

## ULOGHE FACILITATORA U ORGANIZACIJI

Zadatak facilitatora prevazilazi «pridržavanje ogledala» grupi kako bi na novi način mogla da vidi organizaciju i njene potrebe za razvojem. Članovi grupe mogu i sami biti 'deo problema'. Facilitacija se može odnositi na pomaganje ljudima da promene svoje ponašanje. Nije dovoljno samo znati više. Razvoj zahteva novi način razmišljanja, zapažanja i ponašanja. Facilitator je prema našoj definiciji «inicijator planiranja akcije, katalizator, trener, oponent, đavolji advokat, čuvar discipline, vodič, osoba koja ume da sluša, izlagač, i podrška». O ovim ulogama detaljnije u daljem tekstu.

### *Inicijator planiranja akcije*

Čovek bi pomislio da su rukovodioci efikasni u planiranju. Začudo, to je retko slučaj. Odluke se najčešće donesu, ali se nikad ne beleže ili razvijaju. Facilitator će možda morati da preuzme ulogu inicijatora planiranja akcije – da zapaža postupke, određuje odgovornosti i pravi zabeleške.

### *Katalizator*

Facilitator svojim prisustvom menja način na koji grupa funkcioniše i to postiže na dva načina: prvo, skretanjem pažnje na stvari koje promaknu članovima grupe i, drugo, postavljanjem pitanja da bi izvukao misao koja leži ispod onoga što je izrečeno, i da bi ukazao na logiku kojom se grupa rukovodi u razmišljanju.

### *Trener*

Facilitator treba da se ponaša kao trener sportskog tima, da podstiče i usmerava, stimulišući grupu da se prihvati zadataka koje treba odraditi. Trener ima još jednu ulogu, a to je da sarađuje sa glavnim sponzorom. Nužno je da glavni sponzor prihvati konstruktivnu ulogu u čemu je od velikog značaja efikasno usmeravanje trenera. Članovi grupe mogu da zatraže od trenera da im objasni tehničke termine ili implikacije niza nalaza. Potrebno je da znaju da će na takva pitanja dobiti tačan odgovor. Kada se pripremaju zaključci facilitatoru se savetuje da izbegava osuđivanje. Uspeh zavisi od toga da li će članovi grupe uspeti da dođu do konsenzusa nakon ozbiljnog razmatranja situacije.

### *Oponent*

Uspešan facilitator pomaže grupi da razmisli o svom dosadašnjem uspehu u upravljanju inicijativama za poboljšanje u organizaciji. Ovo može rezultirati sukobom u mišljenju. Veština efikasnog dobijanja povratne informacije je od suštinskog značaja budući da to može da ima velikog uticaja na ponašanje ljudi. Ipak, kao i kod većine moćnih alatki, povratna informacija se može zloupotребiti. Ponekad može izazvati povređenost ili obeshrabrenost ljudi. Budući da svrha davanja povratne informacije nikad nije da povredi ili naškodi, trebalo bi iznaći načine da ona posluži onome koji je prima da ojača i bude efikasniji. Povratna informacija je najefikasnija kada je primalac sam zatraži. Može da zatraži komentar iz određenih oblasti koje njega ili nju naročito zanimaju. Dobra povratna informacija je uvek konkretna i tiče se određenih situacija i ponašanja. Vrdanje i davanje nejasnih izjava od male je vrednosti. Najkorisniji je direktan, otvoren i konkretan komentar.

*Đavolji advokat*

Viši rukovodioci često budu članovi grupe, i znaju da budu pristrasni u svojim pogledima na svet, što ih onemogućava da svoje argumente uporede sa objektivnim informacijama. Uvrnuta logika je uvek štetna. Facilitator treba da bude u stanju da pita, provocira rasprave utemeljene na dobroj obaveštenosti i podstiče istraživanje alternativnih rešenja. Ovo je od suštinskog značaja kada se u nekoj diskusiji ne razmatraju raspoložive mogućnosti, kada postoji neopravdani optimizam, kada se gube etički standardi ili se ignorišu informacije koje bi mogle raspršiti iluzije.

*Čuvar discipline*

Da bi bilo kakvo ispitivanje imalo maksimalni uticaj mora se pokrenuti i upravljati tim procesom. Učesnici lako mogu da izgube pažnju i razni pritisci bi mogli da umanje njihovu posvećenost razmatranju rezultata ispitivanja u nastavku rada na planu poboljšanja. Iskusni facilitatori znaju da se mnogi rukovodioci, bez obzira na bogatstvo svog iskustva radije bave ugodnijim, hitnim i konkretnim pitanjima. Teme koje su obuhvaćene u ovoj knjizi zahtevaće i rad na pitanjima koja su neugodna, dugoročna ili apstraktna. Facilitator bi trebalo da odredi standarde za pažljivo istraživanje i da se trudi da ih održi uprkos frustraciji, umoru ili optužbama da nisu relevantni.

*Vodič*

Članovi grupe bi trebalo da savladaju složene teorijske konstrukcije i nepoznate procese. Kasnije će im možda biti jasno šta žele da postignu ali neće znati kako to da ostvare. Iskusni facilitator raspolaže paletom

veština, tehnika i praktičnih modela koji se mogu koristiti kad god je potrebno.

#### *Osoba koja ume da sluša*

Ponekad je najbolje da facilitator ne preduzima ništa. Kada članovi grupe govore o vrednostima, osećanjima ili ličnom pogledu na stvari, facilitatoru se savetuje da se povuče. Posebna je veština 'ne biti prisutan' dok sedite u prostoriji. Slušanje nikad nije pasivno. Facilitator bi trebalo da iznese svoja zapažanja ali da dozvoli da razgovor teče ili jenjava shodno situaciji, i sačeka vreme da interveniše preuzimajući jednu od uloga koje smo opisali.

#### *Izlagač*

Sva ispitivanja u ovoj knjizi zatevaju izlaganja teorija i procesa. Od suštinskog je značaja da članovi grupe dubinski razumeju unutrašnje konceptijske okvire. Efikasna izlaganja unose život u proces ispitivanja i doprinose motivaciji.

#### *Podrška*

Podsticaj facilitatora može da bude vrlo značajan. Grupi će verovatno biti potrebna podrška u procesu ispitivanja. Važno je da se svi članovi grupe u to upuste i da upravljaju procesom pridobijanja ostalih čija je pomoć neophodna. Nije lako izdvojiti vreme od svakodnevnih izazova i latiti se zahtevnog niza koraka koji često uslede posle nekog zahvata, pogotovo ako mnogo toga treba da se uradi!