

EUROPA, USA I KARAIBY – GŁĘBOKA DEMOKRACJA, WSPÓŁPRACA I STRATEGIA GLOBAL 500

Max Schupbach Ph.D.

Poniżej znajdują się pewne ważniejsze elementy teorii i metodologii potrzebnej do lepszego zrozumienia opisu przypadku. Więcej na temat pojęć, koncepcji można przeczytać we wstępie zatytułowanym [Worldwork – Transformation in Organizations, Communities, Business and the Public Space. \(Worldwork – transformacja w organizacjach, biznesie i sferze publicznej\)](#)

*Według paradygmatu Worldwork, organizacja lub grupa funkcjonuje na kilku odmiennych poziomach, które działają na zasadzie światów równoległych. Jednym z tych poziomów jest codzienna rzeczywistość, na którą składają się fakty z życia organizacji, ludzie, struktury, cele, strategie i problemy do rozwiązania. Na innym poziomie, samo-organizującym się, grupa jest kierowana przez **zasadę organizującą - pole**. Pole rozdziela odmienne polaryzacje lub pozycje wewnątrz grupy. Na poziomie samo-organizującym niektóre kwestie, uznawane na poziomie uzgodnionej rzeczywistości za „problemy”, są w istocie próbami zachowania przez system równowagi. Wiele z tych tendencji do utrzymania równowagi wynika z polaryzacji wewnątrz systemu, przy czym tylko jedna ze stron polaryzacji jest bezpośrednio widoczna, druga zaś jest „nie-lokalną obecnością” wewnątrz grupy. Na przykład, słuchając lidera mówiącego „jesteśmy silni i nieustraszeni i przetrwamy niezależnie od wszystkiego” można wyczuć polaryzację w grupie, wątpliwego i sceptyka, dla którego są przeznaczone te słowa, wymyślonego oponenta, który wierzy, że jesteśmy beznadziejni i nie chcemy przetrwać. Jako facylitatorzy możemy stworzyć role z tych stanowisk. Ma to na celu uwidocznienia ich i dania im szansy na interakcje. Wyobraźmy sobie, że grupa, kieruje się scenariuszem w rękach niewidocznego reżysera, większej nielokalnej świadomości grupowej. Kiedy starasz się kierować grupą, możesz wyczuwać, że jakaś niewidzialna ręka działa przeciwko tobie, choć w rzeczywistości jest to ta samo-organizująca się tendencja, która ciągnie w inną stronę.*

Role możemy podzielić te z uzgodnionej rzeczywistości i role duchy. **Role występujące w uzgodnionej rzeczywistości** (tak zwane role “CR,” używam czasami również ogólnego terminu “rola”) są pozycjami należącymi do centralnego systemu przekonań danej kultury lub grupy i są ogólnie akceptowane przez grupę. Mogą być przywoływane i wyrażane bez prowokowania silnej reakcji grupy. W przeciwieństwie do nich role duchy są zachowaniami, których nie możemy wypowiedzieć, ponieważ nie są „akceptowalne” czy „racjonalne” w ramach kultury organizacyjnej lub są spoza obszaru uznawanego przez nią za „rzeczywistość”.

Mimo, że role duchy nie są wyraźne, wszyscy czują ich obecność i cierpią z ich powodu. Role duchy mogą być również rozpoznawane poprzez niezamierzoną komunikację. Role CR i role duchy przedstawiają swego rodzaju teatr cieni. Wyobraź sobie przedstawienie, w którym dwie kukielki prowadzą dialog. Za oświetlonym bawełnianym ekranem teatru kukielkowego widać kontury trzeciej kukielki. Kukielki z przodu sceny są pochłonięte rozmową, a kukielka zza ekranu od czasu do czasu wtrąca swoje zdanie. Kukielki z przodu wydają się być nieświadome kukielki cienia zza ekranu i są skłonne wierzyć, że to ta druga widzialna kukielka wtrąca te uwagi. W teatrze kukielkowym prowadzi to do zabawnego nieporozumienia. Zabawnego dla widzów, lecz nie dla kukiełek, które właściwie są zaniepokojone. Poziom strapionych kukiełek, które nie widzą kukielki cienia byłby poziomem uzgodnionej rzeczywistości, poziom uwzględniający kukielkę cień byłby poziomem samo-organizującym lub tym, co nazywamy poziomem snu.

Przy okazji, powyższy przykład o widowni, która w przeciwieństwie do kukiełek dobrze się bawi oglądając sztukę, przedstawia prawdę dotyczącą procesów grupowych. Wiele interakcji, doświadczanych z pozycji jednej strony polaryzacji lub roli może być bardzo bolesna, jednak, gdy tylko zrozumiesz strukturę, wypowiedz rolę ducha, spoza zamieszania, może ona nawet wywołać uśmiech na twojej twarzy.

Jesteśmy świadomi tej dynamiki. Kiedy rozmawiamy o tym, co „rzeczywiście” dzieje się w grupie, w przeciwieństwie do tego, o czym mówi się na powierzchni, wkraczamy w sferę ról i ról duchów. Role wypowiadają odpowiednie dla nich zdania, używając odpowiednich stylów komunikacji i posiadają odpowiednie poglądy, jakiegokolwiek by one nie były w danej kulturze organizacyjnej. Role duchy słyszymy w szeptach, insynuacjach, podtekstach, plotkach, braku reakcji na pewne rzeczy, które zostały wypowiedziane.

Jedną z przyczyn, dla której grupy unikają uwypuklenia niezamierzonej komunikacji lub udzielania głosu roli ducha, jest lęk, że powstały w następstwie konflikt zostanie nierozwiązany. Ma to sens z punktu widzenia uzgodnionej rzeczywistości, w której przyzwyczajeni jesteśmy do tego, że konflikty pozostają nierozwiązane i gdzie związki mogą na stałe ucierpieć, ponieważ ktoś powiedział „prawdę”.

Z perspektywy paradygmatu Worldwork ma to inny sens. Role i role ducha są nie-lokalne w tym sensie, że należą do każdego. Stąd praca nad rolą duchem oznacza uświadomienie sobie, że ty również jesteś taka/taki jak osoba, rola lub grupa, która twoim zdaniem jest odpowiedzialna za wszystkie trudności. Stąd też, jeśli osoba biorąca na siebie niepopularną rolę wewnątrz organizacji odchodzi, często ktoś inny bierze na siebie tą samą rolę lub pewne jej aspekty. Chociaż role duchy są łatwo są projektowane na inne grupy, są one również obecne we własnej grupie, gdzie pozostają marginalizowane. W opisie przypadku można zobaczyć, jak obie opisywane podgrupy projektują pewne zachowanie swojej własnej grupy na tę drugą.

Dynamika ta tłumaczy, dlaczego pełne zrozumienie obecności ról we własnej grupie wymaga emocjonalnej lub napiętej interakcji. Proces zdobywania

samoświadomości o własnej naturze nie może się po prostu wydarzyć wyłącznie na poziomie racjonalnym, czy linearnym, jako, że często ten właśnie poziom zawiera system przekonań, który spycha na margines nawet samo zagadnienie, wobec którego grupa potrzebuje się obudzić. Z powodu tego lustrzanego procesu, jedynym rozwiązaniem jest podniesiona świadomość tego, w jaki sposób jesteśmy tacy jak druga strona, jak my sami jesteśmy częścią oraz jak dokładamy się do tego, co nas najbardziej niepokoi. Nic dziwnego, że cofamy się przed bezpośrednimi konfrontacjami.

Proces zdobywania tej świadomości może być wysoce emocjonalny. Zmusza nas często do przejścia okresu eskalacji i konfrontacji. Jeżeli jesteśmy w stanie to zrobić, i jednocześnie postępujemy za naszym całościowym doświadczeniem ze świadomością, krok po kroku, docenimy w końcu, że role te są obecne w całym systemie. Całkowita informacja lub wiedza zawierająca się w tych rolach staje się teraz jasna i może być twórczo użyta przez całą grupę. Z tej perspektywy zaburzenia lub problemy są potencjałem, który woła o to, by go wykorzystać! Zadaniem facylitatora jest stworzenie bezpiecznego miejsca dla uczestników, a na koniec procesu grupowego, zapewnienie rozwiązania konfliktów i zrozumienia przez wszystkich nowego wymiaru prezentowanych problemów. Uczestnicy i klienci nie tylko mają prawo, ale także obowiązek bycia sceptycznymi i martwienia się o wyniki. Do facylitatora należy zauważenie i odniesienie się do tych obaw i upewnienie się, że każdy jest chroniony.

Skuteczna facylitacja opiera się na odkrywaniu i wspieraniu podstawowych auto-facylitujących tendencji kolektywu. Role, które facylitują proces są obecne we wszystkich grupach, choć nie zawsze są rozpoznawane czy wyrażane przez samą grupę. Jednym z przykładów takich ról jest starszyzna. Starszeństwo opiera się na ciepłej bezstronności, rozumieniu ludzi i życia jako odkrywania i odsłaniania tajemnicy, a w konsekwencji respektowaniu i wspieraniu każdej osoby i tendencji, przy zachowaniu umiejętności tworzenia granic w nie atakujący sposób. Wywodzi się to z przekonania osoby o znaczeniu życia i roli pełnionej przez ducha i naturę. Przekonania te niekoniecznie muszą być wyrażane wprost, lecz często są odczuwane w sercu danej osoby. Starsi pozostają skoncentrowani na swojej wierze w rdzenne wartości decydujące o możliwości wspólnego życia na tej planecie. Wiara ta nie jest jednak narzucana innym. Jest raczej modelowana w sposób inspirujący innych do naśladownictwa. Starszeństwo jest niezależne od wieku i może przejawiać się poprzez każdą osobę nie tylko lidera czy facylitatora.

Tło i wstępny komentarz

W tym opisie przypadku, znajdziecie sprawozdanie ze spotkania na temat strategicznego rozwoju, który facylitowaliśmy w grupie liderów korporacji Global 500 (Global 500 corporation). (Global 500 jest listą największych firm na świecie). Grupa ta, z siedzibą w USA, jest obecna na rynku międzynarodowym. Działalność firmy obejmuje kilka odmiennych i zróżnicowanych sektorów

przemysłowych. Jesteśmy dwoma zewnętrznymi konsultantami, którzy organizują i prowadzą coroczne spotkania strategiczne z kierownictwem filii jednego z sektorów przemysłowych. Grupa składa się z 50 do 60 osób. Więcej niż połowa z nich to kierownictwo najwyższego szczebla, pozostali są różnego szczebla ekspertami w organizacji oraz pochodzą z krajów na całym świecie i z różnych powodów zostali zaproszeni na spotkanie.

Doroczne spotkania poruszają wiele kwestii i mają za zadanie stworzyć wspólną wizję oraz plan na kolejny rok. Mimo, że wstępnie nacisk położony jest na ogólny rozwój strategii, wielu z członków grupy jest również zainteresowana przepracowaniem kwestii zespołowych, które pojawiają się w trakcie pracy a które, jak uznano, mogą obniżyć skuteczność organizacyjną. Mniejsze problemy organizacyjne, są uznawane za potencjalne źródło zdobywania wiedzy i rozwoju firmy i również znajdują się zwykle w agendzie. Pomagamy grupie w przygotowaniu agendy i omawiamy ją z grupą. Gdy pojawiają się *gorące miejsca* („hot spots”) (momenty, w których grupa wykazuje skłonność do polaryzacji wokół określonej kwestii) staramy się ustalić konsensus za lub przeciw wejściu głębiej w wybrany obszar problemowy.

W ten sposób podczas spotkań, linearne procesy grupowe wraz z ustalaniem celów, dzieleniem zadań, planowaniem budżetu i podobnymi działaniami łączą się z wysoce emocjonalnymi procesami grupowymi, pracą z relacjami i tworzeniem wizji. Pod koniec spotkania pomagamy organizacji, zwykle podczas bardzo energetycznych sesji ponownie odkryć swój mit. Mit organizacyjny zawiera istotę organizacji, jej wyjątkowość, jej ogólną rolę w świecie i jej znaczenie dla rozwoju człowieczeństwa. Każda organizacja ma taki mit, niezależnie od swojego rozmiaru i deklaracji misji. Mit jest wzorem obejmującym różnorodne przejawy organizacji, i może być ukryty nawet w czymś, co niekiedy wygląda na jawny błąd lub niewydolność grupy.

Często wizja założycieli jest elementem mitu organizacji, jak również pierwsze trudności organizacji itp. wciąż omawiane w korytarzach na piętrach dyrektorskich. Mit organizacyjny wykracza poza to, o czym wspomniałem. Więcej o micie organizacyjnym można przeczytać w rozdziale – [mit organizacji](#). Mit taki powinien być ponownie odkryty i od czasu do czasu przypomniany, ponieważ pozwala na ożywienie rutyny, wnosi nowe podniety do naszej pracy i dodaje znaczenia naszym działaniom. Ostatnia sesja jest wykorzystana na odkrycie istoty procesu całego spotkania i z tej perspektywy odsłonięcie mitu organizacyjnego.

Na zakończenie facylitujemy przełożenie mitu na ostateczną wizję i używamy jej do stworzenia całościowego podejścia strategicznego rozwoju organizacji i zmiany nadchodzących zadań kierownictwa. Proces ten pokazuje jak mit organizacyjny jest wartością organiczną właściwą wszystkim grupom, która po odkryciu daje początek wizji. Odkrycie ducha, który doprowadził organizację do danego punktu jest wspaniałym doświadczeniem, podobnie jak obudzenie zmian, które chcą się wydarzyć i szukanie formy dla ich współtworzenia. Ostatecznie dostarczamy uczestnikom technik świadomości pozwalających na śledzenie zmian w trakcie okresu wdrożeniowego mającego nastąpić w kolejnych miesiącach..

W przypadku organizacji opisywanej poniżej, facylitujemy spotkanie strategiczne trzeci rok z rzędu. Po okresie wstępnego sceptycyzmu ze strony niektórych uczestników a dotyczącego wartości pracy na różnych poziomach, co dało nam możliwość określenia wartości dodanej naszej metody, grupa jest obecnie podekscytowana możliwością omawiania potencjalnych problemów. Jeśli większość grupy rozważy obszar niepołączony z dyskusją merytoryczną a inni nie zgadzają się na to, tworzymy podgrupy lub proponujemy rozwiązanie indywidualne poza oficjalnymi godzinami spotkania.

Przygotowanie spotkania

Zwykle przygotowanie tych sesji zabiera nam dwa tygodnie. Przygotowanie obejmuje:

Wzajemny Coaching i Przygotowanie.

Przed wejściem do jakiegokolwiek organizacji, zwłaszcza po raz pierwszy, czujemy się pełni obaw. Zamiast starać się przezwyciężyć te obawy, poznajemy je. Mówią nam one o organizacji to, co zastało zignorowane przez racjonalne widzenie.

W tym przypadku pracowaliśmy nad naszą nerwowością związaną z jednym z członków grupy liderów. Był to jego pierwszy rok w organizacji i był on bardzo krytyczny w stosunku do całego projektu, który najwyraźniej uważał za stratę czasu i pieniędzy. Moją pierwszą reakcją oceniającą było uznanie, że jest niewykształcony, nie wie wystarczająco dużo o podejściu systemowym, a w szczególności o Worldwork. W czasie sesji przygotowawczej, mój współpracownik zachęcił mnie do odegrania roli tej osoby. Podczas grania tej roli nagle odkryłem, że przygotowanie i doświadczenie zawodowe bankiera i inwestora, jakie wniosła do grupy ta osoba, nie było traktowane wystarczająco poważnie w grupie ekspertów od zarządzania i myślenia strategicznego. Odkrycie to było dla mnie bardzo pomocne, ponieważ jednym z tematów sesji strategicznej, która nie została omówiona w opisie tego przypadku, była debata na temat kontynuacji pewnej działalności przemysłowej, która niosła ze sobą znaczną wartość emocjonalną, ze względu na tradycje i historię firmy, lecz nie miała sensu z punktu widzenia rentowności. Przez trzy kolejne lata firma prowadziła dyskusje na ten temat, i decydowała się z roku na rok na kontynuację tej działalności, jako symbol swoich korzeni i historii, jakby znak towarowy swojej deklaracji misji. Wydawało się im, że ten szczególny rodzaj działalności ucieleśnia relację firmy ze środowiskiem i jej dywersyfikację, będące ważną częścią oryginalnej wizji inicjującej tę grupę, poprzez którą chciała być ona postrzegana i rozpoznawana. Dzięki mojej pracy wewnętrznej poczułem się bardziej kompetentny, gdy w czasie dyskusji nowy członek grupy prezentował mocne argumenty przemawiające za zamknięciem opisanej działalności. Mogłem pomóc w zaproponowaniu alternatywy, która pozwoliłaby wyrazić wprost tradycję, widzianą jako esencję, leżącą u podstawy niektórych najnowszych działań grupy. Proces miał swoją kulminację w kolejnym roku podczas tworzenia nowej misji firmy, obejmującej jej stosunek do dywersyfikacji i środowiska, sformułowanej w kontekście całej działalności grupy i zarządzania korporacyjnego. Wspomniałem o tym z dwóch powodów, po pierwsze pragnąc pokazać jak lekki samego facilitatora, jeśli zostaną odkryte, mogą być źródłem przydatnych informacji dla

całej grupy. Po drugie chciałem pokazać, jak te wartości ujawniają się w zawartym poniżej opisie przypadku, kiedy dyskusja toczy się na inny temat.

W okresie przygotowania, musimy jako facylitatorzy przejść proces wzajemnego coachingu, kiedy to pracujemy ze sobą nad większą świadomością naszych własnych programów, pytań, lęków, zastrzeżeń, oporów, które możemy mieć w związku z nadchodzącym wydarzeniem. Rozwiązujemy potencjalne kwestie związane z pracą zespołową, takie jak współzawodnictwo czy zazdrość. Równocześnie kontaktujemy się z naszą sponsorującą grupą przywódczą, aby ocenić bieżącą sytuację, wyjaśnić jej cele i agendę oraz uzyskać aktualne informacje na temat ostatnich wydarzeń. Na tydzień przed spotkaniem zapraszamy wszystkich uczestników do połączenia się z nami przez naszą zewnętrzną sieć internetową (extranet). Extranet jest bezpiecznym środowiskiem online, dostępny poprzez Internet, pozwalający na dzielenie się dokumentami, badanie opinii, prowadzenie dyskusji grupowych, użyciem tablicy ogłoszeń online a także dający możliwość poufnej indywidualnej interakcji coachingowej. Opisany serwis online umożliwia modyfikowanie agendy, wstępne, jeszcze przed spotkaniem, sortowanie tematów, oraz daje ramowe rozeznanie o potencjalnych gorących miejscach („hot spots”). Używamy również extranetu po spotkaniu strategicznym w celu podsumowania pozostałych kwestii, które ujawniają się po spotkaniu oraz aby asystować we wdrożeniu procesu zmian.

Jako część przygotowania dokonujemy przeglądu pytań merytorycznych, które dotyczą tematu nadchodzącej sesji. W fazie przygotowania przypadku opisanego tutaj, stajemy się świadomi potencjalnego tematu, ekspansji na obszarze Karaibów, co prowadzi nas do przestudiowania powiązanych wątków. Nie tylko przeczytaliśmy roczne sprawozdanie spółki, ale również zleciliśmy niezależnym konsultantom przeprowadzenie badania sytuacji na rynku światowym tego szczególnego sektora branży przemysłowej, w którym dany dział planował ekspansję oraz dynamicznej pozycji strategicznej firmy na rynku światowym a także argumentację kierownictwa stojącą za ekspansją na rynku karaibskim. Przestudiowaliśmy również sytuację ekonomiczną wybranego kraju a jeden z naszych ekspertów zbadał i przygotował profil kulturowy trzech grup zaangażowanych w ten projekt. Jesteśmy wielkimi zwolennikami przesadnych przygotowań, które, jak wierzymy, są koniecznym warunkiem pomyślnych facylitacji i konsultacji. Jest to część naszego własnego podejścia do kompleksowego zarządzania jakością - (TQM). Odkryliśmy, że ta dodatkowa wiedza podnosi wiarygodność i zaufanie, pozwala uczestnikom na swobodniejsze i bardziej bezpośrednie wypowiedzi, a równocześnie ułatwia nam merytoryczne podjęcie dyskusji. Jednak w momencie, gdy zaczynamy pracę facylitatorów, wiedza ta zostaje w tle podążamy, bowiem za spontanicznie wytworzonym procesem grupowym, używając informacji zdobytych w czasie przygotowań tylko w konieczności wynikającej z określonego kontekstu.

Opis przypadku

Proces opisany poniżej ma dać wam obraz, jak grupa może pracować nad daną kwestią poprzez zmienianie poziomów pracy. Opis opuszcza wiele ze szczegółów facylitacji. Nie koncentruje się na szczegółowych interwencjach i złożoności zmian poziomów. Sugeruje on, zatem wrażenie łatwości i płynności tego, co jest pełną napięcia interakcją. A jednak mimo trudności, jeśli facylitator posiada konieczną świadomość obecności różnorodnych ról, proces grupowy powinien wywoływać wrażenie łatwości i naturalności oraz dawać poczucie, że wszystko toczyło się naturalnym biegiem. Jeśli ktoś jest zainteresowany lepszym poznaniem mikro dynamiki procesu facylitacji Worldwork, może przejść do działu na naszych stronach internetowych, który koncentruje się na jednej z takich facylitowanych interakcji i tłumaczy krok po kroku ich działanie. Pozwala to dokładniej zrozumieć złożoność tej metody i interwencji.

Czytając poniższy opis dziwi być może tempo wydarzeń. Wynika to częściowo z faktu, że zwykle używam podsumowania tego, co w rzeczywistości się wydarzyło. Niezależnie od tego cały proces trwał trochę krócej niż godzinę. Powodem takiego tempa jest wykorzystanie roli ducha i koncepcji progę, co redukuje krążenie wokół tych samych zagadnień i powtarzanie tych samych argumentów.

Otwarcie spotkania

Jest to drugi dzień spotkania. Tego popołudnia spotka się cała grupa. Agenda obejmuje temat dotyczący rozwoju i postępów nowej filii jednej z grup produkcyjnych spółki na Karaibach, pierwszej linii produkcyjnej tego typu w tej części świata. Podczas przerwy rozmawia się o tym, że filia jest przeciążona problemami i że intencją spotkania jest pogrzebanie projektu. Brigitte, szef projektu otwiera dyskusję raportem streszczonym poniżej:

“Natknęliśmy się dotąd na pewne problemy. Problemy te dotyczyły zaopatrzenia ze strony przedsiębiorców budowlanych. Niektóre materiały zagubiły się, zniknęły lub były niewłaściwe. Dodatkowo mieliśmy pewne problemy z personelem. Pracownicy nie pojawiali się w wyznaczonym czasie lub opuszczali pracę. Aby sprostać terminom musieliśmy zatrudnić niewykwalifikowanych pracowników, co skutkowało dodatkowymi problemami i powodowało dalsze opóźnienia. Komunikacja pomiędzy korporacyjnym kierownictwem projektu i lokalnym zespołem jest często skomplikowana. Myślę jednak, że możemy przezwyciężyć problemy ponawiając wysiłki.”

Brigitte, starając się robić wrażenie pewnej siebie i posiadającej kontrolę, brzmi jak osoba sfrustrowana, patrzy w dół na swój raport i unika kontaktu wzrokowego z innymi.

Alonzo, lider zespołu na Karaibach, zabiera głos. Poniżej podsumowanie jego uwag:

“Tak, były trudności. Nie mamy jeszcze odpowiedniej infrastruktury. Czasami trudno jest znaleźć potrzebne nam materiały, czasami nie są one dostępne. Jesteśmy również

spowolniani przez warunki pogodowe, ale robimy, co w naszej mocy i skończymy projekt w czasie możliwie najbardziej zbliżonym do ostatecznego terminu Jestem pewny, że możemy poradzić sobie z problemami.”

Alonzo brzmi jak osoba zdystansowana, jakby mówił o kimś innym. On również unika kontaktu wzrokowego. Atmosfera jest napięta.

Inni członkowie kierownictwa stawiają pewne pytania. Zamiast odpowiadać Brigitte i Alonzo faktycznie powtarzają to, co powiedzieli wcześniej. Kilka osób z kadry kierowniczej kiwa głowami, pokazując, że rozumieją, lecz ich twarze wyrażają sceptycyzm. Ktoś jest zachmurzony, ktoś inny ma zmarszczone brwi, ktoś odchyła się od rozmówcy, inna osoba krzyżuje ręce. Jeden z szefów w neutralny sposób proponuje, by dać projektowi jeszcze jeden miesiąc zanim bezpośredni udziałowcy zdecydują jak go kontynuować. Kilka osób zgodziło się i grupa wydawała się być gotowa do przejścia dalej. Atmosfera grupy przygasła i stała się ciężka, Brigitte wygląda na zdenerwowaną. Grupa przystaje na naszą sugestię poświęcenia więcej czasu na zbadanie kwestii związanych z projektem.

Analiza: Obie strony wyraziły swoje wstępne stanowiska, obie strony wydawały się wiedzieć, co ta druga zamierza powiedzieć. Nie ma wątpliwości, że ta dyskusja odbyła się wcześniej już kilkakrotnie. Grupa przekazała zarówno zamierzoną i niezamierzoną komunikację lub inaczej podwójne sygnały.

Na poziomie mierzalnym lub uzgodnionej rzeczywistości znajduje się treść tej dyskusji, która sygnalizuje obopólne zrozumienie problemu i zgodę dalsze próby jego rozwiązania. To jest komunikacja zamierzona. Obie strony wykazują milczącą preferencję dla racjonalnej liniowej sprawozdawczości, jak gdyby cytowali pozycje na liście zakupów a tłumienie otwartego konfliktu jest wyraźne w atmosferze i wyrażone poprzez ton głosu i mowę ciała. Ten ostatni aspekt, ton głosu i mowa ciała stanowią komunikację niezamierzoną.

Wyróżniamy tu poziom pracy, który nazywamy również poziomem snu. Jest on samo-organizujący, ponieważ nie możemy go kontrolować i nie identyfikujemy się z tym, co się „nam” przydarza. To na tym samo-organizującym się poziomie w niezamierzonej i często niewerbalnej komunikacji można znaleźć „role duchy”. W tym wypadku jest to złość w głosach, niezadowolenie kierownictwa słuchającego raportu oraz ogólna atmosfera depresji i frustracji pod koniec dyskusji. To nie tyle decyzja zostaje odłożona, ale eskalacja konfliktu, który jest obecny w komunikacji niewerbalnej. Myślę, że grupa może skorzystać z eskalacji w tym momencie.

W obecnej chwili jest tu obecnych wiele równoległych światów. Na przykład, z jednego punktu widzenia, często opisywanym jako demokratyczno-humanistyczny, można argumentować, że centrala ze swoją dominującym europejskim lub amerykańskim stylem myślenia, powinna otworzyć się na różnorodność i akceptować odmienne wartości kulturowe załogi karaibskiej oraz uczyć się z nimi pracować. Po drugiej stronie tej polaryzacji obecna jest perspektywa rentowności organizacji czy strategii korporacyjnej. Z tej pozycji można argumentować, że czas zamknąć projekt, jako, że zbyt dużo kosztuje i zagraża konkurencyjności całej organizacji.

Te punkty widzenia są jedynie wierzchołkiem góry lodowej. Poza nimi są kwestie rozwoju, globalizacji i powiązany z tym podstawowy dyskurs o tym, czym jest postęp, demokracja i jakie wartości pomagają nam rozwijać się i rozkwitać na tej planecie. W ramach tej debaty toczy się dyskusja o kulturowych różnicach i ewolucji społeczeństw, które, mówiąc obrazowo, pojawiają się jako duchy czasu na lokalnej scenie w sztuce o korporacyjnej kulturze i strategii. Choć scena może być lokalna a role odgrywane przez lokalnych aktorów, przedstawiane role można jednak znaleźć wszędzie na świecie.

*Z demokratyczno-humanistycznego punktu widzenia na przykład sukces lub porażka globalizacji zależy od umiejętności tych z większymi zasobami ekonomicznymi odnoszenia się do stylów kulturowych w innych częściach świata i umożliwienie im przeżycia budujących, wzmacniających doświadczeń. To stanowisko pozwala sądzić, że jeśli ludzie nie nauczą się doceniać innych stylów kulturowych, nie będzie trwałych rozwiązań, lecz raczej rewolty i rebelie. Z punktu widzenia organizacyjnego przetrwania, rentowność korporacyjna jest zagrożona w konkurencyjnym świecie. Mówi się się, że jeśli nie będzie organizacji, nie będzie też zatrudnionych ludzi, z którymi można dyskutować o wartościach demokratycznych. Z punktu widzenia Worldwork, obie te perspektywy są częściowymi rzeczywistościami, są one równoległymi światami. Obie muszą być prawidłowe i komplementarne, jako że są elementami tego samego pola. Dopiero połączone z dodatkowymi perspektywami i równoległymi światami reprezentują one całą rzeczywistość. Wraz z wprowadzeniem pojęcia Głębokiej Demokracji (**Deep Democracy**) i jej metod pracy z tymi polaryzacjami, mamy nadzieję dopuścić do głosu niezamierzoną komunikację w celu udostępnienia organizacji jako całości maksymalnej możliwej ilości informacji. Potencjalny kryzys nie jest problemem, ale próbą systemu utrzymania równowagi. Zadaniem facylitatora jest stworzenie warunków granicznych, w jakich może się to wydarzyć w bezpieczny sposób.*

***Interwencja:** Naszym celem jest pomoc obu stronom w przejściu przez próg i przedstawieniu ról duchów, w tym przypadku stanowisk, które nie są politycznie poprawne.*

Wysłowienie roli duchów: głęboka demokracja ponad poprawnością polityczną.

Osoba z zespołu facylitatorów zaczyna proces stając po stronie centrali i otrzymuje zgodę na wcielenie się w rolę ducha po zapewnieniu innych, że będzie po tej stronie tylko przez moment. Facylitator mówi:

"Jeśli byłabym po stronie centrali pomyślałabym, że to nie idzie w dobrą stronę. To od początku był błąd – będziemy mieli nieustannie te same problemy z tą fabryką. Porzucmy całą tę operację. Oni nie są dostatecznie rozwinięci i wykształceni, a poza tym są za bardzo "postrzeleni". Nie dostrzegają szansy, jaką im oferujemy. Zbudujmy coś w miejscu, gdzie będzie mniej problemów tego typu. Nie mogę powiedzieć tego głośno, wywołałoby to wielką awanturę, wszyscy byliby urażeni."

Niektórzy uczestnicy uśmiechnęli się słysząc te słowa, a jedna osoba nieświadomie kiwnęła głową, gdy to usłyszała. Inni protestowali - o nie taka myśli nigdy by im do głowy nie przyszła. Co ciekawe, jeden z członków zespołu karaibskiego również uśmiechnął się i wyglądał jakby mu ulżyło, ale inny członek tego zespołu wyglądał na wściekłego.

***Analiza:** Jedna ze stron przekroczyła próg i eskalowała wypowiadając politycznie niepoprawne stwierdzenie. Teraz nadszedł czas na facylitację odpowiedzi drugiej strony.*

Lider zespołu karaibskiego odpowiedział najpierw w sposób racjonalny powtarzając, że zespół stara się ze wszystkich sił. To pokazuje, że uśmiechy i wściekłość, które dostrzeżliśmy, kiedy rola była odgrywana, należą do ról duchów, które muszą zostać odsłonięte.

Prowadzący zapytał najpierw o uśmiech. Osoba, która się uśmiechała odpowiedziała od razu, że to ulga usłyszeć te słowa wypowiedziane głośno. Powiedziała, że często odczuwa to wchodząc w interakcje z tą grupą, ale nigdy nie było to wypowiedziane. Prowadzący zrozumiał odpowiedź jako pozytywny oddźwięk i zachętę do dalszego odsłaniania pozycji. Uznał, że otrzymał pozwolenie na wyrażenie słowami roli ducha za zespół karaibski. Powiedział:

“Jeśli byłbym wami, myślałbym tak: oni nigdy nas nie rozumieli. Są arogancy i zachłanni i zamiast pomóc nam dokończyć projekt, ciągle nas krytykują i patrzą na nas z góry. Najwyraźniej nie mają pojęcia, kim jesteśmy.”

“Tak!”

Wykrzyknął jeden z pracowników umysłowych zespołu karaibskiego.

“Oni zawsze traktują nas jakbyśmy byli głupi i leniwi.”

Następnie zwracając się do lidera projektu amerykańskiego, pracownik powiedział:

“Wydaje ci się, że gdybyśmy nie byli nieustannie nadzorowani, wszyscy byśmy się zawinęli i pojechali na cały dzień na plażę.”

Atmosfera się zmieniła. Jest naładowana i wszyscy wyglądają na pobudzonych.

***Analiza:** Jest to eskalacja z obustronnymi zarzutami. Obie strony eskalowały i przerwały styl zwyczajowej grupowej komunikacji i zmieniły stanu umysłu. Do facylitatora należy nadanie ram procesowi, aby stworzyć bezpieczne środowisko, w którym można osiągnąć trwałe rozwiązania. Najpierw grupa potrzebuje wsparcia przy przekraczaniu progu – przyzwoleniu na zmiany.*

Facilitator formułuje dokonującą się zmianę. Mówi:

"Gratuluje, jedni i drudzy robicie wrażenie. Jest to pierwszy krok w stronę rozwiązania. Zauważcie jak staliście się silni. To ta siła rozwiąże problem a nie grzeczność, którą wyczuwałam wcześniej. Siła, którą zarówno jedni jak drudzy okazali zakończy ten projekt."

Obie strony odetchnęły nieco swobodniej.

Obie krytykowane strony to role duchy, niepopularne stanowiska, z którymi nikt nie może się identyfikować. Ponieważ nikt nie utożsamia się z tymi stanowiskami, prawdziwy ich przekaz pozostaje ukryty i dlatego możemy na nie patrzeć wyłącznie krytycznie. Aby rozwiązać ten dylemat musimy przejść przez emocjonalny, nieliniowy proces, w którym obecnie jesteśmy i dotrzeć do istoty tych ról. Spójrzmy, jak te strony jawią się sobie nawzajem:

Strona centrali: arogancka, nadęte zachodni styl myślenia, wydaje im się, że wszystko umieją zrobić lepiej, szybciej i w bardziej inteligentny sposób, a przy tym są zimni, mechaniczni, zachłanni i nieświadomi.

Strona zespołu karaibskiego: leniwi, sabotażyści, nieświadome, nierozwinięte osoby, które żyją w świecie fantazji, nie rozumieją, że problemy muszą być rozwiązywane natychmiast i na poziomie materii.

Interwencja oznacza pomoc każdej stronie w identyfikacji pewnych aspektów oskarżenia w celu wydobycia spod warstwy stereotypów właściwego procesu. Jest to złożona sprawa, w której prowadząca może użyć swojego starszeństwa i przywództwa. Poniżej skrócona wersja ciągu dalszego.:

Rola duch i zamiana ról:

Prowadzący podkreśla, że większość oskarżeń ma w sobie ziarno prawdy oraz że każda strona może pomóc w stworzeniu stabilnego rozwiązania przyjmując oskarżenie jako pierwsza. Alonzo, lider zespołu karaibskiego patrzy na prowadzącego dając do zrozumienia, że mógłby spróbować. Prowadzący odbiera sygnał i mówi:

"Alonzo, może chcesz zacząć pierwszy, ja pomogę, a następnie poprosimy o pomoc drugą stronę."

Alonzo mówi od razu i patrzy wprost na drugą grupę:

"Cóż, prawdą jest, że inaczej doświadczamy czasu i życia. Dla nas czas, to nie jest rzecz, która może być zmarnowana lub wykorzystana. Czas daje nam możliwość bycia i życia, tworzenia związków, bycia z przyjaciółmi. Nasze życia są bogate z powodu naszych doświadczeń, więzi oraz z powodu naszych radości a nie z powodu zysku, jaki wypracowujemy. Myślimy, że czas i wolność spędzania go w dowolny sposób jest najcenniejszym darem."

Gdy to mówi można zauważyć zmianę w nastawieniu. Wszyscy są pod wrażeniem jego umiejętności zmierzenia się z przedstawioną kwestią i przyjęciem swojej

części bycia twórcą problemu. Gdy Alonzo kończy ostatnie zdanie o czasie i wolności jako darze, jednemu z członków wyższego kierownictwa, Szwedowi, wrywa się: „to właściwie brzmi nieźle”.

Inni członkowie jego grupy gapią się na kolegę.

Analiza: To ważny moment. Kiedy jedna strona identyfikuje się z częścią oskarżenia, jesteśmy świadkami zamiany ról. Jeden z członków strony amerykańsko-europejskiej afirmuje w zasadzie rolę odgrywaną przez stronę karaibską, co nieuchronnie działa jak katalizator dla innych w grupie i prowadzi do identyfikowania się z tą rolą. Ten rozwój jest częściowo przewidywalny. Z powodu podstawowej tendencji zachowania równowagi, jeśli jedna ze stron podejmuje oskarżenie, druga strona waha się w swojej dotychczasowej pozycji. Cała grupa nie musi się zmienić. Świadomość, że rola jest obecna wśród nich jest ważniejsza niż jedność.

Natychmiast jeden z prowadzących stwarza ramę dla wykorzystania zdolności Alonza do poruszenia centralnej kwestii. Prowadzący podchwytuje zamianę ról i pyta Szweda, co zrobiłby z większą ilością czasu. Szwed odpowiada:

„Nie spieszyłbym się, poszedłbym nad ocean, leniwie przemyślał ponownie swoje projekty i znalazł do nich bardziej twórcze podejście ... może z muzyką.”

Odpowiada tłumiąc śmiech:

„Zwykle jestem pod taką presją czasu narzuconą z zewnątrz, nieustannie goniony przez terminy, że nigdy nie mam czasu naprawdę pomyśleć o nowych twórczych rzeczach, które chodzą mi po głowie.”

Wiele osób z kierownictwa zgadza się teraz, chociaż niektórzy wciąż oponują. Jeden mówi:

„Tak, pamiętam jak Horts (jeden z szefów) złamał nogę i po dwóch tygodniach w szpitalu przyszedł z naprawdę dobrymi pomysłami (wszyscy się śmieją). Był też dużo miłszy (znowu śmiech – głośniejszy).

Dyrektor ds. personalnych, który do tej pory w ciszy przysłuchiwał się rozmowie, mówi:

„Właściwie, gdybyśmy mieli więcej czasu, byłibyśmy zapewne bardziej wydajni a nie mniej. Słyszę, że to właśnie mówimy.”

Podgrupa amerykańsko-europejska zatrzymuje się teraz nad ożywioną dyskusją na temat wykorzystania czasu, radzenia sobie z presją czasu i jak znaleźć struktury i miejsce na kreatywność. Wydają się zapominać o zespole karaibskim, który rozpromieniony obserwuje dyskusję. Podgrupa amerykańsko-europejska decyduje się dodać punkt o presji czasowej, kreatywności, wydajności i sposobach

znalezienia równowagi do agendy spotkania podgrupy, które ma się odbyć następnego dnia. Lider podgrupy amerykańsko-europejskiej sugeruje, że niektórzy członkowie zespołu karaibskiego również powinni wziąć udział w spotkaniu, jako, że mogą pomóc. Zespół karaibski uśmiecha się z dumą.

***Analiza:** Kwestia czasu i jak go używać jest teraz widziana jako kwestia globalna, dotycząca obu stron. W tym momencie członkowie grupy amerykańsko-europejskiej zaznaczają, że interakcja była dla nich pouczająca. Presja czasu i impuls uniknięcia jej nie jest już postrzegana jako problem po stronie karaibskiej. Jest to raczej kwestia obecna wszędzie. Zespół karaibski inicjuje de-eskalację przyznając się do pewnych aspektów zarzutu. Przyznanie samo w sobie wywarło potężny efekt i może być uznane jako odpowiedzialne za zmianę w podgrupie amerykańsko-europejskiej.*

Procesy same się równoważą. Druga strona musi również posiadać swój udział w zarzucie. Teraz musimy asystować drugiej stronie w przekroczeniu progu.

Prowadzący prosi teraz drugą stronę o zidentyfikowanie się z zarzutem. Brigitte, po pewnej zachęcie przyznaje:

"Tak, to prawda. Patrzę z góry na wielu ludzi, ponieważ nie są tak skuteczni i inteligentni jak ja i nie widzą również potencjalnej wartości dodanej czy zysku."

Wyraźne jest westchnienie ulgi po stronie karaibskiej jak również oznaka braku aprobaty.

***Analiza:** nie jest politycznie poprawnym mieć poczucie doskonałość i wyższości. Brigitte weszła w rolę ducha. Arogancja potrzebuje być odsłonięta, tak jak leniwość. Po procesie odsłaniającym ukryte znaczenia, leniwość została rozpoznana jako pojęcie innego doświadczenia czasu, które jest obecne i potrzebne w obu grupach. Odkrycie arogancji powinno prowadzić do podobnego ulepszającego przekształcenia. Ulga ze strony karaibskiej, jako reakcja na przyznanie się do arogancji, nie jest zaskoczeniem dla facylitatorów stosujących Worldwork. Wbrew powszechnej opinii, że przyznanie wywoła gniew, pojawiło się przeciwieństwo tego uczucia. Wpływ ról duchów zawsze był odczuwany. Teraz, kiedy zabrały one głos, wiemy, że możemy nad nimi pracować. Facylitator pyta Brigitte skąd wie to, o czym mówi. Brigitte początkowo wygląda na zmieszana, później odpowiada:*

"Czuję to, gdy rozmawiam z ludźmi."

Poprosiłem ją by poczuła to i zidentyfikowała się z tym uczuciem. Gdy to robiła, nagle na jej twarzy pojawił się uśmiech. Powiedziała zdziwiona:

"W zasadzie czuje się z tym dobrze. To jak crème brûlée, mój ulubiony deser. Delikatny i słodki i odrobinę cierpki.."

Poproszona o wyjaśnienia, stwierdza.

„Mam tyle doświadczenia, stworzyłam projekty na tyłu kontynentach. Jestem bardzo zdolna i zorganizowana i do tej pory rozumiałam większość problemów, na jakie napotykałam. Czuję się dumna i dobra z powodu mojej wiedzy.”

Wygląda na zawstydzoną a zapytana o swoją nieśmiałość odpowiada „to nieładnie czuć się dobrze na swój temat”. Na jej twarzy pojawia się rumieniec. W pokoju robi się cicho. Dużo osób jest wzruszonych, lider zespołu karaibskiego nagle stwierdza::

„Zdaję sobie sprawę z tego, ile masz doświadczenia, i cudownie jest widzieć ciebie mówiącą o tym tak otwarcie.”

Brigitte wygląda na zdumioną, że on jej nie krytykuje, ale właściwie to ją podziwia. Pyta, czy to, co mówi nie jest obraźliwe.

„Nie.”

Alonzo odpowiada,

„Przeciwnie. Pozwalasz mi również czuć się dumnym z mojej pracy. Przeżywaliśmy wiele trudności, i tak wiele z nich przezwyciężyliśmy (wymienia kilka) i jeśli nie zaczęlibyśmy tej rozmowy, nigdy byśmy tego nie docenili.”

Brigitte przytakuje ze zrozumieniem i patrzy na niego z ulgą i zdziwieniem. Mówi:

„Gdybym była w bliższym kontakcie z tym uczuciem spełnienia, pewnie więcej bym pomagała i więcej mówiła o tym, jak działać..”

Nagle ktoś zaczął klaskać. W pokoju jest świetna atmosfera. Każdy czuje ulgę z powodu zmiany atmosfery. Obie strony zgadzają się, że nastąpiła zmiana nastroju i doceniają otwarcie komunikacji pomiędzy sobą.

***Analiza:** Również arogancja jest teraz postrzegana, jako kwestia globalna. Arogancją jest wypaczony wyraz pewności siebie i samoakceptacji. W momencie, gdy znalazła wyraz, otwiera drogę do dumy, przywództwa i starszeństwa. Po obu stronach budzi się świadomość tych powiązań i własnego uczenia się poprzez ten proces.*

Rozwiązanie

Członek kierownictwa pyta teraz, jaki praktyczny efekt wywrze to na projekcie i jakie są kolejne kroki.

***Analiza:** Teraz, kiedy informacja wcześniej ukryta w rolach duchach została odkryta a grupa doświadczyła zmiany poprzedniego wiodącego stanu umysłu, uzgodniona rzeczywistość powraca. Początkowe podskórne napięcia są odkryte i*

uznane za kluczowe dla współpracy, synergii odmiennych grup i talentów oraz budowania pełnej zaufania relacji pomiędzy obiema grupami. Proces powinien teraz przynieść praktyczne rozwiązanie rozważanego problemu.

Zespół karaibski zaczyna mówiąc, że mogą zasadniczo bardziej się starać. Jeden z członków zespołu przyznaje, że niektóre z opóźnień mogłyby być wyeliminowane. Pracownicy umysłowi twierdzą, pół żartem, że być może „stawiali opór”. Twierdzą teraz, że chcą więcej pracować, ponieważ potrzebują tej pracy i swoich stanowisk:

“Chcemy uczyć się pracować wydajniej i rozumiemy, że fabryka wszystkim przyniesie korzyści. Chcemy uczyć się robić to lepiej i cieszymy się na odpowiednie treningi w tym zakresie. Gdy rozmawiamy ze sobą w ten sposób, to możemy pracować 24 godziny na dobę, to lepsze od plaży.!”

Dodaje to parodiując swoją poprzednią wypowiedź.

Grupa decyduje się spędzić kolejny dzień pracując w podgrupach nad sposobami podniesienia wydajności i zaprasza członków drugiej grupy do wzięcia udziału w spotkaniu. Tworzą połączony zespół składający się z dwóch członków każdej z grup. Ma on opracować strategię długofalowego planowania dostaw zaopatrzenia i rozwiązać problemy kadrowe. (Następnego dnia grupy te odkryły, że kwestie różnorodności i problemy związane z zaopatrzeniem są ze sobą głęboko powiązane i znalazły nowe sposoby radzenia sobie z tymi zagadnieniami.) Lider projektu wygląda na zachwyconą. Uwypukla swoje starszeństwo twierdząc właściwie i z mocą:

“To była zadziwiająca sesja edukacyjna. Jestem wdzięczna zespołowi za uwypuklenie znaczenia pracy zespołowej i relacji. Zauważyłam, że wy (patrzac na Alonzo i jego kolegów) jako pierwsi wzięliście na siebie odpowiedzialność za to, co nie działało, pierwsi poparliście moje przywództwo i pierwsi zbliżyliście nas do siebie.”

Alonzo przytakuje i ma czarujący uśmiech na twarzy, mówiąc dumnie “Też to zauważyłem”.

Lider zespołu mówi “Wiem, że to będzie wspaniała filia i wiem, że możemy ją skończyć na czas!”

W powietrzu czuje się uczucie ulgi, bliskości i nadziei.

Analiza: *Zadaniem facylitatora jest teraz nadać ramy procesowi, przez który grupa właśnie przeszła poprzez przypomnienie wszystkim, co zostało osiągnięte, jakie dalsze kroki należy podjąć i podsumowanie, co proces wniósł do całego projektu. Podczas bardziej tradycyjnych sesji rozwijania strategii wiele z ukrytych konfliktów dotyczących dystrybucji, wewnętrznej polityki, kwestii związanych z wewnętrznym zróżnicowaniem itp. pojawia się jako gorące debaty o najlepszych strategiach i najlepszych praktykach. Ponieważ ukryte procesy są rzadko bezpośrednio rozpoznawane czy rozwiązywane, dyskusje te mają tendencję do*

krążenia w kółko lub rezultat dyskusji spotyka się później z biernym oporem. Z drugiej strony, jeśli ukryte konflikty są rzeczywiście rozpoznawane i rozwiązywane, wiele grup jest tak uszczęśliwiona i odczuwa ulgę, że zatracą się w dobrej atmosferze i zaniedbuje wprowadzenie ustaleń w życie. W tym momencie, facylitator jest odpowiedzialny za sprowadzenie grupy do poziomu praktycznych zadań podsumowując poszczególne kroki dyskusji i tworząc harmonogram wprowadzenia zmian, na które zdecydowała się grupa. Musi się to stać w kontekście procesu grupowego, by pokazać, że praktyczne zarządzanie, kryteria wartości dla udziałowców i strategie prowadzące do stworzenia wartości dodanej nie są oddzielone od kwestii związanych z pracą zespołową i w rzeczywistości wzbogacają się wzajemnie. W dzisiejszym świecie grupy korporacyjne są czasami niesłusznie atakowane za bycie zbyt materialistycznymi. Pamiętajmy jednak, że autochtoniczne kultury rozumieją i wdrażają konieczność rozwiązywania konfliktów, procesów grupowych, budowania społeczności i duchowości w kontekście tworzenia lepszych praktycznych rozwiązań. Stąd powiedzenie Indian Hopi "Czy gadanie sprawia, że kukurydza rośnie?" Czy nasza praca może być praktycznie wykorzystana i tworzyć wartość dodaną w codziennej rzeczywistości naszej organizacji?

Nadawanie ramy procesu i efekty

Podsumowanie procesu grupowego ujęliśmy w następujący sposób:

Strona firmy nie wierzyła, że strona karaibska jest w stanie sprostać wymaganiom skuteczności ukończenia budowy fabryki. Strona karaibska wierzyła, że ze strony firmy nie ma umiejętności przywódczych potrzebnych do współpracy. W trakcie procesu byliśmy świadkami budującego doświadczenia, w którym wydaje się, że strona amerykańsko-europejska nauczyła się, jak jej doskonała wydajność i skuteczność może pomóc wdrażać i uczyć wdrażania w sposób bardziej uwzględniający wzajemne relacje i współpracę. Strona karaibska nauczyła się czegoś o własnych umiejętnościach przywódczych w pracy zespołowej i w trakcie budowania zespołu. Idąc za swoją własną wizją relacji i pracy zespołowej, zespół karaibski uczynił pierwszy krok na każdym etapie procesu grupowego. Strona ta nauczyła się, że może wykorzystywać tę umiejętność ze świadomością do stawania się bardziej skuteczną w rozwiązywaniu problemów zespołowych. Proces pokazał, że odmienne talenty nie kolidują ze sobą, ale mogą współistnieć wspomagając się wzajemnie.

Poprosiliśmy potem wszystkich o podzielenie się na małe grupy i przedyskutowanie, jak ta świadomość może teraz rozwiązać pozostałe praktyczne problemy.

Po 45 minutach grupa doszła do następujących wyników i planów:

- Wspólne przygotowanie kursu szkoleniowego z technik zarządzania czasem i umiejętności menadżerskich dla zespołu lokalnego ze specjalnym naciskiem na kwestię odrębności i wysiłki kooperacyjne.

- Nowe elementy w planowaniu strategicznym biorące pod uwagę długo i krótkoterminowe aspekty dostaw (takie jak brak materiałów lub konieczność oczekiwania na ich dostarczenie) i stworzenie specjalnego połączonego zespołu składającego się z członków obu grup zajmującego się problemem dostaw, problemami personalnymi i problemami relacji przemysłowych ze szczególnym naciskiem na kwestie odmienności i wysiłków kooperacyjnych we wszystkich wspomnianych obszarach.
- Planowanie spotkań z głównymi dostawcami, z uwzględnieniem procesów grupowych dotyczących istniejących problemów i sposobów ich rozwiązywania.

Postscriptum

Uczestnicy stwierdzili, że spotkanie było bardzo pomyślne i poinformowali nas później, że fabryka była skończona zgodnie z planem. Dwa lata później korporacja świętowała rekordową produkcję w filii karaibskiej. Mimo, że nie przypuszczamy, by istniał związek przyczynowy pomiędzy spotkaniem i sukcesem zewnętrznym, myślimy, że powinniśmy o tym wspomnieć jako część opowieści.

Uwagi podsumowujące

Ten opis przypadku daje ogólne pojęcie o sposobie zastosowania paradygmatu. Skuteczność każdej interwencji stosowanej w pracy zespołowej, tak jak tej powyżej, zależy od danej kultury wsparcia. Opis omija wiele szczegółów procesu i nie odnosi się do świadomości procesu ze strony facylitatorów. Pozbawiony jest również szczegółowego opisu pracy przygotowawczej i późniejszego sprawozdania. Oba zespoły były szkolone online na stronach extranetowych w trakcie kolejnych dwóch miesięcy po sesji. Czasami, te sesje online były połączone z rozmowami telefonicznymi a także jednym lub dwoma spotkaniami bezpośrednimi. Wszystko to by zakotwiczyć zmiany, które nastąpiły. W odpowiedzi na prośbę trzech osób, prowadziliśmy dla nich trening przez ponad rok nawet już po zakończeniu budowy fabryki. Bardziej szczegółowe opisy przypadków znajdują się na innych stronach tego serwisu także pod linkiem "library"