



**Podcast „Z pasją o mocnych stronach”**

**Data publikacji: 31.05.2018**

**Tytuł:** Podcast 059 – czym jest facylitacja i co robi facylitator

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 59. – o tym, czym jest facylitacja i co robi facylitator.

Nazywam się Dominik Juszczyk i w tym podcaście opowiadam o tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich korzystać w codziennym życiu. Jeśli chcesz działać skuteczniej, wykorzystując swoje mocne strony, to ten podcast jest dla Ciebie.

Cześć! Witajcie w kolejnym odcinku podcastu. Dzisiaj przybliżę Wam temat facylitacji. Przypuszczam, że nie wszyscy o tym słyszeli, a jest to niesamowicie ciekawy obszar pracy z zespołami, grupami oraz rozwoju osobistego. Sam od kilku miesięcy uczestniczę w szkole facylitacji, czyli uczę się być facylitatorem. Z tą metodą zetknąłem się już jakiś czas temu na różnych konferencjach i bardzo spodobało mi się to podejście do pracy z grupami oraz do rozwoju samego siebie jako facylitatora. Żeby dobrze przedstawić Wam to pojęcie, zaprosiłem do podcastu Dorotę Ostoję-Zawadzką z Pathways – jest założycielką i prezesem tej firmy. Dorota jest facylitatorem i uczy innych, jak nim być, w tym mnie, bo uczestniczę w Szkole Facylitacji. Ucieszyłem się, gdy Dorota zgodziła się opowiedzieć o tej roli w moim podcaście, i wydaje mi się, że zrobiła to w bardzo ciekawy sposób.

Skąd w ogóle znam Dorotę i Pathways? Nie wiem, czy pamiętacie odcinek, w którym opowiadałem o trzech osobach, jakie wybieram, aby wyznaczyć sobie kierunek. Pomysł zaproszenia Doroty powstał, gdy pracowałem z moim coachem Darkiem, który pracuje właśnie w Pathways, jest dyrektorem zarządzającym, więc już wtedy znałem tę firmę. Teraz, po tym jak odszedłem z etatu i prowadzę własną firmę, często z nimi współpracuję jako zewnętrzny trener i bardzo się polubiliśmy. Stąd też łatwiej było namówić Dorotę na rozmowę. W dyskusji poruszyliśmy bardzo wiele wątków związanych z tym, czym jest facylitacja, na czym ona polega, kiedy warto zaprosić facylitatora. Rozmawialiśmy o tym, kto może nim zostać, a kto nie i jak wygląda rozwój takiej osoby. Dla mnie to bardzo dynamiczny proces, który pozwala poznać samego siebie.

Zanim przejdziemy do rozmowy, chciałbym podziękować osobie, która zostawiła recenzję na iTunes. Tym razem jest to Paweł Szymoniak. Napisał coś, co sprawiło, że oblałem się rumieńcem i szczena mi opadła: „Najlepszy polski podcast”. Pawle, dziękuję Ci. Co ciekawe, Paweł odniósł się do swoich talentów w recenzji, pisząc, dlaczego ten podcast rezonuje z jego talentami. Jeszcze raz dziękuję. Każda recenzja sprawia, że mój podcast dociera do coraz większej liczby osób, coraz więcej ludzi poznaje swoje talenty i wszystkim nam jest dzięki temu lepiej.

A teraz zapraszam na rozmowę z Dorotą.

**Cześć, Doroto!**

Cześć!

**Dziękuję, że przyjąłeś zaproszenie do podcastu i zechciałeś opowiedzieć o facylitacji.**

Cała przyjemność po mojej stronie.

**Na początku powiedz kilka słów o sobie.**

Zawodowo jestem założycielką Pathways, firmy powstałej w 1999 r., która, można powiedzieć, nie wzrasta bardzo w ilości, ale w jakości. Pręźnie się rozwijamy, szukamy nowych ścieżek. Z zamiłowania i z wyboru pracuję przede wszystkim z zarządami firm, w przywództwie i od kilku lat bardzo mocno siedzę w facylitacji. Pasjonuje mnie uczenie ludzi, jak to robić. Prywatnie jestem szczęśliwą mamą trójki dzieci, która cały czas uczy się łączyć swoje pasje zawodowe i osobiste z byciem z dziećmi i z mężem.

**Wiem, że w tym roku byłaś przez kilka miesięcy w Indiach i doświadczyłaś trochę innego trybu życia. Żeby lepiej Cię przedstawić, powiem, jakie masz talenty, bo niedawno zrobiłaś test StrengthsFinder. Są nimi: bliskość, strateg, elastyczność, optymista i maksymalizacja. Te talenty są u Ciebie łatwo zauważalne.**

**Zacznijmy od podstawowego pytania: czym jest facylitacja?**

To jest duży obszar. Facylitacja jest dla mnie ułatwianiem pracy zespołowej, a konkretniej w pracy facylitacyjnej skupiam się na tym, żeby doprowadzać zespoły do pełnego zaangażowania, do autonomii, brania odpowiedzialności. Można powiedzieć, że ku temu jest cała nauka, jak to robić i co z tym robić, jak przygotowywać się do takiej facylitacji, co robić w trakcie.

**Jak wspominałem, ja uczestniczę w Szkole Facylitacji i w sumie uczę się tego od Ciebie. Pamiętam jedno zdanie, które powiedziałaś w czasie warsztatów, że facylitacja jest o rzeczach istotnych. Zapadło mi to w pamięć, bo na początku, zanim zacząłem się tego uczyć, to pomyślałem, że to człowiek, który pomaga prowadzić spotkania, czyli trochę organizator. Ale potem zobaczyłem, że to jest coś więcej. Mam w związku z tym pytanie: jak nie będąc ekspertem i wchodząc do zespołu, możesz mu pomóc? Na czym polega ta magia facylitacji?**

Przede wszystkim to jest to, co powiedziałaś: nie jesteśmy ekspertami, ale jesteśmy ekspertami w pracy z ludźmi, to jest różnica. To nie jest tak, że ja robię jakąś magię i ona się dzieje, tylko uczę się od wielu lat, jak pracować z ludźmi, przez jakie fazy przechodzi grupa, co dzieje się z jej członkami na każdym etapie pracy, na początku, w środku i na końcu, jak przygotować taką grupę czy klienta. Więc znając cel i wiedząc, co klient chce zrobić, widzę, jak reagują na to ludzie, co z tym robią, czy wycofują się, czy są aktywni, czy mówią na temat, czy to zmierza ku jakiemuś celowi, czy się rozwarstwia. Pewnie ci wszyscy, którzy słuchają i prowadzą spotkania bądź warsztaty, mieli bardzo dużo takich doświadczeń, że cel zostaje przez wszystkich zaakceptowany, że wszyscy mówią: „Tak, oczywiście”, ale nagle wszystko się rozjeżdża. My w naszym języku mówimy, że „proces utyka” albo „grupa utyka”, „cel utyka”. Od tego jest facylitator. Jeżeli grupa idzie, wszystko jest świetnie, jest cel, wszyscy są zaangażowani, słuchają siebie, mówią na temat, podejmują inicjatywę, biorą odpowiedzialność, to facylitator nie jest potrzebny. W zespołach, które są bardzo aktywne, działają i mają takie doświadczenia, facylitacja może być jedynie trzymaniem przestrzeni, ram czasowych, harmonogramu, po to, żeby rzeczy się zadziały.

Natomiast facylitacja jest potrzebna, kiedy te rzeczy się nie dzieją. A najczęściej się nie dzieją. Można więc powiedzieć, że są to minimalne interwencje, ale one wpływają bardzo mocno na jakość wypracowanych efektów, jednak to jest już dla mnie mniej ważne. Ważniejsze jest to, żeby ludzie za te efekty brali odpowiedzialność, bo z tym mamy najczęściej problemy. Co z tego, że jest superspotkanie i wszyscy mówią: „Hura! Zrobiliśmy cele”, jednak okazuje się, że po spotkaniu nie dzieje się nic i wszyscy mówią: „Nie wiem, kto miał wziąć odpowiedzialność”. Bo jest jedna i ta sama osoba, która zawsze robi minutki i bierze odpowiedzialność, a nie ma tego w zbiorowej odpowiedzialności. Mnie na tym najbardziej zależy: na efekcie po, a nie tym, co dzieje się w trakcie.

**Mówisz o odpowiedzialności za to, co dzieje się po spotkaniach. Przypuszczam, że każdy, kto słucha tego podcastu, uczestniczył w różnych spotkaniach, z agendą, bez agendy, w której ludzie przekrzykiwali się itp. Czy jest zakres albo obszar facylitacji, gdzie warto zaprosić facylitatora do współpracy?**

Jeżeli chcę się jedynie podzielić informacją, to nie zapraszam facylitatora. Jeśli chcę przekazać jakiś komunikat, mogę go zaprosić, żeby zobaczyć, czy ludzie dobrze zrozumieli, czy chcą, ale nie muszą. Natomiast w momencie, kiedy chcę, aby ludzie podjęli inicjatywę, wzięli odpowiedzialność za efekty – i to może być np. sytuacja, w której nie mam jednorazowego spotkania, tylko ciąg spotkań, gdzie każde kończy się jakimś efektem, w wyniku czego jest realizowany jakiś projekt – wtedy facylitacja jest bardzo pomocna. Nie musi być, ale w większości przypadków pomaga.

**Czy zapraszanie facylitatora na spotkanie jednodniowe czy kilkugodzinne ma sens?**

Oczywiście. Moim zdaniem sama rozmowa, przygotowanie do prowadzenia spotkania z facylitatorem może pomóc. Nie to, że jesteśmy już na scenie i dzieje się akcja, tylko w momencie, kiedy rozmawiamy z facylitatorem, zastanawiamy się, kogo zaprosić, jak się do tego przygotować – my to nazywamy kontraktowaniem. Jak myślę o facylitacji, to czasami ważniejsze jest to, co robię przed, niż to, co robię już na sali.

**Pamiętam, że w Szkole Facylitacji dużo mówiono o kontraktowaniu. Dla mnie odkrywcze było to, że kontraktowanie to nie jest tylko uzgodnienie tego, że przychodzimy na czas, że na spotkaniu będzie dziesięć osób, mamy przeprowadzić szkolenie, ale to też jest np. uzgodnienie, co się stanie, jeżeli okaże się, że grupa nie współpracuje. Czy my, jako facylitatorzy, mamy prawo, możliwość zmiany celu, sposobu pracy, czy możemy wyrzucić wszystko do góry nogami? Czy to można uzgodnić, jeszcze zanim w ogóle zaczniemy pracować z grupą? Takie kontraktowanie, taka praca przed pracą odbywa się z klientem, który nam zleca, czy też z osobami, które będą na spotkaniu? Z kim w ogóle powinniśmy rozmawiać?**

Zależy, jaką mamy możliwość czasową i jaka jest skala problemu. Ja zalecam, aby to było kontraktowanie trójstronne, czyli i z klientem, który nam zleca, i z grupą, z którą będziemy pracować. Wtedy mam pełen obraz sytuacji przed. Oczywiście potem na sali może się zadziać inaczej, gdy ludzie spotykają się w tym samym pomieszczeniu. Natomiast to, co mówisz, jest bardzo ważne. Gdy uczę kontraktowania, to tłumaczę, że musimy patrzeć jak w takich dwóch światach. Jednym jest świat nadwodny, czyli to, jaki konkretnie mamy osiągnąć i co jest wymiernego. To jest świat bardzo mierzalny, czyli jaki efekt, jaki cel, ile czasu na to mamy, w jakiej sali będziemy prowadzić, kto będzie zaproszony, jacy ludzie, z jakich działów – jednym słowem wszystko to, co możemy okiełznać. Natomiast świat podwodny jest światem niemierzalnym, czyli jakie są tabu w organizacji, nastroje ludzi, w jakim miejscu oni są, jaką mają relację z szefem, jaką szef ma relację z nimi. To też jest bardzo ważny etap w kontraktowaniu – zbadanie świata podwodnego, bo on później wpływa w trakcie prowadzenia

grupy. Nadwodny jest mierzalny, konkretny, ludzie w nim działają. My, jako facylitatorzy, pomagamy, gdy grupa utyka w świecie podwodnym. Salę można zmienić, ale trudno będzie wymienić w trakcie spotkania ludzi, którzy już są.

To wszystko, to całe przygotowanie. Myślę sobie tak: jeżeli ja dobrze zakontraktowałam i przemyślałam, spędziłam czas z tymi ludźmi i oni zgadzają się co do tego, jaka będzie facylitacja, to jest dużo mniejszy problem albo w ogóle go już nie ma, bo wszystkich tych barier mogłam wcześniej dotknąć, zmierzyć je i nazwać.

**Opowiem o tym świecie podwodnym z własnego doświadczenia. Często wchodzi się do grupy i widzi, że rozmawialiśmy o potrzebach. Ja np. prowadzę warsztaty czy facylitacje o zarządzaniu czasem, sobą w czasie, no i wiem, z czego korzystałam, jakie mam narzędzia, możliwości, ale potem okazuje się, że jest szef, przed którym ludzie boją się mówić, co naprawdę czują, że coś się dzieje. Albo np. ludzie w przedwywiadach mówili, że mają wpływ i mogą zrobić wszystko, a w czasie warsztatu wychodzi, że zwykle przychodzi szef i mówi im, co mają zrobić. Więc tak naprawdę te warsztaty są niepotrzebne, bo i tak nic z tym nie zrobimy. Im lepiej przygotowujemy się przed, tym mniej będzie takich zaskoczeń w trakcie. Od razu możemy uzgodnić z klientem, że „OK, wyszły takie i takie rzeczy, więc możemy zmienić plan dalszego działania”. Dla mnie dużym odkryciem było to, że facylitacja nie jest tylko tym, że pracujemy w umówionym czasie, tylko dużo, dużo wcześniej wykonujemy dużo większą pracę.**

Nie chcę nikogo nastraszyć, że my spędzamy trzy godziny na sali z ludźmi, a trzy dni przed, bo nie da się tego tak porównać. Natomiast myślę, że nawet gdy mamy to godzinne spotkanie z klientem, to nie jest tylko spotkanie na odsłuchu, kiedy my zadajemy konkretne pytania, ale jest to pytanie właśnie o kulturę organizacji, o to, jaka była do tej pory historia spotkań. To jest to wszystko, o czym powiedziałaś, że gra później dużą rolę w zaangażowaniu ludzi. Nie powiedziałam o jednej rzeczy, i może to jest zdroworoządkowe, że facylitacja wymaga autentyczności. Ludzie zakładają tzw. maski, czyli coś udają z różnych powodów. To nie są negatywne powody, czasami bardzo mądre, że udają, bo mają takie, a nie inne doświadczenia. Co zrobić, aby oni je ściągnęli, żeby mogli mówić wprost? Nawet jak im się coś nie podoba, niech o tym powiedzą, bo wtedy możemy coś zmienić. Jeżeli siedzą i myślą o tym, że to do bani, kiwają głową, ale są wycofani, albo mówią nie na temat, to im wcześniej tego dotkniemy, im wcześniej to nazwiemy, tym bardziej będziemy zgodni z tym, co robimy, a po drugie ludzie zaczną nam bardziej ufać.

**Gdy przeglądałem notatki ze szkoły facylitacji, to znalazłem takie zdanie: ważne jest to, o czym uczestnik mówi, ale też to, o czym nie mówi. Warto to dostrzegać i analizować. Masz takie bardzo fajne powiedzenie, że jak jesteśmy na sali jako facylitator, to musimy dostrzec, czy to, co robimy, będzie „plus jeden” czy „plus dziesięć”, żeby dopasować tę zmianę, to, co my proponujemy, do tego, jak bardzo grupa jest na to gotowa. Ogromną umiejętnością jest obserwowanie, co dzieje się z grupą i w jakim ona jest momencie. To też pewnie zmienia się w trakcie pracy z nią.**

Dla mnie to jedno z największych wyzwań facylitacji. Doświadczenie najczęściej podpowiada mi, że ja wiem, ale też czasami podpowiada, że wiem z lęku przed grupą. Oczywiście praca z grupą jest stresogenna i trudna i najczęściej ludzie popełniają ten błąd, że wszystko biorą na siebie, biorą odpowiedzialność za to, jaki będzie efekt. Tymczasem klucz do facylitacji jest taki, aby oddać tę odpowiedzialność ludziom. Dlatego to dostosowanie „plus jeden” i „plus dziesięć” jest takie ważne. Jeżeli ja chcę bardziej od grupy – mówię o „plus dziesięć” – to będę ją ciągnęła na swojej energii, a tu chodzi o to, aby tak dopasować się do grupy i jej potrzeb, żeby to ona miała odpowiedzialność. Jak będziemy za bardzo chcieli, to nie docenimy tego, co ludzie już mają. Nie chodzi o zawładnięcie grupą,

tylko bycie osobą, która jej pomaga, czuje, co jest jej potrzebne, i widzi, że np. jedni potrzebują „plus dziesięć”, inni „plus jeden”. Co zrobić, żeby zależeć potrzeby tej grupy? Wydaje mi się, że da się to odszukać w historii tego zespołu w czasie kontraktowania.

**Mam takie stwierdzenie, że facylitacja jest o ryzykowaniu i eksperymentowaniu. Myślę, że otwartość na podjęcie ryzyka też jest ważna, zwłaszcza w tym kontekście, w którym mówisz, żeby jak najbardziej pomóc grupie. Nauczyłem się również tego, że facylitator może mieć bardzo różne style pracy z grupą. Z tego, co pamiętam, mówicie o trzech stylach: hierarchicznym, kooperacyjnym i autonomicznym. Hierarchiczny to taki bardzo trzymający proces, np. „Mówimy teraz 20 minut”, „Podsumujemy w ten i ten sposób”, „To jest cel działania”. Natomiast autonomiczny jest taki, że oddajemy praktycznie całą kontrolę grupie. Istotne jest też to, żeby wyczuć, kiedy co można zrobić i w jaki sposób.**

Tu jest pewna podpowiedź merytoryczna. Jak teraz rozmawiamy, to brzmi to tak, jakby facylitacja była tylko tym, co czujesz, tym, co robisz, a jest bardzo dużo wiedzy i merytoryki z nią związanej oraz dużo narzędzi, o których często zapominamy, a które facylitatorowi dają poczucie bezpieczeństwa, a grupie miejsce, w które może się zaangażować. Właśnie te wspomniane przez Ciebie style też są pewnym podkładem teoretycznym do tego, co robimy. Mówi się, że facylitacja nie jest procesem jednolitym. Najczęściej zaczynamy od stylu hierarchicznego, by dać ludziom poczucie bezpieczeństwa. My bierzemy odpowiedzialność, nie od razu dajemy im pełną swobodę, bo wtedy ludzie pogubią się wprowadzimy chaos, a chodzi nam przecież o to, by obniżyć napięcie, a nie je podwyższać u ludzi. Obniżamy napięcie, biorąc odpowiedzialność. Potem spokojnie przechodzimy do stylu kooperacyjnego, w którym dajemy coraz większą odpowiedzialność. Używam takiej metafory tańca, że trochę bierze facylitator i odbiera w momencie, gdy grupa bierze. Grupa mówi Ci, na ile jest gotowa, żeby brać odpowiedzialność, by się angażować. Kiedy doświadczam zespołów autonomicznych, to doświadczam magii, bo wtedy grupa już pracuje. Ludzie dają sobie informacje, słuchają się nawzajem, podejmują inicjatywę. Można powiedzieć, że tu jest taki *flow*. Rzeczy się dzieją, a nie wiadomo jak. To jest taki moment facylitatora, kiedy może nie odpuszcza, bo cały czas jednak jest z grupą, ale bardzo rzadko interweniuje, bo to jest już niepotrzebne. Im mniej facylitator będzie potrzebny grupie, tym lepiej świadczy to o nim.

**Sukces facylitatora można ocenić po tym, że grupa uformowała się tak, że sama może pracować. W Szkole Facylitacji prezentowanych jest dużo modeli, cykli opartych na różnych osobach. Dla mnie to było odkrycie. Jak przychodziłem na zajęcia, to myślałem, że dostanę ileś tam narzędzi, kroków i dzięki temu będę dobrym facylitatorem, ale teraz widzę, że narzędzia są bardzo ważne, ale chodzi też o poznanie samego siebie i dostrzeżenie pewnych rzeczy. Gdy nagrywamy tę rozmowę, ja jestem po dwóch zjazdach. Pokazywałyście taki cykl diagnostyczny, interwencyjny, w którym jest sześć kroków do tego, co ja jako facylitator mogę robić. Uderzyło mnie to, że wszystko zaczyna się ode mnie, że muszę zauważyć, jak reaguję na to, co się dzieje. Zanim zacznę cokolwiek robić na zewnątrz, to najpierw muszę cały proces zrobić w głowie – co ja o tym myślę, czy mam jakieś założenia, czy jestem w tym autentyczny, czy ja chcę zareagować, czy nie, jaki będzie skutek tej reakcji. Dopiero potem wychodzę z technikami na temat tego, jak podejść do grupy. Jak nauczyć się tego, jak odkryć taki sposób patrzenia?**

To jest chyba to, co mnie najbardziej pociąga w facylitacji, czyli nieustanne mierzenie się i sprawdzanie, co dzieje się ze mną. To jest mocny wątek w pracy facylitatora, pracy z samym sobą i rozwój osobisty. Można to robić na wiele różnych sposobów. Niektórzy medytują, niektórzy są na różnych szkoleniach, szkołach rozwoju osobistego, szkołach facylitacji. Natomiast, według mnie, to jest taki moment, kiedy

wiem, że jestem narzędziem facylitacji, czyli przeze mnie przepływa to, co dzieje się w grupie. Ja działam na grupę. Czy jestem siebie świadoma, czyli jestem świadoma tego, jakie mam w sobie emocje, co się ze mną dzieje, czego się boję, jacy ludzie na mnie działają (oczywiście, że działają)? Co ja zamierzam, jaki mam pomysł? Czy jestem neutralna wobec tych ludzi, czy lubię kogoś bardziej, czy mniej – jest mnóstwo wątków osobistych związanych z facylitacją i chcę się ich od razu nauczyć.

Jest taki moment, kiedy zaczynasz czuć. Czasami uczestnicy na zajęciach w szkole facylitacji mówią: „Nie zastanawiałem się, co czuję, gdy pracuję z grupą, a teraz faktycznie czuję napięcie”. Gdy człowiek poczuje to napięcie, to już jest duża rzecz, bo zaczyna brać nie odpowiedzialność za grupę, tylko za siebie w tym procesie. Grupa nie jest po to, by uzdrowić facylitatora, bo byłoby to zaburzenie facylitacji. Według mnie każdy facylitator musi w jakiś sposób szukać pomocy na zewnątrz albo pracować indywidualnie nad sobą, medytować, ćwiczyć jogę, tzn. ćwiczyć wyciszanie się i słuchanie siebie, albo powinien skorzystać z superwizji, terapii, pracy z innymi trenerami, facylitatorami, aby odsłuchać siebie, żeby wiedzieć, co się z nim dzieje w trakcie. Nie reagować automatycznie, tylko autentycznie. To nie znaczy, że nie popełniamy błędów. Wcześniej mówiliśmy, że facylitacja jest o popełnianiu błędów, bo jeżeli ja będę mistrzowska w tym, co robię, to nie oddam grupie odpowiedzialności. Grupa też musi wiedzieć, że ja nie jestem doskonała, że utykam, ale jestem tego świadoma i potrafię się do tego przyznać, i czerpać z tego wnioski. Mówić ludziom, jak uczę się z doświadczeń, które są dla mnie trudne, negatywne, gdzie mogłam coś zrobić, a nie zrobiłam.

**To jest bardzo trudne, bo mówimy tu o uważności, zauważeniu tego, co dzieje się u nas w środku. Obserwując to, co działo się w grupie, zauważyłem, że ludzie byli zdziwieni, gdy zauważali, że jedni pracują w bardziej hierarchicznym stylu, a inni bardziej kooperacyjnym czy autonomicznym. To jest coś, co bardzo widać na zewnątrz, ale jak jest się w środku i prowadzi się już warsztaty, to tego nie widać. Jest taki cykl ćwiczeń, w którym każdy z nas dostaje temat, ma przeprowadzić facylitację, a na końcu dostaje *feedback* od grupy i prowadzących. Wtedy dowiadujemy się, jaki mamy styl prowadzenia facylitacji. To jest teoretycznie dość proste do zauważenia, nie mówiąc już o tych bardziej subtelnych rzeczach, jak np. emocje, założenia, że kogoś lubię czy nie lubię, bo ktoś zachowuje się inaczej niż ja, więc ma inny system wartości. Na ostatnich zajęciach mówiliśmy też o autentyczności. Są trzy jej składowe: empatia, spójność i akceptacja. Pamiętając o tym, można budować świadomość siebie, co jest bardzo trudne, bo jak rozmawialiśmy, co dla kogo znaczą te elementy, to głosy były różne.**

**Powiedziałas jeszcze jedno: facylitator jest narzędziem facylitacji. Czy są jeszcze jakieś inne jej narzędzia?**

Jest tak: ja jako narzędzie, grupa jako narzędzie i do tego dochodzi mnóstwo różnych technik, które stosujemy, czyli inne techniki pracy z grupą. Jak mówimy o narzędziach w pracy z grupą, to stosujemy je na samym początku. Wywodzą się bardziej z modelu hierarchicznego. My w naszej szkole bardzo dużą wagę przykładamy do rozgrzewek. Nawet gdy spotkanie jest kilkugodzinne, zastanawiamy się, jak rozgrzać ludzi do dalszej pracy. To jest wprost wzięte ze sportu: żeby dobrze przebiec, trzeba się rozgrzać. Tak samo tutaj, bo praca zespołowa wymaga dużego skupienia, otwartości. Jeśli są różne bariery, np. niepewność czy napięcie, to jak je obniżyć. Temu służą rozgrzewki i to są narzędzia facylitacji.

Następnie mówimy, jak ważna jest rola kontraktowania, żeby grupa była świadoma tego, co chce robić, a czego nie. Tak jak mówiłam – nadwodnie, czyli o konkretnych, ale także spod wody. Ludzie mogą tu powiedzieć o swoich doświadczeniach. W jednej grupie pewna osoba powiedziała, że nie chce być dotykana przez innych. To ważne w kontraktowaniu, że można wypowiedzieć takie rzeczy. Oczywiście

jeśli to jest trzygodzinne spotkanie, to w ogóle można to ominąć, ale jeżeli osoba mówi: „Nie chcemy tracić czasu, musimy dopiąć celu”, to można o tym porozmawiać. Oczywiście są różne metody interweniowania w trakcie, co zrobić, jak grupa utyka. Są też różnego rodzaju narzędzia i później zakończenia pracy z grupą. Jeśli ktoś chce korzystać z wielu narzędzi, to może, bo ich jest mnóstwo. Ja jestem zwolennikiem tego, żeby narzędzia wspierały, ale nie należy się za nimi kryć. Jednak facylitator i grupa powinni być podstawowym narzędziem, by to wszystko pomagało. Z jakiego narzędzia skorzystam i z czego, to zależy od tego, jak ułoży się ta współpraca.

**Po tych dwóch zjazdach widzę, że Szkoła Facylitacji przygotowuje do bycia lepszym trenerem, lepszą osobą, która prowadzi grupę. Dla mnie osobiście jest to ogromnie rozwojowe. Zaskakujące jest to, że poznaję jakieś techniki, narzędzia, że musi być ta uważność, np. coś, co nazywacie trzema światami. Chodzi o to, że z trzech różnych punktów widzenia możemy patrzeć na naszą interakcję z drugim człowiekiem, że możemy na wydarzenie reagować oskarżeniem i powiedzieć: „OK, masz złe intencje i mylisz się”. Możemy dać komuś przywilej i wątpliwość, ale też na kogoś popatrzeć i powiedzieć: „OK, to jaka jest najlepsza interpretacja tego zdarzenia?”. To jest coś, co dla każdego człowieka będzie rozwojowe, nie tylko dla facylitatora, ale i dla każdego innego. Gdybyśmy wszyscy na siebie patrzyli przez pryzmat tego, jaka była najlepsza intencja tej osoby, to nasze społeczeństwo trochę inaczej by wyglądało.**

Cieszę się, że zadałeś mi to pytanie, bo wydaje mi się, że podwaliną i mojego myślenia, i Marii, i Szkoły Facylitacji Pathways jest rozwój osobisty. Chciałabym, aby facylitacja nie była tylko tym, że wchodzę na salę i jestem w roli facylitatora, tylko była odbierana jako pewna postawa, można powiedzieć: życiowa. Jeżeli ja będę szła przez życie i uczyła się patrzeć pozytywnie na MRI-je czy dawała pozytywne interpretacje, a nie negatywne, które mamy zakorzenione w sobie od dawna, jeśli będę patrzyła neutralnie na ludzi, słuchała, to i tak świat da mi dużo więcej odpowiedzi niż to, jak na sali będę w roli facylitatora, a na co dzień zachowywała się inaczej. W ogóle to trudne do połączenia. Gdy wejdzie się już w facylitację na sto procent, to i tak to będzie oddziaływało na życie. Trudno to rozdzielić.

**Mówisz MRI, czyli *most respectful interpretation*, to tryb najbardziej szczerego interpretowania, tego, co robią inni. Wspomniałaś też o Marii Kołodziejczyk, która jest współprowadzącą i współtwórczynią Szkoły Facylitacji.**

**Nasuwa mi się takie pytanie: czy są osoby, które są bardziej lub mniej predestynowane do tego, aby być facylitatorem? Kto w ogóle może nim być?**

Podobne pytanie wiele lat temu zadał mi pewien człowiek na sali szkoleniowej, gdy szkoliłam z przywództwa. Zapytał, czy każdy może być przywódcą. Miałam dużą zagwozdkę, bo oczywiście są ludzie, którzy mają do tego większe predyspozycje, mają większą wrażliwość na innych, widać to nawet w talentach Instytutu Gallupa. Bliskość, empatia to są rzeczy, które pomagają. Jednak widziałam w swoim życiu ludzi, którzy nie mieli tych umiejętności, a stali się dobrymi facylitatorami, wykorzystując inne swoje umiejętności. Myślę, że wszystko zależy od motywacji. To jak z tą opowieścią o Demostenesie, który chciał być mówcą, ale się jąkał. Żył w czasach starożytnych. Żuł kamienie i chodził po plaży, żeby nauczyć się mówić. Stał się wielkim mówcą. Myślę, że tak samo jest z facylitacją – jeżeli mi bardzo zależy i czuję, że to jest coś, co da mi dużą wartość w życiu, na czym wszyscy pracujący też skorzystają, to jestem w stanie się tego nauczyć.

**A jak się tego uczyć?**

Zacznę od tego, jak zaczęła się Szkoła Facylitacji. Pojechałam z HR Business Partnerem na trzydniowe szkolenie z przywództwa. Było tam dużo interwencji facylitacyjnych. Osoba, która była na tym szkoleniu, zadała mi to samo pytanie, czyli: „Jak się tego nauczyć?”. Ja szukałam szkół trenerskich, coachingowych, jak nauczyć się całego zestawu tych umiejętności, nie tylko wybranych elementów, ale i rozwoju osobistego, i narzędzi, i pracy z grupą, i kontraktowania, i pracy z klientem. Nie znalazłam miejsca, w którym mogłabym się tego tak kompleksowo nauczyć. Wtedy powstała Szkoła Facylitacji Pathways. Teraz jest coraz więcej literatury na ten temat, są podcasty. Są też różni ludzie i różne miejsca, które mogą nas tego nauczyć. Myślę, że te umiejętności posiada w tym momencie wielu trenerów, którzy mogą nie być świadomi tego, że je mają. Uważam też, że w dobie wprowadzania Agile’a facylitacja jest tak ważna, że dobrzy masterzy mają umiejętności facylitacyjne. Można powiedzieć, że już nie ma takiej degrengolady, jaka była trzy, cztery lata temu. Jednak najważniejsza jest praktyka – jeśli chcę się uczyć facylitacji, to muszę mieć miejsce, gdzie mogę jej doświadczać, bo żadna szkoła nie da tego, co praktyka.

**W szkole facylitacji jest wiele osób, od których można się uczyć. Każda z nich wnosi do niej coś od siebie, ma swoje *know-how*, doświadczenia, z których można czerpać. Dla mnie to też ogromna wartość, że podglądam praktyków. Oprócz tego, że pomagają bycie facylitatorem i praktyka facylitowania, to myślę, że bezcenne jest to, żeby uczestniczyć w procesie grupowym i obserwować od środka, jak ja reaguję na facylitatora, a jak reagują na niego inni. Wtedy dowiem się, jak ludzie mogą reagować na mnie w tej roli.**

To było wyzwaniem szkoły. Gdy zastanawialiśmy się nad budową, koncepcją całej szkoły, to stwierdziliśmy, że nauczymy ludzi technik, umiejętności, narzędzi. Ale jak nauczyć procesu grupowego? Po prostu trzeba przez niego przejść. Zależy nam na tym, aby uczestnicy szkoły doświadczyli siebie w procesie grupowym. To, co dzieje się ze mną pod wpływem tej aury grupy, jak ja reaguję, to zatrzymywanie tego procesu w trakcie i nazwanie go jest doświadczeniem bardzo pouczającym.

### **Czy są osoby, które nie powinny być facylitatorami?**

Tak. Chciałabym, aby facylitacja w Polsce rozwijała się w sposób etyczny. Moją misją jest to, aby wprowadzać ją i mówić dużo o jej etyce. Jeżeli chcę wykorzystać facylitację, bo to jest nowa moda, dla zysku i dla manipulowania innymi, to uważam, że to jest nie fair i nieetyczne. Zdarzają się uczestnicy – wyłapujemy to najczęściej w wywiadach z ludźmi, czyli w kontraktowaniu przed szkołą – którzy mają taki cel, żeby nabrać narzędzi i później to wprowadzić bez zmian w sobie, czyli bez zaadaptowania facylitacji, nadwodnie. Biorę konkrety, a potem robię po swojemu, jak do tej pory. Tego byśmy nie chciały. Chodzi o to, żeby tego nie używać manipulacyjnie. Jeżeli nauczę się wywierać wpływ na ludzi i reagować w pewnych sytuacjach, wtedy mogę nie być neutralna. Postawa facylitatora jest tu bardzo ważna, ma go przed tym chronić. Mam pewne zasady, etykę, której muszę się trzymać, bo wtedy to działa i wtedy jestem etyczna.

Kolokwialnie mówiąc, ludzie są jak zwierzątka. Jesteśmy zwierzętami, czyli wychytujemy, czy ktoś jest autentyczny, czy nie. To tak jak ze sprzedawcami – wiemy, kiedy nami manipulują, a kiedy są naprawdę uczciwi i mają coś dobrego do dania. Tak samo jest w facylitacji. Myślę, że życie weryfikuje facylitatorów, że grupa jest tak newralgicznym ciałem, że od razu reaguje na brak autentyczności, na manipulację, że po jakimś czasie bardzo szybko wychyci i wypłuje takiego facylitatora.

**Gdy mówimy o byciu facylitatorem, to nie znaczy, że po Szkole Facylitacji trzeba być tylko facylitatorem, dać sobie taki tytuł na wizytówce. Nie, to są techniki, umiejętności, to jest poznanie siebie, które można wykorzystać w wielu różnych obszarach. Ja dużo pracuję z grupami agile’owymi.**



**Dla osoby, która pracuje z zespołami, prowadzi retrospektywy, stand-upy, wszystkie te rzeczy są bardzo istotne, żeby zobaczyć, w jakim stanie jest grupa, jak jej można pomóc lepiej znajdować rzeczy, które ją blokują. To, co mówimy o facylitacji, przydaje się w bardzo wielu rolach.**

Myślę też, że przydaje się w bardzo wielu rolach i nie muszę się nawet nazywać facylitatorem, tylko mogę to robić, bo wiem, że to działa.

**Czy pamiętasz coś, co dało Ci największą satysfakcję w byciu facylitatorem?**

Jest mnóstwo takich rzeczy. Wybrałabym tu taką sytuację, w której mogłam odmówić klientowi. Odbieram siebie tak, że nie jestem wykonawcą jakiejś usługi, jestem partnerem. Robimy to razem z klientem. Jeżeli klient ode mnie wymaga czegoś, czego nie jestem w stanie dać, to ja nie chcę się do tego naciągać, tylko pozostać autentyczna. Tutaj dałam sobie prawo do tego, żeby powiedzieć: „Nie, na takich warunkach nie będę tego robiła”. I można dogadać się co do warunków, to nie muszą być moje warunki, dogadajmy się, aby to była taka wygrana–wygrana, żebyśmy ciągnęli to razem. Paradoksalnie okazało się, że takie postawienie na swoim, powiedzenie „Nie, dogadajmy się”, spowodowało, że ten klient zmienił swoją postawę i zupełnie inaczej podeszliśmy do projektu. Zbudowaliśmy go razem. Potem bardzo mi dziękował. Przyznał, że nie był do czegoś takiego przyzwyczajony, był przyzwyczajony do dostawców. Więc facylitator ma też dużą twardość w sobie, stawia granice i nazywa pewne rzeczy, mówi o swoich hipotezach. To zawsze daje efekt i z tego jestem najbardziej zadowolona. Ta odwaga w facylitacji jest ważna.

**Na sam koniec tradycyjnie dwa pytania. Gdzie można poczytać więcej o Tobie i o Szkole Facylitacji?**

O Szkole Facylitacji można poczytać na stronie szkoły, czyli [www.pathways.com.pl](http://www.pathways.com.pl) oraz [szkola-facylitacji.com.pl](http://szkola-facylitacji.com.pl).

**Czy możesz polecić słuchaczom jakąś książkę lub materiały do poczytania? Coś, co wpłynęło na Ciebie jako osobę.**

Jestem w trakcie lektury bardzo ciekawej książki. Czytam ją już drugi raz, ale cały czas jestem pod ogromnym wrażeniem. Ona daje duże podwaliny, ale w ogóle nie jest o facylitacji. Opowiada o tym, jak zrobić, żeby potrafić siebie słuchać bardziej i być w kontakcie ze sobą. To jest książka *Szczęśliwy mózg*.

W Polsce nie ma dużo książek o facylitacji. Teraz jesteśmy w trakcie pisania jednej z nich. Mam nadzieję, że to będzie kolejny etap naszej działalności facylitacyjnej, czyli stworzenia książki, która stanie się kompendium tego, co robimy i myślimy o facylitacji. Chciałabym bardzo, aby ukazała się jeszcze w tym roku. Natomiast, Dominiku, możesz przestać ludziom bibliografię, którą dajemy na zajęciach w szkole. Tam można poczytać o konkretnych narzędziach, co robić w różnych sytuacjach. Jednak to jest tak jak z książką – można się wiele dowiedzieć, ale trzeba też to przeżyć, szukać doświadczeń, gdzie można coś zrobić. Nawet po przeczytaniu jakiegoś fragmentu, starać się tego doświadczyć, bo krzywdy tym ludziom nie zrobimy. Facylitacja nie jest o manipulowaniu, robieniu krzywdy, najwyżej ludzie nie zareagują tak, jak byśmy chcieli.

**Dziękuję Ci za rozmowę, za przybliżenie facylitacji. Mam nadzieję – do usłyszenia i zobaczenia.**

Dziękuję bardzo.

Dziękuję Dorocie za tak przemiłe przybliżenie roli facylitatora, jak można nim zostać i po co jest ta rola. Tak jak mówiłem we wstępie, bardzo dużo uczę się poprzez zgłębianie bycia facylitatorem. To jest rozwojowe dla mnie jako osoby. Myślę, że ten temat nieraz jeszcze pojawi się w tym podcaście.

Jeżeli kogoś bardziej zainteresował ten temat, to w notatkach pod adresem [npp.run/059](http://npp.run/059) można znaleźć trochę linków do różnych książek o facylitacji i innych materiałów. Niedługo będzie odcinek powiązany z facylitacją, będzie o facylitacji w *agility*, czyli w zwinności – jak osoby, które pracują w firmach czy projektach agile’owych, mogą skorzystać z narzędzi, jakie daje facylitacja, jak mogą skorzystać z siebie jako narzędzia facylitacji.

Na sam koniec jak zwykle chcę bardzo podziękować moim patronom za wsparcie, motywację i możliwość porozmawiania o różnych tematach. Dziękuję Wam bardzo, słuchacze. Jesteście dla mnie bardzo dużą motywacją, żeby wstawać i robić to, co robię, żeby planować tak, aby te podcasty nagrywać i publikować na blogu. To bardzo motywujące. Dziękuję za to Wam wszystkim.

Przypominam, że nadal można nabyć mojego [e-booka](#) na temat talentów, rozwoju w oparciu o talenty. Jeżeli ktoś byłby zainteresowany, to zapraszam. Tymczasem życzę Wam miłego dnia i do usłyszenia w kolejnym odcinku. Cześć!