



## PROCES ZARZĄDZANIA Z WYKORZYSTANIEM INNOWACJI SPOŁECZNYCH W FIRMIE – FACYLITACJA

Artur Marszał

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Aspekt społeczny w innowacjach organizacyjnych stale zyskuje na znaczeniu i jest szeroko wykorzystywany w procesach zarządzania w wielu krajach. Doceniono go w Finlandii i wyniki programu TYKES potwierdzają sens zwracania większej uwagi m.in. nie tylko na czynnik technologiczny, ale i na czynnik ludzki. Wspólne rozwiązywanie problemów i budowa strategii rozwojowych w grupach poprawia efektywność pracy całego zespołu, jak i jego poszczególnych uczestników. Coaching i facylitacja, a przede wszystkim techniki i metody wywodzące się z tych specjalizacji, odpowiednio użyte, wymiennie wpływają na zwiększenie wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Celem publikacji jest podkreślenie zalet zastosowania facylitacji w procesie zarządzania organizacją, dokładniejsze określenie tego pojęcia, jego związku z procesem grupowym, wpływu na przebieg organizowania spotkań i ustalanie celów. Zostały omówione techniki facylitacji i jej metody. Artykuł opisuje zastosowanie facylitacji i zakładany dalszy kierunek rozwoju tego nurtu dotyczącego poprawy skuteczności prac zespołów i efektywnego nimi zarządzania. Zakres badawczy, ze względu na jeszcze dość mało znane pojęcie facylitacji w Polsce, opiera się na analizie *Desk Research* bieżących danych, pochodzących z krajów UE i Międzynarodowego Stowarzyszenia Facilitators (International Association of Facilitators – IAF).

**Słowa kluczowe:** facylitacja, metoda kawiarnianej atmosfery, metoda skupionej konwersacji, podejście doceniające, Process Iceberg®, metoda SMART, wyznaczanie celów, techniki facylitacji

**DOI:** 10.17512/znpcz.2018.1.03

### Wprowadzenie

Po okresie krytyki systemu Taylora nastąpił rozwój zarządzania socjologiczno-psychologicznego oraz dostosowanie efektywności pracy do wymagań otoczenia (Pawnik 2017, s. 70). To potwierdziło, że efekty pracy są w dużej mierze zależne od relacji międzyludzkich panujących w organizacji. Badania E. Mayo wykazały, że ludzie czynni zawodowo zajmują określone miejsce w społeczeństwie, mają swoje marzenia, chęci i chcą je realizować. Są przynależni do różnych grup i pozytywny wpływ na nich wywierają potrzeby społeczne (Rock, Page 2014, s. 117). Innowacje w organizacjach mają swoje źródła zewnętrzne i wewnętrzne: zmiany w otoczeniu czy problem w realizacji założonego planu (Zawada, Herbuś 2015, s. 93).

Innowacje społeczne są niezbędne w organizacji. Ma to związek z pojęciem humanizacji pracy i obejmuje sposób zarządzania ludzką pracą, zaspokojenie ocze-

kiwań pracowników, ich udział w podejmowaniu decyzji i kontroli nad działaniem organizacji (Kulpińska 1988).

Poprawa sytuacji społecznej w organizacji opiera się na aktywnym zarządzaniu, dbaniu o stały rozwój kompetencji i umiejętności pracowników oraz na sprawnym wykorzystaniu tych zasobów – specyficznej wiązce wiedzy doświadczeń i zdolności, czyli zespolonym kapitale całej organizacji (Gabrys 2013, s. 23).

Jakie korzyści przynosi branie pod uwagę aspektu społecznego w organizacji, pokazuje program rozwoju miejsc pracy przeprowadzony w latach 2004-2009 w Finlandii. Na początku lat 90. Finlandia była nastawiona przede wszystkim na zmiany technologiczne w organizacjach. Postanowiono to zmienić. Projekt TYKES dotyczył optymalizacji organizacji pracy i poprawy potencjału zasobów ludzkich. Przeprowadzono szkolenia i warsztaty mające na celu poprawę zdolności sprawnego uczenia się oraz polepszenie komunikacji. Ocena programu okazała się bardzo pozytywna. Znacznie podniosła się efektywność działania organizacji, pracownicy wysoko ocenili zmianę, biorąc pod uwagę lepszą atmosferę pracy i własne korzyści (Arnkil 2004).

Docenianie wagi pracownika jako istoty społecznej jest obecnie ważną kwestią dobrego zarządzania organizacją. W Polsce rośnie zainteresowanie innowacjami społecznymi. Powoli docenia się zjawiska coachingu i facylitacji. Dotyczą one poprawy samopoczucia człowieka w miejscu pracy i efektów wykonywanych zadań. Kadry zarządzające powoli uświadamiają sobie znaczenie kultury organizacyjnej i miękkich środków motywacji (Pietruszewski 2013, s. 57). „Relacja transakcyjna między pracownikiem a firmą staje się zbędna. Teraz chodzi o ludzi i o społeczność” (Brown 2001, s. 3).

## Facylitacja

Samo słowo „facylitacja” pochodzi od słowa: *faciliter* (fr.), *facilitate* (ang.) – ułatwiać. Oznacza ułatwianie komunikacji w grupie i jej wspieranie w rozwiązywaniu problemów.

Psychologia społeczna podkreśla potrzebę istnienia zjawiska facylitacji. Facylitacja doskonale wiąże się z paradygmatem głębokiej demokracji, którą stworzył Arnold Mindell. Zakłada ona, że każdy człowiek jest częścią większej całości. Jego doświadczenia i wiedza są niezwykle istotne dla rozwoju zespołu i całego społeczeństwa (Weaver, Farrell 1999).

Facylitacja jest metodą, która zwiększa efektywność pracy grupowej i wpływa korzystnie na osiągnięcie zamierzonych celów. Zatargi, różnice zdań, silne emocje, obawa przed zmianami to główne przyczyny odbijające się negatywnie na efektach pracy grona ludzi zależnych od siebie wzajemnie. To „sposób na dowodzenie bez przejmowania sterów” (Bens 2012, s. 7). Dotyczy działań, które mają wpływać na zachowanie, relacje, sposób myślenia poszczególnych osób w zespole, a nie skupiają uwagi na samym procesie grupowym. „Facylitator jest osobą pomagającą uczestnikom uczyć się w zbiorowości doświadczeniowej” – tak definiuje to J. Heron (Knight, Scott 1997, s. 8). Nie jest istotna liczba osób w zespole. Może to bowiem przynieść wymierne korzyści przy pracy w gronie kilku osób, jak i bar-

dzo licznym grupom. W psychologii facylitacja opisana jest jako wpływ obecności innych osób na efektywne wykonywanie danego zadania.

Schemat procesu grupowego dobrze obrazuje płaszczyzny działań pracy facyliatora. Ma on wspierać aktywność na polu zjawisk korzystnych i ograniczać wpływ niekorzystnych na podejmowane cele i pracę grupy. Pokazuje to *Tabela 1*.

**Tabela 1. Schemat zjawisk procesu grupowego**

<b>Proces grupowy</b>	
<b>Zjawiska korzystne</b>	<b>Zjawiska niekorzystne</b>
<i>Jedność grupy</i>	
Wspólna płaszczyzna	Rywalizacja
Tożsamość	Indywidualizacja
<i>Myślenie i podejmowanie decyzji</i>	
Kreatywność	Wymuszona jednomyślność
Różnorodność	Radykalizacja
Wyważenie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów konferencyjnych Profectus Kraków UJ 2017 (Gąsienica 2017)

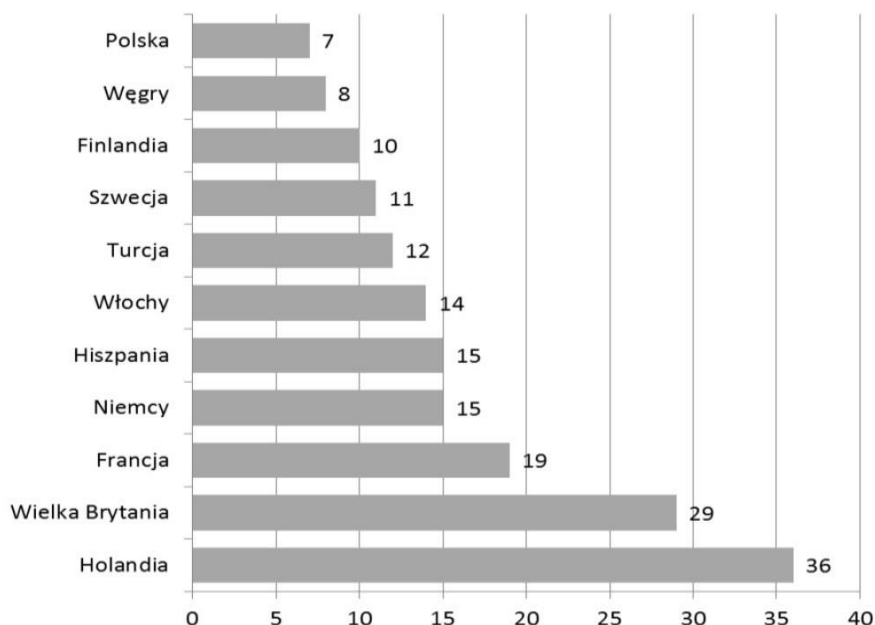
„Facylitacja grupy to proces, w którym osoba zaakceptowana przez wszystkich członków grupy, niezależna i neutralna w stosunku do grupy oraz nie posiadająca prawa podejmowania decyzji przeprowadza diagnozę i proces pracy zespołu tak, aby pomóc grupie zidentyfikować i rozwiązywać problemy, udzielać wsparcia w podejmowaniu wartościowych decyzji, podnieść efektywność pracy grupy i każdego jej uczestnika” (Schwartz i in. 2002, s. 3).

Praca facyliatora wspiera nowych pracowników w orientacji na zrównoważony rozwój, zapobiega konfliktom i napięciom wewnątrz grupy (Pabian 2015, s. 12). Jak istotna jest jego rola w pracy grupy, dobrze ilustruje słynny eksperyment Solomona Asha, dotyczący porównywania długości odcinków. Grupa badanych osób miała wskazać odcinek, którego długość jest jak najbardziej zbliżona do podanego wzoru. Pomocnicy eksperymentatora, także będący członkami grupy, celowo zwracali uwagę na odcinek innej długości. Ich działanie poskutkowało tym, że inni członkowie grupy też wybierali ten sam odcinek, mimo odmiennych własnych przekonań (Aronson 2012, s. 28-30). Podejmowanie decyzji w grupie, bez właściwej metody samego przebiegu rozmowy, może przynieść negatywne skutki i oddalenie się od zakładanego celu. Sam proces odbywa się na jednym spotkaniu z grupą lub, w zależności od tematu, na kilku sesjach.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Facilitators (International Association of Facilitators – IAF) zostało założone w 1994 roku w Stanach Zjednoczonych,

w Aleksandrii (stan Virginia). Jest to organizacja partnerska, która ma swoje oddziały w ponad 65 krajach. W Polsce oddział IAF utworzono w 2015 roku<sup>1</sup>.

W 2017 IAF przeprowadziła badania dotyczące wykorzystania facylitacji i perspektyw jej rozwoju. *Rysunek 1* przedstawia liczbę i kraj pochodzenia facylitatorów biorących udział w tym badaniu. W przedsięwzięciu uczestniczyło 176 osób. To też ilustruje, jak trudno dostępne są dane statystyczne informujące o ilości i skali prowadzonych procesów facylitacji. Przeważnie oceny procesów są przekazywane w postaci informacji zwrotnej do osoby prowadzącej spotkanie. Stąd artykuł skupia się na aspekcie opisów technik i modeli facylitacji.



**Rysunek 1. Liczba facylitatorów, którzy wzięli udział w badaniach ankietowych przeprowadzonych przez IAF, z podziałem na kraje**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ashworth, Ghellini 2017, s. 8)

Celem IAF jest utrzymanie facylitacji na poziomie profesjonalnym, aby stale pomagała ludziom w swoich organizacjach osiągać planowane cele i ograniczać problemy bieżącej działalności. Organizacja zajmuje się osiąganiem akceptowalnych międzynarodowych standardów zawodowych i promowaniem facylitacji na całym świecie.

Aby prowadzić spotkania w sposób racjonalny, należy zwrócić uwagę na trzy główne aspekty:

- Cel spotkania. Wszyscy, którzy mają wziąć udział w spotkaniu, dobrze znają jego temat. Są przygotowani, aby o nim porozmawiać i w pełni go akceptują.

<sup>1</sup> Strona organizacji IAF: <http://www.iaf-world.org>.

Taka informacja powinna być przekazana odpowiednio wcześniej do całej grupy. Już na samym spotkaniu facylitator, używając odpowiednich technik, dba, aby rozmowy dotyczyły obranego celu.

- Proces. Oznacza sposób i metodę prowadzenia. Wszystko, co dzieje się na sali pomiędzy uczestnikami w trakcie spotkania. W zależności od atmosfery i tempa facylitator stwarza dogodne warunki do optymalnego przebiegu debaty. Ma reprezentować neutralną postawę, bez emocji rozmawiać o zagadnieniach budzących konflikt. Jego zadaniem jest wydobywanie informacji od członków grupy. Musi wybrać metodę i narzędzia, dzięki którym grupa buduje własną treść i poszerza swoją wiedzę odnośnie celu spotkania.
- Uczestnicy. Facylitator powinien zwracać uwagę nie tylko na grupę jako całość, ale również na poszczególne osoby. Ma dbać o zaangażowanie członków grupy w szukaniu rozwiązań postawionego problemu oraz budować poczucie współdziałania i wspierać aktywne uczestnictwo (Wahl 2017).

Indywidualne zachowania, biorąc pod uwagę psychologię społeczną, mają istotny wpływ na motywację i działanie innych. Ważna jest obserwacja. Mowa ciała uczestników, wyraz twarzy, nerwowe gesty mogą być ważnym sygnałem do interwencji facylitatora i odpowiedniej reakcji, która zapobiegnie problemowej sytuacji. Wybór stosowanych technik facylitacyjnych zależy od składu zespołu. Facylitator winien zdobyć akceptację grupy. W zależności od zespołu, z jakim pracuje, jego autorytet może przybierać różne formy. Najczęściej przyjmuje postać autorytetu opiekuńczego, czyli pełni on rolę pedagoga i opiekuna, oraz autorytetu charyzmatycznego. Sama obecność facylitatora ma wpływ na proces pracy grupy.

Ilustruje to model Process Iceberg®. Metoda została stworzona przez Tony Manna pod koniec lat 90. ubiegłego wieku. Po zastosowaniu w praktyce szybko zyskała dobrą opinię. W 2013 roku pojawiła się jako standardowy program rozwoju kompetencji facylitacji w instytucji certyfikującej APMG w Wielkiej Brytanii (<http://www.facylitacja.com>).

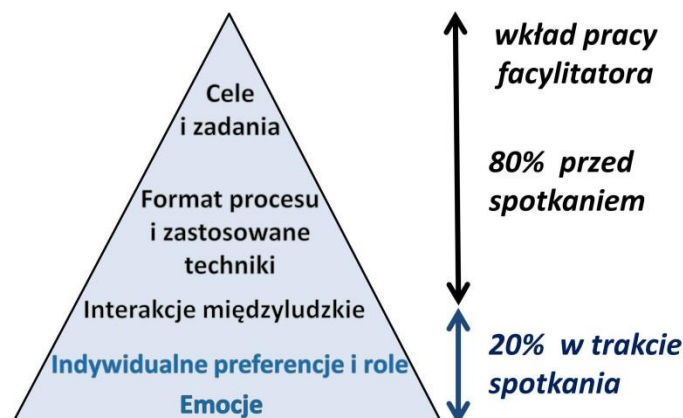
Process Iceberg® stosuje się do oceny tego, co facylitator potrzebuje przygotować i wykorzystać na sesjach lub zmienić w już przygotowanym procesie. W czasie prowadzonego spotkania wykorzystuje go jako schemat porządkowy (Mann, Marszewska 2011, s. 12-17).

Ważnymi czynnikami modelu są:

- kolejność – każdy etap realizowany jest od góry w określonym porządku, po zrealizowaniu przechodzi w kolejny;
- sekwencyjność – następna warstwa jest kontynuacją poprzedniej;
- współzależność – każdy poziom wynika z położonego powyżej.

Cel spotkania ma zostać dokładnie określony i tylko na nim będzie się skupiała uwaga. Facylitator konsekwentnie przestrzega hierarchii, stosując techniki w zależności od sytuacji i stopnia zaawansowania uczestników. Projektuje spotkanie na poziomie niezbędnym do osiągnięcia stawianego celu. Dbą przy tym o równowagę i maksymalizuje wkład uczestników.

Optymalna facylitacja wymaga włożenia maksymalnego wysiłku w dobre zaprojektowanie dwóch najwyższych poziomów. Pochłaniają one 80% pracy facylitatora włożonej w cały proces. Dokładniej pokazuje to *Rysunek 2*.



**Rysunek 2. Proces Iceberg® do ustalania spotkania facylitacyjnego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Mann 2013, s. 2)

Zadanie i proces są zasadniczo różne, ale są ze sobą współzależne. Tak jak i pozostałe poziomy. Facylitator pilnuje procesu, aby pomóc w rozwiązywaniu zadań. W ten sposób pomaga grupie osiągnąć wymagane wyniki. Szczytem góry lodowej procesu Iceberg są cele i zadania.

Facylitacja w organizacji odbywa się przeważnie na zlecenie przełożonych, którym grupa podlega. Od nich zależy główny cel spotkania i musi on być dokładnie ustalony z facylitatorem. Do omawiania tematu procesu facylitacyjnego użyteczna jest metoda SMART – reguła formułowania celów, która optymalizuje szansę ich realizacji. To akronim przedstawiający pięć warunków, jakie winien konkretyzować dobry plan:

- S – Sprecyzowany – ściśle określony, konkretny, bez szansy na inną interpretację;
- M – Mierzalny – w drodze do realizacji można śledzić tego postępy;
- A – Atrakcyjny – źródła motywacji do jego osiągnięcia, domniemane zyski po jego osiągnięciu;
- R – Realistyczny – możliwy do osiągnięcia;
- T – Terminowy – określony konkretnym terminem (Idzikowski 2010, s. 42).

Doprecyzowanie celu spotkania stanowi podstawę do sformułowania wytycznych i przekazania ich biorącym udział.

Przygotowanie poziomu drugiego Iceberg Process® zależy od struktury tematu, wielkości grupy i typu uczestników. Dotyczy to dokładnego opracowania metody i technik facylitacyjnych.

W tym miejscu należy podkreślić różnicę między pracą facylitatora a rolą konsultanta. Facylitator z USA, Peg Kelley z Facilitation Plus™, stwierdza: „Konsul-

tacja polega na udzielaniu porad lub wydawaniu zaleceń w konkretnej sprawie. Facylitacja polega na tym, że pomagam grupie przejść z punktu A do punktu B podczas funkcjonowania w roli czysto procesowej – brak rady, brak dzielenia się wiedzą” (Scholz, Dehn 2009, s. 7).

**Tabela 2. Różnice zadań w pracy konsultanta i facylitatora**

<b>Konsultant</b>	<b>Facylitator</b>
Przedstawia gotowe schematy rozwiązań wyniesione z doświadczeń innych organizacji, opartych na tych samych przesłankach.	Zapewnia metody i narzędzia działania, które pomagają zespołowi samodzielnie znaleźć własne optymalne rozwiązanie.

Źródło: Opracowanie własne

Model facylitacji i użyte techniki muszą być dopasowane do danego zespołu i jego sposobu komunikacji. Charakterystycznym elementem tej pracy jest skupianie się na procesie działania grupy, a nie tylko na zakładanym rezultacie oraz zaprojektowaniu zajęć dla ekipy ludzi lub jej części, tak aby osiągnęte wyniki były satysfakcjonujące. Podstawowe założenie facylitacji zakłada pomoc kolektywowi we wspólnym opracowaniu sposobu osiągnięcia zakładanego celu. „Grupy nie muszą funkcjonować w sposób, który prowadzi do nieefektywnej wydajności, utrudnia członkom współpracę i ich frustruje. Grupy mogą poprawić swój sposób działania” (Schwarz i in. 2002, s. 4).

### **Techniki facylitacji**

Każda metoda facylitacji wymaga określonych narzędzi. Są one stosowane w różnych zestawieniach i skali. O ich wyborze decyduje facylitator, mając na względzie strukturę grupy, jak również cel samego spotkania. Może on już w trakcie zebrania, biorąc pod uwagę zmieniającą się atmosferę rozmów, modyfikować i wymieniać użyte techniki. Dobrze dobrane środki postępowania zapewniają optymalny proces.

### **Podział grupy**

Grupy, z którymi spotyka się facylitator, mogą być zbyt duże, aby przeprowadzić szczegółową dyskusję. Na 90-minutowym spotkaniu grupa 200 osób może zostać podzielona na zespoły składające się z kilku do kilkunastu uczestników. Wielkość zespołów określa prowadzący, w zależności od jego oceny i dostosowania do celu spotkania. Ma za zadanie stworzenie warunków umożliwiających wszystkim pełne uczestnictwo w spotkaniu (Bens 2012, s. 82). Efekty i wyniki pracy małych grup są przedstawiane na forum i pomagają w dobraniu optymalnych decyzji odnośnie tematu spotkania.

## Aktywne słuchanie

Facylitator powinien nawiązywać relacje z uczestnikami spotkania, słuchać uważnie, zadawać pytania, czynnie uczestniczyć, kontrolować swoje gesty i mowę ciała. Nie powinien udzielać wsparcia, jak i odrzucenia wobec przedstawianych pomysłów i idei. Mogłoby to zniechęcać uczestników do brania czynnego udziału w dyskusji. Ważne, aby zawsze okazywał zainteresowanie i skupiał uwagę na osobie, która właśnie mówi. Aktywne słuchanie można podzielić na dwie kategorie: werbalną i niewerbalną (Prendiville 2008, s. 47-51).

Do pierwszej zaliczają się:

### 1) Podsumowywanie.

Po wnikliwym wysłuchaniu wszystkiego, co mają do powiedzenia uczestnicy spotkania, facylitator ma za zadanie przedstawić treściwe podsumowanie. Jest to również sposób na ożywienie dyskusji, dodanie nowych, istotnych informacji, których brak może być zauważony przy skondensowanej komunikacji o dotychczasowym przebiegu spotkania. Podsumowanie jest receptą na pojawiający się chaos i powstawanie nowych, mało istotnych dla celu spotkania wątków. Przywraca optymalny bieg rozmów. Bardzo przydatne bywa zapisywanie pomysłów uczestników dotyczących celów zebrania i wywieszanie ich na wspólnej tablicy. Dzięki temu pojawia się przestrzeń do zaangażowania i dokonywania zmian oraz szukania wspólnych relacji między zgłoszonymi koncepcjami i potrzeba ich uzupełniania.

### 2) Zadawanie otwartych pytań.

Pytania aktywizują uczestników do brania udziału w dyskusji, pomagają kontrolować jego przebieg. Skupiają uwagę na celu spotkania. Dzięki nim można zebrać informacje i szukać dodatkowych, ukrytych wskazówek. Duża liczba pytań pozwala uzyskać większą ilość szczegółów, powstaje możliwość lepszej analizy problemu.

### 3) Parafraza.

Parafrazowanie polega na powtarzaniu własnymi słowami tego, co wcześniej powiedzieli uczestnicy. Pomaga to potwierdzić, że wszyscy usłyszeli i prawidłowo zinterpretowali wypowiedziane słowa, zgodnie z intencją ich autorów. Daje też poczucie bycia słuchanym. Stosowana może być „parafraza plus”, to znaczy do powtórzenia dodaje się wyciągnięty wniosek i wyszczególnienie.

### 4) Milczenie.

Zapadająca cisza po wypowiedzi uczestnika nie musi być od razu przerywana. Umożliwia zachęcenie rozmówcy do kontynuowania, a także może zapewnić lepszy odbiór przekazanych treści przez grupę.

Niewerbalne elementy aktywnego słuchania stosuje się przeważnie w połączeniu ze słowami. Elementy te mają podnieść ich znaczenie. Są to:

### 1) Wyraz twarzy.

Twarz pokazuje emocje, zatem facylitator podczas sesji ma być tego świadomy i powinien to kontrolować. Jego twarz ma wspierać członków grupy w rozmowach i unikać okazywania emocji, które mogłyby to zmienić.



2) Kontakt wzrokowy.

Przejawia zainteresowanie, zachęca do kontynuowania wypowiedzi i oferuje wsparcie.

3) Język ciała.

Sposób, w jaki facylitator zachowuje się na sali, daje informację, czy jest znudzony, czy też zainteresowany rozmową. W czasie wypowiedzi uczestnika prowadzącemu wypada skierować twarz ku niemu z głową lekko pochyloną do przodu. Taka postawa wyraża uwagę i zainteresowanie.

4) Gesty.

Ruch otwartą dłonią ma zachęcać i zapraszać do uczestnictwa. Gest wspiera mówcę i skupia na nim uwagę grupy.

5) Zachowanie bezpiecznego dystansu.

Facylitator winien pozostawić odpowiednią odległość między mówiącym a słuchaczem. Wejście na czyjąś osobistą przestrzeń może powodować dyskomfort. Jeśli ktoś się wtrąci, druga strona może zacząć się wycofywać. Wiele osób rozprasza takie naruszenie własnej przestrzeni.

6) Czas.

Prowadzący ma nie przerywać niepotrzebnie uczestnikowi, kiedy ten coś mówi. Facylitator ma dobrze ocenić, kiedy najlepiej się wtrącić do rozmowy.

Aktywne słuchanie nie wyczerpuje wszystkich aspektów technik facyliatacji. Osobno trzeba jeszcze wymienić dalsze punkty, które wymagają określonych działań.

### **Poszukiwanie negatywnych ocen**

Często w grupie pojawia się konflikt. W trakcie przeprowadzania podsumowań facylitator powinien sprawdzać, czy biorący udział w spotkaniu w pełni zgadzają się ze zgłoszonymi sugestiami. Jeżeli ktokolwiek zgłasza uwagę, należy konkretnymi pytaniami określić, czego dokładnie dotyczy negatywna ocena (Bens 2012, s. 143). Po ustaleniu przyczyny zespół w dyskusji powinien pomóc w likwidacji problemu. Może się to odbyć zarówno przez przemianę oceny uczestnika zgłaszającego wątpliwość na pozytywną, jak i uznanie błędu oraz wprowadzenie zmian w omawianym projekcie. Ważne, aby grupa w pełni akceptowała osiągnięty konsensus. Sprzeczka i napięcia interpersonalne mogą zaszkodzić wynikowi spotkania.

### **Odpowiadanie pytaniem**

Uczestnicy często zwracają się do facylitatora z prośbą o podanie gotowych rozwiązań dotyczących tematu spotkania. Ważne, że ma on zapewnić prawidłowy przebieg sesji, a nie przedstawiać gotowy schemat postępowań. Rozwiązania nie wypracowane samodzielnie mogą mieć luki w zastosowaniu, a także być szybko zapomniane. Facylitator odpowiada pytaniem (Prendiville 2008, s. 10): „Jak byście to rozwiązali?”, „Gdybyś był na moim miejscu, to co byś poradził?”, „Jak byś to zrobił?”. Każdy, kto sam przyczynił się do stworzenia metody stosowanej, lepiej ją zna, pilnuje jej przebiegu i łatwiej potem dostrzega konieczność zmian.

### **Restytucja celu**

Pilnowanie obranego celu. Gdy tematy dyskusji zaczynają odbiegać od zakładanego, facylitator ma za zadanie poprosić grupę o powrót do rozważenia kluczowego powodu spotkania (Mann, Marszewska 2011, s. 112). Może pojawić się wiele wątków. Dobrze jest podsumowywać dotychczasowe wypowiedzi, słuchać uwag uczestników. Istotne jest ustalenie kolejności omawiania zgłoszonych zagadnień. W trakcie rozmów mogą pojawiać się ważne kwestie, które dla prawidłowego funkcjonowania zespołu są bardzo istotne, lecz należy podkreślać temat bieżącego spotkania i sugerować taką debatę w innym terminie.

### **Interwencja wobec zachowań destrukcyjnych**

Facylitator powinien podjąć działanie, gdy zachowanie jednej osoby zakłóca przebieg spotkania. Wywieranie wpływu powinno składać się z trzech etapów:

- Opisanie problematycznego zachowania (odbieranie telefonu podczas spotkania, częste wychodzenie z sali).
- Przedstawienie wpływu takiej postawy na pracę grupy (przerywanie dyskusji, powtarzanie osiągniętych wniosków).
- Przekierowanie tego uczynku na ocenę grupy. Prośba o sugestie uczestników zespołu, co należy teraz zrobić (wyłączenie telefonów, ogłoszenie przerwy).

### **Obserwacja**

W trakcie spotkania facylitator może okresowo informować uczestników, jakie sprawiają wrażenie, aby lepiej mogli określać swoje miejsce w realizacji zadanego procesu (ślady zmęczenia, lekka dezorientacja na twarzach, brak uwagi) (Mann, Marszewska 2011, s. 286). Przydatne jest to po zachowaniach destrukcyjnych w grupie i po innych nieoczekiwanych pauzach. Pomaga w określaniu optymalnego tempa pracy i ustalaniu przerw w pracy.

### **Zachowanie neutralne**

Podstawą pracy facylitatora jest zachowanie neutralne. Nie może angażować się emocjonalnie i wyrażać opinii na omawiany temat. Tylko neutralność zapewnia skupienie jego uwagi na procesie szukania rozstrzygnięć, a nie samym celu spotkania (Heron 1989, s. 64). Stąd często dobrym rozwiązaniem w sprawach mających duże znaczenie dla organizacji jest zamówienie przeprowadzenia profesjonalnej facylitacji przez osobę z zewnątrz.

### **Prowadzenie notatek widocznych dla wszystkich**

Stałe prowadzenie zapisów pomysłów i podejmowanych decyzji służy nie tylko rejestrowaniu przebiegu spotkania, ale też skupia uwagę grupy. Potwierdza to również zgodność całego zespołu co do treści tam zawartej. Facylitator wybiera technikę i sposób udostępniania na bieżąco tworzonych notatek. Ma dbać o to, aby notatki były czytelne i jednoznaczne oraz dokładnie przekazywały treść. Zgodność

zapisanych informacji powinna potwierdzić grupa. Technika sporządzania notatek przede wszystkim jest zależna od liczby uczestników na spotkaniu. Zapis wszelkich pomysłów i uwag poprawia zgodność i zaangażowanie zespołu (Mann, Marszewska 2011, s. 255).

## Metody facylitacji

Na sesji techniki facylitacji są ujęte w odpowiednie modele. Różnią się one między sobą ilością i rodzajem stosowanych narzędzi. Przez lata rozwoju tematyki innowacji społecznych formy prowadzenia spotkań doczekały się wielu schematów, w zależności od tematu i wielkości grupy. Często ich prowadzenie nie wymaga udziału facylitatora, lecz tylko osoby dbającej o prawidłowy przebieg, czyli moderatora. Tutaj pojawia się popularny ostatnio model *Open Space Technology* (OST) (pol. metoda otwartej przestrzeni). Został on opracowany przez H. Owena w latach 80. XX wieku. Polega na tym, że sami uczestnicy ustalają program i przebieg spotkania już w trakcie jego trwania. To wielowątkowa, otwarta dyskusja (Owen 2008, s. 3). Do pilnowania zapisów tematów rozmów, podporządkowanych głównemu celowi spotkania i terminowości, facylitator raczej nie wydaje się być osobą konieczną. *Open Space* stosuje się przede wszystkim dla spotkań dużych grup, nawet do kilku tysięcy uczestników. Takie spotkania może zatem równie dobrze prowadzić moderator. Przy spotkaniach mniejszych grup obecność facylitatora przynosi wymierne korzyści. Poniżej przedstawiono kilka takich modeli.

### Metoda kawiarnianej atmosfery (*World Cafe Method* – WC)

Forma ta wciąż zyskuje uznanie dzięki prostocie. Stworzyli ją w 1995 roku: J. Brown, K. Homer i D. Isaacs (<http://www.theworldcafe.com>). Może być stosowana do każdego tematu. *World Cafe* zaczyna się od ustalenia celu spotkania, wybrania elementów, które ukierunkują do jego osiągnięcia tego, co należy przedyskutować i jakim zagadnieniom warto się przyjrzeć. Jest w pewnym sensie odmianą modelu *Open Space*. Zakłada przeprowadzenie serii rozmów w małych cztero-, pięcioosobowych grupach. Konwersacje mają się odbywać przy osobnych stolikach, na tematy, które dotyczą realizacji postawionego celu (<http://www.theworldcafe.com>). Liczba rund, jak i czas ich trwania zależy od ilości omawianych kwestii i wielkości grupy. Przeważnie są to etapy dwudziestominutowe. Przy każdym stoliku omawiany jest inny temat. W czasie spotkania członkowie grupy zmieniają stół i tym samym poświęcają swoją uwagę nowemu zagadnieniu. W małych zespołach powstają nowe pomysły i uwagi. Takie poruszanie się daje uczestnikom możliwość aktywnego myślenia i szerszego postrzegania omawianych problemów. Przy stoliku zostaje zawsze jedna osoba, która nowo przybyłym przedstawia zanotowane dotychczas sugestie rozwiązania tematu.

Innowacyjność *World Cafe Method* polega na zbudowaniu swobodnej atmosfery. Ułatwia to wymianę poglądów i doświadczeń bez obawy o krytykę własnych pomysłów. Pozwala również zmieniać własny punkt widzenia na rzecz nowych perspektyw. Sprzyja temu:

- uważne słuchanie,
- ciekawość,
- chęć zadawania pytań.

Celem dyskusji przeprowadzanej tym sposobem jest optymalne wykorzystanie inteligencji zbiorowej grupy i pomoc w jej rozwoju (Brown, Isaacs 2005, s. 14). Facylitator ma za zadanie kontrolować sam sposób prowadzenia rozmów i wyeksponować najważniejsze pytania, które pomogą w przeprowadzaniu dyskusji. Ostatnią fazą metody *Word Cafe* jest podsumowanie zdobytych informacji. Zestawienie ich w jedną całość pozwala ocenić wynik spotkania. Publiczna prezentacja wniosków uzyskanych w poszczególnych zespołach kończy proces. Informacja zwrotna całej grupy daje opinię o skuteczności pracy facylitatora.

### **Podejście doceniające (*Appreciative Inquiry* – AI)**

Reguła została opracowana w latach 80. w Stanach Zjednoczonych (Cooperrider, Srivastra 1987). Ma za zadanie wspierać tworzenie wspólnej wizji lepszej przyszłości organizacji. Podstawą tego sposobu jest założenie, że wszystkie systemy społeczne lepiej działają, jeżeli poświęcą trochę zapału na poszukiwanie pozytywnej strony swojego działania (Bushe 1998).

Metoda polega na zachęcaniu członków grupy do dzielenia się pozytywnymi doświadczeniami z określonego obszaru. Pomaga to we wspólnym opracowaniu propozycji, które jeszcze usprawnią działanie całego systemu. Zadaniem facylitatora jest pilnowanie pozytywnego przebiegu rozmowy i skupianie grupy tylko na zaletach, które posiada organizacja. To podejście ma, przede wszystkim, zmienić jakość myślenia, a nie tylko pomóc w rozwiązywaniu precyzyjnie zdefiniowanych problemów. Opiera się ono na przekonaniu, że federacje szukające problemów w swoim działaniu na pewno je tam znajdują, natomiast struktury, które dokładają starań w szukaniu u siebie pozytywnych cech, mają dużo większe szanse na poprawę własnej efektywności (Cooperrider, Whitney 2005, s. 11).

*Appreciative Inquiry* określa nowe podejście do przeprowadzania zmian organizacyjnych. Facylitator może to wykorzystać do podejmowania razem z zespołem działań mających na celu rozwój grupy lub całej organizacji. Wybór celu ma mieć pozytywny charakter (Orem, Binkert, Clancey 2007, s. 17).

Forma podejścia doceniającego jest stosowana m.in.:

- w nauce w oparciu o doświadczenia organizacji,
- w tworzeniu nowych zadań i celów,
- w przygotowaniu do wprowadzania zmian,
- w strategicznym planowaniu.

Podejście doceniające (AI) dzieli się na cztery etapy, które obejmują powtarzalną sekwencję:

1) *Discovery* – odkrywanie tego, co jest najlepsze w organizacji.

Ten etap polega na zadawaniu przez facylitatora otwartych pytań, które jednoczą grupę. Odpowiedzi powinny pokazywać najlepsze momenty w dotychczasowej działalności organizacji. Na ich podstawie przeprowadza się analizę mocnych stron, warunków zewnętrznych i cenionych wartości.

2) *Dream* – wizja grupy, czyli co mogłoby być.

W drugiej fazie ma zostać stworzona wizja, która będzie wykonalnym, wspólnym wyzwaniem. Zadaniem facylitatora jest wspieranie zespołu w tworzeniu i szukaniu nowych rozwiązań.

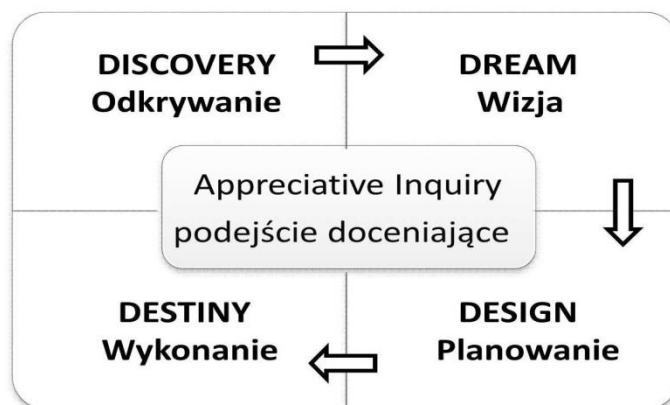
3) *Design* – planowanie tego, co powinno teraz nastąpić.

Etap dotyczy planowania działań. Zespół ma za zadanie ustalić kolejność i szczegóły realizacji wcześniej określonych projektów. Precyzyjne opracowanie urealnia osiągnięcie zakładanych celów (Budzińska, Klimka 2013). Uwaga facylitatora cały czas jest też skupiona na utrzymaniu pozytywnego nastroju grupy i unikaniu negatywnych pojęć.

4) *Destiny* – dokonywanie zmian.

Ostatnia część jest już realizowana w organizacji, a nie na sali szkoleniowej, bez udziału facylitatora.

Jedną z głównych zalet tej metody jest przekonywanie do podejmowania działań, koncentrując uwagę na poprzednich, pozytywnych osiągnięciach całej organizacji (Holman, Devane, Cady 2007, s. 73-88). Kolejność etapów podejścia doceniającego przedstawia *Rysunek 3*.



**Rysunek 3. Schemat podejścia doceniającego (Appreciative Inquiry – AI)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Cooperrider, Whitney 2005, s. 16)

Ten model może być stosowany nie tylko przez facylitatora, ale również przez menedżera zespołu. Pojawia się jednak ryzyko, że zmiany prowadzone przez osobę z zespołu, jak i sam proces mogą być mniej efektywne. Osoba neutralna i obca dla uczestników może wywierać większy wpływ na grupę, być lepiej odbierana i uważniej słuchana.

### **Metoda skupionej konwersacji (*Focused Conversation Method* – ORID)**

Schemat powstał dzięki pracy Instytutu Spraw Kulturalnych w Ontario, jako sposób na przeprowadzenie uczestników grupy przez kilkietapową refleksję nad prawie każdego rodzaju tematem, umożliwiając przetwarzanie myśli w uporząd-

kowany sposób. Zapewnia odpowiednią strukturę rozmowom. Wpływa na minimalizowanie czasu, energii i ogranicza liczbę możliwych sporów przy rozwiązywaniu zadanego problemu (Stanfield (eds.) 2000, s. 17). Warto dodać, że forma ta może być stosowana zarówno w zespołach osób nieznajomych, jak i kolegów z jednego wydziału danej organizacji. Do procesu słuchania i wspólnego zrozumienia stosuje się schemat integracyjny. Facylitator, zadając wiele dokładnych pytań, przeprowadza uczestników przez cztery etapy.

1) Otoczenie (*Objective*).

Pytania dotyczą bieżących sytuacji, otoczenia, skoncentrowane są na faktach, które wszyscy mogą znać i zaobserwować, czyli „Co widziałeś i słyszałeś?”, nakreślają, jakie są rzeczywiste dane dotyczące tematu spotkania.

2) Refleksje (*Reflective*).

Druga część zawiera pytania dotyczące reakcji uczestników na rzeczywiste dane, jak je postrzegają, jakie mają zdanie na ten temat, z czym się kojarzą i jakie budzą uczucia.

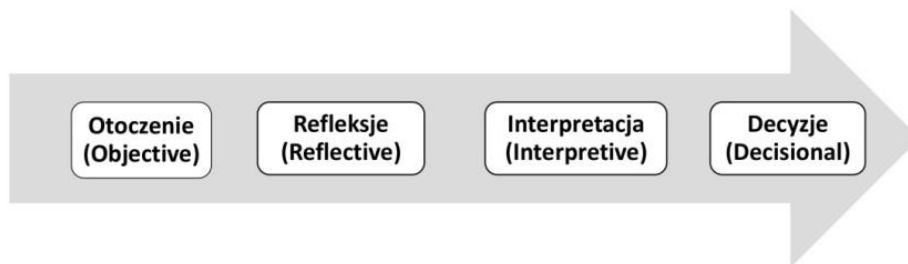
3) Interpretacja (*Interpretive*).

Kolejny poziom zawiera pytania interpretujące wcześniejsze odpowiedzi, co one oznaczają, jaką to ma wagę i wpływ na osiągnięcie zakładanego celu.

4) Decyzje (*Decisional*).

Ostatni etap koncentruje się na podejmowaniu wyzwań i decyzji. Facylitator poprzez pytania ukazuje w odpowiedziach możliwe metody rozwiązań, lepsze zaangażowanie, nowe kierunki działania.

Cykl ORID przedstawiono na *Rysunku 4*.



**Rysunek 4. Etapy skupionej konwersacji (Focused Conversation Method – ORID)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Stanfield (eds.) 2000, s. 18)

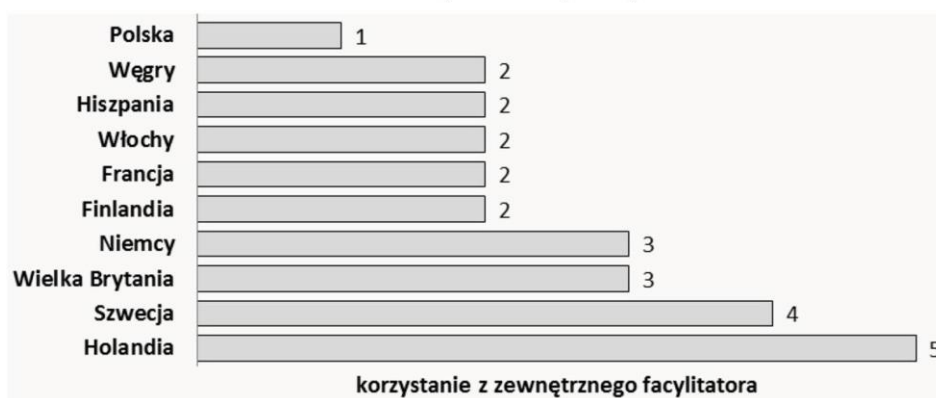
ORID jest metodą, która okazała się skuteczna w udzielaniu pomocy różnym grupom na całym świecie. Może być używana do różnych typów zagadnień, od prostych do bardzo skomplikowanych. Facylitator, korzystając z niej, pomaga uczyć grupę logicznie stawiać pytania i w ten sposób diagnozować powstające problemy. Poprzez zadawanie przygotowanych pytań skupia się uwagę grupy i pomaga uczestnikom uczyć się od siebie nawzajem. Zwiększa się skuteczność podejmowanych dyskusji (Dallimore, Hertenstein, Platt 2004). Model ORID powinien być też szeroko stosowany przez menedżerów, nauczycieli oraz osoby prowadzące szkolenia.

## Podsumowanie

Facylitacja jest coraz lepiej rozpoznawalna jako narzędzie do prowadzenia spotkań i sprawnego osiągnięcia celu. Może być używana do wspierania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Zapewnia lepszą komunikację w grupie i pomaga w uzasadnianiu podejmowanych decyzji i zmian. Warsztaty facylitacyjne w okresie wdrażania zmian w strukturach organizacyjnych pomagają zachować zaufanie pracowników do firmy. Facylitator ma za zadanie nieustannie udzielać wsparcia poszczególnym osobom w akceptacji i dobrym wykorzystaniu informacji zwrotnych. Przyjmuje on rolę partnera interakcji i nie narzuca własnych koncepcji. Podejmuje działanie zależne od danej sytuacji i określonego celu (Ward 2005, s. 34).

Zainteresowanie prowadzeniem spotkań przez zewnętrznych facylitatorów pokazuje wykres przedstawiony na *Rysunku 5*. Dane do niego uzyskano na podstawie badań ankietowych i zaprezentowano na konferencji IAF EMENA, która odbyła się w październiku 2017 roku w Paryżu. Odnosząc się do metodologicznej strony, raport dotyczy subiektywnych ocen osób badanych i ze względu na małą ich liczbę jest sygnałem, że warto szerzyć wiedzę odnośnie facylitacji.

rynek facylitacji



**Rysunek 5. Zainteresowanie usługą prowadzenia spotkań przez zewnętrznego facylitatora w roku 2017. Skala od 1 do 5**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ashworth, Ghellini 2017, s. 21)

Informacje zwrotne od uczestników spotkań, dotyczące wpływu stosowania facylitacji na ich przebieg, potwierdzają płynące z niej korzyści. Dotyczy to również nie tylko obecności bezstronnego facylitatora, ale też tych technik wprowadzanych przez liderów i menedżerów. Zamiana stylu czysto autorytarnego na nowy i inny pobudziła aktywność uczestników spotkań, zadziałała wspierająco na podejmowanie działań i decyzji. Koncentracja na procesach grupowych działa pozytywnie na ocenę przedsiębiorstwa przez pracownika i poprawia automotywację do lepszej pracy. Wiedza z zakresu procesów facylitacji jest ważnym czynnikiem, który znacznie poprawia efektywność pracy menedżera z zespołem (Rawn 2014, s. 83). W Polsce rośnie popularność coachingu i facylitacji. Te drogi wprowadzania in-

nowacji społecznych jasno obrazują, jak istotne jest określenie jednostki w społeczeństwie, możliwość czerpania z tego motywacji i stawiania nowych wyzwań.

Informacja zwrotna od uczestników spotkań, jak i kadry kierowniczej po stosowaniu facylitacji i coachingu grupowego zawiera zdecydowaną, statystyczną większość pozytywnych opinii. Do pewnych reform w utartych schematach dyrektywnego stylu zarządzania potrzeba wielu zmian nawyków postępowania ludzi pełniących funkcje zarządcze. Warto poświęcić uwagę zagadnieniu lepszemu zastosowaniu technik facylitacyjnych już w szkolnictwie. Potwierdza to doświadczenie wyższych uczelni w USA i Wielkiej Brytanii. Innowacje społeczne powinny pojawiać się od podstaw. Klasa szkolna czy grupa studencka jest społeczną formacją, która ma swój system wartości, podlega ciągłej zmianie i rozwojowi. Buduje to przekonanie, że będzie się potem lepiej odnajdywać w grupach społecznych i realizować ich zadania.

## Literatura

1. Aldred R. (2011), *From Community Participation to Organizational Therapy*, *World Cafe and Appreciative Inquiry as Research Methods*, „Oxford University Press and Community Development Journal”, Vol. 46, No. 1, s. 57-71. DOI: 10.1093/cdj/bsp039
2. Arnkil R. (2004), *The Finnish Workplace Development Programme*, „Concepts and Transformation”, Vol. 9(3), s. 249-278.
3. Aronson E. (2012), *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Ashworth M., Ghellini G. (2017), *Facilitation in Europe: Survey Highlights*, IAF EMENA Conference, 15 October 2017, Paris.
5. Bens I. (2012), *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*, Jossey Bass, San Francisco.
6. Brown J. (2001), *The World Cafe: Living Knowledge Through Conversations That Matter*, PhD Thesis, Fielding Graduate Institute, Mill Valley.
7. Brown J., Isaacs D. (2005), *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
8. Brown R. (2006), *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
9. Budzińska G., Klimka M. (2013), *Pozytywna perspektywa w zarządzaniu zmianą. Podejście afirmujące i coaching rozwiązań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 4, s. 313-332.
10. Bushe G.R. (1998), *Appreciative Inquiry with Teams*, „Organization Development Journal”, Vol. 16, s. 41-50.
11. Cooperrider D.L., Srivastara S. (1987), *Appreciative Inquiry in an Organizational Life*, [w:] Woodman R., Pasmore W. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Emerald Group Publishing, s. 129-169.
12. Cooperrider D.L., Whitney D. (2005), *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change Paperback*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
13. Dallimore E., Hertenstein J., Platt M. (2004), *Classroom Participation and Discussion Effectiveness: Student-Generated Strategies*, „Communications Education”, Vol. 53, No. 1, s. 103-115.
14. Daszkowski J. (1998), *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław.
15. Gabryś K. (2013), *Nowe koncepcje i paradygmaty teorii zarządzania – wyraz przemian współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 12, s. 19-31.



16. Gąsienica M. (2017), *Pomiędzy inspirującą różnicą zdań a niszczącym konfliktem – interwencje facylitacyjne*, wykład, Konferencja Profectus „Szkolenia i Coaching wobec kryzysu w wymiarze indywidualnym i społecznym”, Kraków.
17. Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. Heron J. (1989), *The Facilitators' Handbook*, Kogan Page, London.
19. Holman P., Devane T., Cady S. (2007), *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging whole Systems*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
20. <http://www.facylitacja.com> (dostęp: 05.10.2017).
21. <http://www.iaf-world.org/> (dostęp: 03.11.2017).
22. <http://www.theworldcafe.com> (dostęp: 24.10.2017).
23. Idzikowski W. (2010), *Efektywność osobista. Zarządzanie sobą i innymi w czasie*, Onepress, Gliwice.
24. Kargulowa A. (2005), *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Knight J., Scott W. (1997), *Co-facilitation: a Practical Guide to Using Partnership in Facilitation*, Kogan Page, London.
26. Kokoszka A. (2009), *Wprowadzenie do terapii poznawczo-behavioralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
27. Kukielka-Pucher D. (2009), *Kompetencje profesjonalnego coacha*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching*, Wolter Kluwers, Kraków, s. 67-82.
28. Kulpińska J. (1988), *Niemodne słowa – humanizacja pracy?*, „Humanizacja Pracy”, nr 1, s. 12-21.
29. Lewis S., Passmore J., Cantore S. (2008), *Appreciative Inquiry for Change Management*, Kogan Page, Philadelphia.
30. Mann T. (2013), *Facilitation in Management*, „Training Journal”, September, s. 60-64.
31. Mann T., Marszewska J. (2011), *Facylitacja – wiedza, umiejętności, sztuka czy magia?*, Wydawnictwo RP Publishing House, Warszawa.
32. Orem S.L., Binkert J., Clancey A.L. (2007), *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
33. Owen H. (2008), *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
34. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17, s. 7-16.
35. Pawnik W. (2017), *Człowiek jako podmiot i przedmiot zarządzania, czyli paradoksy organizacyjne świata politycznej poprawności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 25, s. 68-81.
36. Pietruszewski M. (2013), *Kultura organizacyjna a aspiracje pracowników w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9, s. 49-59.
37. Prendiville P. (2008), *Developing Facilitation Skills – A Handbook for Group Facilitators*, Combat Poverty Agency, Dublin.
38. Rawn I. (2014), *Training Managers to Facilitate Their Meetings: An Intervention Study*, „International Journal of Management Practice”, Vol. 7, No. 1, s. 70-88.
39. Rock D., Page L.J. (2014), *Fundamenty Coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*, Co&Me Publishing, Warszawa.
40. Scholz H. (2012), *Einfach, aber nicht leicht Facilitation – eine neue Schule des Miteinander-Fuhrens jenseits des Management-Mainstreams*, changeX, [www.changeX.de](http://www.changeX.de).
41. Scholz H., Dehn C. (2009), *Facilitation: Ein neues Paradigma fur die ressourcenorientierte Handlungsfahigkeit von Organisationen*, [www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de).
42. Schwartz R., Davidson A., Carlson P., McKinney S. (2002), *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, Jossey-Bass, San Francisco.

43. Stanfield B. (eds.) (2000), *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*, New Society Publishers, Gabriola Island BC.
44. Starr J. (2005), *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa.
45. Steinert Y. (2004), *Student Perceptions of Effective Small Group Teaching*, „Medical Education”, Vol. 38, s. 286-293.
46. Thorpe S., Clifford J. (2004), *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
47. Wahl D. (2017), *The Need for Facilitation*, <http://www.medium.com> (dostęp: 15.10.2017).
48. Ward P. (2005), *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
49. Weaver R., Farrell J. (1999), *Managers as Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
50. Wilkinson M. (2012), *The Secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups*, Jossey-Bass, San Francisco.
51. Zawada M., Herbuś I. (2015), *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18, s. 91-104.

## MANAGEMENT PROCESS WITH THE USE OF SOCIAL INNOVATIONS IN THE COMPANY – FACILITATION

**Abstract:** The social aspect in organizational innovation is constantly gaining in importance and is widely used in management processes in many countries. It was appreciated in Finland, and the results of the TYKES program confirm the sense of paying more attention not only to the technological factor but to the human factor. Joint problem solving and building development strategies in groups improve work efficiency of the entire team as well as its individual participants. Coaching and facilitation, and above all the techniques and methods derived from these specializations, properly applied, measurably increase the value of human capital in the organization. The article introduces the problem of facilitation and presents the definition of the concept itself, its relation to the group process, the course of organizing meetings, setting goals, facilitation techniques, and its methods. Moreover, it describes the use of facilitation and the anticipated further development of this trend to improve the efficiency of teamwork.

**Keywords:** Appreciative Inquiry, Focused Conversation Method, Facilitation, Facilitation Techniques, Process Iceberg®, SMART goal setting, World Cafe Method