

## Facilitációs esettanulmány

**Háttér:** Az ügyfél egy osztályvezető egy IT cégnél. A beosztottjai száma meghaladta a 40 főt, ami számára már kezelhetetlen. A csapat tagja tanácsadók, akik nagyon határozott és kemény emberek, ezért a vezető szerette volna bevonni őket a struktúra kialakításába.

**Cél:** A cél az volt, hogy egy olyan jövőbeni struktúrát hozzanak létre, amely figyelembe veszi az igényeket és a rendelkezésre álló erőforrásokat.  
Ezt a javaslatot fogja átdolgozni az osztályvezető, majd az új csoportvezetőkkel együtt finom hangolják a végleges verziót, és készítenek egy megvalósítási tervet. A másik cél az volt, hogy elnyerje az új csoportvezetők elkötelezettségét az új struktúra iránt.

- Menetrend:**
1. nap:
    - Bevezetés, elvárások, szabályok és szerepek
    - Meglévő munkakörök felsorolása
    - Munkakörök feladatainak összegyűjtése
    - Hatékony struktúra kialakítása egy IT cégre szabva
    - Megbeszélni a hasonlóságokat és a különbségeket a két lehetőség között
    - Értékelni egymás eredményeit
    - Az értékeléseken alapuló közös struktúra kialakítása
    - Akcióterv
    - Visszajelzések
  2. nap:
    - Cél, szabályok, szerepek
    - Új struktúra bemutatása az osztályvezető által
    - Csoportvezetőkenti értékelés
    - Siker faktorok összegyűjtése
    - Megvalósítási terv készítése
    - Visszajelzések

**Résztevők száma:**

1. nap: 12 szenior team tag és az osztályvezető
2. nap: 5 csoportvezető és az osztályvezető

**Szerepem:** Egy hatékony struktúra javaslat létrehozásának, és a csapat tagok új struktúra iránti elkötelezettség növelésének facilitálása. Javaslatot kellett tennem a következő lépésekre. Facilitatív tanácsadóként támogattam az osztályvezetőt a workshopok között, hogy össze tudja állítani a végleges struktúrát az utolsó workshopra. Ezen az utolsó találkozón az volt a szerepem, hogy segítsen az értékelést, segítsen megtalálni a siker faktorokat az új csoportvezetőkkel, valamint egy megvalósítási terv készítését facilitáljam.

**Workshop hossza:** 1 + 1 nap

### Folyamat:

Az első megbeszélésen tisztáztuk a jelenlegi helyzet részleteit. Az ügyfél csapata nagyobb lett annál, mint amit kezelni tud. Volt már egy korábbi próbálkozásuk a jelenlegi struktúra megváltoztatására, de nem működött jól, mert a csapat nem fogadta el az új vezetőket.

Be szeretne vonni a vezető a szenior csapattagokat annak érdekében, hogy elkerüljenek egy újabb kudarcot és növelje az elköteleződésüket az új struktúra iránt.

Interjú folytatam az 5 szenior csapat taggal, hogy megértssem az ő álláspontjukat is. Kiderült, hogy többen nem ismerték fel a vezető fő problémáját. Nem voltak túl elkötelezettek az iránt, hogy változtassanak a jelenlegi struktúrán.

Azt javasoltam az ügyfelemnek, hogy beszéljen a problémáról a csapatával, és erősítse meg a változtatási szándékát, valamint, hogy kérje a támogatásukat ebben a nehéz helyzetben. Beszéltünk az én szerepemről és az ő szerepéről is. Azt várta tőlem, hogy tanácsadóként vegyek részt, és mondjam meg mit kell tenni. Megegyeztünk, hogy először facilitátorként veszek részt, és majd később tudok facilitatív tanácsadóként segíteni, amikor átdolgozzuk a javasolt struktúrát. Ő is szeretett volna részt venni a workshopon, és megértette, hogy neki is részt kell vennie a csapatmunkában.

Egy 3 lépcsős folyamatot terveztem:

1. Az első napon struktúra javaslatokat dolgozunk ki, és ezeket értékeljük a senior csapattagokkal
2. Ezután a vezetővel szorosan együttműködve azon dolgozunk, hogy véglegesítsük a megfelelő struktúrát
3. Végül pedig az új csoportvezetőkkel finomhangolást végzünk a struktúrán, megkeressük a szükséges siker faktorokat, és készítünk egy listát a tennivalókról a megvalósításhoz

### Folyamat részletes terve

Az első struktúra alakítási napon a vezető bevezetője után nagyon fontosnak tartom a kapcsolatépítést, ezért összegyűjtjük és felírjuk az elvárásaikat és a vállalt közreműködésüket. Ugyanakkor hagyom, hogy elmondják a véleményüket a jelenlegi helyzetről. Együtt alakítjuk ki a szabályokat és meg is egyezünk benne. (Szabályok: megosztani minden releváns információt; legyünk nyitottak és kíváncsiak mások véleményére; legyünk konstruktívak stb.)

Úgy gondolom, hogy sok vizualizációs elemet kell használnunk, hogy lássuk a főbb pontokat. Kártyákat használok minden feladatelem összegyűjtésére, ami fontos a feladatok logikus elrendezéséhez. Először minden létező pozíciót összegyűjtünk és felírunk egy flipchartra. Ezután eldöntik, hogy melyik pozícióhoz ki gyűjti össze a hozzá tartozó feladatokat. Külön-külön kártyákra felírják az összes olyan feladatot, amit az adott pozícióban el kell végezni (meglévőt és hiányzót egyaránt). Megduplázzuk a kártyákat, hogy 2 csoportban tudjunk dolgozni, vagyis végül két csomag kártyánk lesz az összes feladatból. Saját maguk osztják 2 csoportra a csapatot, és elveszik az egyik kártyacsomagot. Középen elválasztom a termet 3 pinwand táblával, így mindkét oldalon zavartalanul tudnak majd dolgozni. Annak érdekében, hogy elkerüljük a sok hasonlóságot a jelenlegi struktúrával, játszok egy kicsit a fantáziájukkal: *Képzeld el, hogy XY cég szervezetfejlesztője vagy...* 😊 Ez segít nekik elhatárolódnia a jelenlegi struktúrától. A résztvevőknek logikus csoportokba kell rendezniük a kártyákat, és végül különböző színű kártyán elnevezni a csoportokat. Ezek az elnevezések lesznek a későbbi struktúrában a pozíciók nevei. Végül pedig egy hierarchiát állítanak fel a pozíciók között.

Úgy gondoltam, hogy az értékelési folyamatot nagyon óvatosan kell elvégezni. Ezért először hagyom, hogy meghallgassák egymást a csapatok, majd a beszélgetésük alapján felvázoljuk az egyik majd a másik csapat ötleteinek az előnyeit, hátrányait. Végül együtt kell kialakítanunk a közös struktúrát és figyelni a visszajelzésekre, hogy lássuk a véleményüket.

Az alkalmat egy akció tervvel zárjuk, ezért összegyűjtjük azokat a következő lépéseket, melyeket most látnak.

Bemutattam a fenti javaslatomat, és megegyeztünk a folyamat minden elemében, a helyszínben, az időzítésben és a szerződésünk tartalmában.

A workshop jól ment a felvázolt terv alapján, és két verziót is készítettünk a megfelelő struktúrára. Mindkét verzióhoz összegyűjtöttük az előnyöket és az aggályokat. Összegyűjtöttük a két verzió közös elemeit, hogy abból egy végleges verziót készítsünk, de nem tudtuk befejezni, mert kicsúsztunk az időből. Így minden visszajelzést felírtunk egy flipchartra. Összegyűjtöttük a tennivalókat. Adtam visszajelzést a szabályokról és a munkamódszerekről a csapatnak.

Egy hét elteltével ismét találkoztunk a vezetővel, megbeszéltük a benyomásainkat, és megegyeztünk a további munkamódszerekben, amellyel el tudjuk érni a célját.

A második lépés elején összegyűjtöttük azokat az elemeket, prioritásokat, amelyeket várunk ettől az új struktúrától. Ezek a jellegzetességek és az előző workshop eredményei alapján az ügyfél összeállította a struktúra végleges verzióját. Összegyűjtötte az összes attribútumot, készséget és

tudást, ami fontos az adott csoportvezetői pozícióhoz. Szerette volna ezeket a pozíciókat a legjobb emberekkel betölteni, ezért majdnem 3 hónapra volt szüksége, hogy a megfelelő utánpótlással szerződjön.

Megegyeztünk az ügyféllel, hogy a harmadik lépésként csak a csoportvezetőkkel találkozunk (5 fő) hogy értékeljük a felülvizsgált struktúrát, és hogy bevonjuk őket a megvalósításba.

Az új struktúrát kitettük egy nagy táblára, és az osztályvezető bemutatta a részükre. Ezután a résztvevők szimbólumokkal jelölhették benne a kritikus pontokat. Ezeket a pontokat mind átbeszéltük, és elkezdtünk olyan lehetőségeket keresni, amelyekkel minimalizálhatóak a kockázatok. Amikor a struktúra világossá vált, akkor összeszedtünk minden olyan elemet, faktort, amelyek nélkülözhetetlenek az új struktúra sikeréhez. Végezetül pedig megfogalmaztuk a végrehajtandó akció lépéseket is a megvalósítás érdekében. A vezetői csapat nagyon összeszedett volt, és sikerült elérnünk azt, amit az ügyfél szeretett volna.

### Technikák, eszközök

Főleg moderációs technikákat alkalmaztam – egy pont kérdés, kártya kérdés, strukturált kártya kérdés, csoportosítás, listázás, több pont kérdés, Vernissage, akcióterv – mert úgy gondoltam, hogy segít, ha vizualizálunk minden ötletet, véleményt, feladatot annak érdekében, hogy közös gondolkodásmódot alakítsunk ki az új struktúrával kapcsolatban. A másik aspektusa a választásomnak az volt, hogy szerettem volna egy cselekvésközpontú módszert használni, amely egyaránt segít tartani a kereteket. A technika sok különböző színű és formájú moderációs kártyát igényel (rombusz, ovális), fekete markereket, jelölőpontokat az osztályozáshoz, öntapadós szimbólum lapokat az értékeléshez (villám, szív, kérdőjel stb.), valamint flipchart és pinwand táblákat, melyek a felületet biztosítják. Fotó dokumentációt készítettem az eredményekről, és az összeggéssel együtt elküldtem az ügyfélnek.

### Nehézségek, tanulásaim

Az ügyfél csapatában volt egy gyakorlott facilitátor, aki szerette volna, ha bevonjuk a folyamatba. Először tisztáznom kellett, hogy mik az ügyfelem szándékai, és milyen szerepet tudna és kellene betöltenie ennek a facilitátornak. Megegyeztünk, hogy társ- facilitátorként bevonjuk a jegyzetelésbe, ezt el is mondtuk a résztvevőknek, és elfogadtattuk velük.

Az első workshopra egy két napos esemény második napján került sor, amit ugyanennek a célcsoportnak tartottak. Az első nap végén a résztvevők elég kritikus információkat kaptak a vezetőtől, ami arra készítette őket, hogy a második napot egy tervezési eseménnyel kezdjék. Emiatt a mi workshopunk 1 órával később kezdődött, ami okozott némi nehézséget az idő menedzsmentben.

Az elején a bemelegítésnél az egyponos kérdések során (egy pont kérdés) kiderült, hogy nem érzik, hogy gond lenne a jelenlegi struktúrával. Elkezdtek viccelődni, és azt mondták akár haza is mehetnének, mert nincs is probléma. Eleinte a vezető is ezt tette. Ezen a ponton megkértem a vezetőt, hogy mondja el az aggályait és próbálja meg elérni a csapat elköteleződését. Egy pillanatra nehéz volt látni, hogy a vezető mintha nem akarna beleállni a szituációba. Be kellett vonnom.

Nem tudtuk befejezni a két csoport közös struktúra verzióját, mert kifutottunk az időből. Azt vettem észre, hogy a résztvevők nem vonódtak be azokba a fontos részekbe, amelyeket látniuk és tudniuk kellene annak érdekében, hogy felállítsunk egy megfelelő struktúrát (pl. hogy mik a prioritások, ki lehet a megfelelő utánpótlás). Úgy gondolták, hogy ennek a vezetőtől kellene jönnie. A workshop után a vezetőnek először magának kellett ezeket az elemeket tisztáznia.

Az ügyfél küzdött egy kicsit az elején, mert az új struktúra elemei nagyon hasonlítottak az előző struktúrára, amelyeket már sikertelenül próbáltak felállítani korábban, és ő azt hitte, hogy ez most egy teljesen új lesz majd. Összegyűjtöttük azokat az okokat, amelyek miatt ez megtörténhetett. Végül

megállapodtunk abban, hogy ez nem volt véletlen, mivel ez lenne az optimális struktúra most is, kivéve a csoportvezetők személyét.

Az első workshop végén az akció terv elkészítésekor a résztvevők nem akartak lépéseket megfogalmazni 5 percen keresztül. A vezető ideges lett, és annak ellenére, hogy nem adott hangot az elégedetlenségének, mégis láttam a testbeszédén keresztül. Megkértem, hogy mondja el az érzéseit és a gondolatait a csapatnak. Azt mondta, hogy csalódott, mert úgy érzi egyedül maradt ebben a nehéz helyzetben. Megkérdeztem a csapatot, hogy készen állnak-e arra, hogy elkötelezzék magukat a vezetőjük támogatására. A csapat ezt megtette, vállalásokat fogalmaztak meg és a vezető is elégedett volt.

A második workshopon nehéz volt tartani az időt és a célra összpontosítani. El akarták kezdeni a megoldások kidolgozását ahelyett, hogy csak megnézzék és összegyűjtsék azokat a pontokat, ahol tenniük kell valamit (kritikus pontok értékelése). A szabályokat és a cél meghatározást használtam arra, hogy tartsuk a fókuszot.

Sokat megtudtam a résztvevők „jogosultságairól”. Amit a vezető várt az első workshoptól nem tudott egészében teljesülni, mert a résztvevőknek nem voltak meg a kritikus forrásaik és információjuk, ami csak az ügyfelemnek állt rendelkezésére.

## Alapvető facilitátori kompetenciák megléte

### A. Együttműködő ügyfélkapcsolatot hoz létre

Az előkészületi részben arra törekedtem, hogy szilárd alapokra helyezzem az ügyféllel és csapatának tagjaival az együttműködést. Tisztáztam velük a saját facilitátori, támogatói szerepemet a folyamatban, mely végül eltért attól, amit a kliens szeretett volna (tanácsadóként jelen lenni). Szintén egyeztettem a co-facilitátor szerepéről és a folyamat során ellátandó feladatairól.

Érintettekkel történt interjúk során diagnózist állítottam fel az ügyfél igényeiről, egyúttal megismertem a lényeges strukturális elemeket, problémákat, kontextust stb.

Rendszeresen egyeztettem az ügyféllel a célt, folyamatot és az aktuális helyzetet annak érdekében, hogy milyen változtatást szükséges tennem a folyamatban.

Megterveztem a folyamatot és visszajelzést kértem az ügyféltől rá.

Több alkalmas eseményt terveztem, hogy a kívánt eredményt biztosan el tudjuk érni.

Sikeresen levezettem a 3 alkalmas folyamatot.

### B. Megfelelő csoportfolyamatokat tervez

Habár a megrendelő a résztvevőket kijelölte, javasoltam egy nyitott részvételi lehetőséget annak érdekében, hogy nagyobb legyen az elköteleződés a cél irányában.

Kiválasztottam azokat a technikákat, melyek különböző módon támogatták a tanulást, előre lépést (Moderációs technikák).

Jó minőségű eredményekhez jutottunk végül az együttműködésnek köszönhetően, mely elégedettséget váltott ki az ügyfélből.

Támogató és jól felszerelt környezetet tudtunk kialakítani a munkahelyen kívüli helyszínen. Létrejött egy inspiráló tér a Csoport munkához.

Ebben az esetben sajnos nem sikerült tartani az időkereteket. Már az első alkalommal kifutottunk az időből a késői kezdés miatt. De általában különös figyelmet fordítok az idő tartására, mivel úgy vélem, hogy az idő ígéret, csakúgy, mint a cél.

### C. Létrehozza és fenntartja a részvételen alapuló környezetet

Különböző részvételre serkentő megközelítést és kommunikációs technikát alkalmaztam a folyamat során. Egyénileg, párokban illetve kicsi és nagy csoportokban is dolgoztak a résztvevők. A résztvevőknek lehetőségük volt saját véleményük kifejezésére nyitott beszélgetések során keresztül. Időről időre adtam visszajelzést saját megfigyeléseimről (pl. az elején, mikor a vezető vonakodott kifejezni aggályait, kértem, hogy ossza meg a többiekkel is, majd a folyamat végén a szabályok megtartásáról is.)

Ezen a workshopon sajnos nem volt alkalmam a sokszínűség biztosítására és tiszteletben tartására. A csoport ugyanis meglehetősen homogén volt. De pl. a Budapest School workshopjain ezt erőteljesen kellett támogatnom, hiszen ott voltak tanárok, szülők, tanulók, alapítók stb.) Abban az esetben a különböző célcsoportoknak kellett találnom egy közös platformot, melyen előrébb tudnak mozdulni céljaik felé.

Ennél a workshopnál bátorítottam a résztvevőket a részvételre, és a gondolataik megosztására. Éreztem a vezető feszültségét a folyamat végén, amikor a résztvevők nem akartak vállalásokat tenni. Javaslatot tettem ennek megoldására.

Nem történt semmilyen konfliktus a folyamat során. A folyamat elején kommunikált szabályokat körültekintően alkottam meg a csoportról szerzett információim alapján. Ezeket a szabályokat a workshop elején elfogadtattam és igényeik szerint kiegészítettem a résztvevőkkel. Amikor nem megfelelő viselkedést észleltem a folyamat során, akkor beavatkozásaimban megosztottam velük feltételezéseimet, mi állhat a nem megfelelő viselkedés hátterében. Minden alkalommal leteszteltem ezeket a feltételezéseimet, hogy ne vigyenek tévútra a helyzet korrekt kezelését illetően.

A workshop során elősegítettem a kreatív gondolkodást. Különböző színes kártyákkal kis játékra hívtam a résztvevőket a feladatok kilistázásakor annak érdekében, hogy eltávolodjanak a jelenlegi strukturális elemektől. Minden kártyát elfogadtunk, hogy a teljes kép kirajzolódhasson.

A moderációs technikákat választottam mivel ez a technika rugalmasan segít vizualizálni a struktúrát, illetve a résztvevők aktivitását is serkentette a mozgás.

### D. A csoportot a megfelelő és hasznos végeredmény irányába vezeti

Egyértelmű helyzetet teremtettem célokkal, napirenddel, szabályokkal, szerepekkel, általános információval reflektálva a résztvevők elvárásaira.

A folyamat során végig aktív hallgatást gyakoroltam. Hívó-kérdéseket használtam, hogy megismerjem a véleményüket és kérdeztem, hogy tisztázzam a homályos véleményeket. Összegeztem, hogy biztosítsam mindenki ugyanazt érti.

Jól tudtam vezetni a kis és nagy csoportos folyamatokat. A kis csoportos folyamatok végén arattunk, hogy lássuk a csapat összes lehetőségét.

A csapat önismeretét facilitáltam. Amikor ebéd előtt alacsonyabb energiákat észleltem, akkor korábban tartottam meg az ebédszünetet a tervezettnél. Több pontnál is rájöttem, hogy a csapatnak nem voltak megfelelő információik ahhoz, hogy döntést hozzanak az új struktúrával kapcsolatban. Elmondtam a javaslatom, és a csapat egyetértett a véleményemmel. Meghatározták azokat az elemeket a struktúrának, amelyeket tisztázni kell, és amelyekről a vezetőnek kell döntenie. A résztvevők visszajelzéseket adtak az alkalom végén az elvárásaikról és a tapasztalataikról.

Több módszert használtam a csoport konszenzus elérése érdekében (pl. több pont kérdés, értékelés és tisztázás). Az első találkozón – a workshop előtt egy nappal - azt kértem, hogy azokat az elemeket használjuk az előző találkozónkról, amelyeknek hatásuk van a kívánt struktúrára. Arra törekedtem, hogy figyelembe vegyem a résztvevők igényeit (pl. a szüneteket az energia szintjükhöz igazítottam, előmozdítottam az akció tervezést a végén).