

Struktury Wyzwalające

(Liberating Structures)

Wersja dokumentu: 0.1 (2020-04-06)

Tłumaczenie i redakcja: [Ewa Dębska](#), [Sylvia Stalewska](#), [Maciej Jureczko](#)

Korekta: [Antoni Maciaszek](#)

Spis struktur

Spis wymienia wszystkie istniejące i oficjalne struktury, również te nieprzetłumaczone jeszcze w niniejszym dokumencie. Struktury przetłumaczone w dokumencie, zostały w spisie pogrubione oraz przypisano im link do odpowiednich miejsc w pliku.

1. [1-2-4-wszyscy](#)
2. Improwizowany networking
3. Dziewięć razy dlaczego
4. [Przewrotne pytania](#)
5. Pozytywne wywiady (AI)
6. [TRIZ / TRIZ](#)
7. [15% rozwiązania](#)
8. Trójkąt wsparcia
9. [Co, więc co, a teraz co? W³](#)
10. Odkrywanie i działanie poprzez rozmowę (DAD)
11. Podziel się i przejdź dalej
12. 25/10 czerpanie z tłumy
13. Mądre tłumy
14. [Minimalne ramy](#)
15. Prototypowanie przez improwizację
16. Wspierająca heurystyka
17. [Rozmowy przy kawie](#)
18. Akwarium doświadczeń
19. Wysłuchane, Dostrzeżone, Respektowane (HSR)
20. Wspólne Rysowanie
21. Tablice projektowe
22. Wywiad z gwiazdą
23. Tkane społecznej sieci
24. Czego od ciebie potrzebuję (WINFY)
25. Technika otwartej przestrzeni
26. Wytwórcze relacje (STAR)
27. Macierz porozumienia i pewności
28. Prosta etnografia
29. Zintegrowana autonomia
30. Krytyczne niepewności
31. Planowanie w ekocyklu
32. Panarchia
33. [Od celu do praktyki \(P2P\)](#)

Wstęp

Dokument ten jest bezpośrednim tłumaczeniem wybranych treści zawartych na stronie <http://www.liberatingstructures.com/>, materiału **autorstwa Henri'ego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa** wraz z dodatkowo wyszczególnionymi w odpowiednich miejscach współautorami i inspiracjami. W treści nie dokonywano żadnych zmian merytorycznych.

Licencja

Dokument ten publikowany jest na licencji Creative Commons CC BY-NC 3.0, tożsamej z licencją oryginalnego materiału. Dozwolone jest dzielenie się (kopiowanie i rozpowszechnianie w dowolnym medium i formie) oraz adaptowanie (zmienianie i tworzenie na jego bazie) dokumentu. Niedozwolone jest wykorzystanie komercyjne. Szczegółowa licencja opisana jest pod adresem:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/deed.pl>



1-2-4-wszyscy

(1-2-4-All)

Zaangażuj wszystkich jednocześnie w tworzenie pytań, pomysłów i sugestii (12 min.)

Co staje się możliwe? Możesz błyskawicznie zaangażować wszystkich, niezależnie od wielkości grupy. Możecie generować lepsze pomysły i robić to szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Możesz wykorzystać know-how i wyobraźnię, która rozproszona jest w miejscach dotąd nieznanach. Pojawia się otwarta i twórcza konwersacja. Pomysły i rozwiązania selekcjonowane są w błyskawicznym tempie. Najważniejsze jednak, że uczestnicy stają się autorami rozwiązań, co też znacznie ułatwia ich dalsze wykorzystywanie i wdrażanie. W prosty i elegancki sposób usuwamy potrzebę szukania strategii na ich akceptację.

Pięć elementów strukturalnych - minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- Zadaj pytanie w odpowiedzi na zaprezentowany problem, zadanie do rozwiązania lub też wspomnianą propozycję (np. Jakie możliwości TY widzisz, by poczynić postępy w obszarze tego wyzwania? Jak poradziłabyś sobie z tą sytuacją? Jakie pomysły lub akcje rekomendujesz?).

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Dowolna liczba grup
- Przestrzeń dla uczestników do pracy twarzą-w-twarz, w parach i czwórkach
- Stoły i krzesła są opcjonalne
- Papier by uczestnicy mogli notować swoje spostrzeżenia i przemyślenia

3. Jak wygląda uczestnictwo

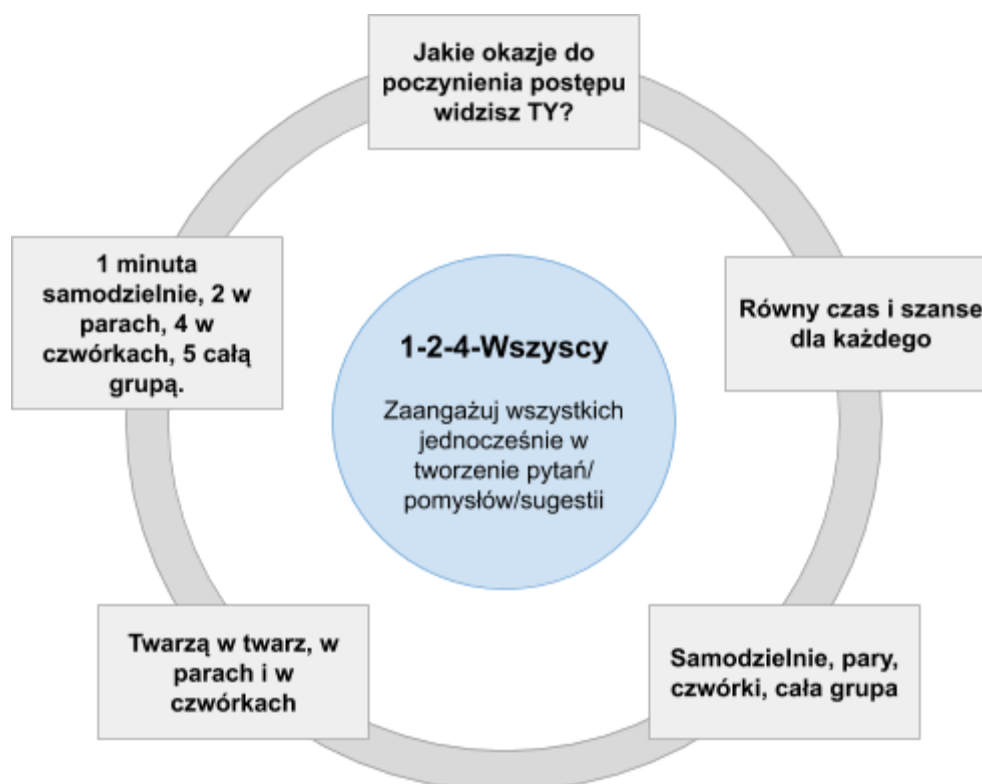
- Wszyscy w grupie są zaangażowani (często z wykluczeniem facylitatora)
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Zaczynij sam, później w parach, następnie w czwórkach, na końcu całą grupą.

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Samodzielna refleksja uczestników nad postawionym wyzwaniem zdefiniowanym w postaci pytania (np. Jakie możliwości TY widzisz, by poczynić postępy w obszarze tego wyzwania? Jak poradziłabyś sobie z tą sytuacją? Jakie pomysły lub akcje rekomendujesz?) - 1 min.
- Wygenerujcie pomysły w parach, budując w oparciu o idee wygenerowane wcześniej samodzielnie - 2 min.
- Podzielcie się i rozwińcie pomysły par, łącząc się w czwórki (zwróćcie uwagę na podobieństwa i różnice) - 4 min.
- Zadaj pytanie: "Podzielcie się jednym pomysłem, który wyróżniał się w Waszej dyskusji?". Każda czwórka dzieli się jedną ważną ideą ze wszystkimi uczestnikami (powtórz cykl wedle potrzeby) - 5 min.



DLACZEGO? Cele

- Zaangażuj każdą osobę w poszukiwanie odpowiedzi
- Unikaj nadmiernego udzielania pomocy i wspierania błędnego koła nadmiernej kontroli/zależności
- Stwórz miejsce bezpieczne dla wyrażania się, zmniejsz zróżnicowanie ilości władzy
- Uwypuklij “ciche” konwersacje i zwiększ zróżnicowanie wkładu do dyskusji
- Wzbogać jakość obserwacji i wglądu przed wyrażeniem się
- Buduj w kierunku osiągnięcia porozumienia lub wspólnego zrozumienia

Wskazówki i pułapki

- Upewnij się że cicha autorefleksja odbędzie się w skupieniu zanim uczestnicy połączą się w pary
- Poproś uczestników o robienie notatek w czasie cichej refleksji
- Użyj sygnałów dźwiękowych do sygnalizacji kolejnych kroków
- Pilnuj ram czasowych, powtórz cykl w razie potrzeby
- W dużej grupie, w trakcie części “Wszyscy”, ogranicz dyskusje nad pomysłami do trzech/czterech idei
- W dużej grupie, skorzystaj z facylitatora lub dedykowanej osoby, w celu zapisania pomysłów, którymi grupy się nie podzieliły
- Poproś każdą grupę o podzielenie się jednym pomysłem, bez powielania pomysłów już wspomnianych
- Chron i oddzielaj i proces wytwórczy od wspólnej dyskusji końcowej
- Odraczaj ocenianie; wizualizuj pomysły; nie ograniczaj kreatywności!
- Kiedy doświadczysz stagnacji, przejdź do innej formy wyrażania się (np. improwizacja, rysunek, opowiadanie historii)
- Pilnuj by w czasie części wspólnej, w grupie toczyła się tylko jedna dyskusja
- Zrób kolejną rundę, gdyby nie udało się dotrzeć wystarczająco głęboko

Komentarz autorski do struktury wraz z dyskusją w języku angielskim, na kanale Media Changemakers na portalu Vimeo: <https://vimeo.com/93869810>.

Odmiany i wariacje

- Zapisuj pomysły pojawiające się w grupach w sposób graficzny
- Używaj post-itów w krokach 2 oraz 3
- Wykorzystaj wypracowane pomysły w innych strukturach: **Tablice projektowe, Prototypowanie przez improwizację, Planowanie w ekocyklu**
- Przejdź od grup czteroosobowych do grup ośmioosobowych, mając na celu konsensus. Koleżanka Liz Rykert nazywa to Ośmiornicą!

Przykłady zastosowań

- Użyj po przemówieniu lub prezentacji, gdy istotnym jest uzyskanie bogatej informacji zwrotnej (pytania, komentarze, pomysły), zamiast zwrócenia się publiczności: “Jakieś pytania?”.
- Grupa managerów skorzystała z dwóch rund **1-2-4-wszyscy** do przeprojektowania swojego mało stymulującego spotkania co-tygodniowego.
- Dla spontanicznej konwersacji, która rozpoczyna się po ogłoszeniu tematu spotkania
- Dla grupy, która została zebrana w celu zaadresowania problemu lub okazji do poczynienia innowacji
- Dla odblokowania dyskusji, która ugrzęzła lub stała się dysfunkcyjna
- Zamiast lidera mówiącego ludziom co powinni myśleć i robić (często nieświadomego swoich akcji)
- Dla grupy mającej tendencję do bycia pod zbyt dużym wpływem swojego lidera
- Przeczytaj historię Craiga Yeatmana w *Części Trzeciej: Historie z Terenu* (odwołanie do książki autorów *Struktur Wyzwalających* - przyp. tłum.) mówiącej o zastosowaniu **1-2-4-wszyscy** do wsparcia procesu podejmowania decyzji o fuzji, “Jak Łatwo Podejmować Integrujące Decyzje o Wysokich Stawkach” (oryginalna nazwa: “*Inclusive High-Stakes Decision Making Made Easy*” - przyp. tłum.).

Źródło

Liberating Structures, opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa.

Materiały dodatkowe



Powyżej: 1-2-4-wszyscy ożywia i wspiera zaangażowanie w Peru



Powyżej: Wiele par podczas “równoczesnego przetwarzania” wspólnego problemu w Seattle



Przewrotne Pytania

(Wicked Questions)

Nazwij paradoksalne wyzwania, z którymi musi konfrontować się grupa, aby odnieść sukces (25 min.)

Wspaniale, że spotkaliśmy się z paradoksem. Teraz możemy mieć nadzieję na postęp.

– Niels Bohr

Co staje się możliwe? Możesz uruchomić innowacyjne działanie jednocześnie pozbywając się “tak ale...” oraz myślenia “jedno albo drugie”. **Przewrotne pytania** angażują każdego w zdecydowane myślenie strategiczne poprzez ujawnianie w wyzwaniach i możliwościach powikłań, które nie są intuicyjnie oczywiste. Rzucają światło na paradoksalne, a jednak uzupełniające się siły, które nieustannie wpływają na zachowania i są szczególnie ważne podczas wysiłków zmierzających do zmiany.

Przewrotne pytania umożliwiają bezpieczną ekspozycję napięcia między zalecanymi strategiami i rzeczywistymi warunkami oraz odkrycie wartościowych strategii, które leżą ukryte głęboko w odmętach paradoksu.

Pięć elementów strukturalnych – minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- Zapytaj, “Jakie przeciwstawne, a jednak uzupełniające się strategie musimy realizować symultanicznie, aby odnieść sukces?”

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Grupy od 4 do 6 krzeseł z lub bez małych okrągłych stołów
- Papier do zapisywania

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Każdy zaangażowany w pracę lub temat jest włączony
- Każdy ma równe szanse na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Indywidualnie
- Małe grupy (6 osób lub mniejsze)
- Cała grupa

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Przedstaw założenia **Przewrotnych pytań** i paradoksu. Zilustruj kilkoma przykładami **Przewrotnych pytań**. Podaj następujący szablon, “Jak to jest, że jesteśmy... i jesteśmy.... jednocześnie?” jako zdanie do uzupełnienia dwoma przeciwstawnymi założeniami, które są przedmiotem gry - 5 min.
- Najpierw samodzielnie, potem w małych grupach, każdy uczestnik używając szablonu **Przewrotnych pytań** tworzy pary przeciwieństw lub paradoksów, które mają miejsce w jego lub jej pracy - 5 min.
- Każda grupa spośród **Przewrotnych pytań** wybiera to, które jest najbardziej przewrotne i ma największą siłę oddziaływania. Wszystkie wybrane **Przewrotne pytania** prezentowane są całej grupie - 5 min.
- Cała grupa wybiera to najsilniejsze spośród wszystkich **Przewrotnych pytań** i dookreśla je - 10 min.

DLACZEGO? Cele

- Opisz nieuporządkowaną rzeczywistość sytuacji angażując zbiorową wyobraźnię
- Rozwiń innowacyjne strategie, aby ruszyć do przodu
- Uniknij zakłóceń i “bipolarnego” rozdwojenia w polityce i działaniach
- Oceń decyzje: Czy działamy na rzecz jednej strony czy drugiej, a może obu?
- Zainspiruj kreatywne napięcie, promujące, w miarę procesu odkrywania, więcej wolności i odpowiedzialności

Wskazówki i pułapki

- Upewnij się, że uczestnicy wyrażają obie strony paradoksu ze zrozumieniem: “Jak to jest, że jesteśmy.....i jesteśmy.....jednocześnie?” a nie w opozycji do siebie nawzajem
- Aby przystępnie przedstawić cechy paradoksu, stosuj różnorodne jego przykłady
- Pracuj w szybkich cyklach, w trakcie pracy nad idealnie **Przewrotnymi pytaniami** ucz się na błędach
- Unikaj przykrych pytań które obwiniają lub są nierówne po którejś ze stron. Oto przykład przykrego pytania: “Jak mamy skupić się na naszych klientach, gdy jesteśmy zmuszani do spędzania coraz to więcej czasu na biurokracji?”
- Unikaj pytań dotyczących danych, na które można odpowiedzieć skupiając się na analizie
- Zaproś uczestników, aby włączyli innych w opracowanie ich pytań, aby były jeszcze bardziej przewrotne
- Nawiązuj do doświadczeń w trakcie procesu; pytaj, “Kiedy zauważyliście, że obie te rzeczy są prawdziwe jednocześnie?”
- Nie ma szybkich odpowiedzi na **Przewrotne pytania** i może okresowo zaistnieć potrzeba powrotu do tego wyzwania z dodatkowymi rundami **Przewrotnych pytań**
- Często garstka ludzi ma łatwość generowania **Przewrotnych pytań**: pozwól im zabłysnąć i zainspirować resztę grupy!

Odmiany i wariacje

- Stosuj **Przewrotne pytania** w powiązaniu z innymi strukturami takimi jak **Prototypowanie przez improwizację, Planowanie w ekocyklu, i 25/10 czerpanie z tłumu.**
- Kiedy masz mocne **Przewrotne pytanie**, nie zatrzymuj się! Kontynuuj z **15% Rozwiązania i 1-2-4-wszyscy** aby wygenerować i odsiać pomysły. Postęp na każdym z **Przewrotnych pytań** może spowodować zmianę w dostępnych możliwościach.
- Dowiedz się więcej od Brenda Zimmerman w *Edgeware* i www.changeability.ca/Change-Ability.html

Przykłady zastosowań

- Poradnictwo rodzicielskie: “Jak to jest, że wychowujecie swoje dzieci aby były bardzo lojalne/przywiązane do rodziny i jednocześnie były bardzo niezależnymi jednostkami?”
- Pomoc liderom w odkryciu jak włączyć każdego w zahamowanie infekcji: “Jako liderzy w kontroli infekcji, jak to jest, że występujecie w tej sprawie i jednocześnie wycofujecie się aby pomóc jednostce przejąć kontrolę nad praktykami prewencyjnymi?”

- Zarządzanie dużymi globalnymi operacjami: “Jak to jest, że jesteśmy i nie jesteśmy tacy sami... organizacją z jedną globalną tożsamością i unikalnie zaadaptowaną do danych lokalnych warunków? Jak to jest, że jesteśmy zintegrowani i autonomiczni?”
- Funkcyjne działy, takie jak HR, finanse, prawny etc., aby postawić **Przewrotne pytania**, które uchwycają esencję ich funkcji w kontekście organizacji
- Odkrywanie osobistych **Przewrotnych pytań**, na przykład w odniesieniu do relacji z drugą osobą lub w związku z osobistym wyzwaniem. Na przykład, “Jak to jest, że jestem jednocześnie oddany mojej pracy i w pełni obecny dla mojej rodziny?”

Źródło

Liberating Structures, opracowane przez Henri'ego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez profesorów Brenda Zimmerman (zobacz Edgware) i Scott Kelso (zobacz The Complementary Nature).

Materiały dodatkowe

Poniżej grupa czterech osób w Madrycie formułuje **Przewrotne pytania**. Często, w pokoju wypełnionym 100 osób, jest 10 bardzo czujących paradoksalną naturę rzeczywistości. Ich pytania otrzymują silną emocjonalną odpowiedź zwrotną od społeczności. Nasłuchuj śmiechu aby odkryć, które z pytań uderzają w zbiorowy czuły punkt.

Na przykład, praktyka oparta na dowodach jest kluczową strategią, która niezamierzenie umniejszyła wartości lokalno-kontekstualnej ekspertyzy. Globalna fundacja zwołała stypendystów pracujących nad zapewnieniem bezpiecznej pitnej wody. Jeden wprawny w pytaniach uczestnik zapytał: “Jak to jest, że praktyka oparta na dowodach wykorzystuje generowanie dowodów oparte na praktyce w celu uzyskania wglądu naukowego?”. To zapytanie zdobyło ochy i achy całego tłumu.



Powyżej: Rozwijanie **Przewrotnych pytań** w Madrycie



Tworzenie przestrzeni z wykorzystaniem TRIZ

(Making Space with TRIZ)

Powstrzymaj bezproduktywne aktywności i zachowania aby stworzyć przestrzeń dla innowacji (35 min.)

Każdy akt tworzenia, jest wpraw aktem niszczenia.

- Pablo Picasso

Co staje się możliwe? Możesz przygotować przestrzeń dla innowacji poprzez wsparcie grupy w porzuceniu tego co już wiedzą (choć rzadko się do tego przyznają), tego co powstrzymuje ich przed osiągnięciem sukcesu oraz poprzez zaproszenie jej do kreatywnej destrukcji. **TRIZ** pozwala na bezpieczne zakwestionowanie świętych krów i wspiera heretyckie myślenie. Pytanie “Co musimy **przestać robić** by zbliżyć się do najistotniejszego celu?” indukuje prawdziwie zabawne, acz jednocześnie odważne dyskusje. Dzięki często pojawiającemu się śmiechowi, problemy zwykle będące tabu, mają szansę się ukazać i zostać skonfrontowane. Wraz z kreatywną destrukcją, pojawiają się możliwości na budowanie, gdy praca u podstaw i innowacja pędzą by wypełnić pustkę. Fruuu!

Pięć elementów strukturalnych - minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

Wykorzystaj ten trzystopniowy proces, pytając:

- Stwórz listę wszystkiego co się da, by upewnić się, że osiągniesz możliwie najgorszy rezultat w odniesieniu do Twojej głównej strategii postępowania czy też celu.
- Przejdź po każdym punkcie na Twojej liście i zadaj sobie pytanie: “Czy cokolwiek co robimy w tej chwili, w jakikolwiek sposób przypomina ten punkt?” Bądź całkowicie szczerzy, robiąc listę tych wszystkich kontrproduktywnych aktywności/zajęć/procedur, które u siebie zauważasz.
- Przejdź przez wszystkie punkty na drugiej liście i zdecyduj jakie kroki pozwolą Ci zaprzestać tego co kieruje Cię w stronę niechcianych rezultatów.

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Dowolna liczba małych grup od 4 do 7 krzeseł, każda opcjonalnie z małymi stołami
- Papier dla uczestników, by mogli notować

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Wszyscy objęci ćwiczeniem są zaangażowani
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Grupy od 4 do 7 uczestników
- Znajome zespoły lub wymieszane grupy

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Po wprowadzeniu, trzy segmenty, po 10 minut na każdy segment
- Przedstaw ideę **TRIZ** i zidentyfikuj jakiś niechciany rezultat. W razie potrzeby, poproś grupę o burzę mózgową i wybór jednego najbardziej niechcianego rezultatu. 5 min.
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-wszyscy** (*inna Struktura Wyzwalająca opisana w tym dokumencie - przyp. tłum.*) by stworzyć listę wszystkiego co są w stanie zrobić, by osiągnąć jak najgorszy rezultat - 10 min.
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-wszyscy** by zrobić drugą listę rzeczy, które w rzeczywistości już robią, przypominających te z listy pierwszej - 10 min.
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-wszyscy** by dla każdego punktu na drugiej liście, wyznaczyć kroki mające na celu powstrzymanie opisanych w nim aktywności/zajęć/zachowań - 10 min.

Obejrzyj film (*materiał w j. angielskim - przyp. tłum.*), na którym [Keith wykorzystuje TRIZ w CIMIT](#) (Center for Integration of Medicine and Innovation Technology) w Boston. Grupa skupia się na ulepszeniu podstawowej opieki zdrowotnej, poprzez stworzenie przestrzeni dla innowacji. Każdy także zabawny krok **TRIZ** jest zilustrowany.

DLACZEGO? Cele

- Stwórz warunki na wypowiedzenie tego co jest niewypowiedziane i na wyjęcie trupów z szafy
- Stwórz przestrzeń dla innowacji
- Przygotuj grunt pod kreatywną destrukcję poprzez uczynienie najtrudniejszego zabawnym
- **TRIZ** może być wykorzystany przed lub zamiast sesji tworzenia wizji
- Buduj zaufanie poprzez wspólne usuwanie barier

Wskazówki i pułapki

- Do **TRIZ** przystąpcie w duchu zabawy
- Nie akceptuj pomysłów na podejmowanie nowych i dodatkowych aktywności: upewnij się, że sugestie dotyczą zatrzymywania czynności i zachowań zamiast rozpoczynania kolejnych. Warto poczekać.
- Zaczynij z **BARDZO** niechcianym rezultatem; szybko potwierdź swoją sugestię z grupą.
- Doglądaj grup, które głośno się śmieją oraz tych, które wyglądają na zagubione.
- Daj grupom czas na zidentyfikowanie podobieństw w tym co robią teraz i eksplorację potencjalnych negatywnych konsekwencji takich działań.
- Zadbaj o to by w ćwiczeniu uczestniczyły osoby mogące być potencjalnie zaangażowane w zatrzymywanie obecnych działań; również spytaj: "Kto jeszcze powinien być włączony?"
- Poczyńcie realne decyzje co zostanie powstrzymane (ponumerujcie swoje decyzje 1,2,3...) w formie "Ja przestanę" i "My przestaniemy".

Odmiany i wariacje

- Pójdź dalej z drugą i trzecią iteracją by pogłębić zrozumienie niechcianych rezultatów.
- Połącz rezultaty (kreatywna destrukcja) z szerokim przeglądem aktywności poprzez **Planowanie w ekocyklu** (*inna Struktura Wyzwalająca - przyp. tłum.*).
- Podzielcie się akcjami by następnie zagłębić się w nie i zacementować poprzez użycie **Trójkąta wsparcia, Mądrych tłumów** czy **Teczniczki otwartej przestrzeni** (*inne Struktury Wyzwalające - przyp. tłum.*)

Przykłady

- W celu zapobieżenia szkody zadanej pacjentowi z powodu naruszeń bezpieczeństwa (np. Zabieg operacyjny złej strony ciała, upadki pacjenta, błędy w administracji leków, zakażenia jatrogenne) z grupami wielofunkcyjnymi (*ang. cross-functional - przyp. tłum.*): "Co zrobić by upewnić się, że zawsze będziemy operować pacjenta po złej stronie?"

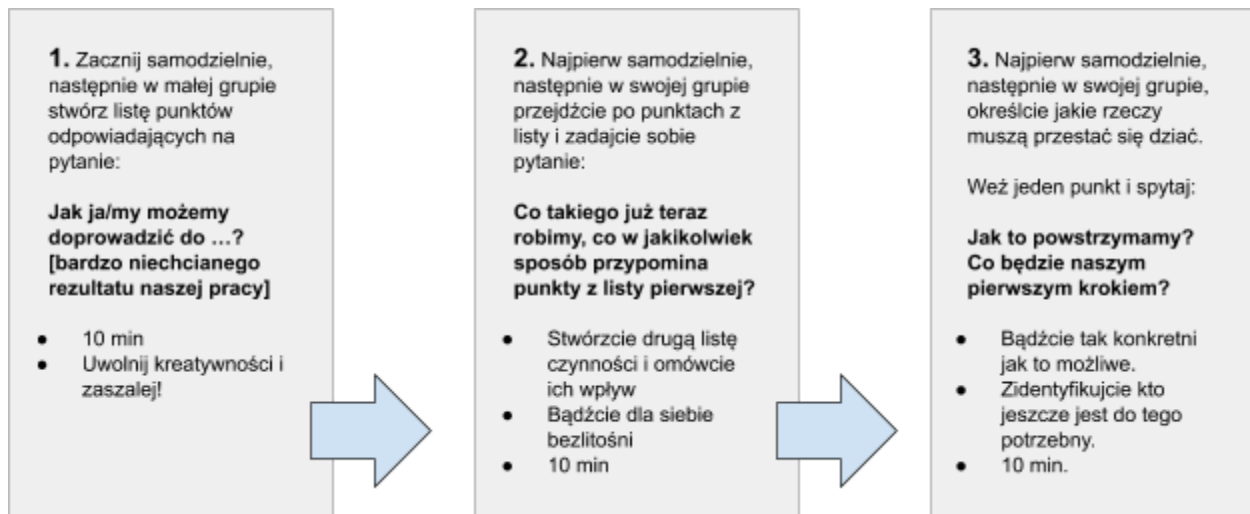
- By pomóc liderom instytucji zrozumieć w jaki sposób niechący wykluczają zróżnicowaną narrację: “Jak tworzyć polityki i praktyki, które działają tylko dla wybranej garstki ludzi?”
- Dla ekspertów z branży IT: “Jak upewnić się, że zbudujemy system, którego nikt nie będzie chciał używać?”
- Dla grup liderów: “Jak upewnić się, że będziemy robić te same rzeczy z tymi samymi ludźmi, domagając się odmiennych rezultatów?”

Źródło

Zainspirowane małym elementem rosyjskiego podejścia do inżynierii: [teoriya resheniya izobretatelskikh zadatch](#). Liberating Structures, opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa.

Materiały dodatkowe

Poniżej: materiały pomocne do wprowadzenia TRIZ



Film pokazujący zastosowanie **TRIZ** z liderami z branży opieki zdrowotnej podczas CIMIT w Boston; ćwiczenie facylituje Keith: [Link do bloga CIMIT](#).



15% rozwiązania

(15% Solutions)

Odkryjcie i skupcie się na tym, co leży w zasięgu Waszych możliwości i zasobów (20 min.)

“Nie można przekroczyć morza stojąc i patrząc na wodę.”

- Rabindranath Tagore

Co staje się możliwe? Możecie odkryć akcje, które jakkolwiek niewielkie, są możliwe do wykonania przez każdego. W najgorszym przypadku, sprawy nabiorą rozpędu, co może zrobić dużą różnicę. **15% rozwiązania** pokazują, że nie ma powodu by wyczekiwać w poczuciu bezsilności czy lęku. Pomagają ludziom wznieść się na kolejny poziom. Zachęcają jednostki i grupy do skoncentrowania się na tym, co jest w ich zasięgu, zamiast na tym czego nie są w stanie zmienić. Za pomocą prostego pytania, możesz odwrócić dyskusję, kierując ją na to, co może zostać osiągnięte, a tym samym znaleźć rozwiązania problemów ukrytych w miejscach do tej pory niedostępnych. Przesunięcie kilku ziaren piasku może stworzyć lawinę, która zmieni cały krajobraz.

Pięć elementów strukturalnych – minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- Nawiązując do osobistych wyzwań uczestników lub wyzwania grupy, zapytaj “Jakie jest twoje 15%? W jakim obszarze masz możliwość i wolność działania? Co możesz zrobić, bez dodatkowych zasobów lub władzy?”

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Nieograniczona liczba grup.
- Krzesła dla osób siedzących w grupach po 2-4 osoby; stoły nie są wymagane

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Wszyscy objęci ćwiczeniem są zaangażowani
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Najpierw samodzielnie
- Następnie w parach lub małych grupach

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Najpierw samodzielnie, każda osoba tworzy swoją listę **15% rozwiązań** - 5 min.
- Uczestnicy dzielą się swoimi pomysłami w małych grupach (2-4 osób) - 3 min na osobę; każdy po kolei.
- Członkowie grup konsultują się wzajemnie (dopytują by zrozumieć i udzielają porad) - 5-7 min na osobę; każdy po kolei.

DLACZEGO? Cele

- Oddal się od blokad, negatywnego myślenia i poczucia bezsilności
- Wspomóż ludzi w odnajdywaniu osobistej i kolektywnej siły
- Odkryj oddolne rozwiązania
- Dzielcie się realnymi rozwiązaniami i pomagajcie sobie wzajemnie
- Buduj zaufanie
- Pamiętaj o niewykorzystanej wydajności i zasobach (15 procent jest zawsze na wyciągnięcie ręki)
- Ogranicz marnotrawstwo
- Przejdź od pozycji “wiem” do pozycji “robię”

Wskazówki i pułapki

- Sprawdź każdy punkt aby upewnić się, że leży w gestii uczestników
- Bądź gotów na **DUŻE** rezultaty pojawiające się w wyniku efektu motyla
- Ponowne wynajdywanie koła jest w porządku
- Każde **15% rozwiązanie** zwiększa zrozumienie tego, co jest możliwe
- Jasne, wspólne cele i ramy nadadzą spójność wielu **15% rozwiązaniom**

- Pytanie o **15% rozwiązań** uczyń swoim nawykiem na spotkaniach (w przeciwnym rodzaju tego typu pomysły są pomijane i pozostają niezauważone)
- Podczas prezentowania pomysłu, opowiedz historię małej zmiany poczynionej przez jedną osobę, która doprowadziła do wielkich zmian.
- Naucz się więcej od profesora Garetha Morgana, który spopularyzował koncepcję na stronie: <http://www.imaginiz.com/index.html> pod zakładką "Provocative Ideas".

Odmiany i wariacje

- Naturalna synergia z **Trójkątem wsparcia, Mądrymi tłumami, Techniką otwartej przestrzeni, Wspierającą heurystyką i Zintegrowaną~autonomią** (*inne Struktury Wyzwalające - przyp. tłum.*)
- Wracając do grupy, możesz spytać: "Co ostatnio zrobiliście ze swoimi 15%?".

Przykłady zastosowań

- W każdej inicjatywie zmierzającej ku rozwiązaniu problemu lub planowaniu, gdzie szukasz sposobu na zachęcenie uczestników do wzięcia inicjatywy
- Jako część raportu przewodniczącego w sesjach struktury **Technika otwartej przestrzeni**
- Przy okazji jakiegokolwiek wyzwania, które do sukcesu wymaga zmian w wielu ludziach
- Dla generowania niewielkich "partii" sukcesu, które mogą być połączone w prosty prototyp, będący łatwy i tani w testowaniu (ang. low-fidelity prototype)

Źródło

Liberating Structures, opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez profesora Garetha Morgana.

Materiały dodatkowe

Poniżej: Materiały przydatne przy wprowadzaniu 15% Rozwiązania.

15% Rozwiązania

- Zawsze na wyciągnięcie ręki
- Najbardziej niewykorzystane i niedocenione źródło wpływu
- WIELKIE rzeczy mogą mieć miejsce w związku z efektem motyla
- Ponowne wynajdywanie koła jest w porządku
- Każde 15% Rozwiązanie zwiększa zrozumienie tego, co jest możliwe
- Jasne, wspólne cele i ramy nadadzą spójność wielu rozwiązaniom
- Dodaje energii, motywuje, wyzwala



Co, więc co, a teraz co? W³

(What, So What, Now What? W³)

Popatrzymy wspólnie wstecz na dotychczasowy postęp i zdecydujemy jakie wprowadzić korekty (45 min.)

Co staje się możliwe? Możesz pomóc grupom zastanowić się nad wspólnym doświadczeniem w sposób, który buduje zrozumienie i zachęca do skoordynowanej akcji, unikając jednocześnie nieproduktywnego konfliktu. Możliwe jest usłyszenie każdego głosu, a jednocześnie zbieranie spostrzeżeń i kształtowanie nowego kierunku. Osiąganie postępów etapami jest dzięki temu praktyczne - od zebrania faktów o tym *Co się wydarzyło* do nadawania sensu tym faktom dzięki *Więc co* i w końcu logicznego następstwa działań poprzez *Co teraz*. Współdzielony rozwój eliminuje większość nieporozumień, które w innym przypadku są paliwem dla niezgody co do działań. Voila!

Pięć elementów strukturalnych - minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- Po wspólnym doświadczeniu zapytaj "CO? Co się wydarzyło? Co zauważyliście, jakie fakty lub obserwacje wyszły na pierwszy plan?" Później, gdy wszystkie istotne obserwacje zostały zebrane, zapytaj "WIĘC CO? Dlaczego to jest ważne? Jakie kształtują się wzorce lub wnioski? Jakie możemy sformułować hipotezy?" Później, gdy nadany zostanie sens, zapytaj "A TERAZ CO? Jakie działania mają sens?"

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Nielimitowana ilość grup
- Krzesła dla ludzi do siedzenia w małych grupach 5 - 7 osób; małe stoły opcjonalnie
- Papier do robienia list
- Flip chart może być potrzebny przy dużej grupie do zbierania odpowiedzi
- Gadający Przedmiot* (opcjonalnie)

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Każdy jest włączony
- Każdy ma równe szanse na wniesienie swojego wkładu przy każdym stole
- W małych grupach jest bardziej prawdopodobne że każdy będzie mógł zabrać głos jeśli jedna osoba będzie facylitować i zadba o pracę nad jednym pytaniem na raz

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Indywidualnie
- Grupy 5 - 7 osób
- Cała grupa
- Z grup można ustalić zespoły lub je wymieszać

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Jeśli jest taka potrzeba, opisz sekwencję kroków i pokaż drabinę wnioskowania (zobacz poniżej). Jeśli grupy są 10 - 12 osobowe lub mniejsze, zrób wprowadzenie z całą grupą. Jeśli grupa jest większa, podziel ją na mniejsze grupy.
- Pierwszy etap: CO? Każdy pracuje samodzielnie przez 1 min. nad "Co się wydarzyło? Co zauważyłaś/eś, jakie fakty lub obserwacje wyszły na pierwszy plan?" później 2 - 7 min. w małych grupach. W sumie 3 - 8 min.
- Istotne fakty z małych grup dzielone są z całą grupą i zbierane razem. 2 - 3 min.
- Jeśli jest taka potrzeba, przypomnij uczestnikom co zawiera się w pytaniu WIĘC CO?
- Drugi etap: WIĘC CO? Ludzie pracują 1 min samodzielnie nad "Dlaczego to jest ważne? Jakie kształtują się wzorce lub wnioski? Jakie mogą/ możemy sformułować hipotezy?" potem 2 - 7 min. w małych grupach. W sumie 3 - 8 min.
- Istotne wzory, hipotezy i wnioski z małych grup są dzielone z całą grupą i zebrane razem. 2- 5 min.
- Trzeci etap: A TERAZ CO? Uczestnicy pracują 1 min. samodzielnie nad "A teraz co? Jakie działania mają sens?" potem 2 - 7 min. w małych grupach. W sumie 3 - 8 min.
- Działania są dzielone z całą grupą, przedyskutowane i zebrane. Można dzielić się dodatkowymi spostrzeżeniami. 2 - 10 min.

DLACZEGO? Cele

- Zbuduj wspólne rozumienie tego jak ludzie rozwijają odmienne perspektywy, pomysły i uzasadnienia dla działań i decyzji
- Upewnij się, że uczenie się następuje we wspólnych doświadczeniach: brak informacji zwrotnej = brak uczenia się
- Uniknij powtarzania w kółko tych samych błędów lub dysfunkcji
- Uniknij niezgody w kwestii działań wynikających z brak jasności co do faktów lub ich interpretacji
- Wyeliminuj tendencję do podejmowania działań zbyt pośpiesznie, zostawiając w tyle ludzi
- Zbierz najpierw wszystkie dane i obserwacje, aby każdy mógł rozpocząć w pełni wdrożony
- Uszanuj zarówno historię, jak i nowatorstwo tego, co jest odkrywane
- Zbuduj zaufanie i zredukuj niepokój poprzez wspólne uczenie się na każdym etapie wspólnego doświadczenia
- Nadaj sens złożonym wyzwaniom w sposób, który uwolni działanie
- Doświadczaj tego, że pytania mają większą moc od odpowiedzi ponieważ zapraszają do aktywnej eksploracji

Wskazówki i pułapki

- Ćwicz, ćwicz, ćwicz... wtedy Co, więc co, a teraz co? będą szły lekko jak oddychanie
- Upewnij się w małych grupach co do jasności właściwych odpowiedzi na każde pytanie (niektóre grupy są zdezorientowane co pasuje do każdej kategorii) i podziel się przykładami z całą grupą, jeśli będzie taka potrzeba
- Zwróć uwagę na wyrażane emocje w odpowiedzi na "Co" (np. raczej "wiele osób uśmiechało się lub śmiało" niż sugerowanie, że ludzie byli "szczęśliwi")
- W trakcie dzielenia się odpowiedziami z całą grupą zbieraj jedną ważną odpowiedź na raz. Nie próbuj zbierać odpowiedzi lub zapraszać do czytania długiej powtarzalnej listy od każdej pojedynczej grupy. Szukaj odpowiedzi unikalnych i pełnych znaczenia.
- Interweniuj, kiedy ktoś próbuje przeskoczyć etapy w drabinie wnioskowania
- Nie wskakuj do etapu Więc co? zbyt szybko. Może to być zbyt trudne dla ludzi, aby połączyć obserwacje bezpośrednio ze wzorami. To najtrudniejsze ze wszystkich trzech Co. Użyj drabiny wnioskowania dla przypomnienia logicznych kroków "w górę drabiny" od obserwacji do akcji.
- Doceniaj szczerą informację zwrotną i zauważaj ją
- Wygospodaruj czas na podsumowanie - nie lekceważ go i nie pośpieszaj
- Niech podsumowanie będzie regułą przy **W**³, sprawne, pod koniec całości

Odmiany i wariacje

- Stosuj Gadający Przedmiot w każdej rundzie. Spowalnia i pogłębia produktywność **W³**
- Na pytanie Co? Poświęć więcej czasu wyłaniając elementy, które układają się we wspólne kategorie. Na przykład, fakty z dowodami (np. przemówiła każda z osób w grupie) i emocje (np. Czułem radość, ludzie w mojej grupie uśmiechali się i śmiali, przeszedłem od stanu rozpaczy do nadziei)
- Dodaj pytanie Co jeśli? Pomiędzy Więc co? A teraz co?
- Przy pytaniu Więc co? Układaj elementy we wzory, wnioski, hipotezy/dedukcję, przekonania
- Zaproś małe grupy chętnych osób do podsumowania na forum całej grupy. Ludzie silnie reagujący i zróżnicowani pod względem pełnionych ról również powinni zostać zaproszeni.

Przykłady zastosowań

- Rozpocznij od Ww aby zarysować historię oraz znaczenie wydarzeń uprzednich względem spotkania
- Do podsumowania każdego tematu spotkania, które generuje złożone i kontrowersyjne odpowiedzi
- Dla grup, których członkowie mają mocne opinie lub są dominujący w rozmowie
- Dla grup ludzi, którzy mają trudności ze słuchaniem osób o odmiennych doświadczeniach
- Aby zastąpić lidera, który mówi ludziom co mają myśleć, jakie wyciągać wnioski lub jakie podejmować działania (często nieintencjonalnie)
- Jako standardowy punkt kończący wszystkie spotkania
- Zaraz po szokującym wydarzeniu
- Aby uzyskać informacje zwrotną w warunkach akademickich (np. Informacja zwrotna od studentów dla nauczycieli), podziękowania dla Barish Gollan.

Poniżej: link do filmu tłumaczącego W³:

<https://youtu.be/sUs5zLGx2E4>

Więcej o Gadających Przedmiotach: może nim być cokolwiek co jesteś w stanie podać dalej od osoby do osoby. Kiedy go trzymasz, możesz mówić. Jeśli nie, słuchasz. Naturalne przedmioty są przyjemne do trzymania w rękach. Zabawne elementy sztuki mogą również pomóc rozluźnić atmosferę przy bardzo poważnych tematach. Na szybko, książka lub długopis również się sprawdzają.

Źródło

Liberating Structures, opracowane przez Henri Lipmanowicz i Keith McCandless. Chris Argyris wprowadziła "drabinę wnioskowania" w rozumowaniu, uczeniu się i działaniu: na poziomie jednostki i organizacji (San Francisco: Jossey-Bass, 1982). Peter Senge spopularyzował je w The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (tytuł oryginalny - przyp. tłumacz) (New York: Doubleday, 1990).

Materiały dodatkowe

Poniżej: Prezentacja materiałów dla wprowadzenia Co, więc co, a teraz co?



Drabina wnioskowania

Wskazuje na wartość procesu wnioskowania krok po kroku we wprowadzeniu lub działaniach podsumowujących. Na drabinie szczególnie podkreślono wizualnie wartość trzymania się na niskim poziomie. Można dzięki temu uniknąć nieporozumień i sporów.





Minimalne ramy

(Min Specs)

Określ jedynie to co jest bezwzględnie konieczne oraz to co jest całkowicie niedopuszczalne.

“Projektant wie, że doskonałość osiąga się nie wtedy, gdy nie ma już nic do dodania, ale kiedy nie ma już nic, co można by odebrać.”

- Antoine de Saint-Exupéry

Co staje się możliwe? Określając możliwie najmniejszą liczbę prostych reguł, określicie **Minimalne ramy**, które muszą być BEZWZGLĘDNIE przestrzegane. Tym samym możesz uwolnić kreatywność grupy w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Przestrzeganie **Minimalnych ram** zapewni, że innowacje będą zarówno celowe, jak i odpowiedzialne. Podobnie jak Dziesięć Przykazań, **Minimalne ramy** włączają ograniczenia: wyszczególniają jedynie to co bezwzględnie należy robić oraz czego bezwzględnie nie wolno. Wyeliminujesz bałagan nieistotnych zasad, maksymalnych ram, które stoją na drodze do innowacji. Często wystarczy od dwóch do pięciu reguł jako **Minimalne ramy**, aby zwiększyć wydajność poprzez pozostawienie grupie większej swobody ORAZ odpowiedzialności za zrozumienie co należy zrobić, aby osiągnąć postęp. W miarę zdobywania doświadczenia podczas pracy w danej dziedzinie, uczestnicy wspólnie razem kształtują i dostosowują **Minimalne ramy**. Przestrzeganie reguł pozwoli grupie poszaleć!

Pięć elementów strukturalnych – minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- W kontekście trudnego działania, nowej inicjatywy lub strategicznego wąskiego gardła, poproś uczestników, aby najpierw wygenerowali całą listę wszystkich czynności do wykonania oraz do unikania, na które należy zwracać uwagę, aby osiągnąć sukces. To jest lista maksymalnych ram.
- Po opracowaniu listy maksymalnych ram poproś uczestników o ograniczenie jej do absolutnego minimum niezbędnego do osiągnięcia celu. Poproś ich, aby przeszukali listę po jednym elemencie i wyeliminowali każdą regułę, która uzyska pozytywną

odpowiedź na pytanie: „Jeśli złamiemy lub zignorujemy tę zasadę, czy nadal możemy osiągnąć nasz cel?”

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Krzesła dla osób siedzących w grupach po 4-7 osób wokół małych stołów
- Papier do zapisywania minimalnych oraz maksymalnych ram

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Każdy zaangażowany w aktywność bądź program może uczestniczyć
- Każdy ma równą szansę na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w podgrupach 4-7
- Cała grupa w celu podzielenia się rezultatami

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Wygeneruj listę wszystkich czynności niezbędnych do zrobienia oraz tych, których nie wolno robić (maksymalne ramy). Początkowo sam przez minutę, a następnie skonsoliduj rezultaty i rozwijaj powstałą listę w małej grupie przez pięć minut. Zrób listę tak kompletną, jak to możliwe w krótkim czasie. 6 min.
- Każda mała grupa testuje każdą regułę na liście maksymalnych ram na podstawie celu. Jeżeli reguła może zostać naruszona, a cel nadal osiągnięty, reguła jest usuwana z listy. 15 min
- W razie potrzeby przeprowadź drugą rundę. 15 min
- Porównaj w małych grupach i konsoliduj do najkrótszej listy.

DLACZEGO? Cele

- Oceń i zdecyduj, co jest absolutnie niezbędne aby osiągnąć sukcesu
- Otwarta przestrzeń dla nowych możliwości
- Ogranicz frustrację i uwolnij ludzi od mikrozarządzania

- Skoncentruj lub przekieruj zasoby i energię tam, gdzie ma to znaczenie
- Pomóż w skalowaniu i rozpowszechnianiu innowacji z precyzją i dokładnością
- Uprość strategię na szybko zmieniających się rynkach

Wskazówki i pułapki

- Skoncentruj uwagę na konkretnym wyzwaniu, a nie na frazesach
- Rozpocznij od stworzenia kompletnej listy czynności niezbędnych do zrobienia
- Uwzględnij jak najwięcej graczy / interesariuszy
- Bądź bezwzględny w odrzucaniu czynności z listy niezbędnych do zrobienia: nie pozwól, by wkradły się maksymalne ramy
- W razie potrzeby przeprowadź dodatkowe rundy
- Uczyń **Minimalne ramy** oficjalnymi! Żyj nimi (zamiast “tak, ale...”)
- Większy nacisk na bezpośrednie doświadczenie w tej dziedzinie niż na wiedzę koncepcyjną
- Utrzymuj **Minimalne ramy** przy życiu, dostosowując je na podstawie doświadczeń polowych i prostych obserwacji etnograficznych
- Jeżeli grupy doświadczają trudności, konieczne może być ponowne objaśnienie nadrzędnego celu, a także upewnienie się, że dotyczy się on tego co jest naprawdę ważne.
- Dowiedz się więcej z [Edgware](#) oraz z [Kathy Eisenhardt at Stanford](#) (YouTube)(*materiał w języku angielskim - przyp. tłum.*)

Odmiany i wariacje

- Przeprowadź drugą rundę testowania celu z pytaniem: „Gdybyś przestrzegał wszystkich minimalnych reguł oprócz tej, czy osiągnąłbyś swój cel?” Jeżeli tak, możesz usunąć tę regułę z listy.
- Zamiast opracowywać **Minimalne ramy** na dziś, poproś ludzi, aby spekulowali, jakie **Minimalne ramy** powinny kształtować działania w przyszłości. Skorzystaj z nich, aby poinformować terażniejszość.
- Przeprowadź sesję **Minimalnych ram** dla grup wirtualnych z pomocą czatu, gdzie dla każdej reguły będziecie dzielić się odpowiedziami na pytanie: „czy możesz naruszyć tę regułę i osiągnąć swój cel?”. Gdy lista minimalnych reguł będzie coraz krótsza i bardziej zwarta, otwórz rozmowę głosową dla wszystkich.
- **Prosta etnografia** oraz **Dziewięć razy dlaczego** (*nazwy innych Struktur Wyzwalających - przyp. tłum.*) mogą ujawnić ukryte lub przemilczane reguły minimalne (kop głębiej!)

Przykłady zastosowań

- Senator Lynda Bourque Moss wykorzystwała technikę **Minimalnych ram** do zidentyfikowania działań niezbędnych oraz niedopuszczalnych, które będą

podejmowane przez interesariuszy, w celu współdzielenia odpowiedzialności za zapobieganie zdarzeniom prowadzenia pojazdów pod wpływem alkoholu oraz w celu wspierania nowego ustawodawstwa stanowego. Przeczytaj historię Lyndy „Passing Montana Senate Bill 29” w części trzeciej (*odnośnik do trzeciego rozdziału w książce Liberating Structures - przyp. tłum.*).

- Po ogólnofirmowym spotkaniu Open Space Alison Joslyn opracowała zestaw **Minimalnych ram** z nowymi liderami projektu, którzy dokonali zmiany w firmie. Zobacz „Odwrócenie biznesu” w części trzeciej.
- Dołącz **Minimalne ramy** do każdego zadania przekazanego lub otrzymanego.
- Przykłady ze świata biznesu, [London Business School--Donald Sull](#) (YouTube)(*materiał w języku angielski, przyp. tłum.*)

Źródło

Liberating Structures, opracowane przez Henri Lipmanowicz i Keitha McCandless. Zainspirowane przez profesor Kathleen Eisenhardt i autora książek Paula Plsek (patrz Zimmerman, Lindberg i Plsek Edgeware).

Materiały dodatkowe

Poniżej: materiały prezentacyjne, których używamy do wprowadzenia minimalnych ram

Lista wymagań aby przeprowadzić spotkanie z sukcesem	Czy możemy złamać tę regułę i dalej osiągnąć cel?
1. Powiadomienie o czasie i miejscu spotkania	TAK - Minimalna rama
2. Rekrutacja eksperta do prezentacji	NIE minimalna rama
3. Przygotować szczegółową agendę	NIE minimalna rama
4. Slajdy w PowerPoint	NIE minimalna rama
5. Przedstawić ważny cel	TAK - Minimalna rama



Rozmowy przy kawie

(Conversation Café)

Zaangażuj wszystkich na drodze do zrozumienia poważnych wyzwań (35-60 min.)

Co staje się możliwe? Możesz objąć i zaangażować dowolną liczbę osób w podjęcie próby zrozumienia zawiłych lub szokujących wydarzeń i przygotować grunt pod wyłonienie nowych strategii. **Rozmowy przy kawie** pomagają ludziom prowadzić spokojne i głębokie konwersacje, w których jest mniej debatowania i kłótni, a więcej słuchania. Siedząc w okręgu, z prostym zestawem zasad i Gadającym Przedmiotem ([obiektem wspomagającym rozmowę - przy. tłum.](#)), małe grupy oddadzą się kolejnym rundom dialogu, minimalizując szansę na jakikolwiek bezproduktywny konflikt. Gdy znaczenie ukryte pod wyzwaniem stanie się jasne, grupa nabierze wspólnego zrozumienia, które uwolni potencjał do nowych działań.

Pięć elementów strukturalnych – minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- Zaproś wszystkich uczestników by zebrali się w małych grupach, wzajemnie wysłuchali swoich przemyśleń i razem zastanowili się nad wspólnym wyzwaniem.

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Nieograniczona liczba grup po 5-7 krzeseł ustawionych wokół mały stolików
- Gadający Przedmiot (np. patyk, kamień, dowolny interesujący przedmiot)
- Opcjonalnie markery i jedna albo dwie kartki papieru flip chart na każdym ze stołów

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Wszyscy w grupie są zaangażowani
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Wymieszane, różnorodne grupy 5-7 uczestników

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Zdefiniuj temat rozmowy; zwykle będzie to pytanie.
- Wyłumacz, że odbędzie się cztery rundy konwersacji przy każdym ze stołów jednocześnie. Pierwsze dwie z wykorzystaniem Gadającego Przedmiotu, trzecia będąca otwartą dyskusją oraz ostatnia ponownie z Gadającym Przedmiotem. Podaj informację o długości każdej z rund.
- Rozdaj Gadające Przedmioty.
- Przeczytaj sześć postanowień **Rozmów przy kawie**. Patrz: "Materiał Dodatkowy" poniżej.
- Poproś, aby przy każdym stole zgłosił się jeden uczestnik, który będzie miał za zadanie pełnić rolę gospodarza. Gospodarz bierze normalny udział w strukturze, ale ma również za zadanie dyskretnie interweniować w przypadku zdecydowanych naruszeń sześciu wspomnianych postanowień. Zwykle jest są to przedłużające się wypowiedzi.
- Pierwsza runda z Gadającym Przedmiotem: każdy uczestnik dzieli się z grupą tym co myśli, czuje lub robi w związku z zadaniem - 1 min. na osobę.
- Druga runda z Gadającym Przedmiotem: każdy uczestnik dzieli się przemyśleniami po wysłuchaniu pozostałych osób zgromadzonych przy stole - 1 min. na osobę.
- Trzecia runda: otwarta dyskusja (z opcjonalnym zastosowaniem Gadającego Przedmiotu) - 20-40 min.
- Czwarta runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: każdy uczestnik dzieli się swoimi końcowymi przemyśleniami - 5-10 min.

DLACZEGO? Cele

- Przyswój złożoną, trudną lub uciążliwą sytuację i przygotuj grunt pod znalezienie rozwiązania
- Twórz pomysły i dynamikę wspierającą innowację
- Buduj wzajemne zrozumienie procesów w jaki ludzie dochodzą do różnych pomysłów i przyjmują różne perspektywy
- Unikaj dyskusji opartych o brak zrozumienia
- Zbuduj zaufanie i zmniejsz lęk dając możliwość osiągnięcia katharsis
- Pomóż uczestnikom docenić oba oblicza rozmowy: zarówno mówienie jak i słuchanie

Wskazówki i pułapki

- Zawsze korzystaj z Gadającego Przedmiotu: robi różnicę
- Poproś uczestników i gospodarzy o przeczytanie sześć postanowień, zanim przystąpią do pierwszej rundy
- Nie wyznaczaj akcji; nic nie powinno wskazywać na to, że rozmowa musi koniecznie prowadzić do jakichkolwiek czynów
- Poprowadź rozmowy jak przyjęcie, zachęcając każdego do zaangażowania się, ale zostawiając też przestrzeń na otwartą i spontaniczną dyskusję
- Użyj **Przewrotnych pytań** by pogłębić konwersację
- Jeżeli pojawi się jakiś problem, spytaj: “Czy trzymamy się naszych postanowień?”
- Zachęcaj ludzi by dzielili się tym co mają na myśli
- Zachęcaj cichych uczestników do wypowiedziania się
- Wybierz Gadające Przedmioty, które mogą mieć jakieś symboliczne znaczenie dla uczestników
- Zachęcaj uczestników by rysowali lub spisywali ciekawe spostrzeżenia na kartce flipchart pełniącej rolę obrusu
- Naucz się więcej od Vicki Robin i znajomych, którzy stworzyli **Rozmowy przy kawie** do zastosowań w społecznościach: <http://conversationcafe.org>

Odmiany i wariacje

- Wszyscy uczestnicy przy każdym stole oprócz jednego, mogą zmieniać stoły co 20 minut, tak jak to proponuje World-Café (więcej informacji na: <http://www.worldcafe.com>)
- Połącz ćwiczenie z rysowaniem. Na każdym ze stołów umieść kartkę flipchart, na której można przemyślenia każdej z grup. Zachęcaj do rysowania i swobodnej eksploracji.
- Aby przejść do działania, połącz ćwiczenie z takimi strukturami jak: **W3 (Co, więc co, a teraz co?)**, **15% rozwiązania**, **Tablice projektowe**, **Akwarium doświadczeń** czy **Technologia otwartej przestrzeni**.

Przykłady zastosowań

- Do odnalezienia się lub otrząśnięcia się z poważnych problemów czy szoku na rynku lub otaczającym środowisku (po raz pierwszy użyte w amerykańskich społecznościach po atakach terrorystycznych z 11 września).
- Do zbadania nowego tematu lub trendu, który wydaje się mało zrozumiały
- Do zaopiekowania się tematem wzbudzającym silne emocje
- Do poczynienia refleksji nad poważną zmianą: co ona oznacza? Jakie założenia możemy poczynić? Jak wnioski wydają się zasadne? W co możemy teraz wierzyć?

Źródło


Liberating Structures, opracowane przez Henri'ego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane i zaadaptowane z pracy Vicki Robin i Susan Partnow, autorek Rozmów przy kawie (*ang. Conversation Cafés - przyp. tłum.*).



Powyżej: Zabawny Gadający Przedmiot zachęca do aktywnego słuchania w Paryżu.

Materiały dodatkowe

Poniej: materiały pomocne w implementacji Rozmów przy kawie



Postanowienia i kroki

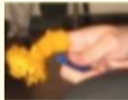
Postanowienia

- Powstrzymuj się od oceniania tak bardzo jak tylko potrafisz
- Szanujmy się wzajemnie
- Staraj się zrozumieć, a nie przekonać
- Zachęcaj i akceptuj zróżnicowane opinie
- Mów o tym co leży Ci na sercu i co ma dla Ciebie osobiste znaczenie
- Wybieraj szczerą i głębię ponad bez zbędnego przedłużania

Kroki

- Używaj Gadającego Totemu w 1, 2 i 4 rundzie
- 1 oraz 2 runda to rozmowa bez przerywania z opcją pass. Osoby bez Gadającego Totemu, zachęcane są do **sluchania**.
- 3 runda to żywe dyskusje
- 4 runda to dzielenie się wnioskami
- Gromadź spostrzeżenia gdy grupa łączy się w całość

Peruwiańska ludowa kukielka służąca za Gadający Totem





Od celu do praktyki (P2P)

(Purpose-To-Practice (P2P))

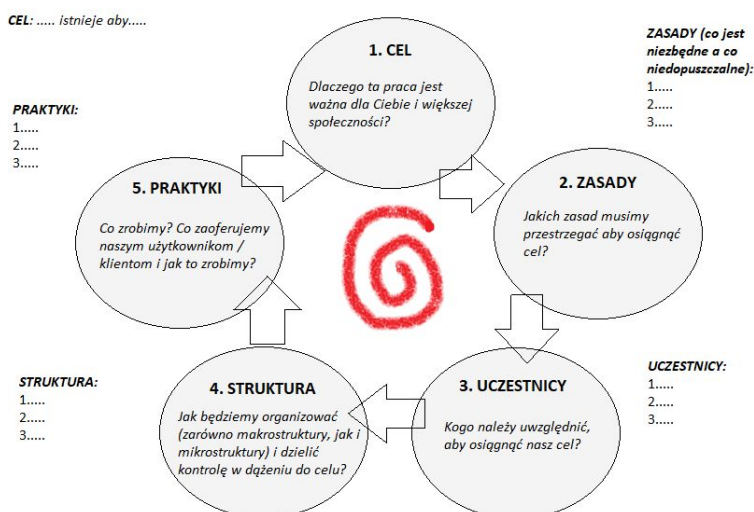
Zaprojektuj pięć kluczowych elementów prężnej i długotrwałej inicjatywy (2h)

“Znaczące kryzysy naznaczają nasze czasy. I chociaż byśmy tego nie chcieli, wydaje się, że robienie tego, co zawsze robiliśmy, tylko z większym zaangażowaniem, nie zażegna ich” - Charles Johnston

Co staje się możliwe?

Korzystając z **P2P** na początku inicjatywy, interesariusze mogą wspólnie kształtować wszystkie elementy, które będą determinować powodzenie ich inicjatywy. Grupa zaczyna od wygenerowania wspólnego celu (tj. dlaczego praca jest ważna dla każdego uczestnika i większej społeczności). Wszystkie dodatkowe elementy - zasady, uczestnicy, struktura i praktyki - mają na celu pomóc w osiągnięciu celu. Tworząc razem te pięć elementów, uczestnicy odkrywają, w jaki sposób mogą się zorganizować aby móc kreatywnie się adaptować i rozszerzać na drodze do sukcesu. W przypadku dużych inicjatyw **P2P** umożliwia zaangażowanie dużej liczby interesariuszy w kształtowaniu ich przyszłej inicjatywy.

*Poniżej: materiał prezentacyjny wykorzystywany przy wprowadzaniu **P2P** (wersja przetłumaczona - przyp. tłum.)*



Pięć elementów strukturalnych – minimalne ramy

1. Struktura zaproszenia

- Zaprosz wszystkich lub większość zainteresowanych stron do udziału w projektowaniu ich nowej inicjatywy, w celu określenia jej pięciu zasadniczych elementów: celu, zasad, uczestników, struktury i praktyk.

2. Jak zaaranżowana jest przestrzeń i jakie materiały są potrzebne

- Małe stoliki oraz krzesła dla grup do 4 osób
- Duża ściana z papierem plakatowym do zapisywania rezultatów sesji **P2P** dla każdego z pięciu elementów
- Dla każdego uczestnika po 5 arkuszy roboczych, po jednym na każdy element

3. Jak wygląda uczestnictwo

- Wszystkie osoby zainteresowane uruchomieniem inicjatywy są zaangażowane
- Każdy ma równe szanse na wniesienie swojego wkładu

4. Jak skonfigurowane są grupy

- Wykorzystanie struktury **1-2-4-wszyscy**
- Cała grupa do sfinalizowania każdego elementu

5. Sekwencja kroków i rozłożenie w czasie

- Przedstaw ideę **P2P**, pięć elementów i powiązane pytania oraz rozdaj puste arkusze. 5 minut.
- Aby wyjaśnić pierwszy element: Cel, zadaj pytanie: „Dlaczego praca jest ważna dla ciebie i większej społeczności?”
- Użyj **1-2-4**, aby wygenerować indywidualne pomysły i historie do Celu. 10min
- W grupach czteroosobowych porównuj, przesiewaj i wzmacniaj najlepsze pomysły. 10 min
- Jako cała grupa, integruj tematy i finalizuj pomysły na Cel. 10min

- Przejdź do pozostałych elementów **P2P**, po kolei powtarzając trzy kroki **1-2-4-wszyscy**. Przygotuj się na powrót do początku i poprawienie poprzednich elementów w razie potrzeby (spodziewaj się niechlujnej nieliniowości). Skorzystaj z poniższych pytań, aby poprowadzić rozwój czterech kolejnych elementów:
 - Zasady: „Jakich zasad musimy bezwzględnie przestrzegać, aby osiągnąć cel?”
 - Uczestnicy: „Kto może przyczynić się do osiągnięcia naszego celu i musi zostać uwzględniony?”
 - Struktura: „Jak musimy organizować (zarówno makrostruktury, jak i mikrostruktury) i dystrybuować kontrolę, aby osiągnąć nasz cel?”
 - Praktyki: „Co będziemy robić? Co zaoferujemy naszym użytkownikom / klientom i jak to zrobimy? ”
- Po każdym elemencie zapytaj: „Czy ten element rzucił nowe światło, które sugeruje poprawki do poprzednich elementów?” 5min
- Po ukończeniu wszystkich elementów poproś uczestników o cofnięcie się i dokładne przyjrzenie się szkicowi pięciu elementów razem. Poproś ich o skorzystanie z opcji [Co, więc co, teraz co?](#) w małych grupach, aby zrozumieć wszystkie możliwe kolejne kroki i uszeregować je priorytetowo całą grupą. 15 minut.
- Po uruchomieniu inicjatywy zaproś uczestników do okresowego przeglądania projektu **P2P** i dostosowywania elementów na podstawie ich doświadczenia.

DLACZEGO? Cele

- Zaangażuj i skoncentruj wyobraźnię wszystkich na zaprojektowaniu wspólnej przyszłości dla uczestników
- Unikaj „projektowania” przez małą grupę ludzi lub ekspertów - tylko za zamkniętymi drzwiami
- Połącz wszystkie elementy potrzebne do rozpoczęcia i utrzymania zaangażowania, unikając w ten sposób rozdrobnionego procesu
- Opracuj innowacyjne strategie, które można szybko wdrożyć i rozpowszechnić dzięki wspólnej własności
- Zbuduj odporność oraz zdolność do reagowania na zakłócenia w oparciu o sprawiedliwy podział sił
- Zbuduj zdolność szybkiego dostosowywania dowolnego elementu do zmieniających się okoliczności

Wskazówki i pułapki

- Stworzenie potężnego, niezwykle atrakcyjnego „celu” jest najważniejszym krokiem. Możesz użyć **Dziewięć razy dlaczego**, **Pozytywnych wywiadów** lub **TRIZ** (inne struktury wyzwalające - przyp. tłum), aby pogłębić rozmowę

- Cel może być wyrażony jako coś pozytywnego, co zamierzasz rozpocząć / stworzyć lub coś negatywnego, co zamierzasz zatrzymać
- Pracuj w szybkich cyklach, ponosząc porażki pracując iteracyjnie (*szansa na szybką adaptację - przyp tłum.*)
- Może być niezbędnych wiele sesji rozłożonych na tygodnie lub nawet miesiące
- „Struktura” zazwyczaj jest elementem, który wymaga największej wyobraźni i przeskakuje od ogólnego do bardziej rozproszonego sterowania. Korzystanie z metafor (np. Jak możemy się ustrukturyzować jako [zielistka](#)?) Również formy wizualne mogą pomóc w opracowaniu kreatywnych projektów.
- Zasady (to co jest niezbędne do zrobienia oraz to co jest niedopuszczalne) często pochodzą z trudnych lekcji zdobytych podczas pracy w danej dziedzinie (zarówno te pozytywne jak i negatywne)
- Polegaj na małych grupach, które zdołają unieść ten ciężar i podtrzymać działanie inicjatywy
- Pilnuj aby rundy odbywały się zgodnie z harmonogramem. W przypadku gdy potrzeba więcej czasu, wykonaj dwie rundy.
- Możesz polegać na inspirujących i rozpaczliwych doświadczeniach członków grupy
- Poproś uczestników, aby wykorzystali swoją intuicję w miarę postępu procesu

Odmiany i wariacje

- Zaczynaj od jednego 30-minutowego, bardzo szybkiego cyklu obejmującego wszystkie pięć elementów, aby zilustrować potrzebę silnego i wyraźnego celu: bez niego łatwo jest wymyślić nie do końca przemyślany projekt
- Wizualizacja graficzna pomaga utrzymać uwagę i skupić się na rygorystycznym procesie projektowania
- Możesz dodać pytania, aby wzbogacić rozmowę na temat praktyk: co dzieje się wokół nas, co stwarza okazję? Co jest zagrożone, jeżeli nie podejmiemy ryzyka? Od czego zaczynamy, szczerze?
- Jeżeli zintegrowanie wszystkich pięciu elementów projektu to zbyt wiele, po prostu wykonaj jeden lub dwa elementy projektu, które wydają się najważniejsze
- Używaj pięciu pytań **P2P** rutynowo jako łatwej listy kontrolnej dla małych projektów
- Stosuj z wirtualnymi grupami, zapraszając uczestników do odpowiedzi na pięć pytań z pomocą online'owej wersji techniki **1-2-Wszyscy**. Przeszukuj i sortuj odpowiedzi za pomocą tablicy i osoby grającej rolę „syntezatora”. Nie martw się o doskonałość w pierwszych rundach. Wirtualne rundy mogą pogłębiać lub uzupełniać bezpośrednią wymianę.
- Użyj **P2P**, aby skonstruować znacznie dłuższą sesję projektową (np. wycofanie z planowania lub strategii)
- Zaprosz utalentowanych uczestników do pełnienia ról (np. zapisywanie, rysowanie, syntezywanie)

Przykłady zastosowań

- Stosowane przez liderów ruchu dialogowego Conversation Café
- The Quality Commons, grupa naukowców z ośmiu systemów opieki zdrowotnej, wykorzystała **P2P** do pomyślnego utworzenia swojego konsorcjum
- Przechodząc przez pierwszy etap **P2P**, zespół zarządzający odkrył znacznie głębszy cel niż się spodziewał. Nowy cel i wspólne doświadczenia zainspirowały zespół do przemyślenia modelu biznesowego.
- Aby przeprowadzić uruchomienie grup użytkowników LS
- W regionie Ameryki Łacińskiej korporacja wprowadza nową strategię biznesową zorientowaną na klienta

Źródło

Liberating Structures, opracowane przez Henri'ego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowany przez Dee Hocka (książka *Birth of the Chaordic Age* jego autorstwa).

Materiały dodatkowe

Poniżej rezultaty dla każdego z pięciu pytań **P2P**.



Powyżej: wynik każdego z pięciu pytań **P2P**, wzięty z ćwiczenia w konsorcjum badawczym Quality Commons



Powyżej: wizualizacja rezultatów sesji P2P autorstwa Tracy Kelly



Powyżej: projekt P2P autorstwa grupy praktykującej LS z Seattle (wykonany podczas 90 minutowego spotkania 22 osób. Ta praca prowadziła i podtrzymywała grupę przez 3 lata.

Cel

Dlaczego ta praca jest ważna dla Ciebie i większej społeczności?

“Istniejemy, aby wymyślić i ożywić nową formę organizowania się, rozważając, ćwicząc, grając i skacząc razem.”

Zasady

Zasady (co jest niezbędne a co niedopuszczalne), których musimy przestrzegać, aby osiągnąć nasz cel.

1. Użytkownicy muszą współdzielić własność i odpowiedzialność za grupę
2. Użytkownicy muszą być gotowi na niespodziewane, dostosowując się do pojawiających się okazji i odkryć
3. Użytkownicy muszą zachować przejrzystość i szanować zasady Creative Commons
4. Użytkownicy muszą zachować praktyczne „skupienie się na rozwiązaniach” dla działań grupowych
5. Użytkownicy nie mogą nadmiernie organizować działań
6. Użytkownicy muszą stale zapraszać i witać nowych użytkowników i nowicjuszy w grupie

Uczestnicy

Kogo należy uwzględnić, aby osiągnąć nasz cel?

- Członkowie grupy podstawowej (ci, którzy biorą odpowiedzialność za organizowanie działań)
- Większa społeczność użytkowników LS (lokalni, regionalni, krajowi, międzynarodowi użytkownicy biorący udział w działaniach)
- Nowicjusze i nowi użytkownicy (osoby zaproszone do przyłączenia się do działań przez użytkowników LS)
- Wpływowi eksperci i liderzy gwiazd nie używający LS

Struktura

Jak będziemy organizować (zarówno makrostruktury, jak i mikrostruktury) i dzielić kontrolę w dążeniu do celu?

Na razie Fisher i Keith będą koordynować działania administracyjne (np. MeetUp i MailChimp, aby ogłaszać spotkania). Kierowanie spotkaniami będzie się zmieniać między członkami grupy użytkowników.

Praktyki

Co zrobimy? Co zaoferujemy naszym użytkownikom / klientom i jak to zrobimy?

Istnieją cztery praktyki:

- Co miesiąc wieczór twarzą w twarz w Seattle z wykorzystaniem LS do dalszego uczenia się;
- Okazjonalne wirtualne spotkania, które obejmują międzynarodowych użytkowników i specjalne projekty;
- Coroczna impreza Chautauqua / Open Space;
- Oraz LS w modelu Community Consulting ... aby pomóc nowym użytkownikom uzyskać bezpośrednie doświadczenie przy złożonych wyzwaniach (usługi są oferowane organizacjom przez niskie lub żadne koszty za pośrednictwem doświadczonego konsultanta LS i zespołu mniej doświadczonych osób, które chcą się uczyć).