

# Liberating Structures

(Struktury wyzwalające)

Henri Lipmanowicz, Keith McCandless

**Tłumaczenie:** [Ewa Dębska](#), [Maciej Jureczko](#), [Kinga Krajewska](#), [Antoni Maciaszek](#),  
[Sylwia Stalewska](#)

**Redakcja i korekta:** [Natalia Kraszewska](#)

**Wersja dokumentu:** 1.1 (2020-06-16)

# Spis treści

Spis wymienia wszystkie istniejące i oficjalne struktury, również te nieprzetłumaczone jeszcze na język polski. Struktury, które zostały już przetłumaczone, mają odniesienia kierujące do odpowiednich miejsc w dokumencie.

1. [1-2-4-All](#) (1-2-4-Wszyscy)
2. [Impromptu Networking](#) (Improwizowany networking)
3. [Nine Whys](#) (Dziewięć razy „Dlaczego?”)
4. [Wicked Questions](#) (Przewrotne pytania)
5. [Appreciative Interviews](#) (Pozytywne wywiady)
6. [Making Space with TRIZ](#) (Kreowanie przestrzeni z wykorzystaniem TRIZ)
7. [15% Solutions](#) (15% rozwiązania)
8. [Troika Consulting](#) (Trójkąt wsparcia)
9. [What, So What, Now What?](#) (Co, Więc co, I co teraz?)
10. [Discovery & Action Dialogue](#) (Odkrywanie i działanie poprzez rozmowę)
11. [Shift & Share](#) (Podziel się i przejdź dalej)
12. [25/10 Crowd Sourcing](#) (25/10 czerpanie z tłumu)
13. [Wise Crowds](#) (Mądre tłumy)
14. [Min Specs](#) (Minimalne ramy)
15. [Improv Prototyping](#) (Prototypowanie przez improwizację)
16. [Helping Heuristics](#) (Heurystyki wsparcia)
17. [Conversation Café](#) (Rozmowy przy kawie)
18. [User Experience Fishbowl](#) (Akwarium doświadczeń)
19. [Heard, Seen, Respected](#) (Usłyszani, dostrzeżeni, uszanowani)
20. [Drawing Together](#) (Wspólne rysowanie)
21. [Design StoryBoards](#) (Projektowanie scenariuszy)
22. [Celebrity Interview](#) (Wywiad z gwiazdą)
23. [Social Network Webbing](#) (Budowanie sieci społecznej)
24. [What I Need From You](#) (Czego od ciebie potrzebuję)
25. [Open Space Technology](#) (Technika otwartej przestrzeni)
26. [Generative Relationships STAR](#) (Produktywne relacje)
27. [Agreement-&-Certainty Matrix](#) (Macierz porozumienia i pewności)
28. [Simple Ethnography](#) (Prosta etnografia)
29. [Integrated~Autonomy](#) (Integracja~Autonomia)
30. [Critical Uncertainties](#) (Krytyczne niepewności)
31. [Ecocycle Planning](#) (Planowanie w ekocyklu)
32. [Panarchy](#) (Panarchia)
33. [Purpose-To-Practice](#) (Od celu do praktyki)

## Wstęp

Dokument jest bezpośrednim tłumaczeniem wybranych treści zawartych na stronie <http://www.liberatingstructures.com>, materiału autorstwa **Henriego Lipmanowicza** oraz **Keitha McCandlessa** wraz z dodatkowo wyszczególnionymi, w odpowiednich miejscach, współautorami i inspiracjami. Wszystkie przetłumaczone grafiki i zdjęcia zaczerpnięto bezpośrednio z materiału źródłowego. W treści nie dokonywano żadnych zmian merytorycznych.

## Licencja

Dokument 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-All

(1-2-4-Wszyscy)

### Zaangażuj wszystkich w zadawanie pytań, generowanie pomysłów i sugestii (12 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala błyskawicznie zaangażować wszystkich, niezależnie od wielkości grupy, w generowanie lepszych pomysłów szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Można wykorzystać *know-how* i pobudzić uśpioną wyobraźnię uczestników. Struktura umożliwia otwartą i twórczą konwersację oraz selekcjonowanie pomysłów i rozwiązań w błyskawicznym tempie. Najważniejsze jest jednak to, że uczestnicy są autorami pomysłów. Znacznie ułatwia to procedowanie zmian, bo nikogo nie trzeba przekonywać do wspólnie wypracowanych rozwiązań.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- W odpowiedzi na zaprezentowany problem, zadanie do rozwiązania lub też wspomnianą propozycję, zadaj pytanie (np. Jakie możliwości widzicie, by zrobić postępy w obszarze tego wyzwania? Jak poradzilibyście sobie z tą sytuacją? Jakie pomysły lub akcje rekomendujecie?).

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup
- Przestrzeń dla uczestników do pracy twarzą w twarz w parach i czwórkach
- Stoły i krzesła (opcjonalnie)
- Papier do notowania spostrzeżeń i przemyśleń w grupach

#### 3. Aktywność uczestników

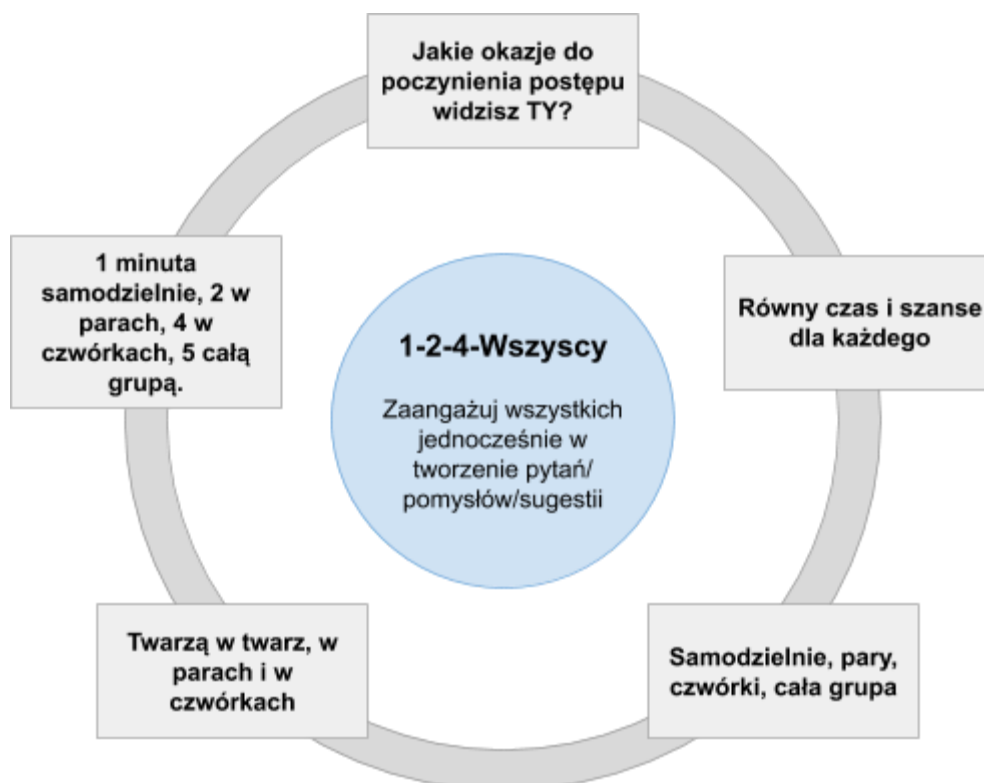
- Wszyscy w grupie są zaangażowani (często z wykluczeniem facylitatora).
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Samodzielnie, później w parach, następnie w czwórkach, na końcu całą grupą

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Samodzielna refleksja uczestników nad wyzwaniem zdefiniowanym w postaci pytania (np. Jakie możliwości TY widzisz, by poczynić postępy w obszarze tego wyzwania? Jak poradziłbyś/poradziłabyś sobie z tą sytuacją? Jakie pomysły lub akcje rekomendujesz?). Czas: 1 min
- W oparciu o idee sformułowane wcześniej samodzielnie, wygenerujcie pomysły w parach. Czas: 2 min
- Połączcie się w czwórki i rozwińcie pomysły par. Zwróćcie uwagę na podobieństwa i różnice. Czas: 4 min
- Zadaj pytanie: „Który z pomysłów wyróżniał się w waszej dyskusji?”. Każda grupa dzieli się jedną ważną ideą ze wszystkimi uczestnikami. Powtórz cykl wedle potrzeby. Czas: 5 min



## Co można zyskać?

- Zaangażować każdą osobę w poszukiwanie odpowiedzi.
- Uniknąć nadmiernego udzielania pomocy i błędnego koła przesadnej kontroli/zależności.
- Stworzyć bezpieczną przestrzeń do wyrażania poglądów, gdzie każdy głos – bez względu na stanowisko osoby, od której pochodzi – ma tę samą wartość.
- Wyartykułować „ciche” rozmowy i wzbogacić wkład do dyskusji.
- Podnieść jakość obserwacji i wglądu przed wyrażeniem swojego zdania publicznie.
- Stworzyć grunt dla osiągnięcia porozumienia lub wypracowania wspólnego stanowiska.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Upewnij się, że nastąpiła cicha autorefleksja, zanim uczestnicy połączyli się w pary.
- Poproś uczestników o sporządzanie notatek w trakcie samodzielnej pracy.
- Użyj sygnałów dźwiękowych do sygnalizowania kolejnych kroków.
- Pilnuj ram czasowych. W razie potrzeby powtórz cykl.
- W trakcie części „Wszyscy” ogranicz dyskusje w dużej grupie do wypracowania trzech, czterech pomysłów.
- W trakcie części „Wszyscy” skorzystaj z pomocy facylitatora lub skryby, aby zapisać pomysły, którymi grupy się nie podzieliły.
- Poproś każdą grupę o podzielenie się jednym pomysłem, bez powielania pomysłów już wspomnianych.
- Chroń i oddziel proces wytwórczy od wspólnej dyskusji końcowej.
- Powstrzymaj się przed szybkim wyciąganiem wniosków; wizualizuj pomysły; nie ograniczaj kreatywności!
- Kiedy zaobserwujesz stagnację, zaproś grupę do innej formy wyrażania się (np. improwizacja, rysunek, opowiadanie historii).
- Pilnuj, by podczas części wspólnej w grupie toczyła się tylko jedna dyskusja.
- Zrób kolejną rundę, gdyby nie udało się dotrzeć do sedna.

Komentarz autorski do struktury wraz z dyskusją można znaleźć na kanale „Media Changemakers” – *Liberating Structures Series. Episode 2. 1-2-4-All*:

<https://vimeo.com/93869810> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Modyfikacje struktury

- Zapisuj w sposób graficzny pomysły pojawiające się w grupach.
- Używaj karteczek samoprzylepnych w kroku drugim oraz trzecim.
- Wykorzystaj pomysły wypracowane w innych strukturach: [Design StoryBoards](#), [Improv Prototyping](#), [Ecocycle Planning](#).
- Przejdź od grup 4-osobowych do grup 8-osobowych, aby uzyskać konsensus. Liz Rykert nazywa to Ośmiornicą!

## Przykłady zastosowań

- Użyj po przemówieniu lub prezentacji, aby uzyskać bogatą informację zwrotną (pytania, komentarze, pomysły), zamiast kierować do publiczności ogólne: „Czy ktoś ma jakieś pytania?”.
- Grupa menedżerów skorzystała z dwóch rund **1-2-4-All** do zmiany formuły nudnego cotygodniowego spotkania.
- 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, która ma tendencję do bycia pod zbyt dużym wpływem swojego lidera.
- Craig Yeatman opowiedział o zastosowaniu **1-2-4-All** do wsparcia procesu podejmowania decyzji o fuzji. Przeczytaj historię Craiga „Inclusive High-Stakes Decision Making Made Easy” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa.

## Materiały dodatkowe



Powyżej: *Struktura 1-2-4-All* ożywia i wspiera zaangażowanie. Warsztaty w Peru



Powyżej: *Wiele par podczas „równoczesnego przetwarzania” wspólnego problemu. Warsztaty w Seattle*





# Impromptu Networking

(Improwizowany networking)

## Przedstaw swój problem i oczekiwania oraz szybko nawiąż nowe znajomości (20 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga grupie skoncentrować się na problemach, jakie ta chce rozwiązać, bazując na niewyczerpanych pokładach ciekawości i ludzkich talentów. Jeśli struktura jest użyta na początku sesji, pozwala zaangażować uczestników na cały czas spotkania. W 20 minut, dzięki angażującym pytaniom, uczestnicy tworzą luźne, acz solidne znajomości. Każdy przyczynia się do kształtowania sposobu pracy poprzez wspólne dostrzeganie wzorców i odkrywanie oddolnych rozwiązań.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zapytaj: „Z jakim dużym wyzwaniem przychodzisz na to spotkanie? Co masz nadzieję uzyskać, a co dać od siebie tej grupie lub społeczności?”.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Otwarta przestrzeń bez barier, aby uczestnicy mogli stać w parach i swobodnie poruszać się, szukając rozmówców.

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy jednocześnie, w tych samych ramach czasowych (bez względu na liczbę uczestników)
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- W parach

- Zachęć uczestników do poznawania nowych osób lub ludzi w grupach/specjalizacjach innych niż ich własne.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Każda osoba ma 2 minuty, aby odpowiedzieć na pytania rozmówcy, w sumie 4-5 minut na rundę. Ten sam schemat we wszystkich rundach.
- Trzy rundy

## Co można zyskać?

- Natychmiast zaktywizować każdego uczestnika, pod warunkiem że pytania są angażujące.
- Zachęcić do większego zaangażowania wobec wyzwań.
- Pogłębiać opowieści wraz z każdą kolejną rundą.
- Pomóc rozruszać się nieśmiałym uczestnikom.
- Potwierdzić indywidualny wkład w rozwiązania.
- Podkreślić siłę luźnych nowych znajomości.
- Zasugerować, że małe rzeczy mogą mieć duże znaczenie.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Użyj jednego pytania o temat, z którym się borykasz, i jednego pytania, które zachęca do obopólnej wymiany doświadczeń.
- Zadawaj pytania, które zachęcą uczestników do kształtowania kierunku współpracy.
- Używaj **Impromptu Networking** przed rozpoczęciem spotkań i konferencji.
- Używaj dzwoneczków (np. tingsha), aby pomóc uczestnikom przejść z pierwszej do drugiej i do trzeciej rundy.
- Zadawaj pytania otwarte, ale nie nazbyt szerokie.
- Poproś o traktowanie gry serio.
- Przeprowadź trzy rundy, nie dwie ani jedną.
- Jeśli zdecydujecie się udostępnić wyniki, róbcie to ostrożnie, z zachowaniem poufności.

## Modyfikacje struktury

- Eksperymentuj z różnymi pytaniami: „Jaki problem próbujesz rozwiązać?”, „Które wyzwanie utrzymuje się po naszym poprzednim spotkaniu?”, „Jakie podejrzenie próbujesz potwierdzić?”.
- Zabierz grupę poza ustalone miejsce spotkania, zwiększy to czynnik zabawy.
- Połącz ze strukturą [Social Network Webbing](#).
- Poproś uczestników, aby opracowali prosty plan następnych działań, korzystając ze struktury [15% Solutions](#).
- Przyspiesz, w zależności od harmonogramu.

- Wypróbuj sprytną wariację nazwaną „Liquid Courage” opracowaną przez Jamie Owens (założycielkę „More Than An Option, Inc.”) i Keitha McCandlessa. Poproś każdą osobę w parze o dokończenie tych zdań w minutę lub mniej: Gdyby tylko...; Zmusili mnie do...; Muszę...; ...tak już jest; Gdyby oni..., to mógłbym...!.

## Przykłady zastosowań

- Aby nawiązać głębsze znajomości w pierwszym dniu zajęć, profesorowie na uczelniach zapytali swoich uczniów: „Dlaczego zdecydowałeś się wziąć udział w tych zajęciach? Czego chcesz się nauczyć i co masz do zaoferowania członkom tej grupy?”.
- W celu szybkiego rozpoczęcia interdyscyplinarnej sesji edukacyjnej Tim Jaasko-Fisher wykorzystał **Impromptu Networking** do pracy z sędziami, prawnikami, urzędnikami i pracownikami socjalnymi. Przeczytaj historię Tima „Fixing a Broken Child Welfare System” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Do połączenia odległych sobie innowatorów i rozbieżnych prototypów wśród członków kreatywnych społeczności zajmujących się innowacjami. Zobacz: „Inventing Future Health-Care Practice” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Inspirowane June Holley.



Poniżej: **Impromptu Networking** w praktyce. 150 członków działu IT Szpitala w Kolorado wystartowało warsztat trzema rundami tej struktury. Była to pierwsza aktywność w harmonogramie spotkania. Wszyscy spodziewali się formalnego rozpoczęcia przez CEO lub CIO komunikujących, co jest przedmiotem spotkania. Zamiast tego każdy został poproszony o zdefiniowanie tego warsztatu na własnych warunkach. Za każdym razem z innym rozmówcą, każdy miał 3 okazje do odpowiedzi na 2 pytania: „Z jakim dużym wyzwaniem przychodzisz na to spotkanie? Co masz nadzieję uzyskać, a co dać od siebie tej grupie?”.

Rozpoczęcie w ten sposób wydobyło grupę na światło słoneczne i wniosło to „światło” na spotkanie. Uczestnicy byli zaskoczeni niewiarygodną energią, jaka się wyzwoliła. Częściowo pozytywne zaskoczenie wynikało ze wspólnego zdefiniowania celu spotkania. Większa swoboda i indywidualna odpowiedzialność to zasługa eksperymentowania z Liberating Structures.



Powyżej: **Impromptu Networking** na powietrzu. Warsztaty w Kolorado



## Nine Whys

(Dziewięć razy „Dlaczego?”)

### Zwiększ świadomość wspólnego celu (20 min)

*Jeśli chcesz zbudować statek, nie zwołuj ludzi, aby ci przynieśli drzewo, przygotowali narzędzi, nie przydzielaj zadań i pracy, lecz wzbudź w nich tęsknotę za dalekim, bezkresnym morzem.*

– Antoine de Saint-Exupéry

**Co daje nam ta struktura?** W zadziwiająco prosty i błyskawiczny sposób, pomaga rozjaśnić każdej osobie lub grupie, gdzie leży prawdziwa istota jej pracy. Pozwala szybko odkryć brak porywającego celu w grupie i uchronić się przed niejasną motywacją do dalszego działania. Odkrywając wspólny i jednoznaczny cel, grupa poczuje więcej wolności i odpowiedzialności za swoją pracę. W ten właśnie sposób położy fundamenty pod rzetelne szerzenie innowacji.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Zadaj pytanie: „Co robisz, gdy pracujesz nad... (tematem, który chcecie zgłębić)? Sporządź krótką listę aktywności”. Później zapytaj: „Dlaczego to dla ciebie ważne?”. Kontynuuj, pytając: „Dlaczego? (...) Dlaczego? (...) Dlaczego?”. Takie pytanie postaw do dziewięciu razy lub do momentu, w którym uczestnicy poczują, że odnaleźli prawdziwy cel swojej pracy.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup
- Krzesła ustawione tak, by ułatwić wygodną komunikację w parach, twarzą w twarz.
- Nie są potrzebne stoły ani inne wyposażenie.

#### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Najpierw w parach, następnie w czwórkach, w końcu całą grupą – skorzystaj z **2-4-All** (modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – *przyj. tłum.*).

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Każda osoba w parze przez 5 minut udziela wywiadu swojemu partnerowi. Zaczynają od: „Co robisz, gdy pracujesz nad...?”. Partner poszukuje głębszego sensu, delikatnie powtarzając pytanie: „Dlaczego jest to dla ciebie ważne?”. Po 5 minutach następuje zamiana ról. Czas: 10 min
- Pary dobierają się w czwórki i dzielą się swoimi przemyśleniami i doświadczeniem z drugą parą. Czas: 5 min
- Zaproś całą grupę do wspólnej refleksji poprzez pytanie: „Jak nasze cele wpływają na kolejne kroki, które podejmiemy?”. Czas: 5 min



## Silny cel

Silny cel zachęca do uczestnictwa i charakteryzuje się dwoma zasadniczymi atrybutami:

**1.**

Osobiste kryterium dla Ciebie jako jednostki

**2.**

Fundamentalne uzasadnienie wykonywanej przez Ciebie pracy z perspektywy szerszej społeczności

*Kto ma cel, zniesie każdą drogę.*

– Friedrich Nietzsche

## Co można zyskać?

- Odkryć to, co jest prawdziwie ważne dla członków grupy.
- Przygotować grunt dla projektu, który będzie wdrożony.
- Rozniecić organizacyjną dynamikę za pomocą pojawiających się historii.
- Wygenerować niewielką liczbę klarownych odpowiedzi, które pomogą grupie szybciej ruszyć naprzód.
- Stworzyć podstawę do oceny promującej postęp.
- Ustanowić kryteria określające grupę docelową.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Stwórz bezpieczną i zachęcającą przestrzeń; unikaj osądzania.
- Bawcie się: na czas powtarzających się pytań „Dlaczego?” możesz zachęcić uczestników do rozbudzenia pokładów ciekawości ich wewnętrznego dziecka.
- Nie ustawiaj! Draż głęboko, z pasją! Szukaj różnych sposobów na zadawanie pytań „Dlaczego?”. Możesz zapytać: „Co zmieniłoby się, gdyby spełniło się twoje aktualne marzenie?”.
- Upewnij się, że zadajesz pytanie: „Dlaczego to jest dla CIEBIE ważne?”, zamiast pytać o znaczenie w szerokim rozumieniu bezosobowej organizacji czy systemu.
- Podzielcie się różnorodnymi odpowiedziami i zastanówcie się nad widocznymi różnicami. Gdzie ujawnia się wspólny cel?
- Jeżeli ktoś utknie, zadaj pytanie: „Czy przychodzi ci do głowy jakaś historia?”.
- Zadbaj o dyskrecję w przypadku dzielenia się osobistymi historiami.
- Zrób z **Nine Whys** rutynowe narzędzie do wyjaśniania wspólnych celów.

## Modyfikacje struktury

- Połącz **Nine Whys** z [Appreciative Interviews](#). Zaczynaj od wywiadu, by później zapytać: „Dlaczego historia sukcesu, którą się podzieliłeś/podzieliłaś, jest dla ciebie ważna? Dlaczego? Dlaczego? Dlaczego?”.
- Zapytaj uczestników, czy udało im się znaleźć fundamentalny powód poświęcania czasu i pieniędzy dla omawianej pracy? Klarowny, osobisty powód i uzasadnienie społeczne może szybko pomóc w rozpowszechnieniu inicjatywy. Starajcie się wyłuskać jedno zdanie, które w zdecydowany sposób legitymizuje działania grupy: „Istniejemy, by...!” lub „Istniejemy, by powstrzymać...!”.
- W kontekście biznesowym, zapytaj: „Dlaczego ludzie mieli ci zapłacić? Dlaczego przywódcy chcieli, żebyś prowadził/prowadziła swój biznes w ich kraju?”.
- Po uzyskaniu jasności co do celu, zadaj 10 pytań „Jak?” – będzie to teraz o wiele łatwiejsze niż wcześniej.
- Dobry cel nigdy nie jest zamknięty. Pozostaw go na tyle otwartym, by zachęcał innych do ich własnego wkładu; by wspólnie kształtowali najgłębsze potrzeby kierujące pracą.

- Zapisuj odpowiedzi na kartkach samoprzylepnych. Numeruj je i przyklejaj na kartkę flipchart. Możesz układać odpowiedzi w trójkąt tak, by najbardziej ogólne znalazły się na górze a najbardziej szczegółowe na dole. Porównaj i podsumuj.
- Zapytaj: „Dlaczego jest to ważne dla twojej społeczności? Dlaczego? Dlaczego? Dlaczego?”.
- Podczas webinaru użyj okna czatu, aby sformułować cel. Uczestnicy skupią się na pytaniach **Nine Whys** i podzielą się swoimi pomysłami na czacie.
- Połącz strukturę z [Purpose-To-Practice](#), [Generative Relationships STAR](#), [Wise Crowds](#), [What, So What, Now What?](#), i wieloma innymi.

## Przykłady zastosowań

- Do wypracowania wspólnego przekonującego celu przyświecającego uruchomieniu wspólnej inicjatywy badawczej. Quality Commons, badawcza sieć siedmiu przedstawicieli różnych obszarów sektora opieki zdrowotnej w Stanach Zjednoczonych, użyła **Nine Whys** jako kroku w strukturze [Purpose-To-Practice](#).
- Jako wstęp do dowolnej sesji coachingu, włącznie ze strukturami [Troika Consulting](#) czy [Wise Crowds](#).
- By rozjaśnić powód wprowadzania na rynek nowego produktu.
- W zakotwiczeniu każdego z elementów [Design StoryBoards](#) poprzez zapytanie: „Dlaczego ta aktywność lub element jest dla ciebie ważny? Co takiego dodaje do przepływu łączącego uczestników?”.
- Dla ciebie, żebyś mógł/mogła rozjaśnić swój cel.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane profesorem Geoffem Bellmanem – autorem i konsultantem.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały pomocnicze do wprowadzenia **Nine Whys***

*Pytania o cel są podstawą, gdyż dokopują się do esencji najgłębszych potrzeb kierujących waszą pracą. Wygenerowanie niewielkiej liczby klarownych odpowiedzi może pomóc grupie szybciej ruszyć naprzód.*



1. Spytaj partnera: "Co robisz pracując nad \_\_\_\_\_ [tu wymień wyzwanie]?" Sporządź krótką listę czynności. **1 minuta.**
2. Dopytuj "dlaczego" dopóki nie odkryjesz prawdziwego celu. **5 minut.**
  - Dlaczego to dla Ciebie ważne?
  - Pierwsza odpowiedź, "\_\_\_\_\_ ..." Hmm, dlaczego to dla Ciebie ważne?
  - Druga odpowiedź, "\_\_\_\_\_ ..." OK, a co by się zmieniło, jeżeli spełniłoby się Twoje aktualne marzenie?
  - Pytaj "Dlaczego... dlaczego... dlaczego..."
  - Zrób krótką notatkę
3. Zamień się rolami. Powtórz kroki 1-3.
4. Dołącz do grupy czterech do sześciu osób i porozmawiajcie nad podobieństwami i różnicami. Bądź ostrożny przy dzieleniu się celem wspomnianym przez Twojego partnera. **5 minut.**
5. W ramach grupy, podzielcie się ciekawymi odkryciami. Zanotujcie, jeżeli uda się Wam znaleźć wspólny cel! **4 minuty.**





# Wicked Questions

(Przewrotne pytania)

## 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 daje nam ta struktura?** Prowadzi do uruchomienia innowacyjnych działań, eliminując wszelkie „tak ale...” oraz niekoniecznie prawdziwe przekonanie o konieczności wyboru tylko jednej z dwóch istniejących opcji. **Wicked Questions** angażują każdego w bardziej wnikliwe myślenie strategiczne poprzez ujawnianie niejasno powiązanych wyzwań i możliwości, 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. **Wicked Questions** umożliwiają bezpieczną ekspozycję napięcia między zalecanymi strategiami i rzeczywistymi warunkami, oraz pozwalają na odkrycie wartościowych strategii, które leżą ukryte głęboko w odmętach paradoksu.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zapytaj: „Jakie przeciwstawne, a jednak uzupełniające się strategie musimy realizować równocześnie, aby odnieść sukces?”.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Od 4 do 6 krzeseł ustawionych wokół małych stołów (stoły opcjonalnie)
- Papier do zapisywania

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w pracę bądź temat mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w małych grupach (6 osób lub mniej)
- Na koniec całą grupą

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw założenia **Wicked Questions** 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. Czas: 5 min
- Najpierw samodzielnie, potem w małych grupach, każdy uczestnik, używając szablonu **Wicked Questions**, tworzy pary przeciwieństw lub paradoksów, które mają miejsce w jego lub jej pracy. Czas: 5 min
- Każda grupa wybiera, spośród propozycji jej członków, jedno przewrotne pytanie o największej sile oddziaływania. Wybrane paradoksy prezentowane są wszystkim uczestnikom. Czas: 5 min
- Cała grupa wybiera pytania o największej sile oddziaływania i dookreśla je. Czas: 10 min

## Co można zyskać?

- Opisać nieuporządkowaną rzeczywistość sytuacji, angażując zbiorową wyobraźnię.
- Rozwinąć innowacyjne strategie, aby ruszyć do przodu.
- Uniknąć zakłóceń i „dwubiegunowego” rozdwojenia w polityce i działaniach.
- Ocenić, czy działamy na rzecz jednej strony, czy drugiej, a może obu?
- Rozbudzić twórcze napięcie wspierające więcej wolności i odpowiedzialności w miarę procesu odkrywania.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- 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 którejs z stron. Przykład przykrego pytania: „Jak mamy skupić się na naszych klientach, gdy jesteśmy zmuszani do spędzania coraz więcej czasu na biurokracji?”.
- Unikaj pytań dotyczących danych, na które można odpowiedzieć, skupiając się na analizie.
- Zaproś uczestników do włączania innych w opracowanie ich pytań, aby były jeszcze bardziej przewrotne.

- Nawiązuj do doświadczeń w trakcie procesu; pytaj: „Kiedy zauważyliście, że obie te rzeczy są jednocześnie prawdziwe?”.
- Nie ma szybkich odpowiedzi na przewrotne pytania i może okresowo zaistnieć potrzeba powrotu do wyzwania z dodatkowymi rundami **Wicked Questions**.
- Często garstka ludzi ma łatwość generowania przewrotnych pytań: pozwól im zabłysnąć i zainspirować resztę grupy!

## Modyfikacje struktury

- Stosuj **Wicked Questions** w powiązaniu z innymi strukturami, takimi jak: [Improv Prototyping](#), [Ecocycle Planning](#) i [25/10 Crowd Sourcing](#).
- Kiedy masz mocne przewrotne pytanie, nie zatrzymuj się! Kontynuuj z [15% Solutions](#) i [1-2-4-All](#), aby wygenerować i wybrać najlepsze pomysły. Postęp na każdym z przewrotnych pytań może spowodować zmianę w dostępnych możliwościach.
- Dowiedz się więcej od Brendy Zimmerman z książki *Edgeware*.

## Przykłady zastosowań

- Poradnictwo rodzicielskie: „Jak to jest, że wychowujecie swoje dzieci, aby były bardzo lojalne/przywiązane do rodziny i aby jednocześnie były bardzo niezależnymi jednostkami?”.
- Pomoc liderom w odkrywaniu, 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 globalnymi operacjami: „Jak to jest, że jesteśmy i zarazem nie jesteśmy tacy sami... jesteśmy organizacją z jedną globalną tożsamością i zarazem unikalnie zaadaptowaną do danych lokalnych warunków? Jak to jest, że jesteśmy zintegrowani i autonomiczni?”.
- Funkcyjne działy, takie jak HR, finanse, prawny itp., aby postawić przewrotne pytania, które uchwycą esencję ich funkcji w kontekście organizacji.
- Odkrywanie osobistych przewrotnych pytań 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 Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.  
Zainspirowane przez profesorów Brendę Zimmerman (*Edgeware*) i Scotta Kelso (*The Complementary Nature*).

## Materiały dodatkowe

Poniżej grupa czterech osób w Madrycie formułuje **Wicked Questions**. Często w pokoju wypełnionym setką osób jest 10 mocniej dostrzegających paradoksalną naturę rzeczywistości. Ich pytania otrzymują silną emocjonalną odpowiedź zwrotną od społeczności. Nasłuchuj śmiechu, aby odkryć, które z pytań uderza w zbiorowy czuły punkt.

Na przykład: praktyka empiryczna (bazowanie na najlepszych praktykach pochodzących z innych źródeł) jest kluczową strategią, która niezamierzenie godzi w oddolną, bogatą w lokalny kontekst ekspertyzę. Globalna fundacja zwołała stypendystów pracujących nad zapewnieniem wody pitnej. Jeden wprawny w pytaniach uczestnik zapytał: „Jak to jest, że praktyka oparta na dowodach zależy od generowania dowodów opartych na praktyce w celu uzyskania wglądu naukowego?”. To pytanie wywołało ochy i achy całego tłumu.



Powyżej: *Rozwijanie **Wicked Questions**. Warsztaty w Madrycie*



# Appreciative Interviews, AI

(Pozytywne wywiady)

## Odkryj fundamenty sukcesu i zbuduj na nich kolejne osiągnięcia (60 min)

**Co daje nam ta struktura?** W mniej niż godzinę dowolnie duża grupa może wygenerować listę kryteriów koniecznych do osiągnięcia sukcesu. Poprzez ujawnianie „ukrytych” historii sukcesu struktura zachęca do pozytywnego myślenia i spontanicznego zrywu do działania. Jest to możliwe dzięki poszukiwaniu tego, co już zadziałało, oraz identyfikowaniu czynników sukcesu. Uczestnicy dodają sobie energii do działania, dzieląc się historiami sukcesu, zamiast prowadzić zwyczajowe przygnębiające rozmowy o problemach. Historie z życia wzięte są dowodem potwierdzającym oddolne rozwiązania. Służą jako obiecujące pierwowzory i dobre praktyki, zapewniając dane pozwalające identyfikować wzorce sukcesu. Ponadto, **Appreciative Interviews** pomagają odwrócić tendencję wielu organizacji z przeceniania wsparcia finansowego i technicznego na rzecz większego doceniania działań społecznych, które przynoszą realne korzyści.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestników: „Pracując w parach, opowiedz historię kiedy pracowałeś z innymi ludźmi, i jesteś dumny z tego, co osiągnęliście. Jaka to historia i co umożliwiło sukces? Najlepiej utwórz parę z kimś, kogo nie znasz dobrze.”.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nielimitowana liczba uczestników
- Krzesła ustawione tak, aby umożliwić rozmowę w parach, stoły nie są potrzebne.
- Kartki papieru do indywidualnych notatek uczestników
- Flipchart do zapisywania historii i czynników sukcesu

### 3. Aktywność uczestników

- Każdy jest włączony w dyskusję.
- Każdy ma ten sam czas i możliwość wniesienia swojego wkładu.

#### 4. Podział na grupy

- Najpierw w parach, później w grupach czteroosobowych
- Zachęcaj do tworzenia grup o różnorodnym składzie.

#### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw instrukcję „krok po kroku” i określ temat lub rodzaj historii, które mają opowiedzieć uczestnicy. Czas: 3 min
- W parach uczestnicy na zmianę (7-10 minut na osobę) przeprowadzają wywiad i opowiadają swoją historię sukcesu, zwracając uwagę na to, co umożliwiło sukces. Czas: 15-20 min
- W grupach czteroosobowych każdy uczestnik opowiada historię swojego rozmówcy z pary. Poproś uczestników o wyłapywanie wzorców w warunkach sprzyjających sukcesom, i zapisywanie ich na kartce. Czas: 15 min
- Poproś wszystkie grupy o prezentację spostrzeżeń i wzorców, i zapisz je na flipcharcie. Podsumuj, jeśli jest taka potrzeba. Czas: 10-15 min
- Zapytaj: „Jak inwestujemy w warunki sprzyjające sukcesowi?” i „Jakie widzisz możliwości zrobienia jeszcze więcej?”. Użyj struktury [1-2-4-All](#) do znalezienia odpowiedzi na te pytania. Czas: 10 min



Powyżej: Wykorzystanie struktury **Appreciative Interviews**. Warsztaty w Peru

## Co można zyskać?

- Wyzwolić konstruktywną energię, zaczynając od pozytywnej nuty.
- Zdobyć i rozpowszechnić ukrytą wiedzę o pozytywnych doświadczeniach „z życia”.
- Pokazać całej grupie jednocześnie ścieżkę do osiągnięcia sukcesu.
- Oczekując pozytywnych zachowań, sprzyjasz ich spełnianiu (Efekt Pigmaliona).
- Zapoczątkować wzajemne uczenie się, wzajemny szacunek oraz budowanie społeczności.
- Pozwolić na badanie złożonych i zagmatwanych problemów.
- Utworzyć nową ekscytującą narrację grupową, np. „Patrzcie, jak wychodzimy z chaosu!”
- Powtarzanie wywiadów w krótkich cyklach może prowadzić do pozytywnych odchyłeń od normy a przez to do innowacji i niesztampowych rozwiązań.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Przekształć niemoc i negatywne myśli wokół tematu dzięki pytaniu: „Kiedy to było, kiedy nam się udało, choćby w skromny sposób?”.
- Zaczynaj od: „Opowiedz mi historię o czasie, w którym....”.
- Poproś uczestników o nadanie tytułu historii swojego rozmówcy z pary.
- Zaprosz uczestników do dodatkowych wywiadów w innych parach przed budowaniem wzorców.
- Poproś uczestników, aby zwracali uwagę na to, kiedy formułują opinię (co jest dobre, a co złe) lub pomysł o tym, jak mogą pomóc swojemu rozmówcy, a następnie powstrzymaj ich od dawania rad.
- Udostępnij wszystkim historie i wzorce.
- Dowiedz się więcej od praktyków tej struktury na stronie:  
<https://appreciativeinquiry.champlain.edu> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Modyfikacje struktury

- Przedstaw graficznie na dużej ścianie tytuły historii oraz ich warunki i atrybuty sukcesu.
- Napisz i opublikuj kilka najbardziej inspirujących historii.
- Wyciągaj na światło dzienne historie, które pomogą uczestnikom dostrzec różnicę między małą zmianą zachowania a znaczącą zmianą na poziomie wartości lub zmianą w alokacji zasobów, lub obu. Podaj przykład.
- Śledź, jak wzbogacane szczegółami historie zaczynają ożywiać wizję grupy.
- Możliwe są grupy 8-osobowe zamiast 4-osobowych.
- Kontynuuj strukturą [Min Specs](#) do określenia tego, co jest bezwzględnie konieczne oraz tego, co jest całkowicie niedopuszczalne, aby osiągnąć sukces.



## Przykłady zastosowań

- Dla zwiększenia koncentracji na kliencie dzięki „historiom, w których miała miejsce kreatywna i pozytywna interakcja z klientem”.
- Do rewizji kursów akademickich dzięki „historiom, gdy kurs lub doświadczenie edukacyjne miały głęboki wpływ na czyjeś życie”.
- Do naprawienia relacji między lekarzem a pacjentem dzięki „historiom, gdy odpowiedzialność za popełnienie błędu medycznego była otwarcie wzięta na siebie”.
- Do budowania zaufania i podniesienia morale w organizacji pozarządowej dzięki „historiom z biurka, w których doświadczone poczucie solidarności, jakie zwykle ma się podczas pracy »w terenie«”. Co się do tego przyczyniło?
- Do wyjścia poza inicjatywę transformacyjną dzięki „historiom pierwszych sukcesów w warunkach rzeczywistych, które mogą pokierować naszą strategią na następne dwa lata”.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zaadaptowane od profesora Davida Cooperridera z Case Western Reserve University, oraz konsultanta dr. Tony’ego Suchmana.

## Materiały dodatkowe



### Wskazówki do przeprowadzenia wywiadów

- Usiądź twarzą w twarz z rozmówcą oraz stykając się kolanami .
- Zapytaj o kontekst:
  - Kiedy? Gdzie? Kto? Jak?
- **NIE** dziel się swoim doświadczeniem.
- Dopytuj o szczegóły:
  - Status quo, bariery, akcje, zaskoczenia, porażki, odkrycia
- Spróbuj znaleźć moment podsumowujący i głębsze znaczenie tej sytuacji.
- Jeśli masz angażujący tytuł dla historii, zaproponuj go swojemu rozmówcy.
- Słuchaj uważnie, tak abyś mógł powtórzyć najważniejsze informacje.



Powyżej: Ściana wyklejona ilustracjami atrybutów i warunków sprzyjających sukcesowi w prezentowanych historiach



# Making Space with TRIZ

(Kreowanie przestrzeni z wykorzystaniem TRIZ)

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

*Każdy akt tworzenia jest najpierw aktem niszczenia.*

– Pablo Picasso

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala przygotować przestrzeń dla innowacji poprzez wsparcie grupy w porzuceniu tego, co już wie (choć rzadko się do tego przyznaje), tego, co powstrzymuje ją przed osiągnięciem sukcesu oraz poprzez zaproszenie jej do kreatywnej destrukcji. **TRIZ** pozwala bezpiecznie zakwestionować „święte krowy” i wspiera wywrotowe myślenie. Pytanie: „Co musimy przestać robić, by zbliżyć się do najistotniejszego celu?” indukuje prawdziwie zabawne, acz jednocześnie odważne dyskusje. Dzięki temu że uczestnicy się śmieją, możemy dostrzec problemy, które dotychczas były tabu, i skonfrontować się z nimi. Wraz z kreatywną destrukcją pojawiają się możliwości tworzenia, a praca u podstaw i innowacja pędzą, by zapełnić pustkę. Fruuu!

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

Wykorzystaj ten trzystopniowy proces:

- Stwórz listę wszystkiego, co pozwoli osiągnąć możliwie najgorszy rezultat dla obranej strategii postępowania czy też celu.
- Przejdź listę punkt po punkcie i zadaj sobie pytanie: „Czy cokolwiek, co robimy w tej chwili, w jakikolwiek sposób to przypomina?”. Bądź całkowicie szczery, robiąc listę wszystkich nieproduktywnych 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. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup, od 4 do 7 krzeseł ustawionych wokół małych stołów (stoły opcjonalnie)
- Papier dla uczestników, by mogli notować.

## 3. Aktywność uczestników

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

## 4. Podział na grupy

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

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Po wprowadzeniu odbywają się trzy 10-minutowe segmenty.
- Przedstaw ideę **TRIZ** i zidentyfikuj jakiś niechciany rezultat. W razie potrzeby, poproś grupę o burzę mózgów i wybór jednego najbardziej niechcianego rezultatu. Czas: 5 min
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-All**, by stworzyć listę wszystkiego, co jest w stanie zrobić, by osiągnąć jak najgorszy rezultat. Czas: 10 min
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-All**, by stworzyć drugą listę rzeczy, które w rzeczywistości już robi, przypominających te z listy pierwszej. Czas: 10 min
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-All**, by dla każdego punktu na drugiej liście, wyznaczyć kroki mające na celu powstrzymanie opisanych w nim aktywności/zajęć/zachowań. Czas: 10 min

Obejrzyj film, w którym Keith wykorzystuje **TRIZ** w CIMIT (Center for Integration of Medicine and Innovation Technology) w Bostonie. Grupa skupia się na ulepszeniu podstawowej opieki zdrowotnej poprzez stworzenie przestrzeni dla innowacji. Każdy, jakże zabawny krok **TRIZ** jest zilustrowany: <https://tiny.pl/7g76q> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Co można zyskać?

- Stworzyć warunki do wypowiedzenia tego, co niewypowiedziane i do „wyjęcia trupów z szafy”.
- Stworzyć przestrzeń dla innowacji.

- Przygotować grunt dla kreatywnej destrukcji poprzez uczynienie najtrudniejszego zabawnym.
- Budować zaufanie poprzez wspólne usuwanie barier.
- **TRIZ** może być wykorzystany przed sesją tworzenia wizji lub zamiast niej.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Przystąpcie do **TRIZ** w duchu zabawy.
- Nie akceptuj pomysłów na podejmowanie nowych i dodatkowych aktywności: upewnij się, że sugestie dotyczą zatrzymywania czynności i zachowań zamiast rozpoczynania kolejnych – na to ostatnie warto poczekać.
- Zaczynij z **BARDZO** niechcianym rezultatem; szybko potwierdź swoją sugestią z grupą.
- Doglądaj grup, które się głośno 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 zaprzestanie obecnych działań; zapytaj również: „Kto jeszcze powinien być włączony?”.
- Poczyńcie realne decyzje, z czego zrezygnujecie (ponumerujcie swoje decyzje 1,2,3...) w formie „JA przestanę” i „MY przestaniemy”.

## Modyfikacje struktury

- Pójdź dalej z drugą i trzecią iteracją, by pogłębić zrozumienie niechcianych rezultatów.
- Połącz rezultaty (kreatywna destrukcja) z szerokim przeglądem aktywności poprzez strukturę [Ecocycle Planning](#).
- Podzielcie się akcjami, następnie sięgnijcie głębiej, łącząc wyniki ze strukturami [Troika Consulting](#), [Wise Crowds](#) czy [Open Space Technology](#).

## Przykłady zastosowań

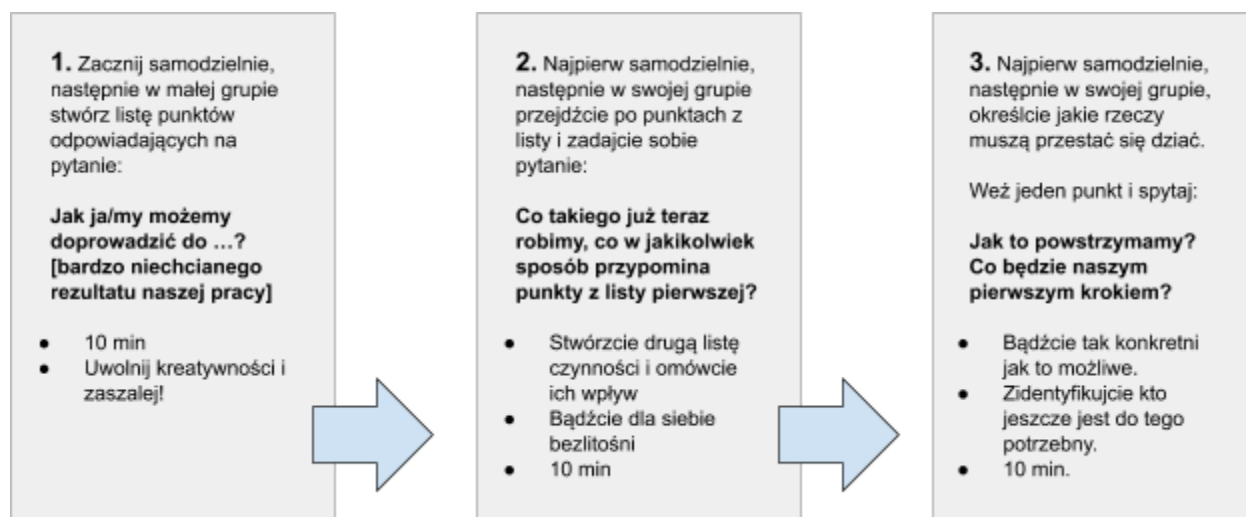
- W celu zapobiegnięcia szkód zadanych pacjentowi z powodu naruszeń bezpieczeństwa (np. zabieg operacyjny złej strony ciała, upadki pacjenta, błędy w administrowaniu lekami, zakażenia jatrogenne) z wszechstronnymi grupami (ang. *cross-functional*): „Co zrobić, by mieć pewność, że zawsze będziemy operować pacjenta po złej stronie?”.
- Aby pomóc liderom instytucji zrozumieć, w jaki sposób przypadkiem 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

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane małym elementem rosyjskiego podejścia do inżynierii – *Teoriya resheniya izobretatelskikh zadatch*: <https://pl.wikipedia.org/wiki/TRIZ>.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały pomocne do wprowadzenia TRIZ*



Film pokazujący zastosowanie **TRIZ** z liderami z branży opieki zdrowotnej podczas CIMIT w Bostonie. Ćwiczenie facylituje Keith – *TRIZ: Unleashing Self-Organization*: [https://cimit.typepad.com/cimit\\_forum\\_blog/2008/12/triz-unleashing-selforganization.html](https://cimit.typepad.com/cimit_forum_blog/2008/12/triz-unleashing-selforganization.html) (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).



## 15% Solutions

(15% rozwiązania)

**Odkryjcie to, co leży w zasięgu waszych możliwości i zasobów, i skupcie się właśnie na tym (20 min)**

*Nie można przekroczyć morza, stojąc i patrząc na wodę.*

– Rabindranath Tagore

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala odkryć działania, które – jakkolwiek niewielkie – każdy może wykonać. Efektem będzie co najmniej rozbieg, który może przyczynić się do dużej zmiany. **15% Solutions** pokazuje, że nie ma sensu trwać w poczuciu bezsilności czy lęku. Struktura pomaga ludziom wznieść się na kolejny poziom. Zachęca jednostki i grupy do skoncentrowania się na tym, co jest w zasięgu ręki, zamiast na tym, czego nie są w stanie zmienić. Za pomocą prostego pytania można odmienić dyskusję, kierując ją w kierunku tego, co może zostać osiągnięte, i znaleźć nieznanne dotąd rozwiązania poważnych problemów. Poruszenie kilku "kamieni" może wywołać lawinę, która zmieni cały krajobraz.

### **Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)**

#### **1. Zaproszenie uczestników**

- 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 większej władzy?”.

#### **2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały**

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

#### **3. Aktywność uczestników**

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

## 4. Podział na grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w parach lub małych grupach

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

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

## Co można zyskać?

- Oddalić się od ograniczeń, negatywnego myślenia i poczucia bezsilności.
- Wspomóc ludzi w odnajdywaniu siły indywidualnej i zbiorowej.
- Odkryć oddolne rozwiązania.
- Podzielić się realnymi rozwiązaniami i pomóc sobie nawzajem.
- Zbudować zaufanie.
- Pamiętać o niewykorzystanej wydajności i wolnych zasobach (15% jest zawsze na wyciągnięcie ręki).
- Ograniczyć marnotrawstwo.
- Przejść od pozycji „wiem” do pozycji „robię”.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Sprawdź każdy punkt, aby upewnić się, że leży w gestii uczestników.
- Bądź gotów na ZNACZĄCE rezultaty pojawiające się w wyniku efektu motyla.
- Wynajdywanie koła na nowo jest w porządku.
- Każde użycie **15% Solutions** zwiększa zrozumienie tego, co jest możliwe.
- Jasne, wspólne cele i ramy nadadzą spójność wielu **15% Solutions**.
- Pytanie o **15% Solutions** uczyni swoim nawykiem na spotkaniach (w przeciwnym razie tego typu pomysły są pomijane i pozostają niezauważone).
- Podczas prezentowania pomysłu opowiedz historię małej zmiany poczynionej przez jedną osobę, której efektem była duża zmiana.
- Dowiedz się więcej od profesora Garetha Morgana, który spopularyzował tę koncepcję.



## Modyfikacje struktury

- Naturalna synergia ze strukturami [Troika Consulting](#), [Wise Crowds](#), [Open Space Technology](#), [Helping Heuristics](#) i [Integrated~Autonomy](#).
- Wracając do grupy, możesz zapytać: „Co ostatnio zrobiliście ze swoimi 15%?”.

## Przykłady zastosowań

- Przy każdej inicjatywie zmierzającej do rozwiązania problemu lub planowania, kiedy szukasz sposobu na zachęcenie uczestników do wzięcia inicjatywy.
- Jako część raportu osoby prowadzącej sesję struktury [Open Space Technology](#).
- Przy okazji jakiegokolwiek wyzwania, które do sukcesu wymaga zmiany w wielu osobach.
- Dla generowania niewielkich „partii” sukcesu, które mogą łączyć się w mało skomplikowany 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% Solutions*

### 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



## Troika Consulting

(Trójkąt wsparcia)

### Otrzymaj szybko realną i kreatywną pomoc od kolegów (30 min)

*Sluchanie jest trudne, bo wymaga od nas dużej stabilności wewnętrznej, dzięki której nie potrzebujemy udowadniać sobie nic przemówieniami, argumentami, oświadczeniami czy deklaracjami. Prawdziwi słuchacze nie mają potrzeby podkreślania swojej obecności. Mogą nieskrępowanie przyjmować i akceptować.*

– Henri Nouwen

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga ludziom uzyskać wgląd w problemy, z którymi się stykają, i skorzystać z rad osób będących obok, aby te problemy rozwiązać. W trakcie krótkich „konsultacji” uczestnicy proszą o pomoc i natychmiast otrzymują porady od dwóch innych osób. Coaching grupowy (ang. *peer-to-peer coaching*) pomaga odkrywać proste rozwiązania, dostrzegać wzorce i udoskonalać pomysły. Jest to łatwy i skuteczny sposób na budowanie wsparcia poza formalnymi relacjami służbowymi. **Troika Consulting** pomoże wszystkim, którzy chcą otrzymać pomoc od współpracowników i znajomych.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaprosz grupę do odpowiedzi na dwa pytania: „Jakie wyzwanie masz przed sobą?” oraz „Jakiej pomocy potrzebujesz?”.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba małych grup
- Po trzy krzesła „kolano przy kolanie”, w okręgu. Bez stołu!

#### 3. Aktywność uczestników

- W każdej rundzie jeden uczestnik jest „klientem” a pozostali „konsultantami”.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na otrzymanie i zaoferowanie coachingu.

## 4. Podział na grupy

- Trzyosobowe grupy
- Uczestnicy ze odrębnych środowisk i specjalizacji pozwolą uzyskać najlepsze rezultaty.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Zaproś uczestników do zastanowienia się nad pytaniem (wyzwaniem i potrzebną pomocą), które chcą zadać, gdy będą w roli klienta. Czas: 1 min
- Pierwsza osoba w grupie wcielająca się w rolę klienta zadaje pytanie. Czas: 1-2 min
- Konsultanci zadają pytania uzupełniające, przybliżające sytuację. Czas: 1-2 min
- Klient odwraca się o 180 stopni, tak aby siedzieć plecami do konsultantów.
- Konsultanci generują pomysły, sugestie i porady coachingowe. Czas: 4-5 min
- Klient odwraca się twarzą do konsultantów i dzieli się tym, co było dla niego najbardziej wartościowe. Czas: 1-2 min
- Osoby zamieniają się rolami i powtarzają kroki.

## Co można zyskać?

- Udoskonalić swoje umiejętności proszenia o pomoc.
- Nauczyć się formułować problemy i wyzwania w przejrzysty sposób.
- Udoskonalić swoje umiejętności słuchania i konsultacji.
- Wykształcić umiejętność pracy między dyscyplinami i silosami.
- Zbudować zaufanie w grupie poprzez wzajemne wsparcie.
- Wspierać umiejętność samoorganizacji w grupie.
- Stworzyć warunki do wygenerowania rozwiązań, które wcześniej nie były oczywiste.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Poproś uczestników o połączenie się w grupy ze zróżnicowanymi rolami/funkcjami.
- Zasugeruj, aby uczestnicy pilnowali siebie nawzajem przed wpadaniem w pułapki (np. przed pochopnym wyciąganiem wniosków).
- Poproś uczestników o zwracanie uwagi na schematy dotyczące udzielanej pomocy. Idealnym rozwiązaniem jest delikatnie prowokować pytaniem: „Co widzisz, czego oni, twoim zdaniem, nie dostrzegli?”.
- Powiedz uczestnikom, aby podejmowali ryzyko, przy jednoczesnym zachowaniu empatii.
- Jeśli pierwsza runda coachingu nie będzie wystarczająco wydajna, zróbcie kolejną.
- Pamiętaj, że dwie rundy po 10 minut na klienta są bardziej efektywne niż jedna 20-minutowa.
- Zadbaj o bezpieczną przestrzeń: jeśli dzielisz się jakimiś historiami, rób to rozsądnie.
- Pytania skłaniające do autorefleksji i korekty własnych zachowań są często bardziej skuteczne niż porada zawierająca konkretne rozwiązanie.

- Poproś klientów, aby byli skoncentrowani i otwarci na autorefleksję. Zapytaj ich: „Co tu się dzieje? Jak odczuwasz to, co się tu dzieje?”.
- Uczyń z **Troika Consulting** rutynową praktykę na spotkaniach i konferencjach.

## Modyfikacje struktury

- Łącz z [15% Solutions](#): każdy klient dzieli się swoim 15% rozwiązaniem, gdy prosi o coaching.
- Prośba do klienta o odwrócenie się plecami do konsultantów po zadaniu pytania i doprecyzowaniu wyzwania wzmacnia ciekawość, podnosi poziom słuchania, zwiększa empatię i chęć podejmowania ryzyka. Alternatywą jest nieodwracanie się klienta, co też jest opcją, którą możesz przetestować.
- Ogranicz coaching do generowania pytań rozjaśniających wyzwanie: bez dawania rad.
- Łącz ze strukturami [Helping Heuristic](#) lub [Heard, Seen, Respected](#) czy [Nine Whys](#).

## Przykłady zastosowań

- Na początek i koniec spotkań zespołów
- Po prezentacji, aby dać uczestnikom czas na sformułowanie i wybranie właściwych rozwiązań.
- Dla uczniów, aby mogli pomagać sobie nawzajem i promować wzajemne uczenie się wśród rówieśników (ang. *peer-to-peer learning*).
- W trakcie konferencji i spotkań dużych grup
- Jako oddolna praktyka w grupie.

## Źródło

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

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiał, który może pomóc przy wprowadzaniu **Troika Consulting**.*



## Kroki i harmonogram

1. Połącz uczestników w trzyosobowe grupki
2. 7 – 10 minut na osobę
3. Spędź 1-2 minuty dzieląc się swoimi pomysłami na akcje (włączając w to 15% Solutions)
4. Spędź 5-7 minut na dzielenie się feedbackiem i poradami od konsultantów
5. Przez 1-2 minuty podziękuj konsultantom i podziel się tym co było najbardziej wartościowe
6. Przejdź do kolejnej osoby



## What, So What, Now What? W<sup>3</sup>

(Co, Więc co, I co teraz?)

### Popatrzmy wspólnie na dotychczasowy postęp i zdecydujmy, jakie zmiany wprowadzić (45 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga grupom budować zrozumienie, zachęca do skoordynowanej akcji i pozwala unikać bezproduktywnego konfliktu. Umożliwia wysłuchanie każdego głosu, zebranie 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 „I co teraz?”. Współdzielony rozwój eliminuje większość nieporozumień, które w innym przypadku mogłyby być kością niezgody co do działań. Voila!

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

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

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nielimitowana liczba grup
- Krzesła do siedzenia w małych grupach od 5 do 7 osób
- Małe stoły (opcjonalnie)
- Papier do tworzenia list, przy dużej grupie może być potrzebny flipchart do zbierania odpowiedzi.
- [Gadający Przedmiot](#) (obiekt wspomagający rozmowę – *przyp. tłum.*) (opcjonalnie)

#### 3. Aktywność uczestników

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

- Jest większe prawdopodobieństwo, że każdy będzie mógł zabrać głos, jeśli w każdej grupie będzie facylitator dbający o to, aby w danej chwili grupa pracowała tylko nad jednym pytaniem.

#### 4. Podział na grupy

- Indywidualnie
- Grupy 5-7 osób
- Całą grupą
- Znajome zespoły lub wymieszane grupy

#### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Jeśli zajdzie taka potrzeba, opisz sekwencję kroków i pokaż „Drabinę wnioskowania” (Zobacz: „Materiały dodatkowe”). Jeśli grupa liczy 10-12 osób lub jest mniejsza, zrób jedno wprowadzenie. Jeśli grupa jest większa, podziel ją na mniejsze.
- Pierwszy etap: „Co?”. Każdy przez 1 minutę pracuje samodzielnie nad pytaniem: „Co się wydarzyło? Co zauważyłeś/zauważyłaś, jakie fakty lub obserwacje wyszły na pierwszy plan?”, później 2-7 minut praca w małych grupach. Czas: 3-8 min
- Małe grupy dzielą się istotnymi faktami z całą grupą i spisują je w jednym miejscu. Czas: 2-3 min
- Jeśli zajdzie taka potrzeba, przypomnij uczestnikom, o co chodzi w pytaniu „Więc co?”.
- Drugi etap: „Więc co?”. Każdy przez 1 minutę pracuje samodzielnie nad pytaniem: „Dlaczego to jest ważne? Jakie wzorce lub wnioski się kształtują? Jakie hipotezy mogę/ możemy sformułować?”, później 2-7 minut praca w małych grupach. Czas: 3-8 min
- Małe grupy dzielą się istotnymi wzorami, hipotezami i wnioskami z całą grupą i spisują je w jednym miejscu. Czas: 2-5 min
- Trzeci etap: „I co teraz?”. Każdy przez 1 minutę pracuje samodzielnie nad pytaniem: „I co teraz? Jakie działania mają sens?”, później 2-7 minut praca w małych grupach. Czas: 3-8 min
- Grupy dzielą się działaniami, dyskutują o nich i spisują je w jednym miejscu. Można dzielić się dodatkowymi spostrzeżeniami. Czas: 2-10 min

#### Co można zyskać?

- Zbudować wspólne rozumienie tego, jak ludzie rozwijają odmienne perspektywy, pomysły i uzasadnienia dla działań i decyzji.
- Upewnić się, że uczenie się następuje przez wspólne doświadczenie: brak informacji zwrotnej = brak nauki.
- Unikać powtarzania tych samych błędów lub dysfunkcji.

- Uniknąć niezgody w kwestii działań wynikających z braku jasności co do faktów lub ich interpretacji.
- Wyeliminować tendencję do podejmowania działań zbyt pośpiesznie, zostawiając w tyle ludzi.
- Zebrać wszystkie dane i obserwacje, aby każdy mógł rozpocząć w pełni wdrożony.
- Uszanować zarówno historię, jak i nowatorstwo tego, co jest odkrywane.
- Zbudować zaufanie i zredukować niepokój poprzez wspólne uczenie się na każdym etapie wspólnego doświadczenia.
- Nadać sens złożonym wyzwaniom w sposób, który uwolni działanie.
- Doświadczyć tego, że pytania mają większą moc od odpowiedzi, ponieważ zapraszają do aktywnej eksploracji.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Ćwicz, ćwicz, ćwicz... wtedy **What, So What, Now What?** będzie naturalne jak oddychanie.
- Upewnij się, że każda grupa wie, jak odpowiedzieć na każde pytanie (niektóre grupy mogą nie być pewne co pasuje do każdej kategorii). Jeśli zajdzie taka potrzeba, podziel się przykładami z całą grupą.
- 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 naraz. Nie próbuj zbierać pozostałych odpowiedzi lub zachęcać 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?” za szybko. Może to być zbyt trudne dla ludzi, aby połączyć obserwacje bezpośrednio ze wzorami. To najtrudniejsze ze wszystkich trzech pytań. 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 **What, So What, Now What?**, sprawne, pod koniec całości.

## Modyfikacje struktury

- Stosuj Gadający Przedmiot w każdej rundzie. Hamuje pośpiech i zwiększa efektywność podczas pracy z **What, So What, Now What?**.
- Poświęć więcej czasu na pytanie „Co?”, 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 pytaniem „I co teraz?”.
- Przy pytaniu „Więc co?” układaj elementy we wzory, wnioski, hipotezy/dedukcję, przekonania.
- Zaprosz 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 **What, So What, Now What?**, aby zarysować historię oraz znaczenie wydarzeń poprzedzających spotkanie.
- Do podsumowania każdego tematu spotkania generującego złożone i kontrowersyjne odpowiedzi
- Dla grup, których członkowie mają mocne opinie lub dominują w rozmowie.
- Dla 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 informację zwrotną w warunkach akademickich (np. od studentów dla nauczycieli). Podziękowania dla Barish Gollan.

Zobacz film wyjaśniający strukturę **What, So What, Now What?** – *Liberating Structures for Instructor Feedback*: <https://youtu.be/sUs5zLGx2E4> (materiał w języku angielskim – przyp. tłum.).

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 jesteś w jego posiadaniu, 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 Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Chris Argyris wprowadził „Drabinę wnioskowania” w *Reasoning, learning and action: Individual and organizational* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982). Peter Senge spopularyzował ją w *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

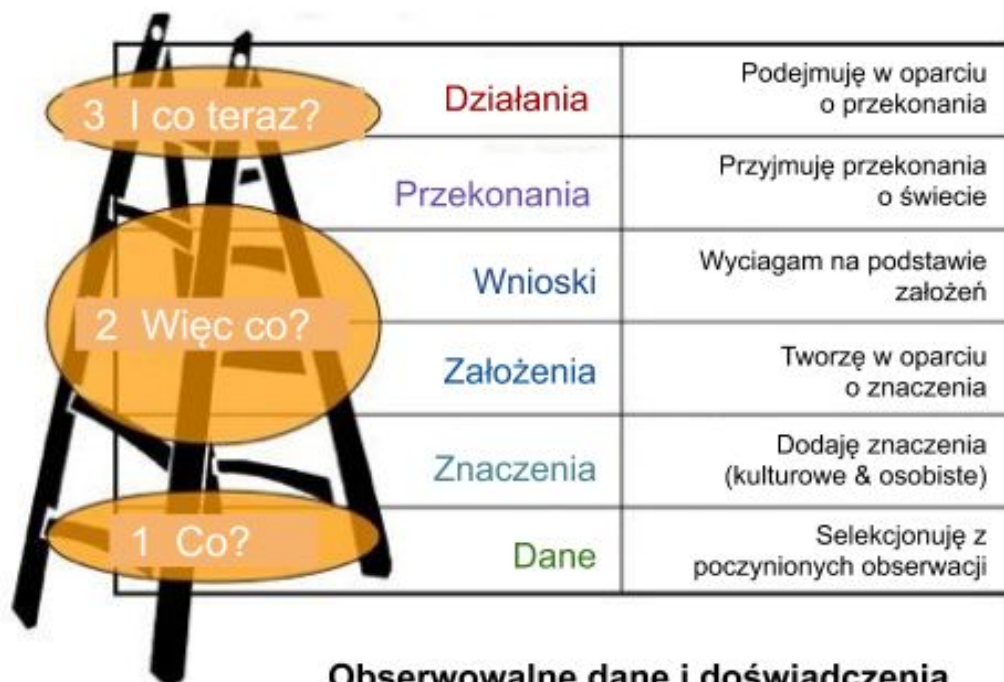
## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Prezentacja materiałów dla wprowadzenia What, So What, Now What?*



## 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.





# Discovery & Action Dialogue, DAD

(Odkrywanie i działanie poprzez rozmowę)

**Odkryj, wymyśl i uwolnij oddolne rozwiązania powtarzających się problemów (25-70 min)**

*Na razie żyj pytaniami, być może kiedyś, pewnego dnia, stopniowo, sam tego nie dostrzegając, zaczniesz żyć odpowiedziami.*

– Rainer Maria Rilke

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala grupie lub społeczności w łatwy sposób wydobyć na światło dzienne najlepsze praktyki i zachowania stosowane przez poszczególne jednostki (mające takie same możliwości i mierzące się z tymi samymi ograniczeniami), na które reszta osób nie wpadła. Tego typu rozwiązania nazywamy Pozytywnymi odstępstwami (ang. *positive deviant*) zachowań i praktyk. **DAD** umożliwia ludziom w grupie, oddziale czy społeczności odkryć samemu własne praktyki Pozytywnych odstępstw, tworzy także korzystne środowisko dla stymulowania kreatywności przy tworzeniu nowych i bardziej efektywnych praktyk w miejscach, w których uczestnicy czują się bezpiecznie. Opór wobec zmian maleje, gdy uczestnicy mogą swobodnie wybierać te praktyki, które przyjmą i wypróbują, oraz sami decydować, którym problemom stawiają czoła. **DAD** umożliwia osiągnięcie poczucia własności za rozwiązania poprzez generowanie ich bezpośrednio na „pierwszej linii”.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaprosz ludzi do odkrywania przemilczanych lub ukrytych rozwiązań wspólnego problemu, które zostały wypracowane przez poszczególne jednostki w ich grupie roboczej, zespole czy społeczności. Zachęć wszystkich zainteresowanych rozwiązaniem problemu do dołączenia do małej grupy i wzięcia udziału w **DAD**. W grupie zadaj siedem pytań pogłębiających:
  1. Skąd wiesz, że problem X występuje?
  2. Jak efektywnie kontrybuujesz do rozwiązania tego problemu?
  3. Co za każdym razem powstrzymuje cię od podejmowania tych lub innych właściwych akcji?

4. Czy znasz kogoś, komu regularnie udaje się rozwiązywać problem X i pokonywać bariery tworzone przez ten problem? Jakie zachowania i praktyki umożliwiają tej osobie odnosić sukces?
5. Czy masz jakieś pomysły?
6. Co musi być zrobione, żeby to się zadziało? Czy są jacyś ochotnicy?
7. Kto jeszcze musi być uwzględniony?

## 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- **DAD** odbywa się w lokalizacji dobrze znanej uczestnikom.
- Grupy mogą stać lub siedzieć przy jednym stole.
- Papier, flipcharty lub projektor i właściwe oprogramowanie w celu utrwalenia spostrzeżeń i pomysłów

## 3. Aktywność uczestników

- Facylitator przedstawia pytania.
- Wszyscy, którzy są w pobliżu, mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakową szansę na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Współpracownikiem facylitatora jest skryba, który utrwała wyniki dyskusji.
- Grupy od 5 do 15 osób
- Różnorodność funkcji i doświadczeń będzie dodatkową zaletą.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyznacz cel inicjatywy, która będzie omawiana, oraz motywację do wykorzystania struktury **DAD**. Zachęć uczestników do krótkiego przedstawienia się. Czas: 5 min
- Zadaj 7 pytań, jedno po drugim, zgodnie z kolejnością wskazaną w Zaproszeniu. Zaadresuj pytania do całej grupy i daj każdemu szansę do odpowiedzi na każde z nich. Upewnij się, że skryba uchwyci pojawiające się spostrzeżenia i pomysły na działania, najciekawsze mogą pojawiać się w najmniej oczekiwanych momentach. Czas: 15-60 min
- Poproś skrybę o podsumowanie spostrzeżeń, pomysłów na działania i tego, kto jeszcze powinien zostać uwzględniony. Czas: 5 min



Powyżej: Znaczek z kanadyjskiego projektu kontroli zakażeń, w którym powszechnie stosowano **DAD**

## Co można zyskać?

- Zaangażować ludzi z „pierwszej linii” w znajdowanie rozwiązań drażliwych problemów.
- Odkryć przemilczane i ukryte zachowania oraz praktyki, które odbiegają od normy, w pozytywnym tego słowa znaczeniu.
- Pobudzić do znajdowania nowych rozwiązań.
- Inspirować do zachowań pomocnych w rozwiązywaniu złożonych problemów, zamiast do nich zmuszać.
- Wprowadzić trwałe zmiany dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu ludzi w proces odkrywania, wymyślania i wprowadzania w życie rozwiązań, które nie są narzucane z góry.
- Rozwiązać lokalne problemy, pobudzając ducha zmian pomiędzy działami.
- Tworzyć relacje pomiędzy ludźmi ze zróżnicowanych stanowisk, funkcji i poziomów, którzy na co dzień nie pracują ze sobą nad rozwiązywaniem problemów.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Drugie pytanie często składa się z dwóch części: jak problem wpływa na jednostkę i jak wpływa na innych. Na przykład: „Co robisz, aby odciąć uchronić siebie przed infekcjami i co robisz, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się infekcji?” lub „Co robisz, aby twoi uczniowie byli zaangażowani oraz co robisz, aby samemu być zaangażowanym i nastawionym entuzjastycznie?”.
- Przeprowadzaj **DAD** w miejscu pracy uczestników, aby zmniejszyć trudności związane z partycypacją.
- Kiedy pojawisz się w miejscu, w którym ma być przeprowadzona sesja **DAD**, bądź spontaniczny w zachęcaniu ludzi do uczestnictwa.
- Stwórz nieformalną atmosferę, zacznij od zapoznania i podziel się anegdotą, jeśli uznasz to za stosowne.

- Utrzymuj kontakt wzrokowy i siedź z grupą (nie nad grupą czy z dala od niej).
- Mów mniej niż uczestnicy, zachęcaj wszystkich do dzielenia się historiami i „węszenia” za okazjami do podjęcia akcji.
- Zapoznaj się historią użycia **DAD** „Dramatizing Behavior Change to Stop Infections” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Pilnuj się. Zwróć uwagę na to, co jest właściwe a co nie, kiedy w myślach oceniasz uczestników i ich pomysły. Zanim powiesz cokolwiek, policz do dziesięciu i „odpuść” (możliwe, że będziesz musiał poprosić o pomoc skrybę lub znajomego facylitatora, jeśli zauważysz, że jesteś za bardzo zaangażowany).
- Unikaj stwierdzeń takich jak „to dobry pomysł”. Pozostaw przestrzeń uczestnikom, aby dokonywali własnych ocen.
- Zademonstruj autentyczną ciekawość w stosunku do wkładu każdego z uczestników, samemu nie odpowiadając na pytania. Ucz się od ludzi, którzy wykonują pracę.
- Nie przypisuj ani nie odbieraj zadań innym!
- Nie oceniasz się zbyt ostro: rozwinięcie wysokich umiejętności w facylitacji tego typu wymaga dużo praktyki. Zawsze proś skrybę o informację zwrotną.

## Modyfikacje struktury

- Zamiast pierwszych trzech pytań, użyj pytań odwrotnych, charakterystycznych dla struktury **TRIZ**: 1. „Co możesz zrobić, aby upewnić się, że problem X się pogłębi?”, 2. „Czy jest cokolwiek, co robisz, co w jakikolwiek sposób czy w jakiejś formie przypomina którąś z wymienionych przez siebie praktyk?”, 3. „Co powstrzymuje cię przed zakończeniem tych aktywności?”.
- Wykorzystuj spostrzeżenia i bariery, które wydobywane są na światło dzienne, aby opracowywać scenariusze i scenki do struktury **Improv Prototyping**. Zorganizuj sesję improwizacyjną.
- Użyj tej samej sekwencji i tego samego typu pytań do nadania struktury rozmowom „jeden na jeden”.
- Przy grupach wirtualnych, używaj funkcji czata, aby udostępniać odpowiedzi na każde z pytań, później wybierz najsilniejsze historie/zachowania/akcje, które powinny zostać wypowiedziane na forum grupy.

## Przykłady zastosowań

- W celu zapobiegnięcia szkód zadanych pacjentowi z powodu naruszeń bezpieczeństwa (np. zabieg operacyjny złej strony ciała, upadki pacjenta, błędy w administrowaniu lekami, zakażenia jatrogenne) z wszechstronnymi grupami (ang. *cross-functional*). Zobacz film z sesji **DAD** przeprowadzonej w szpitalu UHN w Toronto, która miała na celu pomóc znaleźć sposoby na zminimalizowanie rozprzestrzeniania się chorób – *Discovery and Action Dialogues*: <https://youtu.be/zonSdYOq4pU> (materiał w języku angielskim – przyp. tłum.).

- Do użytku jako narzędzie do gromadzenia danych etnograficznych w ramach projektu badawczego obejmującego wiele lokalizacji
- Do wyeliminowania praktyk powstrzymujących pracowników od pomagania klientom w zmianie nieproduktywnych zachowań
- Do serii lokalnych rozmów, które pomogą członkom społeczności odkryć rozwiązania chronicznego problemu (np. rozrabiające dzieci w klasie; cykl przemocy, którego nie rozwiąże się, karząc przestępców).
- Do badania i prowokowania działań mających na celu budowanie kompetencji zawodowych (np. w szkołach medycznych i domach pomocy społecznej). Zobacz: „Developing Competencies for Physician Education” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Do wykorzystania w rozmowie „jeden na jeden”, aby znaleźć podejście do trudnego wyzwania.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa wraz z grupą coachów pracujących nad powstrzymaniem rozprzestrzeniania się gronkowca złocistego (MRSA) w szpitalach: Sharon Benjamin, Kevin Buck, Lisa Kimball, Curt Lindberg, Jon Lloyd, Mark Munger, Jerry Sternin, Monique Sternin i Margaret Toth. Zainspirowane pracami Jerry’ego i Monique Sternin na temat pozytywnych odstępstw.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały z prezentacji pomocnej we wdrożeniu DAD*



## Pytania pogłębiające i ich cel

Skąd wiesz, że problem X występuje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Potwierdź wiedzę uczestników o istnieniu problemu.</li> <li>~ Zapewnij możliwość pojawienia się pytań w przestrzeni grupy.</li> </ul>
Jak efektywnie kontrybuujesz do rozwiązania tego problemu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Skoncentruj się na osobistych działaniach, NIE na tym co inni ludzie robią lub czego nie robią.</li> <li>~ Wzmocnij i potwierdź wiedzę uczestnika na temat efektywnych praktyk.</li> </ul>
Co za każdym razem powstrzymuje cię od podejmowania tych lub innych właściwych akcji?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Zidentyfikuj prawdziwe bariery i ograniczenia dla efektywnych zachowań.</li> <li>~ <i>Co powstrzymuje cię?</i> Określ bariery zamiast pytać <i>Czemu tego nie robisz?</i> Co brzmi jak ocena.</li> </ul>
Czy znasz kogoś, komu regularnie udaje się rozwiązywać problem X i pokonywać bariery tworzone przez ten problem? Jakie zachowania i praktyki umożliwiają tej osobie odnosić sukces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Udowodnij że omijanie blokad i barier jest możliwe.</li> <li>~ Zidentyfikuj istniejące, ale rzadko wykorzystywane udane strategie rozwiązania problemu.</li> <li>~ Rozbudź kreatywność i pomysłowość.</li> </ul>
Czy masz jakieś pomysły?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Zidentyfikuj wsparcie które ułatwi osiągnięcie pożądanej sytuacji.</li> <li>~ Zapewnij uczestnikom okazję do wygenerowania i podzielenia się nowymi pomysłami dla uzyskaniażądanego zachowania.</li> </ul>
Co musi być zrobione, żeby to się zadziało? Czy są jacyś ochotnicy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Zidentyfikuj akcje, kroki, cele daty i pętle informacji zwrotnej.</li> <li>~ Zaproś ochotników dla poszczególnych kroków i akcji (zidentyfikuj pomysły które jeszcze nie mają planu działania lub ochotnika).</li> </ul>
Kto jeszcze musi być uwzględniony?	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Rozszerz krąg ludzi zaangażowanych w odkrywanie i wymyślanie rozwiązań.</li> </ul>





# Wskazówki dla facylitatora

<b>Czego nie robić?</b>	<b>Co robić?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Odpowiadać na pytania zadane komu innemu.</li><li>• Tworzyć listy akcji dla siebie.</li><li>• <i>Decydować o mnie beze mnie...</i> zamiast tego zaprosz „ich” do kolejnego dialogu</li><li>• Reagować, zarówno pozytywnie jak i negatywnie na wkład do dyskusji, zamiast pozwolić grupie na dokonanie własnych ocen. (np. zapytaj „Jakie emocje wywołuje w was ta propozycja”?)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zacząć od celu, <i>Jesteśmy tu, aby zacząć/przestać...!</i></li><li>• Szukać okazji do zapisania potencjalnych akcji, które padną w ramach dyskusji.</li><li>• „Oddaj” pytania grupie, czekaj przynajmniej 20 sekund na pojawienie się odpowiedzi (obserwowanie własnych butów może pomóc!).</li><li>• Zachęcaj wycofane osoby do rozmowy.</li><li>• „Odwracaj” cyniczne twierdzenia pytając: „Jeśli dobrze zrozumiałem co mówisz, nikt do tej pory nie zrobił tego dobrze?!”</li><li>• Przejdź przez wszystkie pytania, ale nie przejmuj się kolejnością: dialog nie będzie liniowy.</li><li>• Zachowaj pokorę – ludzie uczestniczący w dialogu najlepiej wiedzą jakich rozwiązań potrzebują.</li></ul>



## Shift & Share

(Podziel się i przejdź dalej)

### Rozpowszechnij dobre pomysły i nawiąż nieformalne kontakty z innowatorami (90 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala szybko i efektywnie ujawnić dobre pomysły lub użyteczne schematy działania, które są ukryte wewnątrz grupy, organizacji lub społeczności. **Shift & Share** umożliwia rezygnację z przydługich prezentacji na forum dużej grupy na rzecz kilku zwięzłych opisów tworzonych symultanicznie w małych grupach. Kilka osób ustawia stacje, przy których w ciągu kilku minut uczestnicy dzielą się esencją swoich innowacji mogących mieć jakąś wartość dla innych. Gdy małe grupy przemieszczają się od jednej stacji do kolejnej, mogą w łatwy sposób nawiązać interakcję z innowatorem, szybko dowiedzieć się, gdzie i jak użyte zostały nowe pomysły, i jak mogą być one zaadaptowane do ich własnych potrzeb. Innowatorzy uczą się w toku powtarzania, a grupy mogą w prosty sposób uchwycić szanse na kreatywne łączenie pomysłów.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaprosz uczestników do odwiedzenia kilku innowatorów, którzy podzielą się czymś nowym lub wykonywanym oryginalnym działaniem, które może być dla uczestników wartościowe.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Duża przestrzeń, gdzie można ustawić 5 do 8 stacji wystarczająco oddalonych od siebie, aby uczestnicy nie przeszkadzali sobie nawzajem.
- Odpowiednia liczba krzeseł, aby pomieścić małe grupy przy każdej stacji.
- Przestrzeń do prezentacji, w razie potrzeby

#### 3. Aktywność uczestników

- Kilku członków grupy, prezenterów, dzieli się swoją pracą.
- Pozostali, w małych grupach, mają równe szanse na uczestnictwo i wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Prezenterzy ustawiają swoje stacje.
- Cała grupa jest podzielona na równe, małe grupy, adekwatne do liczby prezenterów, np. 7 małych grup, jeśli jest 7 prezenterów.
- Grupy zostają razem w trakcie przechodzenia pomiędzy stacjami.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Opisz proces: wyjaśnij, że małe grupy będą przechodzić od stacji do stacji na 10-minutową prezentację i zwięzłe pytania oraz informację zwrotną. Jeśli wcześniej nie zostało to zrobione, wybierzcie 3 do 7 prezenterów stacji (na ten moment mogą to być ochotnicy). Utwórzcie małe grupy odpowiadające liczbie prezenterów.
- Każda z małych grup rozchodzi się do innej stacji, gdzie prezenterzy prowadzą swoje sesje (powtarzają je do 7 razy, każdej przychodzącej grupie). Czas: 10 minut na stację/sesję
- Uczestnicy zadają pytania i dają prezenterowi informację zwrotną. Czas: 2 minuty na stację/sesję
- Małe grupy przechodzą do następnej stacji. Czas: 1 minuta na przejście
- Powtarzaj do momentu, aż wszystkie grupy odwiedzą każdą ze stacji.
- Czas potrzebny na odwiedzenie 6 stacji to około 90 min

## Co można zyskać?

- Szybko podzielić się pomysłami i innowacjami.
- Wesprzeć ludzi w uświadomieniu sobie, że mają potencjał do wprowadzania innowacji.
- Zbudować zaufanie między uczestnikami i wprowadzić kulturę organizacyjną opartą na praktyce.
- Ujawnić, że wysoce zhierarchizowana i sformalizowana kultura organizacyjna może utrudniać odkrycie wkładu innowatorów z „pierwszej linii”.
- Szybko dać uczestnikom wgląd w możliwości stojące za innowacjami.
- Zapoznać się z oddolnymi i pobocznymi innowacjami, i wyeksponować je.
- Zachęcić do pozytywnego współzawodnictwa, łączenia sił i współpracy.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Wybieraj prezenterów poprzez zgłębienie się w nieformalne sieci społecznościowe (w tym podejściu umiejętności prezentacji i charyzma są mniej istotne niż treść).
- Trzymaj się ściśle harmonogramu: używaj głośnego dźwięku lub dzwonek do sygnalizowania zmiany stacji.
- Jeśli to możliwe, przygotuj prezenterów: 10 minut prezentacji mija bardzo szybko.

- Zachęć prezenterów do opowiedzenia historii, które pomogą odbiorcom zrozumieć zależności pomiędzy małą zmianą w zachowaniu a dużą zmianą w wartościach lub zmianie alokacji zasobów, lub obu.
- Zaprosz prezenterów do wsparcia swoich prezentacji przykładami i przedmiotami, które uczestnicy mogą zobaczyć i dotknąć.
- Zachęć prezenterów, aby pobudzili i zaangażowali wyobraźnię odbiorców.
- Zaufaj, że ludzie będą dążyć do zdobycia większej ilości informacji, jeśli tylko będą zainteresowani.

## Modyfikacje struktury

- Zaprosz wędrujące grupy, aby użyły [What, So What, Now What?](#) do podsumowania swoich doświadczeń.
- Podobnie jak podczas PechaKucha Night (wieczory kreatywnej prezentacji multimedialnej – *przyp tłum.*), zadbaj o przekąski i napoje przy każdej stacji.
- Skróć czas prezentacji do 8 minut.
- Nie narzucaj z góry przynależności do grup; w zamian pozwól na swobodne łączenie się w zespoły za pomocą struktury [Open Space Technology](#) (jednostki korzystają z prawa dwóch stóp, aby być tam, gdzie jest dla nich coś interesującego lub gdzie czegoś się uczą).
- Jeśli robisz drugą rundę, pozostaw kilka stacji wolnych dla improwizowanych prezentacji.
- Załóż wirtualne grupy poprzez utworzenie serii czatów. W ten sposób grupy mogą dokonać selekcji sesji, w których chcą uczestniczyć.
- Aby uzyskać więcej inspiracji na modyfikacje prezentowanych pomysłów, połącz strukturę z [Improv Prototyping](#).

## Przykłady zastosowań

- Do wprowadzenia nowych członków konsorcjum badawczego w całe spektrum innowacji w społeczności
- Do zaprezentowania aplikacji technologicznych na konferencji, mieszania prezenterów z danego obszaru działalności z dostawcami komercyjnymi
- Do wyróżnienia programów i ludzi z dwóch niezależnych organizacji łączonych w jedną

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane Chrisem McCarthym i „Innovation Learning Network”.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały z prezentacji wprowadzającej do **Shift & Share***



## Plan wykonania

### Przygotowanie

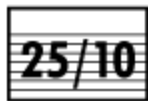
- Zaproś osoby, by w 8-10 minut zaprezentowały prototypy lub innowacje.
- Połącz społeczność w 7 grup roboczych poprzez odliczenie: 1,2,3,4,5,6,7.
- Przypisz każdemu z prezynterów literę (A, B, C, D...) będącą jednocześnie literą danej stacji.
- Każdy z prezynterów powtarza swoją prezentację dla każdej z grup.

### Rozpocznij rundę 1

- Prezynterzy mają 8-10 minut dla każdej z grup. Wliczamy w to wszelkie pytania i komentarze, więc... "streszczajmy się"!
- Koniec prezentacji! Czas na przejście dalej!
- Grupa 1 przechodzi do stacji B
- Grupa 2 przechodzi do stacji C
- ...
- Grupa 7 przechodzi do stacji A i tak przez kolejnych 7 rund.

Poniżej: Grupa zebrana na 8-minutową prezentację **Shift & Share**. Warsztaty w Seattle





## 25/10 Crowd Sourcing

(25/10 czerpanie z tłumu)

**Szybko generuj i wybieraj najlepsze pomysły grupy, aby podjąć akcję (30 min)**

*Rzeczywistość jest jedynie powszechnie akceptowanym przecuciem.*

– Lily Tomlin

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga dużym grupom w tworzeniu i porządkowaniu odważnych pomysłów do działania, w 30 minut lub mniej! Korzystając z **25/10**, można popularyzować oddolne innowacje dzięki naświetleniu pojawiających się wzorców. Choć jest to zabawna, szybka i nieformalna aktywność, pozwala wygenerować poważne, celne i śmiałe pomysły, a następnie wykorzystać mądrość całej grupy do zidentyfikowania najwyżej ocenionych dziesięciu z nich. Uwaga, można się zdziwić!

### **Pięć zasadniczych elementów (Minimalne ramy)**

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestników, aby w sposób odważny i nieskrępowany spróbowali odkryć najlepsze ze swoich pomysłów, pytając: „Gdybyś był dziesięć razy odważniejszy, jaki śmiały pomysł byś zaproponował? Od których kroków byś zaczął?”.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Otwarta przestrzeń bez krzeseł i stołów
- Uczestnicy będą stali w sali oraz przemieszczali się po niej w sposób chaotyczny
- Kartki – po jednej na uczestnika

#### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy są uwzględnieni i uczestniczą w tym samym czasie.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Samodzielnie, aby stworzyć odważny pomysł i pierwszy krok do jego realizacji, i zapisać go na kartce. Później w parach, aby wymienić się pomysłami.
- Znowu samodzielnie, aby ocenić kartkę trzymaną w dłoni.
- Na końcu całą grupą, aby podzielić się najlepiej ocenionymi pomysłami.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyjaśnij proces: Najpierw każdy z uczestników zapisuje na kartce swój odważny pomysł i pierwszy krok do wprowadzenia go w życie. Następnie uczestnicy przemieszczają się po sali, jak najczęściej wymieniając się kartkami. Na tym etapie nie czytamy ich treści. Gdy zadzwoni dzwonek, ludzie zatrzymują się, dobierają w pary i wymieniają opiniami na temat zawartości kartek, które mają w rękach (można też skorzystać z opcji, w której ludzie po cichu czytają zawartość swoich kartek). Następnie uczestnicy indywidualnie oceniają pomysł i krok widniejący na kartce, i w skali od 1 do 5 przypisują mu ocenę po zewnętrznej stronie kartki. Ten krok to „Przeczytaj i oceń”. Na ustalony sygnał ludzie znowu wymieniają się kartkami, do czasu w którym ponownie usłyszą dzwonek i będzie miało miejsce kolejne „Przeczytaj i oceń”. Ten cykl powtarzany jest pięć razy. Po piątym „Przeczytaj i oceń” uczestnicy sumują oceny z kartki, którą trzymają w ostatniej rundzie. Na koniec, pomysły z dziesięcioma najwyższymi punktacjami są identyfikowane i prezentowane całej grupie. Czas na wyjaśnienie: 3 min
- Zaprezentuj jedną wymianę wraz z oceną, używając przykładowej karteczki, aby rozwiązać wątpliwości uczestników. Nie czytaj zawartości, jedynie przedstaw mechanikę ćwiczenia. Ten proces potrafi być dla niektórych mylący. Czas: 2 min
- Poproś każdego z uczestników o zapisanie jednego odważnego pomysłu i pierwszego kroku w jego realizacji na kartce. Czas: 5 min
- Przeprowadź pięć 3-minutowych wymian wraz z omówieniem i oceną pomysłów w trakcie (będzie słychać śmiech). Czas: 15 min
- Poproś uczestników, aby podliczyli oceny na kartce, z którą zostali na koniec.
- Znajdź najwyżej oceniane pomysły w całej grupie poprzez odliczanie. Zapytaj: „Kto ma 25?”. Poproś każdego zgłaszającego się uczestnika o przeczytanie na głos zawartości kartki. Pytaj dalej: „Kto ma 24?”, „Kto ma 23?”... Skończ, gdy najlepsze dziesięć pomysłów zostanie znalezionych i zaprezentowanych grupie. Czas: 5 min
- Zakończ, pytając grupę: „Co zwróciło twoją uwagę w trakcie **25/10?**”.

## Co można zyskać?

- Rozwinąć zdolność grupy do szybkiego korzystania z bardzo różnorodnych źródeł wiedzy.
- Uzyskać wyniki, które są bardziej prawdopodobne, bo zostały stworzone w przejrzysty sposób, bez ingerencji osób trzecich i porad z zewnątrz.

- Wytworzyć synergię różnych poglądów, budując spójność grupy.
- Zachęcić początkujących innowatorów do odważnego myślenia i natychmiastowego tworzenia praktycznych pierwszych kroków i możliwych do przetestowania hipotez.
- Stworzyć grunt dla dobrych pomysłów i ukierunkowanych eksperymentów.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Niektóre wyniki mogą być niepoprawne. Jeśli na koniec uczestnik ma kartkę z większą lub mniejszą liczbą ocen niż pięć, poproś go o wyciągnięcie średniej wyników i pomnożenie jej przez pięć.
- Poproś grupę, aby wybrała jeden odważny pomysł i pierwsze kroki, omówcie je, aby zostały wyjaśnione szczegółowo i bardziej przekonująco.
- Zaproponuj totalnie zabawną ale przejrzystą skalę ocen, na przykład: 1 = Nie moja para kaloszy, 5 = Coś fantastycznego. Grupa musi zrozumieć system ocen i zgodzić się z nim, jeśli ma być on wykorzystywany do podejmowania decyzji.
- Rozpoczynając i demonstrując jedną interakcję wymiany i zdobywania punktów, nie spiesz się i poproś o opinię, szczególnie jeśli masz do czynienia z dużą grupą.
- Aby utrudnić podglądanie wyników z wcześniejszych rund, zakryj drugą stronę kartką samoprzylepną.
- Umieść wszystkie kartki na ścianie lub na tablicy, z najwyżej punktowanymi pomysłami na górze.

## Modyfikacje struktury

- Użyj najwyżej punktowanych dziesięciu pomysłów jako bazy do opracowania planu działania lub do użycia struktury [Open Space Technology](#).
- Nadaj większą wagę punktacji pomysłów lub eksperymentów, które posiadają możliwe do przetestowania hipotezy. „Jakie dowody wskażą na to, że twój pomysł zadziałał? Jak przetestujesz swój pomysł?”.
- Wykonaj drugą rundę **25/10**, która obejmuje osoby spoza aktualnej grupy (*aka* Cloud Sourcing!).
- Zaczynaj i kończ spotkania, używając **25/10**.
- Ułóż dziesięć najwyżej ocenianych pomysłów w strukturach [Agreement-Certainty Matrix](#) lub [Ecocycle Planning](#).
- Zamiast prosić o odważne pomysły, zapytaj: „Gdybyś mógł podjąć jedną decyzję, która powstrzymuje cię od działania, co by to było? Jaki jest twój pierwszy krok, aby to zrobić?”.
- Zamiast pytać o odważne pomysły, zapytaj: „Jakiej odważnej rozmowy nie prowadzisz? Jaki pierwszy krok pozwoli ci nabrać odwagi?”.
- Zamiast pytać o odważne pomysły, zapytaj: „Jak myślisz, co może się wydarzyć w przyszłości? Jaki pierwszy krok możesz zrobić już teraz, aby przechylić szalę w tym kierunku?”.

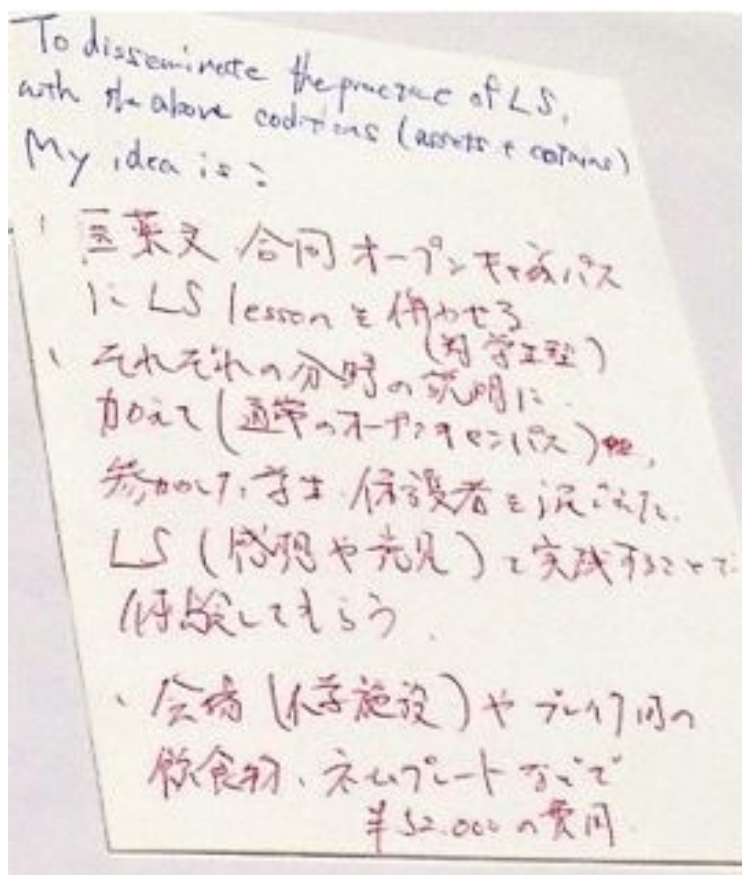


## Przykłady zastosowań

- Do priorytetyzacji pomysłów i ożywienia społeczności [Open Space Technology](#) lub „antykonferencji” (tworzonej przez uczestników)
- Do naświetlenia odważnych pomysłów na początku konferencji lub grupy zadaniowej
- Do podsumowania ważnego spotkania
- Dla kręgu zamykającego, aby dzielić się pomysłami i wzmacniać więzi między członkami grupy. Zobacz: „Developing Competencies for Physician Education” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez improwizatorów, w tym Keitha Johnstona.



Powyżej: Wyniki struktury 25/10. Warsztaty w Japonii

Poniżej: Uczestnik umieszcza na tablicy najwyżej oceniane odważne pomysły. Warsztaty we Włoszech





## Wise Crowds

(Mądre tłumy)

**Wydobądź mądrość grupy, korzystając z dynamicznych rund odpowiedzi (15 minut na osobę).**

*Każda podróż ma swój tajemny cel, którego podróżny nie jest świadomy.*

– Martin Buber

**Co daje nam ta struktura?** Struktura **Wise Crowds** umożliwia natychmiastowe zaangażowanie we wzajemną pomoc zarówno małą, jak i dużą grupę. Można umówić się na konsultację **Wise Crowds** z jedną małą grupą złożoną z czterech lub pięciu osób lub z wieloma małymi grupami jednocześnie lub, podczas większego zgromadzenia, z grupą liczącą sto lub więcej osób. Osoby zwane „klientami” mogą poprosić o pomoc i uzyskać ją w krótkim czasie od pozostałych członków grupy. Każda indywidualna konsultacja wykorzystuje wiedzę i pomysłowość wszystkich obecnych osób. Uczestnicy zyskują jasność i zwiększają swoją zdolność do poprawy i zrozumienia siebie. **Wise Crowds** rozwijają zdolność ludzi do proszenia o pomoc. Pogłębiają umiejętność prowadzenia dochodzeń i konsultacji. Relacje oparte na wsparciu tworzą się bardzo szybko. Podczas sesji **Wise Crowds** seria indywidualnych konsultacji sprawia, że nauka ma większą moc, bo każdy uczestnik kilka razy z rzędu korzysta nie tylko z bycia klientem, ale także z bycia konsultantem. Konsultacje z **Wise Crowds** ułatwiają osiągnięcie przejrzystości. Grupa może okazać się lepsza od eksperta!

### **Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)**

#### **1. Zaproszenie uczestników**

- Poproś każdego uczestnika aby, kiedy nadejdzie jego kolej bycia „klientem”, krótko opisał swoje wyzwanie i poprosił innych o pomoc.
- Poproś pozostałych uczestników, aby działali jako grupa „konsultantów”, których zadaniem jest pomóc „klientowi” w wyjaśnieniu jego wyzwania i udzielić porad lub zaleceń.

## 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Grupy 4- lub 5-osobowe, dla każdej grupy krzesła oraz mały stół lub tylko krzesła ustawione w okręgu, bez stołów
- Papier do robienia notatek dla każdej z grup

## 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy są zaangażowani.
- Każda osoba ma tyle samo czasu, aby prosić o pomoc i otrzymać ją.
- Wszyscy mają równe szanse na zaoferowanie pomocy.

## 4. Podział na grupy

- Grupy 4- lub 5-osobowe
- Wskazane są grupy mieszane pod względem funkcji, poziomu czy dyscypliny.
- Osoba prosząca o pomoc, „klient”, po wyjaśnieniu pytania konsultacyjnego, odwraca się plecami do konsultantów.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Każda osoba prosząca o pomoc ma swoje piętnaście minut podzielone w następujący sposób:
  - Klient przedstawia zagadnienie i prośbę o pomoc. Czas: 2 min
  - Konsultanci zadają klientowi pytania wyjaśniające. Czas: 3 min
  - Klient odwraca się plecami do konsultantów i przygotowuje się do robienia notatek.
  - Konsultanci zadają pytania, udzielają porad i rekomendacji, pracując jako zespół. Czas: 8 min
  - Klient przekazuje konsultantom informację zwrotną: co było przydatne i co wynosi ze sobą z tej sesji. Czas: 2 min

## Co można zyskać?

- Doskonalić umiejętności udzielania, otrzymywania i proszenia o pomoc.
- Uzyskać trwałe rezultaty, ponieważ jednostki i grupa wymyśliły je wspólnie, bez „wiedzy specjalistycznej z zewnątrz”.
- Wykorzystać inteligencję całej grupy bez czasochłonnych drugoplanowych prezentacji.
- Uwolnić mądrość i kreatywność płynącą z poszczególnych dyscyplin i specjalizacji.
- Zastąpić nudne prezentacje i aktualizacje skuteczną alternatywą.
- Aktywnie budować zaufanie poprzez wzajemne wsparcie i bezpośrednią współpracę.

- Ćwiczyć słuchanie bez mechanizmów obronnych.

### **Wartościowe pytania**

- Dlaczego... Dlaczego... Dlaczego... ta sprawa lub aktywność jest ważna dla ciebie i dla organizacji?
- Czy przychodzi ci do głowy historia lub ważne wydarzenie, które może zobrazować wyzwanie, z jakim się mierzysz?
- Czy jest miejsce, w którym ten problem został już rozwiązany częściowo lub całkowicie, i nie zostało to jeszcze dostrzeżone?
- Kto powinien być włączony w ten temat? Jak on/ona/oni postrzegają lub doświadczają tego wyzwania?
- Jeżeli jednej nocy utraciłbyś swoje dotychczasowe rezultaty pracy na ten temat, to które fragmenty chciałbyś odbudować?
- Jakich metod użyłeś i jakie prototypy zbudowałeś do tej pory?
- Jakie akcje, które chciałbyś cofnąć lub powtórzyć, podjąłeś do tej pory?
- Które z Liberating Structures mogą tu pasować?
- Co może być zrobione teraz, jako kolejny krok?

## **Podpowiedzi dla prowadzącego**

- Zaprosz bardzo zróżnicowaną grupę do pomocy (nie tylko ekspertów i liderów).
- Poproś uczestników, aby zwracali sobie wzajemnie uwagę, gdy wpadną w pułapkę (np. przeskakując do akcji przed wyjaśnieniem celu lub problemu). Zapoznaj się ze strukturą [Helping Heuristics](#), aby uzyskać pełną listę niepożądanych wzorców podczas pomagania lub proszenia o pomoc.
- Przypomnij uczestnikom, aby starali się skupić na bezpośrednim doświadczeniu klienta, pytając: „Co się tutaj dzieje? Jak doświadczasz tego, co się dzieje?”.
- Doradź konsultantom, aby podejmowali ryzyko, zachowując empatię.
- Unikaj sytuacji, w których niektórzy uczestnicy nie wejdą w rolę klienta: każdy ma co najmniej jedno wyzwanie!
- Jeśli pierwsza runda jest słaba, spróbuj kolejnej.
- Poproś uczestników, aby nie wahali się przedstawiać złożonych wyzwań, dla których nie ma łatwych odpowiedzi.

## **Modyfikacje struktury**

- Ogranicz konsultacje do zadawania tylko uczciwych, otwartych pytań dla uzyskania osobistej jasności, koncentrujących się na pomocy klientowi. Innymi słowy, możesz zabronić sugerowania odpowiedzi i dawania rad (zawołowanych w pytaniu) lub

jakichkolwiek przemówień! Mówi się na to również Q-Storming i jest podobne do Quaker Clearness Committee.

- Struktura może być stosowana z grupami do 7 osób, ale nie więcej.
- „Duży format” **Wise Crowds** pozwala jednej osobie poprosić całą salę o pomoc. Zobacz szczegółowy opis pięciu elementów struktury dla dużych grup, przedstawiony poniżej.
- Używaj **Wise Crowds** z wirtualnymi grupami, korzystając z funkcji czatu, aby dzielić się odpowiedziami z niewielką liczbą konsultantów, a następnie otwierając linię czatu i tablicę dla całej grupy, aby uzyskać dodatkowe opinie.
- Łącz ze strukturami [Helping Heuristics](#), [Heard, Seen, Respected](#), [Nine Whys](#), [Troika Consulting](#), [What I Need From You](#) i [Appreciative Interviews](#). Oferują one wiele wartościowych opcji pomocy.

## Mądre tłumy – wariant dla dużych grup (1 godz.)

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestnika, który jest „klientem”, o opisanie swojego wyzwania, statusu swojej pracy w toku oraz porady lub pomocy, której szuka.
- Poproś pozostałych uczestników, aby działali jako grupa „zespołów konsultacyjnych”, których zadaniem jest pomóc „klientowi” w wyjaśnieniu jego wyzwania i udzielić porad lub zaleceń.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Jedno krzesło dla klienta w przedniej części pokoju
- Ekran i projektor tylko wtedy, gdy jest to absolutnie niezbędne.
- Trzy krzesła dla głównych konsultantów w przedniej części pokoju
- Grupy po 5-8 krzeseł rozmieszczone wokół małych stołów lub w okręgach, bez stołów, dla wszystkich satelitarnych zespołów konsultacyjnych
- Papier dla uczestników do robienia notatek
- Plik fiszek (ang. *index cards*) przy każdym stole, do zapisywania rekomendacji
- Mikrofon dla klienta i głównych konsultantów

#### 3. Aktywność uczestników

- Klient ma określoną ilość czasu na przedstawienie się i poproszenie o pomoc.
- Główny zespół konsultacyjny ma ustalony czas na udzielenie pomocy.

- Wszyscy w każdym zespole konsultacyjnym mają równe szanse na zaoferowanie pomocy w ramach przysługującego im czasu.

#### 4. Podział na grupy

- Klient indywidualny
- Jedna grupa od 2 do 3 głównych konsultantów
- Dowolna liczba grup satelitarnych od 5 do 7 osób, jako zespoły konsultacyjne
- Grupy mieszane według funkcji, poziomów i dyscyplin będą idealne.

#### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

Każdej osobie proszącej o konsultację przysługuje jedna godzina, którą należy podzielić w następujący sposób:

- Klient przedstawia swoje pytanie konsultacyjne i wybiera 2-4 osoby, które utworzą główny zespół konsultacyjny. Główni konsultanci zajmują krzesła w przedniej części pokoju. Czas: 2 min
- Klient przedstawia wyzwanie i formułuje prośbę o pomoc. Czas: 10 min
- Główni konsultanci zadają klientowi pytania wyjaśniające, używając mikrofonów, aby wszyscy uczestnicy mogli je usłyszeć. Czas: 10 min
- Klient odwraca się plecami do głównych konsultantów i przygotowuje się do robienia notatek.
- Główni konsultanci generują porady i rekomendacje, pracując jako zespół, podczas gdy klient pozostaje odwrócony. Mikrofony pozwalają na to, aby wszyscy w pomieszczeniu mogli śledzić ich dyskusję. Czas: 7 min
- Każdy zespół satelitarny oddzielnie krytykuje pracę głównego zespołu doradczego i generuje własne rekomendacje dla klienta. Czas: 10 min
- Podczas gdy zespoły satelitarne pracują, klient odwraca się i wykorzystuje te 10 minut na rozmowę z głównym zespołem konsultacyjnym.
- Wykonaj jedną rundę, aby zebrać krytykę od zespołów satelitarnych, a następnie drugą rundę, aby zebrać ich rekomendacje. Zbierz tylko jeden komentarz lub zalecenie od każdego zespołu, bez powtórzeń. Przydatne może być poproszenie zespołów satelitarnych o napisanie swoich rekomendacji na fiszkach (ang. *index cards*). Czas: 10 min
- Klient przekazuje konsultantom informację zwrotną: co było przydatne i co wynosi ze sobą z tej sesji. Czas: 2 min
- Zaprosz do rozmowy w całej grupie poświęconej procesowi, wykorzystując **So What, Now What?** (modyfikacja struktury [What, So What, Now What?](#) – przyp. tłum.). Czas: 5 min

**UWAGA:** Czas dla każdego kroku można dostosować w zależności od złożoności problemu i wielkości grupy. Ważne jest natomiast, żeby ściśle przestrzegać harmonogramu i nie dopuszczać, aby dyskusje przekraczały ustalony czas. Zawsze lepiej jest zrobić drugą rundę, a nie przedłużyć pierwszą.

## Przykłady zastosowań

- Dla wielozakładowych grup badawczych/edukacyjnych wspierających się i uczących się od siebie nawzajem
- Dla specjalistów w krajowym programie stypendialnym do dzielenia się postęпами i uzyskiwania pomocy w projektach aktywnego uczenia się (ang. *action learning*)
- Do zastąpienia spotkań statusowych i przeglądów
- Dla menedżerów próbujących rozwiązać problemy związane z fuzjami
- Dla stypendystów fundacji próbujących zwiększyć skalę innowacji społeczno-technologicznych
- Do uzyskania porady dotyczącej poprawy relacji z inną osobą
- Dla sprzedawców (rozproszonych w dużej skali) poszukujących wsparcia w rozwijaniu i utrzymywaniu nowych klientów

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez Quaker Clearness Committees.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Pomaganie sobie w uważnym słuchaniu podczas sesji **Wise Crowds***



Powyżej: *Grupowe konsultacje. Warsztaty w Puerto Rico. Klientka pomaga sobie w uważnym słuchaniu poprzez odwrócenie się tyłem do konsultantów oraz zaklejając sobie usta taśmą.*



*Konsultanci skupiają się na zadawaniu coraz lepszych pytań, aby dotrzeć do sedna sprawy. Często cel bywa zaciemniony przez zawłości relacji oraz złożoną dynamikę rynku.*

*W **Wise Crowds** (większa wersja struktury [User Experience Fishbowl](#)) setki osób mogą wspólnie wesprzeć poszukiwanie rozwiązania dla złożonego zagadnienia. Wsparcie ze strony zespołów satelitarnych odbywa się poprzez obserwację i generowanie własnych rekomendacji. Uczestnicy zauważają, co pomaga klientowi iść naprzód, a co nie przynosi rezultatów, w miarę rozwijania się akcji podczas konsultacji. Proces przebiega sprawnie, a treść merytoryczna płynie warko.*



## Min Specs

(Minimalne ramy)

**Określ to, co jest bezwzględnie konieczne, oraz to, co jest całkowicie niedopuszczalne (35-50 min)**

*Projektant wie, że doskonałość osiąga się nie wtedy, kiedy nie można już nic dodać, lecz gdy już niczego nie można ująć.*

– Antoine de Saint-Exupéry

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala określić najmniejszą liczbę prostych reguł postępowania, które muszą być BEZWZGLĘDNIIE przestrzegane, aby osiągnąć sukces. Dzięki stosowaniu **Min Specs** można uwolnić kreatywność grupy przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Przestrzeganie ram pozwoli wprowadzić innowacje w odpowiedzialny sposób i uzyskać realne korzyści. Podobnie jak Dziesięć przykazań, **Min Specs** wprowadzają pewne ograniczenia: wyszczególniają to, co należy robić, oraz to, czego nie wolno. Pozwalają na wyeliminowanie zbędnych zasad, Maksymalnych ram, które mogą stanąć na drodze do innowacji. Określenie **Min Specs** (od 2 do 5 zasad) może podnieść wydajność, zarówno poprzez zwiększenie swobody, jak i poczucia odpowiedzialności za to, co należy zrobić, aby pójść naprzód. W miarę zdobywania doświadczenia podczas pracy w danej dziedzinie, uczestnicy kształtują i dostosowują wypracowane **Min Specs**. Przestrzeganie reguł pozwoli grupie poszaleć!

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- W przypadku trudnego zadania, nowej inicjatywy lub strategicznego wąskiego gardła, poproś uczestników, aby sporządzili listę wszystkich czynności, które ich zdaniem powinni zrobić, oraz tych, których powinni unikać, aby rozwiązać dany problem. Lista, która powstanie, to tzw. Maksymalne ramy.
- Następnie poproś uczestników o ograniczenie listy Maksymalnych ram do absolutnego minimum niezbędnego do osiągnięcia celu. Niech przejrzą listę, punkt po punkcie, i wyeliminują każdą regułę, bez której nadal mogą osiągnąć sukces. Analizując listę, grupy zadają sobie pytanie: „Czy jeśli złamiemy lub zignorujemy daną regułę, to czy nadal możemy osiągnąć nasz cel?”.

## 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Od 4 do 7 krzeseł ustawionych wokół małych stołów
- Papier do zapisywania Maksymalnych ram i Minimalnych ram

## 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w aktywność bądź program mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w grupach od 4 do 7 uczestników
- Na koniec całą grupą, w celu podzielenia się wnioskami

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wygeneruj listę wszystkich czynności niezbędnych do zrobienia oraz tych, których robić nie wolno (Maksymalne ramy). Początkowo samodzielnie (1 min), następnie skonsoliduj rezultaty i rozwijaj powstałą listę w małej grupie (5 min). Zrób listę tak kompletną, jak to możliwe w krótkim czasie. Czas: 6 min
- Każda grupa analizuje każdą regułę na liście Maksymalnych ram z perspektywy celu. Jeżeli reguła może zostać zaniechana, a cel nadal osiągnięty, jest ona usuwana z listy. Czas: 15 min
- W razie potrzeby przeprowadź drugą rundę. Czas: 15 min
- Porównaj pomiędzy grupami i w ramach dyskusji skonsoliduj do najkrótszej listy. Czas: 15 min

## Co można zyskać?

- Oceń i zdecyduj, co jest absolutnie niezbędne, aby osiągnąć sukces.
- Otwórz przestrzeń na nowe możliwości.
- Ogranicz frustrację i uwolnij ludzi od mikrozarządzania.
- Skoncentruj lub przekieruj zasoby i energię tam, gdzie ma to znaczenie.
- Pomóż w rzetelnym szerzeniu innowacji.
- Uprość strategię dla szybko zmieniających się rynków.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Skoncentruj uwagę na konkretnym wyzwaniu a nie na ogólnikach.
- Rozpocznij od stworzenia kompletnej listy czynności niezbędnych do wykonania.
- Uwzględnij jak największą liczbę graczy/interesariuszy.
- Bądź bezwzględny w odrzucaniu z listy czynności, które nie są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu: nie pozwól, by na listę wkradły się Maksymalne ramy.
- W razie potrzeby przeprowadź dodatkowe rundy.
- Dopilnuj, aby wasze wypracowane **Min Specs** stały się oficjalne! Stosujcie je na co dzień (bez wymówek).
- Połóż większy nacisk na wiedzę praktyczną a nie na wiedzę teoretyczną w danej dziedzinie.
- Utrzymujcie wasze **Min Specs** przy życiu. Co jakiś czas je aktualizujcie, bazując na nowych doświadczeniach i obserwacjach z pracy w strukturze [Simple Ethnography](#).
- Jeżeli grupy będą miały jakieś trudności, upewnij się, że cel jest zrozumiały dla uczestników i dotyczy ważnej sprawy.
- Dowiedz się więcej z książki *Edgware* Brendy Zimmerman oraz z filmu *Kathy Eisenhardt at Stanford*: <https://youtu.be/3bNBKNgIWfE> (materiał w języku angielskim – przyp. tłum.).

## Modyfikacje struktury

- Przeprowadź drugą rundę weryfikacji, czy dana reguła wymagana jest do osiągnięcia sukcesu, pytając: „Gdybyście przestrzegali wszystkich **Min Specs** oprócz tej, czy osiągnęlibyście swój cel?”. Jeżeli tak, usuń tę regułę z listy.
- Zamiast rozmawiać o **Min Specs** przydatnych dziś, poproś ludzi, aby puścili wodze fantazji i określili, jakie **Min Specs** byłyby przydatne w przyszłości. Następnie skorzystaj z nich w teraźniejszości.
- Przeprowadź sesję **Min Specs** dla grup wirtualnych z pomocą czatu, gdzie dla każdej reguły będziecie dzielić się odpowiedziami na pytanie: „Czy możecie naruszyć tę regułę i osiągnąć swój cel?”. Gdy lista minimalnych reguł będzie krótsza i bardziej zwarta, otwórz rozmowę głosową dla wszystkich.
- Wykorzystanie dodatkowo takich struktur jak [Simple Ethnography](#) oraz [Nine Whys](#) może ujawnić ukryte lub przemilczane **Min Specs** (kop głębiej!).

## Przykłady zastosowań

- Senator Lynda Bourque Moss wykorzystwała technikę **Min Specs** do stworzenia listy tego, co powinni robić interesariusze, a czego im nie wolno, w celu rozdzielenia odpowiedzialności za zapobieganie zwyczajowi prowadzenia pojazdów pod wpływem alkoholu, oraz wsparcia nowego ustawodawstwa stanowego. Przeczytaj historię Lyndy „Passing Montana Senate Bill 29” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power*

*of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation*  
(H. Lipmanowicz, K. McCandless).

- Po firmowym spotkaniu z wykorzystaniem struktury [Open Space Technology](#), Alison Joslyn opracowała zestaw **Min Specs** z nowymi liderami projektu, którzy dokonali zmiany w firmie. Przeczytaj historię Alison „Turning a Business Around” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Załącz przygotowanie **Min Specs** do każdego otrzymanego lub zleconego komuś zadania.
- Przykłady ze świata biznesu, zobacz film – *Simple rules: Strategy as simple rules | London Business School*: <https://youtu.be/kLoUGKPUhFs> (materiał w języku angielskim – przyp. tłum.).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane profesorem Kathleen Eisenhardt i Paulem Plseką, autorem książek. Zobacz: Edgware Zimmerman, Lindberga i Plseka.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały prezentacyjne, których używamy do wprowadzenia Min Specs*

Lista wymagań do przeprowadzenia spotkania z sukcesem	Czy możemy złamać tę regułę i dalej osiągnąć cel?
1. Powiadomienie o czasie i miejscu spotkania	NIE – Minimalna rama
2. Rekrutacja eksperta do prezentacji	TAK
3. Przygotowanie szczegółowej agendy	TAK
4. Slajdy w PowerPoint	TAK
5. Przedstawienie ważnego celu	NIE – Minimalna rama



## Improv Prototyping

(Prototypowanie przez improwizację)

**Wypracuj efektywne rozwiązania dla powtarzających się problemów, dobrze się przy tym bawiąc (20 minut na rundę)**

*Być żartobliwym nie znaczy być trywialnym ani frywolnym oraz działać bez myślenia o konsekwencjach. Zupełnie odwrotnie, kiedy jesteśmy wobec siebie żartobliwi, jesteśmy wobec siebie swobodni i pozwalamy relacji nas zaskakiwać. Wszystko, co się dzieje, ma znaczenie. Powaga wynika ze strachu przed nieprzewidywalnymi skutkami otwartych możliwości. Być poważnym, to naciskać na określony wniosek. Być żartobliwym, to mieć nieograniczone możliwości.*

– James Carse

**Co daje nam ta struktura?** Angażuje grupę w szybkie uczenie się i doskonalenie poprzez jednoczesne korzystanie z trzech poziomów wiedzy: (1)  **powszechnej wiedzy współdzielonej** przez uczestników, (2) **wiedzy przemilczanej**, która wypływa podczas wzajemnego obserwowania się oraz (3) **wiedzy ukrytej**, czyli nowych pomysłów, które pojawiają się i są wspólnie rozwijane. To potężne połączenie może być źródłem doświadczeń, które zapoczątkują przemianę, a przy okazji będzie naprawdę świetną zabawą. Zróżnicowana grupa identyfikuje i rozwiązuje nurtujące ją, powtarzające się problemy. Na ich podstawie uczestnicy odgrywają proste scenki rodzajowe opisujące koncepcje, które mogą pomóc w rozwiązaniu problemu. Poszczególne pomysły na usprawnienia wpływające z improwizowanych skeczów mogą być łączone ze sobą lub same w sobie posłużyć za innowacje. **Improv Prototyping** podpowiada, jak w luźny sposób wykonać bardzo poważną pracę!

# Źródła wiedzy dla innowacji

Sprecyzowane	Przemilczane	Ukryte / wylaniające się
 <p><b>PYTAJ</b> </p> <p>Co mówią ludzie gdy ich pytasz</p>		
<p></p>	<p><b>OBSERWUJ</b> </p> <p>Jakie zachowania widzisz gdy obserwujesz ludzi w trakcie działania</p>	
	<p></p> <p></p>	<p><b>STWÓRZ DOŚWIADCZENIE</b></p> <p>Co wspólnie tworzycie, gdy eksperymentujecie razem</p>

Powyżej: Źródła dla wiedzy i innowacji, zainspirowane Alanem Duncanem, MD (Mayo Clinic), zaprojektowane dla VHA Health Foundation (2006)

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś uczestników do zidentyfikowania frustrującego i ciągle powtarzającego się wyzwania w ich pracy, po czym do luźnego eksperymentowania, wymyślania i odkrywania lepszych sposobów na rozwiązanie danego problemu poprzez odgrywanie sytuacji i możliwych alternatyw zakończenia.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Otwarta przestrzeń bądź scena z przodu lub pośrodku pomieszczenia
- Jeśli potrzebne: rekwizyty do wykorzystania na scenie lub scenach
- Małe grupki krzeseł umożliwiające przyjęcie wszystkich uczestników

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy biorą udział albo jako aktorzy, albo obserwatorzy.

- Kilku ochotników przyjmuje role aktorów.
- Pozostałe osoby, w rolach obserwatorów i osób weryfikujących i modyfikujących pomysły, aktywnie uczestniczą w wymyślaniu rozwiązania.

#### 4. Podział na grupy

- Jedna mała grupa aktorów na scenie
- Reszta jako obserwatorzy, w małych grupach przed sceną lub wokół niej

#### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wytlumacz, co będziecie robić i jaka będzie sekwencja poszczególnych kroków. Czas: 2 min
- Stwórz ramy, przedstawiając scenariusz, który będzie odgrywany, i poszczególne role. Czas: 3 min
- Aktorzy na scenie odgrywają scenkę. Czas: 3-5 min
- Każda mała grupa obserwatorów korzysta ze struktury [1-2-4-All](#) w celu wybrania udanych i nieudanych „elementów” scenki rodzajowej, którą oglądali. Czas: 5 min
- Każda z grup obserwatorów łączy udane „elementy” w nowy prototyp i wybiera ze swojego grona aktorów do odegrania scenki-prototypu wewnątrz grupy. Czas: 5 min
- Uczestnicy z jednej z grup, która uważa, że usprawniła prototyp, zgłaszają się do wejścia na scenę i odegrania swojej wersji przed całą grupą. Czas: 3-5 min
- Kontynuujcie z taką liczbą rund, jaka okaże się konieczna, aby mieć przynajmniej jeden prototyp wystarczająco dobry do wykorzystania w praktyce.

### Co można zyskać?

- Odblokować w ludziach nowy sposób myślenia: **Improv Prototyping** jest rozgrzewką przed „prawdziwym życiem”.
- Rozbić przytłaczające zadanie na mniejsze, wykonalne części.
- Zaangażować wyobraźnię wszystkich i skoncentrować się na rozwiązywaniu wielkich wyzwań.
- Przebić się przez skostniałe i stawiające opór modele zachowań.
- Stworzyć angażującą i ciekawą alternatywę dla suchych i nieproduktywnych szkoleń.
- Pracować ponad barierami tworzonymi przez profesje i dyscypliny.
- Pomóc ludziom uczyć się od ich kolegów, którzy działają w sposób pozwalający na rozwiązanie problemu.

### Podpowiedzi dla prowadzącego

- Zaprosz osoby ze zróżnicowanych środowisk i ról.



- Zarysuj istotne tematy i dialogi dla każdej ze scen, używając struktur [Discovery & Action Dialogue](#) oraz [Simple Ethnography](#).
- Rozważ dodanie trzech ról wspierających, w zależności od stopnia złożoności scenariusza: menedżer sceny, dyrektor kreatywny oraz facylitator.
- Powtórz scenki, które nie przebiły się do wyobraźni i nie wygenerowały nowych pomysłów.
- Zachęć uczestników, aby odrzucili założenia i uprzedzenia poprzez „chodzenie w butach innych osób”. Na przykład: lekarz odgrywa rolę pielęgniarki, uczeń gra nauczyciela.
- Poproś dyrektora kreatywnego, aby w delikatny sposób „ustawiał” aktorów, jeśli uzna to za stosowne.

## Modyfikacje struktury

- Mając na celu znalezienie lepszych (i gorszych) akcji, zaproś widownię do powtórzenia scenki w małych grupach. Rozpocznijcie w małych grupach odgrywających swoje własne improwizacje, następnie przejdźcie do starcia grup ocenianego przez „aplauzomierz”.
- Połącz i stwórz ciąg razem ze strukturami [Design StoryBoards](#), [Shift & Share](#) oraz [User Experience Fishbowl](#), aby wzmocnić rozpowszechnianie się innowacji.

## Przykłady zastosowań

- Trenerzy w szpitalach zastępowali konwencjonalne kursy strukturą **Improv Prototyping**.
- Dla przedstawicieli handlowych, aby wymyślić nowe sposoby interakcji z klientami.
- Dla menedżerów, aby stworzyć bardziej produktywne interakcje z podwładnymi.
- Dla pracowników ochrony zdrowia w celu przećwiczenia rozmów z pacjentami i ich rodzinami w sytuacjach zagrożenia życia
- Dla nauczycieli, w celu wygenerowania pomysłów na eliminację destrukcyjnych zachowań w klasie
- W celu wytrenowania u młodych pielęgniarek asertywności w kwestiach związanych z bezpieczeństwem

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane Antanasem Mockusem (byłym burmistrzem Bogoty) i artystami Improv.

## Materiały dodatkowe



### Kroki i przykład



#### Cztery kroki:

1. Przyszykuj scenę ustalając miejsce, aktorów i jedną kwestię, która ma zostać odegrana.
2. Dyrektor Kreatywny powinien zatrzymywać i rozpoczynać ujęcia a także powtarzać sceny (ze zwrotami akcji) jeśli to potrzebne.
3. Zapewnij aktorom wsparcie w dziedzinie improwizacji, jeśli to konieczne. (na przykład: jedna rozmowa w jednym momencie).
4. Po każdej scenie facylitator powinien zaprosić uczestników do refleksji na temat tego co się wydarzyło (a co nie) poprzez użycie struktury **1-2-4-All**.

#### Przygotowanie Sceny mówiącej o potrzebie Mycia Rąk wśród pracowników Ochrony Zdrowia.

- Zauważasz współpracownika, który nie przestrzega zasad bezpieczeństwa. *Czujesz się dziś odważna(y)*. 😊 Decydujesz się pomóc jej dostrzec, że takie zachowanie stwarza zagrożenie dla pacjentów. Zachowanie, które obserwujesz jest chronicznym problemem. Próbowałeś wszystkiego i zdecydowałaś *Spróbuję czegoś nowego*.
- Dwóch aktorów: pielęgniarka i doktor w izolacji zapobiegawczej.
- Kwestia: „Nie zauważyłam abyś umył ręce”.



# Helping Heuristics

(Heurystyki wsparcia)

## Ćwicz progresywne metody pomagania innym, otrzymywania pomocy i proszenia o nią (15 min)

*Nie pomagaj ludziom, robiąc za nich to, co sami mają zrobić.*

– Abraham Lincoln

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala uzyskać wgląd we własny wzór nawiązywania interakcji i swoich nawyków, a także dowiedzieć się, jak można poprawić jakość dialogu z innymi, stosując szereg praktycznych metod. **Helping Heuristics** w krótkim czasie pozwala dotrzeć do satysfakcjonujących wniosków na temat tego, co jest ważne, gdy mamy do czynienia z nową sytuacją. Pomaga rozwinąć wgląd we własne wzorce interakcji i szybko podejmować mądrzejsze decyzje. Seria krótkich dyskusji ujawnia heurystykę lub proste praktyczne zasady efektywnej pomocy. Wypróbuj je!

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś wszystkich uczestników, żeby potraktowali każdą interakcję jako ofertę, którą można przyjąć albo odrzucić (np. artyści teatru improwizowanego uczą się przyjmować oferty innych aktorów dla podtrzymania sceny).
- Poproś, aby uczestnicy działali zgodnie z czterema wzorcami interakcji, reagowali na nie i obserwowali je.
- Poproś, aby zastanowili się nad swoimi wzorcami, a także zastanowili się nad zmianą sposobu, w jaki pomagają innym, otrzymują pomoc i o nią proszą.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Dowolna liczba uczestników, na stojąco
- Bez stołów, aby nie przeszkadzały ludziom stanąć twarzą w twarz!

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy mają równe szanse na naukę i wniesienie swojego wkładu.
- W miarę postępu aktywności uczestnicy wcielają się w jedną z trzech możliwych ról.

### 4. Podział na grupy

- Grupy 3-osobowe: dwóch uczestników, którzy wchodzi w interakcję twarzą w twarz w roli klienta i trenera, oraz jeden obserwator.
- Na koniec podsumowanie całą grupą

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyjaśnij, że odbędą się cztery rundy 1-2-minutowych improwizowanych interakcji. Grupy wybierają między sobą „klienta”, „trenera” i „obserwatora”. Osoby pełniące dane role mogą zmieniać się z rundy na rundę. Po czwartej rundzie nastąpi 5 minut podsumowania. Czas: 2 min
- Podczas każdej rundy osoba pełniąca rolę klienta dzieli się wyzwaniem, które ją pasjonuje. Podczas gdy obserwator skupia uwagę na różnego rodzaju werbalnych i niewerbalnych reakcjach w czasie interakcji, trener odpowiada sekwencją czterech poniżej przedstawionych wzorców.
- W pierwszej rundzie wzorzec odpowiedzi to „Cicha obecność”: trener przyjmuje wszystkie oferty, nic nie mówiąc i aktywnie słuchając (Zobacz: [Heard, Seen, Respected](#)). Czas: 2 min
- W drugiej rundzie wzorzec odpowiedzi to „Odkrywanie z przewodnikiem”: trener przyjmuje wszystkie oferty, zadając pytania wspierające, pomocne we wspólnym pogłębianiu wyzwania przedstawionego przez klienta (Zobacz: [Appreciative Interviews](#)). Czas: 2 min
- W trzeciej rundzie wzorzec odpowiedzi to „Delikatna prowokacja”: trener wtrąca rady, podtrzymuje wątek klienta albo go blokuje lub sugeruje inne opcje, których klient do tej pory nie dostrzegał (Zobacz: [Troika Consulting](#)). Czas: 2 min
- W czwartej rundzie wzorzec odpowiedzi to „Uważność na proces”: trener i klient przyjmują od siebie wszystkie oferty, prowadząc maksymalnie uważną (zorientowaną na treść, dynamikę i techniki) rozmowę i zwracając uwagę na to, jak bardzo wspiera ona pojawianie się nowych możliwości. Czas: 2 min
- Omów wpływ wszystkich czterech wzorców pomocy, jakich doświadczyli klienci, trenerzy i obserwatorzy. Czas: 5 min
- Na podstawie podsumowania powtórz wszystkie rundy lub tylko niektóre z nich, aby wszyscy uczestnicy ćwiczyli różne wzorce interakcji.

## Co można zyskać?

- Zmniejszyć występowanie/wyeliminować typowe błędy i pułapki, kiedy ludzie udzielają pomocy lub proszą o nią.
- Zmienić niepożądane wzorce udzielania pomocy, które obejmują: przedwczesne rozwiązania; niepotrzebne porady; zwiększanie presji w celu wymuszenia korzystania z porad; zbyt szybkie przejście do następnych kroków; zbyt mocne starania, by nie przesadzić z pomocą.
- Zmienić niepożądane wzorce proszenia o pomoc, które obejmują: nieufność; niedzielenie się prawdziwym problemem; przyjmowanie pomocy bez przejęcia odpowiedzialności; szukanie potwierdzenia swojego problemu a nie pomocy; uraza, że nie otrzymało się tyle, ile by się chciało.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Zachęcaj ludzi do zamiany ról w każdej rundzie.
- Rozwijaj zaufanie, pytaj pokornie, stwórz klimat wzajemnego odkrywania.
- Skoncentruj się na wzorach, które pomogą klientowi znaleźć własne rozwiązania (samodzielne odkrywanie w grupie).
- Nie ignoruj różnic statusu, ustawienia, mowy ciała, zachowania, subtelnych sygnałów.
- Pierwszy cykl czterech rund można wykorzystać jako przygotowanie do głębszej pracy nad dowolnym pojedynczym wzorcem.
- Po początkowym cyklu pozwól trójkom wybrać wzory, na których chcą się skupić w swojej grupie.

## Modyfikacje struktury

- Poproś uczestników, aby utworzyli własny profil, identyfikując swoje domyślne wzorce i możliwości rozwoju.
- Wykorzystaj postępy osiągnięte w nauce pomagania przy pracy w innych strukturach, które skupiają się na dawaniu i przyjmowaniu: [Troika Consulting](#), [Wise Crowds](#), [What I Need From You](#), [Improv Prototyping](#), [Simple Ethnography](#).
- Zaczynaj od „zabawnych” wzorców: neutralny (zero reakcji) oraz blokowanie poprzez ignorowanie lub przerywanie.

## Przykłady zastosowań

- Skorzystaj z **Helping Heuristics**, gdy [Wise Crowds](#) lub [What I Need From You](#) nie przyniosły oczekiwanego rezultatu – na przykład, gdy uczestnicy wpadli w jedną z niechcianych próśb lub jeden z błędnych wzorców pomocy.

- Dla pielęgniarek, trenerów, nauczycieli i innych osób w zawodach polegających na pomaganiu ludziom, w celu zdobycia nowych umiejętności budowania relacji i przypomnienia tych już posiadanych
- Dla każdej grupy pracującej nad poprawą współpracy między specjalizacjami
- Dla facylitatorów Liberating Structures, do pogłębienia znajomości wzorców, które przewijają się w wielu innych strukturach.
- Do poszerzania możliwości działania, gdy jesteś sfrustrowany próbami pomocy innej osobie.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane autorem i profesorem Edgarem Scheinem (*Helping: How to Offer, Give and Receive Help*).

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały prezentacyjne, których używamy do wprowadzenia **Helping Heuristics***



## Wskazówki dla facylitatora

Cztery wzorce	Kluczowe cele
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cicha obecność</li> <li>2. Odkrywanie z przewodnikiem</li> <li>3. Delikatna prowokacja</li> <li>4. Uwaga na proces</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buduj zaufanie, zmniejszaj różnice statusu, słuchaj z empatią</li> <li>2. Prowadź sesję pytań pogłębiających zrozumienie wyzwania</li> <li>3. Dziel się swoimi radami i sugestiami, aby zrobić postęp</li> <li>4. Pogłębiaj świadomość dynamiki pomocy i relacji</li> </ol>



## Conversation Café

(Rozmowy przy kawie)

### Zaangażuj wszystkich w analizę trudnych kwestii (35-60 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala na zaangażowanie dowolnej liczby osób w analizę złożonych zagadnień i stworzenie gruntu dla nowych strategii. **Conversation Café** umożliwia prowadzenie spokojnych i głębokich konwersacji, podczas których uczestnicy mniej się kłócą, a więcej słuchają. Siedząc w okręgu, z prostym zestawem reguł i wykorzystaniem [Gadającego Przedmiotu](#) (obiekt wspomagający rozmowę – *przyp. tłum.*), małe grupy przechodzą przez kolejne rundy dialogu, minimalizując opcję wystąpienia bezproduktywnego konfliktu. Gdy grupa osiągnie pełne zrozumienie omawianego zagadnienia, uwolni swój potencjał do podjęcia nowych działań.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaprosz wszystkich uczestników, aby zebrali się w małych grupach, wzajemnie wysłuchali i wspólnie zastanowili nad rozwiązaniem problemu.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup, od 5 do 7 krzeseł ustawionych wokół małych stołów
- Gadający Przedmiot (np. patyk, kamień, dowolny zabawny przedmiot)
- Markery i jedna albo dwie kartki papieru na każdym ze stołów (flipchart) (opcjonalnie)

#### 3. Aktywność uczestników

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

#### 4. Podział na grupy

- Wymieszane, różnorodne grupy od 5 do 7 uczestników

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Zdefiniuj temat rozmowy, np. w formie pytania, na które grupy będą szukać odpowiedzi.
- Poinformuj zebranych, że odbędą się cztery rundy konwersacji i każda grupa będzie pracowała w tym samym czasie. Pierwsze dwie rundy odbędą się z wykorzystaniem Gadającego Przedmiotu, trzecia będzie otwartą dyskusją, i czwarta ponownie z użyciem Gadającego Przedmiotu. Podaj informację o długości każdej z rund.
- Rozdaj Gadające Przedmioty.
- Zaprezentuj sześć postanowień **Conversation Café** (Zobacz: „Materiały dodatkowe”).
- Grupy, spośród swoich członków, wybierają osobę, która będzie pełniła rolę gospodarza. Gospodarz bierze normalny udział w dyskusji, ale powinien również delikatnie zwracać uwagę w przypadku naruszenia sześciu wspomnianych postanowień, np. przedłużającej się wypowiedzi jednego z uczestników.
- Pierwsza runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: Każdy uczestnik dzieli się z grupą swoimi przemyśleniami na temat danego problemu – co myśli, czuje lub robi w związku z zadanym tematem. Czas: 1 minuta na osobę
- Druga runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: Po wysłuchaniu pozostałych uczestników w rundzie pierwszej, każda osoba dzieli się swoimi przemyśleniami. Czas: 1 minuta na osobę
- Trzecia runda: Grupy prowadzą otwartą dyskusję na temat danego zagadnienia (z opcjonalnym zastosowaniem Gadającego Przedmiotu). Czas: 20-40 min
- Czwarta runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: Każdy uczestnik podsumowuje swoje przemyślenia na temat danego tematu. Czas: 1 minuta na osobę

### Co można zyskać?

- Przynosić złożoną, trudną lub uciążliwą sytuację i przygotować grunt dla znalezienia rozwiązania.
- Wygenerować pomysły i dynamikę wspierającą innowację.
- Zrozumieć procesy dochodzenia ludzi do różnych pomysłów i przyjmowania różnych perspektyw.
- Uniknąć dyskusji opartych na braku zrozumienia.
- Zbudować zaufanie i zmniejszyć lęk, dając możliwość oczyszczenia się z frustracji.
- Docenić dwa oblicza rozmowy: zarówno mówienie, jak i słuchanie.

### Podpowiedzi dla prowadzącego

- Zawsze, kiedy to możliwe, korzystaj z Gadającego Przedmiotu – to naprawdę robi różnicę.
- Poproś uczestników lub gospodarzy o przeczytanie w grupach sześciu postanowień, zanim przystąpią do pierwszej rundy.



- Nie dyktuj akcji. Nic nie powinno wskazywać na to, że rozmowa ma prowadzić do jakichkolwiek działań.
- Zapewnij luźną atmosferę spotkania, zachęcając każdego do zaangażowania się, ale pozostaw przestrzeń na otwartą i spontaniczną dyskusję.
- Użyj **Wicked Questions**, aby pogłębić konwersację.
- Jeżeli pojawi się jakiś problem, zapytaj: „Czy trzymamy się naszych postanowień?”.
- Zachęcaj ludzi, aby dzielili się swoimi przemyśleniami.
- Zachęcaj milczące osoby do wypowiedzania się.
- Wybierz Gadające Przedmioty, które mogą mieć symboliczne znaczenie dla uczestników.
- Zachęcaj, aby grupy rysowały lub spisywały ciekawe spostrzeżenia na kartkach flipchart.
- Dowiedz się więcej od Vicki Robin i znajomych, którzy stworzyli **Conversation Café** jako narzędzie dla różnych społeczności. Zobacz: <http://conversationcafe.org> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Modyfikacje struktury

- Wszyscy uczestnicy co 20 minut mogą zmienić grupę, pod warunkiem że przy danym stole pozostanie jedna osoba z poprzedniej dyskusji, tak jak proponuje World-Café.
- Połącz ćwiczenie z rysowaniem. Na każdym ze stołów umieść kartkę flipchart i poproś uczestników, aby spisywali swoje pomysły. Zachęcaj do rysowania i wyjścia poza schematy.
- Aby przekuć pomysły w działania, połącz ćwiczenie z takimi strukturami jak: [What, So What, Now What?](#), [15% Solutions](#), [Design StoryBoards](#), [User Experience Fishbowl](#) czy [Open Space Technology](#).

## Przykłady zastosowań

- Do odnalezienia się w nowej sytuacji lub do otrząśnięcia się po szoku związanym z poważnymi problemami na rynku lub w otaczającym środowisku (po raz pierwszy użyte w Stanach Zjednoczonych po atakach terrorystycznych 11 września 2001)
- Do zbadania nowego tematu lub trendu, który wydaje się mało zrozumiały.
- Do analizy tematu wzbudzającego silne emocje
- Do poczynienia refleksji po gruntownej zmianie: Co oznacza ta zmiana? Jakie założenia możemy poczynić? Jakie wnioski wydają się zasadne? W co teraz mamy wierzyć?

## Źródło


Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane pracą Vicki Robin i Susan Partnow, autorek Rozmów przy kawie (ang. *Conversation Cafés* – *przyp. tłum.*).



Powyżej: Zabawny Gadający Przedmiot ułatwia aktywne słuchanie. Warsztaty w Paryżu

## Materiały dodatkowe

Poniżej: Materiały przydatne w zastosowaniu **Conversation Café**



# Postanowienia i kroki

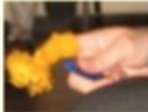
### Postanowienia

- Powstrzymuj się od oceniania tak bardzo jak tylko potrafisz
- Szanujmy się wzajemnie
- Staraj się zrozumieć, a nie przekonać
- Zachęcaj i akceptuj różnicowane opinie
- Mów o tym co leży Ci na sercu i co ma dla Ciebie osobiste znaczenie
- Wybieraj szczerość 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 kulelka służąca za Gadający Totem





# User Experience Fishbowl

(Akwarium doświadczeń)

**Podziel się z większą społecznością swoim know-how zdobytym empirycznie (35-70 min)**

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala osobom z doświadczeniem szerzyć powszechne zrozumienie dla nowych praktyk związanych z określonym aspektem, pobudzać kreatywność i ułatwiać pojęcie nowej wiedzy członkom większej społeczności. Uczestnicy sesji tworzą mały, wewnętrzny krąg (akwarium) oraz otaczający go duży, zewnętrzny. Wewnętrzną grupę tworzą osoby (ryby), które poczyniły już postępy w obszarze będącym wyzwaniem dla osób z zewnętrznego kręgu. Poprzez dzielenie się doświadczeniami w czasie rozmowy osoby w „akwarium” uświadamiają sobie, czego już dokonały. Bezpośrednia, nieformalna komunikacja przełamuje bariery pomiędzy dwoma grupami i wspiera swobodny przepływ pytań i odpowiedzi. To tworzy najlepsze warunki do wzajemnego uczenia się. Uczestnicy mogą samodzielnie znaleźć odpowiedzi na nurtujące ich kwestie w zakresie pracy danej grupy. Czas przestać narzucać ludziom praktyki innych osób!

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś osoby w „akwarium”, aby opisały swoje doświadczenia – dobre, złe i brzydkie – w sposób nieformalny, konkretnie i otwarcie. Poproś, aby opisały je w trakcie konwersacji między sobą, jak gdyby nie miały publiczności. Niech podzielą się swoimi historiami, jakby stały w firmowej kuchni lub utknęły w samochodzie w drodze na lotnisko. Podkreśl, aby starały się nie wpadać w formalny styl prezentacji.
- Zaproś ludzi z zewnętrznego kręgu do aktywnego słuchania, obserwacji komunikatów niewerbalnych i formułowania pytań w swoich małych grupach.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Od 3 do 7 krzeseł ustawionych w kręgu na środku pokoju
- Mikrofony dla wewnętrznego kręgu, jeśli cała grupa jest większa niż 30-40 osób.
- Jeśli to możliwe, pomocna byłaby mała scena lub krzesła barowe, aby osoby z zewnętrznego kręgu mogły lepiej obserwować interakcje.

- Dla zewnętrznego kręgu – tyle krzeseł, ile jest potrzebne, pogrupowane po 3-4 krzesła.
- W dużych grupach pomocne będą mikrofony, aby zewnętrzny krąg mógł zadawać pytania.

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy w wewnętrznym kręgu mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.
- Wszyscy w zewnętrznym kręgu mają równe szanse, by zadawać pytania.

### 4. Podział na grupy

- Jeden wewnętrzny krąg od 3 do 7 osób
- Jeden zewnętrzny krąg z wieloma podgrupami po 3-4 osoby
- Podział grupy jak w strukturze [1-2-4-All](#) na podsumowanie

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyjaśnij układ ćwiczenia i kolejność działań. Czas: 2 min
- Rozmowa w „akwariu” trwa tak długo, jak jest to konieczne. Czas: 10-25 min
- Podgrupy z zewnętrznego kręgu formułują obserwacje i zadają pytania. Czas: 4 min
- „Akwarium” odpowiada tak długo, aż odpowie na wszystkie pytania. Czas: 10-25 min
- Podsumuj, wykorzystując **W<sup>3</sup>** ([What? So What? Now What?](#)) i zapytaj: „Co teraz stało się możliwe?”. Czas: 10-15 min

## Co można zyskać?

- Zebrać w jednym czasie i w jednym miejscu doświadczenia, pytania i odpowiedzi, które pomogą każdej osobie zrozumieć nowo podejmowane inicjatywy.
- Stworzyć warunki sprzyjające nowym pomysłom.
- Zrobić przestrzeń na doświadczenia i wyobraźnię każdego uczestnika.
- Rozwinąć umiejętność słuchania, opowiadania historii, odnajdywania wzorców, zadawania pytań i czynienia obserwacji.
- Docenić tych, którzy podjęli się innowacji i wdrożenia na wczesnym etapie i zdobyli doświadczenie (często ponosząc porażkę i testując prototypy).

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Do wewnętrznego kręgu wybierz ludzi z osobistym doświadczeniem (bez względu na stanowisko).
- Do wewnętrznego kręgu wybieraj przedstawicieli różnych ról i funkcji, które wymagają współpracy do odniesienia sukcesu.

- Zachęć ludzi w wewnętrznym kręgu, aby bardziej niż opiniami, dzielili się konkretnymi, bardzo opisowymi przykładami.
- Poradź ludziom z wewnętrznego kręgu, aby wyobrazili sobie, że siedzą w samochodzie lub w barze, prowadzą luźne rozmowy i dzielą się historiami.
- Zachęć każdego, aby dzielił się zarówno sukcesami, jak i porażkami: „dobre, złe i brzydkie”.
- Podkreśl, aby nie wygłaszano przemówień oraz aby wewnętrzny krąg rozmawiał między sobą, a nie przemawiał do zewnętrznego kręgu.
- Zbierz WSZYSTKIE pytania od zewnętrznego kręgu **zanim** „ryby” ponownie rozpoczną rozmowę.
- Biorąc pod uwagę całościowy charakter pytań, daj „rybom” wybór, na które pytania odpowiedzą.
- Zachęcaj, by opowiadanie historii było dobrą zabawą.

## Modyfikacje struktury

- Zostaw wolne krzesło w wewnętrznym kręgu dla kogoś z doświadczeniem, kto nieoczekiwanie zdecyduje się dołączyć.
- W miarę rozwoju konwersacji „ryb w akwarium”, ludzie w zewnętrznym kręgu mogą używać czatu stworzonego w wirtualnych grupach, aby dzielić się pytaniami ze wszystkimi lub w parach.
- Łącz lub zastosuj w ciągu z [Improv Prototyping](#), [25/10 Crowd Sourcing](#), [Ecocycle Planning](#), [Simple Ethnography](#), [Shift & Share](#).



Powyżej: *Wewnętrzny i zewnętrzny krąg w akcji. W małych grupach, zewnętrzny krąg formułuje duże pytania, by zagłębić się w problematykę: „Które pytania, jeśli uzyskamy na nie odpowiedź, pomogą ruszyć z miejsca?”.*

## Przykłady zastosowań

- Dla przekazania wiedzy z terenu działań podczas wymiany oficerów w Afganistanie. Zobacz: „Transforming After-Action Reviews in the Army” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Podczas warsztatu Liberating Structures, kiedy kilku doświadczonych praktyków dzieli się swoimi historiami z nowymi użytkownikami, pomagając im zrozumieć, jak zacząć i jak osiągnąć rezultaty.
- Podczas zebrania lekarze o wąskiej specjalizacji znajdujący się w „akwariu” dyskutowali o trudnym przypadku, podczas gdy zewnętrzny krąg złożony z lekarzy pierwszego kontaktu przysłuchiwał się im. Dyskusja, która odbyła się w dalszej części spotkania, pozwoliła spojrzeć na ten przypadek z obu perspektyw.
- Pilotażowa grupa sprzedawców dzieli się z resztą działu sprzedaży swoim doświadczeniem z użytkowania nowego urządzenia do raportowania. Dzięki **User Experience Fishbowl** każdy będzie czuł się swobodnie, że dowiedział się wszystkiego, czego potrzebuje, by wdrożyć innowację.
- Dla organizacji sektora publicznego, które mogą znaleźć pomysły na podniesienie jakości swoich usług we wnioskach z doświadczeń pracowników operacyjnych.
- Członkowie zarządu prowadzili swoje spotkanie w „akwariu” otoczeni przez wszystkich swoich menedżerów.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane latami doświadczeń pracy z różnymi rodzajami „akwariów”.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały używane do wprowadzenia **User Experience Fishbowl***



## User's Experience Fishbowl

Włoscy lekarze specjaliści oraz pierwszego kontaktu dzielą się doświadczeniami ze skomplikowanych przypadków.



Poniżej: *Świetne miejsce na **UX Fishbowl**. Warsztaty w Amsterdamie*





## Heard, Seen, Respected, HSR

(Usłyszani, dostrzeżeni, uszanowani)

### Praktykuj ze znajomymi uważne słuchanie i empatię (35 min)

*Empatia przelamuje bariery, umożliwiając działanie z uwzględnieniem innych osób. Tworzy moc poprzez partnerstwo i współtworzenie, rozwiązując to, co wydaje się pogmatwane i związane.*

– Dominic Barter

**Co daje nam ta struktura?** Wspiera empatyczną zdolność uczestników do „chodzenia w butach innych osób”. W wielu sytuacjach nie ma szybkich odpowiedzi ani jasnych rozwiązań. Rozpoznanie tych sytuacji i empatyczna reakcja może pozytywnie wpłynąć na kulturę grupy oraz zaufanie pomiędzy jej członkami. **HSR** pomaga uczestnikom uczyć się reagowania w sposób, który nie stanowi nadmiernej obietnicy ani kontroli. Pomaga zauważać niepożądane wzorce i współpracować nad przejściem do efektywnych interakcji. Uczestnicy doświadczają większego współczucia i wynikających z tego korzyści.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestników, aby opowiedzieli partnerowi historię o czasie, w którym czuli, że nie zostali usłyszani, dostrzeżeni albo uszanowani.
- Poproś słuchaczy, aby nie wprowadzali żadnych zakłóceń poza: „Co jeszcze?” lub „Co dalej?”.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Krzesła naprzeciw siebie, w małej odległości, aby uczestnicy stykali się kolanami lub siedzieli kolanami naprzemiennie.
- Bez stołów



### 3. Aktywność uczestników

- Każdy ma tyle samo czasu na wejście w każdą z ról w poszczególnych rundach: jako mówiący oraz słuchacz.

### 4. Podział na grupy

- W parach, do opowiadania
- W czwórkach, na refleksję nad tym, co się wydarzyło.

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw cel **HSR**: ćwiczyć słuchanie, nie próbując niczego naprawiać ani osądzać. Czas: 3 min
- Uczestnicy łączą się w pary.
- Każda osoba w parze ma 7 minut na podzielenie się historią o tym, kiedy nie była usłyszana, dostrzeżona lub uszanowana. W tym czasie druga osoba słucha. Czas: 15 min
- W parach uczestnicy dzielą się doświadczeniami ze słuchania i opowiadania: „Jak to było opowiadać swoją historię?”, „Jak to było słuchać czyjeś historii?”. Czas: 5 min
- Pary łączą się w czwórki.
- W czwórkach uczestnicy dzielą się refleksjami z pomocą formatu **1-2-4** (modyfikacja struktury **1-2-4-All** – *przyp. tłum.*), pytając: „Jakie wzorce ujawniły się w opowieściach? Które z nich były mniej a które bardziej istotne?”. Czas: 5 min
- Całą grupą uczestnicy zastanawiają się nad pytaniami: „W jaki sposób można zastosować **HSR**, aby sprostać wyzwaniom ujawnionym przez wzorce? Jakich innych struktur wyzwalających można użyć?”. Czas: 5 min

### Co można zyskać?

- Ujawnić, jak często ludzie nie czują się słyszani, dostrzegani lub szanowani.
- Ujawnić, jak często ludzie sprawiają, że inni nie czują się słyszani, dostrzegani lub szanowani.
- Poprawić słuchanie, zgranie i empatię wśród członków grupy.
- Zauważyć, jak wiele można osiągnąć, słuchając.
- Bardziej polegać na sobie w obliczu skomplikowanych lub nowych sytuacji.
- Umożliwić *katharsis* i leczenie po napiętych związkach.
- Pomóc menedżerom w rozpoznaniu, kiedy słuchanie jest bardziej skuteczne niż próba rozwiązania problemu.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Powiedz: „Niech zacznie osoba, która jako pierwsza w parze będzie gotowa. Pierwsza historia, która przychodzi na myśl, jest często najlepsza”.
- Zabezpiecz się, mówiąc: „Być może nie będziesz chciał wybrać najbardziej bolesnej historii, jaka przychodzi ci do głowy”.
- Zabezpiecz się, mówiąc: „Chroń uważnie prywatność mówiącego. Zapytaj, jakie części wypowiedzi możesz udostępnić innym”.
- Zasugeruj: „Gdy jesteś słuchaczem, zorientuj się, kiedy formułujesz osąd (o tym, co jest dobre a co złe) lub kiedy masz pomysł jak pomóc, a następnie powstrzymaj się od dawania rady”.

## Modyfikacje struktury

- Jeśli czujesz się pewnie, zamień słowo „szanowany” na „kochany” (tj. *agape* najwyższa forma bezwarunkowej miłości – dobroczynność bez szukania osobistych korzyści).
- Połącz **HSR** z innymi Liberating Structures, które pomagają w naprawianiu relacji: [Troika Consulting](#), [Helping Heuristics](#), [Generative Relationships STAR](#), [Appreciative Interviews](#), [Conversation Café](#).

## Przykłady zastosowań

- Na regularne spotkania, w celu poprawy jakości słuchania i wzajemnego dostrajania się
- W przypadku okresów przejściowych, w których niemożliwe jest dotarcie do odpowiedzi na pytania dotyczące przyszłości (np. integracja po fuzji, zakłócenia rynku, wstrząsy społeczne) i potrzebne jest empatyczne słuchanie.
- Gdy osoby lub grupy poniosły stratę i chcą podzielić się swoim smutkiem lub swoją rozpaczą.
- Aby poprawić relacje raportowania „jeden na jeden” w organizacji (obustronnie góra – dół).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane praktykami „Seeds of Compassion” oraz konsultantem Markiem Jonesem.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały prezentacyjne używane do wprowadzenia HSR*



## Kroki HSR

1. Opowiedz partnerowi historię o czasie, w którym nie byłeś usłyszany, dostrzeżony lub uszanowany. 7 minut na opowieść każdej z osób.
2. Słuchając, nie próbuj niczego naprawiać! Zadawaj jedynie pytania w razie potrzeby (np. Co jeszcze? Opowiedz mi więcej).
3. Zamieńcie się rolami. Powtórzcie krok 1 i 2.
4. W grupach od 4 do 8 osób skorzystajcie ze struktury What, So What, Now What? aby zastanowić się nad doświadczeniami



## Drawing Together

(Wspólne rysowanie)

**Wydobywaj spostrzeżenia i odkrywaj nowe kierunki działania dzięki ekspresji niewerbalnej (40 min)**

*Bujna wyobraźnia pobudza ciało do działania.*

– **Arystoteles**

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga uzyskać dostęp do ukrytej wiedzy o uczuciach, postawach i wzorcach, które trudno wyrazić słowami. Kiedy ludzie są zmęczeni, ich umysły są przeciążone i na granicy logicznego myślenia. Można wtedy pomóc im przywołać koncepcje, które leżą poza sferą logiczną, krok po kroku poszerzając percepcję dostępnych możliwości. Opowieść o transformacji indywidualnej lub grupowej można przedstawić za pomocą pięciu łatwych do narysowania symboli o uniwersalnym znaczeniu. Radosna atmosfera wspólnego rysowania sprawia, że pojawia się więcej opcji i nowych pomysłów. **Drawing Together** zrywa z ograniczającą kulturą nadmiernego polegania na tym, co ludzie mówią i piszą. Zapewnia również nową ścieżkę ekspresji dla tych, których pomysły – w innym przypadku – nie ujrzałyby światła dziennego.

### **Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)**

#### **1. Zaproszenie uczestników**

- Poproś uczestników, aby opowiedzieli historię o stojącym przed nimi indywidualnym lub wspólnym wyzwaniu, używając tylko pięciu symboli graficznych (bez słów).

#### **2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały**

- Ściana wyłożona arkuszami papieru lub flipcharty z czystymi stronami
- Markery wodne; miękkie pastele, jeśli chcecie użyć kolorów.

#### **3. Aktywność uczestników**

- Każdy może uczestniczyć, bo malowanie pięciu symboli graficznych jest proste.
- Wszyscy uczestnicy wykonują swoje indywidualne rysunki jednocześnie.

## 4. Podział na grupy

- Najpierw indywidualnie, aby poćwiczyć rysowanie symboli.
- Następnie, również indywidualnie, tworzenie pierwszego i drugiego szkicu swoich rysunków
- Małe dodatkowe grupy 1-4-osobowe do interpretacji rysunków
- Całą grupą do podsumowania (przy dużych grupach wykorzystanie struktury [1-2-4-All](#))

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw ideę rysowania razem, rysując każdy symbol i opisując znaczenie każdego z nich. Czas: 5 min
  - Okrąg = Całość
  - Prostokąt = Wsparcie
  - Trójkąt = Cel
  - Spirala = Zmiana
  - Gwiazda = Związek/relacja
- Poproś uczestników, aby poćwiczyli rysowanie pięciu symboli: okręgu, prostokąta, trójkąta, spirali, gwiazdy. Czas: 5 min
- Poproś uczestników, aby połączyli symbole, tworząc pierwszy szkic opowiadania. Na tym etapie uczestnicy pracują samodzielnie, bez użycia słów, nad wyzwaniem lub innowacją rozumianą jako „podróż”. Czas: 10 min
- Poproś uczestników, aby stworzyli drugą wersję roboczą, w której dopracują swoją historię, sugestywnie zmieniając rozmiar, rozmieszczenie i kolor symboli. Czas: 10 min
- Poproś uczestników, aby zaprosili inną osobę lub małą grupę do interpretacji swoich rysunków. Przypomnij, że osoba, która wykonała rysunek, milczy. Czas: 5 min
- Zapytaj całą grupę: „Co ukazują wszystkie rysunki?”. W większych grupach skorzystaj ze struktury [1-2-4-All](#).

Poniżej: *Notatki wizualne utworzone w 40-minutowych sesjach **Drawing Together***



## Historie bez słów

Przykłady z sesji **Drawing Together** z Peru,  
Belgii i Kanady



### Co można zyskać?

- Ujawnić wgląd lub zrozumienie, które nie są dostępne metodami werbalnymi lub liniowymi.
- Skorzystać ze wszystkich źródeł wiedzy na drodze do innowacji (jawne, trudne do opisanego słowami, ukryte, wyłaniające się).
- Zobaczyć grupę na drodze nowych spostrzeżeń.
- Pogłębić wspólne zrozumienie wizji lub złożonej dynamiki.
- Stworzyć głębsze relacje między członkami grupy.

### Podpowiedzi dla prowadzącego

- Przypomnij uczestnikom, że rysunek nie jest celem samym w sobie, mówiąc: „Nie trzeba mieć wyrafinowanych umiejętności rysowania – pokonajcie potrzebę perfekcji! Dziecięcy rysunek wygląda zabawnie i pobudza wyobraźnię innych!”.
- Nie pomagaj w rysowaniu.

- Pomóż uczestnikom zaakceptować wszystko, co pojawi się na rysunkach (często będą niespodzianki).
- Narysuj lub przedstaw jakąś historię, która pomoże innym szybciej zrozumieć, co mają zrobić.
- Nagraj filmy pokazujące uczestników w trakcie rysowania.
- Wróć do rysunków po ponownym zebraniu się grup.
- Pamiętaj, że rysunek może mieć funkcję terapeutyczną. Bądź przygotowany na reakcje emocjonalne.

## Modyfikacje struktury

- Jedna osoba może tworzyć notatkę wizualną podczas spotkania (do rysunków można dodawać słowa).
- Zaczynaj małymi krokami: na początek użyj jednego arkusza papieru w formacie A4.
- Zamiast papieru można skorzystać z tabletów, aby uczestnicy mogli nauczyć się opowiadać historię za pomocą pięciu symboli na swoich urządzeniach.
- Użyj wzorca wspomagającego opowiadanie historii (np. [monomitu](#)) jako szablonu opowieści.
- Możesz wykorzystać linię czasu od *status quo*, poprzez postęp, do stanu obecnego. Od wezwania do zmiany, poprzez odkrywanie, weryfikację, wczesne zastosowanie, aż do rozpowszechnienia zmiany.

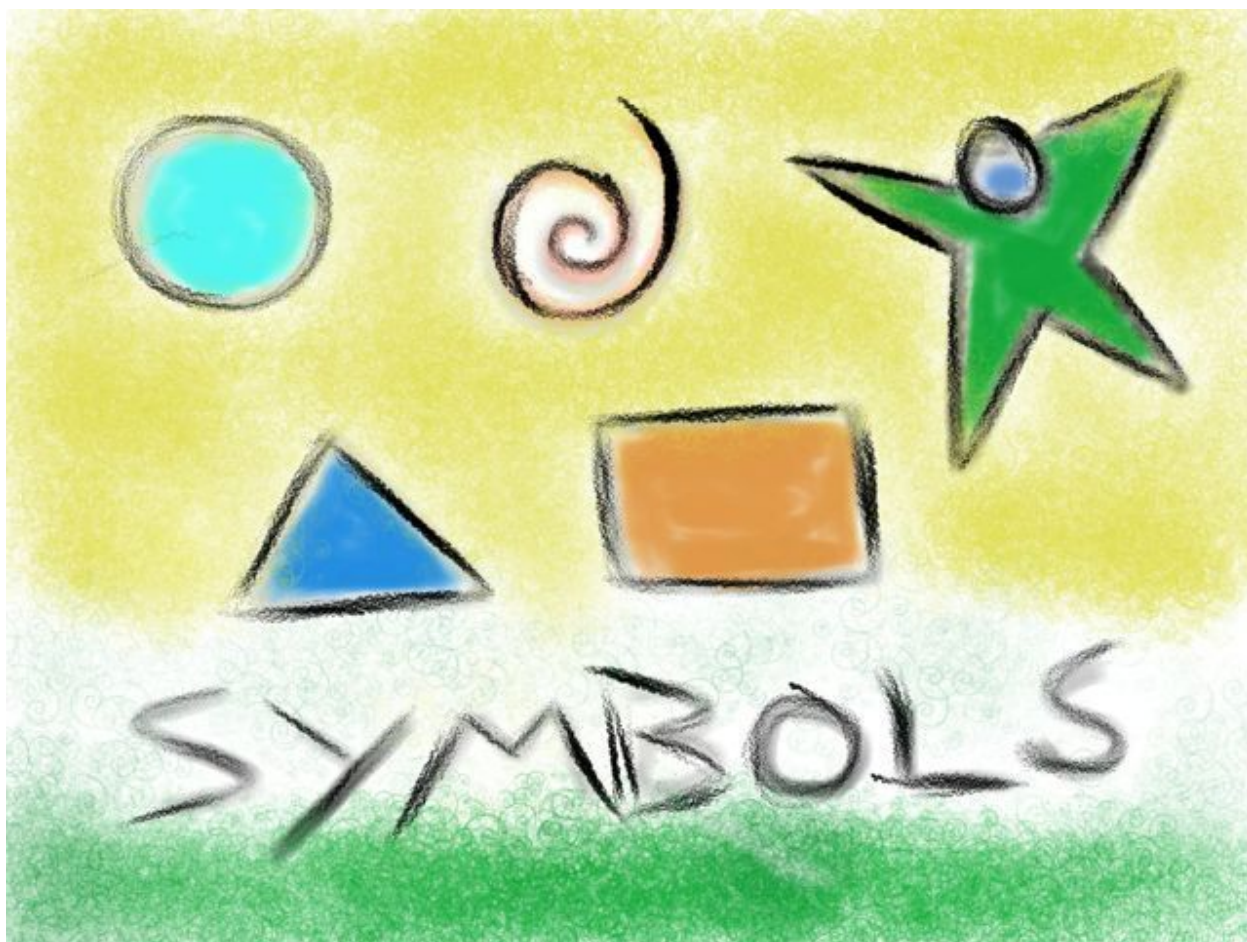
## Przykłady zastosowań

- Dla odświeżającej zmiany tempa podczas długiego spotkania, gdy potrzebny jest nowy ładunek kreatywności.
- Kiedy istnieją duże różnice w perspektywie, a grupa popadła w rutynę.
- Do stworzenia notatki wizualnej ze spotkania lub konferencji, gdzie rysunki są tworzone w trakcie dyskusji.
- Do ujawnienia niejasnych lub ukrytych relacji podczas pracy nad złożonym projektem (np. jeden doktorant doznał olśnienia dzięki **Drawing Together**).
- Jako pomoc w ożywieniu wizji (szczególnie dla wzrokowców)
- W przypadku pracy indywidualnej, aby wizualizować ciche lub ukryte podejście do wyzwania.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane Davidem Sibbetem (*The Grove*) oraz Angeles Arrien (*Signs of Life: The Five Universal Shapes and How to Use Them*).

## Materiały dodatkowe



*Oczy mówią wszędzie tym samym językiem.*

– George Herbert





## Design StoryBoards – Basic

(Projektowanie scenariuszy – wersja podstawowa)




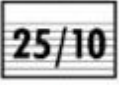
### Zdefiniuj kolejne kroki organizowanych spotkań, aby zapewnić wartościowe rezultaty (25-70 minut)

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga wyeliminować najczęstsze przyczyny dysfunkcyjnych spotkań: niejasny cel lub brak wspólnego celu, marnowanie czasu, wybiórcze uczestnictwo, nieobecne strony dyskusji, chaotyczną burzę mózgów i frustrację uczestników. Projektowanie poszczególnych kroków spotkania pomaga jasno określić jego cel, który staje się prostszy do osiągnięcia, kiedy korzysta się z adekwatnych mikrostruktur. Pokazuje także, kogo należy uwzględnić, aby spotkanie było udane. **Design StoryBoards** zachęcają uczestników projektu do dokładnego zdefiniowania wszystkich elementów organizacyjnych niezbędnych do osiągnięcia celu: ustrukturyzowanego zaproszenia, odpowiednio zaaranżowanej przestrzeni, potrzebnych materiałów, wymaganych uczestników, podziału na grupy oraz określonych udogodnień i sprecyzowanej struktury czasowej wydarzenia. **Design StoryBoards** zapobiegają spotkaniom prowadzonym bez wyraźnej struktury. Dobrze zaprojektowane spotkania przynoszą lepsze rezultaty, odkrywając trudne do wypowiedzenia oraz ukryte źródła innowacji.



## Podjęcie inicjatywy

Włączonych jest wiele dyscyplin oraz grup funkcyjnych. Facylitacja jest dzielona.

Punkt agendy	Cel	Struktura	Dlaczego ta struktura?	Kroki/Czas	Facylitator/ Uczestnicy
Powitanie	Stworzenie grup roboczych; bliższe zapoznanie	 Impromptu Networking	Wspiera okazanie szacunku każdej osobie oraz dyscyplinie	3 rundy w parach, 5 minut każda	Carlos, wszyscy
Przygotowanie do rozpoczęcia projektu	Zrobienie przestrzeni dla innowacji	 TRIZ; 1-2-4-All	Część naszych udanych praktyk z czasem stało się zbyt sztywnych	3 kroki, 10 minut każdy	Jenny, grupy 4-osobowe, potem wszyscy
Przyciągnięcie szerokiego uczestnictwa	Zdefiniowanie i doprecyzowanie celu	 Nine Whys	Chcemy przyciągnąć szersze uczestnictwo, tworzyć innowację w wielu miejscach bez formalnej kontroli	Jedna runda 1-2-4, 30 minut całość	Katie, grupy 4-osobowe
Planowanie działań	Identyfikacja działań, rozpocznij teraz	 25-To-10 Crowdsourcing	Mamy kulturę działaczy, która czerpie korzyści z samodzielnych odkryć w grupie	25 minut na 5 rund + formacja grup	Carlos, wszyscy

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś zespół projektowy (reprezentanci danej grupy), aby opracował szczegółowy plan, w tym notatki wizualne, jak uczestnicy projektowanego spotkania mają wchodzić w interakcje, aby osiągnąć swój cel.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Ściana wyłożona papierem lub stronami flipchartu
- Karteczki samoprzylepne oraz/lub Liberating Structures Playing Cards (karty z krótkim opisem każdej struktury i poszczególnymi krokami na odwrocie – *przyp. tłum.*)
- Pusty arkusz scenariuszy (arkusz kalkulacyjny z nagłówkami na wzór tabeli powyżej)

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w projektowanie i planowanie spotkania mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- **1-2-All** lub **1-All** (modyfikacje struktury [1-2-4-All](#) – *przyp. tłum.*) w szybkich cyklach dla każdego kroku poniżej

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Uzgodnijcie wspólnie cel, dla którego projektujecie scenariusz (w razie potrzeby skorzystajcie z [Nine Whys](#)). Czas: 2-5 min
- Opiszcie standardowe podejście lub mikrostrukturę, z której normalnie skorzystalibyście w planowanej sesji (oraz dotychczasową listę uczestników), i oceńcie, które elementy pomagają odnieść sukces, a które nie przybliżają was do określonego celu. Czas: 5-10 min
- W razie potrzeby ponownie przeanalizujcie i wzmocnijcie deklarację celu. Czas: 2-5 min
- Zdecydujcie, kto faktycznie powinien uczestniczyć w spotkaniu lub musi być w nie zaangażowany. Czas: 2-5 min
- Rozważcie alternatywne mikrostruktury (zarówno konwencjonalne, jak i Liberating Structures), które mogłyby doprowadzić was do osiągnięcia celu. Ustalcie, czy cel można osiągnąć, korzystając tylko z jednego scenariusza. Jeśli nie, jaki powinien być cel pierwszego scenariusza? Wypracujcie tylko ten pierwszy scenariusz. Czas: 5-10 min
- Określ, które mikrostruktury najlepiej nadają się do osiągnięcia celu. Wybierzcie po jednej podstawowej i jednej alternatywnej. Czas: 2-10 min
- Zdecydujcie, kto zostanie zaproszony i kto będzie prowadził spotkanie. Zapiszcie wszystkie swoje wnioski w arkuszu scenariuszy. 2-10 min
- Określcie pytania i proces, który wykorzystacie do ewaluacji projektu (np. „Czy projekt osiągnął pożądane rezultaty?”, „Czy grupa współpracowała w produktywny sposób?”, „Czy coś nowego wydaje się teraz możliwe?”. Użyj struktury [What, So What, Now What?](#)). Czas: 2-5 min
- Jeśli do realizacji celu konieczne jest przejście kilku etapów (scenariuszy), skonsultuj się z zespołem projektowym i umówcie się na pracę w strukturze [Design StoryBoards – Advanced](#) (Zobacz: *Opis poniżej*). Czas: 5-10 min

### Co można zyskać?

- Przywołać cel, który jest jasny dla wszystkich.
- Sprawić, aby spotkania były produktywne i przyjemne dla wszystkich.

- Dać każdemu szansę na wniesienie swojego wkładu.
- Wzmocnić synergię między uczestnikami.
- Pomóc każdemu odnaleźć swoją rolę, pokazując proces projektowania scenariusza.
- Ujawnić słabości obecnej praktyki i zrezygnować z niej.
- Skorzystać ze wszystkich źródeł wiedzy na drodze do innowacji (jawne, trudne do opisanania słowami, ukryte, wyłaniające się).

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Poważnie podchodźcie do szybkich iteracji; powtórzcie i usprawniajcie swój scenariusz.
- Pracujcie co najmniej w parach (druga para oczu i uszu naprawdę pomaga) lub w małych grupach.
- Użyjcie ikon i szkiców, aby szybko wypracować wspólne zrozumienie i praktyczne pomysły.
- Za każdym razem podsumujcie ustalenia ([What, So What, Now What?](#)).
- Nie skracaj czasu, który jest potrzebny na wygenerowanie dobrego scenariusza. Dobry scenariusz pozwoli zyskać więcej czasu, niż poświęciliśmy na jego stworzenie. Zły scenariusz wywoła frustrację.

## Modyfikacje struktury

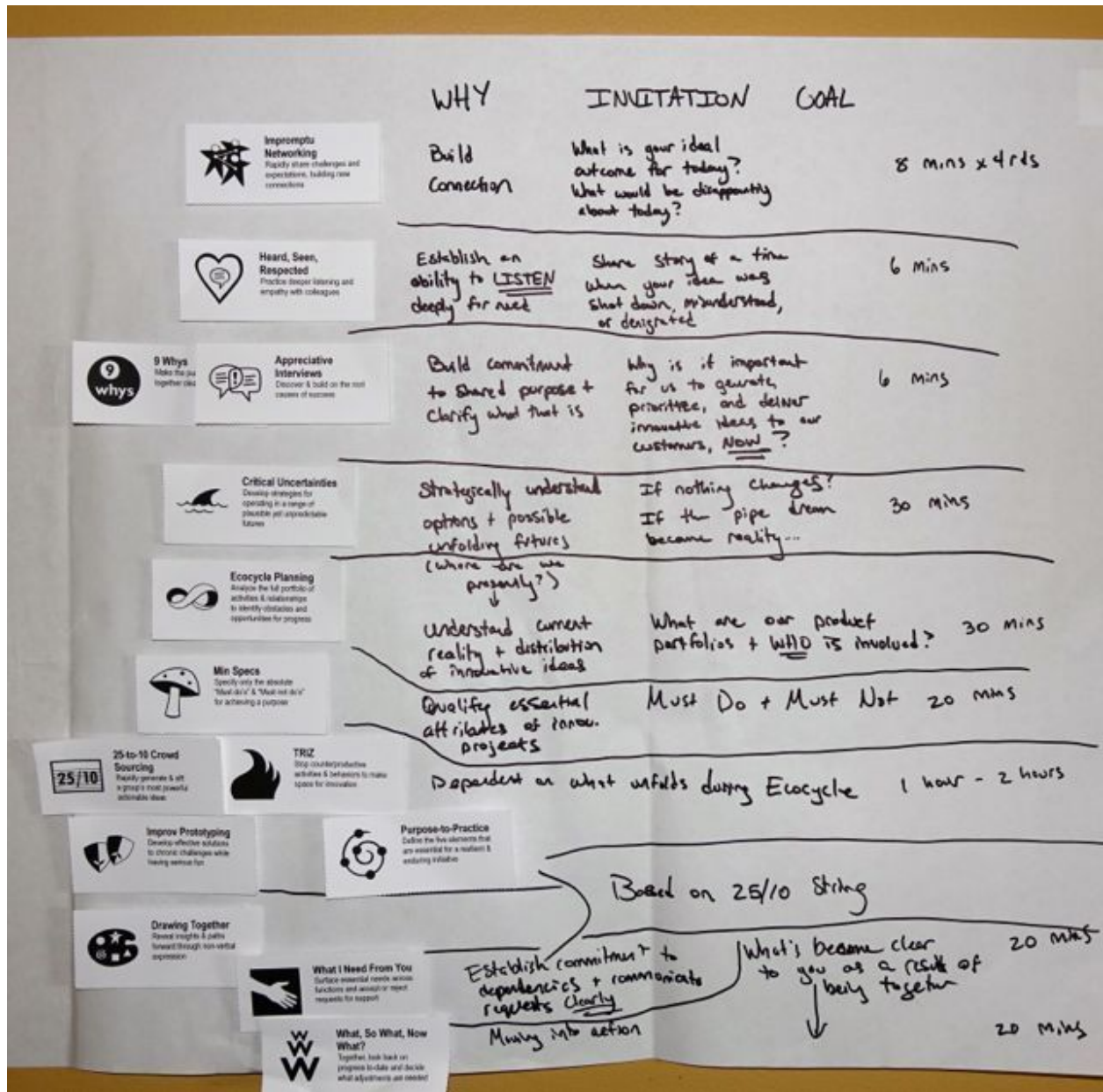
- Zastosuj to samo podejście do mapowania obserwacji etnograficznych obecnej praktyki.
- Użyj wykresu kołowego, aby rozjaśnić i zrównoważyć cele oraz przebieg scenariusza.

## Przykłady zastosowań

- Spotkania zarządcze
- Recenzje projektów
- Sesje w klasie
- Sesje burzy mózgów
- Spotkania „jeden na jeden”
- Planowanie sesji szkoleniowej na konferencję. Przeczytaj „Fixing a Broken Child Welfare System” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.



Powyżej: Arkusz scenariuszy. Warsztaty immersyjne w Seattle

# Design StoryBoards – Advanced

(Projektowanie scenariuszy – wersja zaawansowana)

**Zdefiniuj kolejne etapy wprowadzania dużej zmiany i innowacji, aby uzyskać wartościowe rezultaty (od 18 godzin do kilku dni/tygodni)**

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala uniknąć wielu pułapek, które zamieniają inicjatywy transformacyjne i innowacyjne projekty w niepowodzenia: brak jasnego i wspólnego celu, zarówno ogólnego, jak i dla poszczególnych etapów inicjatywy; nierówne zaangażowanie i uczestnictwo; niewypowiedziane głosy; frustracja uczestników oraz osób postronnych; opór wobec zmian; chaotyczne burze mózgów; kosztownie pracochłonne wdrożenia z niewielkim rezultatem biznesowym. Na kompleksowe scenariusze składa się seria prostych scenariuszy (Zobacz: [Design StoryBoards – Basic](#)) połączonych ze sobą w określonym przedziale czasowym. Projektowanie dużej zmiany lub innowacji odbywa się iteracyjnie w ciągu kilku dni, tygodni, miesięcy, a czasem nawet lat, w zależności od skali transformacji. Krótkie cykle projektowania funkcjonują w ramach dłuższych cykli i dynamicznie dostosowujemy ich skalę w toku rozwoju inicjatywy. Można łatwo zaangażować więcej osób i zwiększyć różnorodność grupy projektowej dla scenariuszy projektowanych na większą skalę. Staranny dobór uczestników (w tym niezwykle postaci, często będących źródłem oryginalnych perspektyw) w ramach określonej inicjatywy może być odzwierciedleniem zawitości związanych z daną transformacją lub innowacją.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś zespół projektowy, aby opracował szczegółowy plan, w tym wizualne wskazówki, jak uczestnicy projektowanego spotkania mają wchodzić w interakcje, aby osiągnąć swój cel.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Ściana wyłożona papierem lub stronami flipchartu
- Karteczki samoprzylepne i/lub Liberating Structures Playing Cards (karty z krótkim opisem każdej struktury i poszczególnymi krokami na odwrocie – *przyp. tłum.*)
- Pusty arkusz scenariuszy (Zobacz: „Materiały dodatkowe”)

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w projektowanie i planowanie spotkania mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- **1-2-All** lub **1-All** (modyfikacje struktury [1-2-4-All](#) – przyp. tłum.) w szybkich cyklach dla każdego kroku poniżej

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Określ skład zespołu projektowego, który obejmie wszystkich odpowiednich interesariuszy, i zwołaj zespół (skład może być dostosowywany *ad hoc*, w miarę upływu czasu). Czas: 1-3 godzin
- Zespół wspólnie uzgadnia ogólny cel inicjatywy, dla którego projektuje scenariusz (w razie potrzeby skorzystajcie z [Nine Whys](#) lub bardziej rozbudowanej mikrostruktury). Czas: 1-6 godzin
- Szczegółowo opiszcie, co się dzieje, gdy ludzie korzystają z obecnego produktu, usługi lub podejścia, które chcecie zmienić/ulepszyć. Może być konieczne użycie struktury [Simple Ethnography](#), aby zebrać dane w celu dokładnego opisu obecnego doświadczenia użytkownika. Czas: od 6 godzin do kilku dni lub tygodni
- Opierając się na doświadczeniu użytkowników, oceńcie, w jaki sposób obecnemu produktowi, usłudze lub podejściu udaje się osiągnąć określony cel lub dlaczego go nie osiąga. Czas: od 3 godzin do kilku dni
- W razie potrzeby ponownie przeanalizujcie i wzmocnijcie deklarację celu. Czas: 1-6 godzin
- Przeanalizujcie i zdecydujcie, kto powinien być aktywnym członkiem podstawowego zespołu projektowego, a kto drugoplanowym uczestnikiem, który może pomóc w weryfikacji założeń lub testach terenowych. Czas: 1-3 godzin
- Rozważcie alternatywne mikrostruktury (zarówno konwencjonalne, jak i Liberating Structures), które mogłyby doprowadzić was do osiągnięcia celu. Czas: od 3 godzin do kilku dni
- Podzielcie swój arkusz scenariuszy na etapy lub części, które można zaprojektować osobno i które mogą działać niezależnie (nie próbujcie tworzyć kompleksowego scenariusza od samego początku). Czas: 1-6 godzin
- Określcie scenariusz dla jednego etapu, wybierając mikrostruktury odpowiednie do osiągnięcia celu; wybierzcie po jednej podstawowej i jednej alternatywnej. Powtórzcie i kontynuujcie z każdym etapem. Czas: 1-6 godzin

- Zdecydujcie, czy jest możliwa lub pożądana jakakolwiek weryfikacja waszego projektu. Rozważcie testowanie falami i w różnych konfiguracjach. Czas: 1-6 godzin
- Zaimplementujcie pierwszy etap w sytuacji symulowanej lub w realnym środowisku. Kontynuujcie testowanie w bardziej ekstremalnych warunkach.
- Oceńcie pierwszy etap swojej transformacji, a następnie kolejne.
- Powtórzcie cykl projektowania scenariusza i opracujcie projekt dla następnego etapu, i tak dalej...

## Co można zyskać?

- Zrobić znaczący i trwały postęp, odrywając się od obecnej rzeczywistości.
- Dać wystarczająco dużo czasu, aby nowe zachowania nabrały kształtu i rozprzestrzeniły się, poszerzając spektrum tego, co inni uważają za możliwe do osiągnięcia.
- Zobacz dodatkowe korzyści opisane w [Design StoryBoards – Basic](#) powyżej.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Nie skracaj czasu, który jest potrzebny na wygenerowanie dobrego scenariusza inicjatywy, a następnie na ocenienie go i dostosowanie.
- Załóż podstawowy zespół projektowy i utrzymuj drzwi otwarte dla innych, którzy chcą dołączyć.
- Nie zapomnij uwzględnić użytkowników!
- Udostępnij scenariusz szerokiemu gronu.
- Pamiętaj, że scenariusz umożliwia improwizację na bieżąco: jeśli jeden element scenariusza nie spełnia swojego celu, przejdź do struktury alternatywnej (lub wersji zapasowej dla tej alternatywy).
- Mierz wysoko, stąpając mocno po ziemi (np. za punkt odniesienia przyjmij badanie doświadczeń użytkowników).
- Użyj ikon i szkiców, aby szybko uzyskać wspólne zrozumienie.

## Modyfikacje struktury

- Zamiast grup fokusowych zaprosz użytkowników do udziału w projektowaniu przebiegu inicjatywy, aby poprawić ich wrażenia z produktu lub usługi.
- Znajdź osobę, która tworzy notatki wizualne, aby uatrakcyjnić bieżący proces waszej pracy.

## Przykłady zastosowań

- Do przeprojektowania procesu wymiany informacji i obowiązków przy zmianie warty
- Do zmiany strategii rynkowej ze zorientowanej na produkt na zorientowaną na klienta
- Do zreformowania sposobu, w jaki szkolenie akademickie przygotowuje studentów do praktyki w terenie.



- Przeczytaj „Turning a Business Around” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless). Zespół zarządzany przez Alison Joslyn wykorzystał **Design StoryBoard** do przeprowadzenia dyskusji na temat strategii oraz do uruchomienia „podstawowego szkolenia” Liberating Structures dla menedżerów produktu i przedstawicieli handlowych.
- Zobacz przykłady w rozdziale siódmym „From Strings to Storyboards” w książce *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.



## Celebrity Interview

(Wywiad z gwiazdą)

### Udostępnij doświadczenie liderów i ekspertów osobom bezpośrednio zaangażowanym w problem (35-60 min)

**Co daje nam ta struktura?** Umożliwia dużej grupie połączenie się z liderem lub ekspertem (tytułową gwiazdą) w celu zademonstrowania sposobu, w jaki ta osoba radzi sobie z rozwiązywaniem danego problemu. Dobrze zaprojektowany wywiad pomoże zamienić nudną prezentację w osobistą, angażującą historię bogatą w wiedzę i ujawniającą pełnię towarzyszącego jej racjonalnego, emocjonalnego oraz etycznego/moralnego kontekstu. Korzystając z płynącej z wywiadu inspiracji i pobudzenia wyobraźni, spotkanie można wykorzystać jako zaproszenie lub zachętę do podjęcia spójnych działań.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś gwiazdę do udzielenia wywiadu. Zastąpi to zwyczajową, formalną prezentację lub przemówienie serią wnikliwych pytań w formacie luźnego talk-show.
- Zaproś uczestników do wysłuchania gościa i dostrzeżenia w nim zwykłego człowieka. Grupa powinna wspólnie przygotować pytania, które chce mu zadać.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Prowadzący wywiad wraz z zaproszoną gwiazdą znajdują się z przodu sali, aby grupa mogła ich dobrze widzieć i słyszeć (zalecane są przypinane mikrofony, krzesła barowe lub wygodne fotele).
- Dowolna liczba uczestników znajdująca się w przestrzeni umożliwiającej swobodną obserwację i możliwość późniejszego utworzenia grup (może być układ teatralny)
- Niewielkie kartki do zapisania pytań przygotowanych przez grupę w formacie **1-2-4** (modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – przyp. tłum.)

### 3. Aktywność uczestników

- Część pierwsza, wywiad: wszyscy mają równe szanse, aby wysłuchać gościa.
- Część druga, pytania: wszyscy mają równe szanse, aby zaangażować się we wspólne tworzenie pytań.

### 4. Podział na grupy

- W wywiadzie uczestniczy cała grupa.
- Pojedyncze osoby, pary, małe grupy przygotowują pytania z wykorzystaniem formatu **1-2-4**.

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Prowadzący wywiad wita się i przedstawia gwiazdę oraz temat, który będzie omawiany. Czas: 3 min
- Prowadzący zadaje pytania, których można by się w takich okolicznościach spodziewać (zasadne są zarówno pytania z dozą humoru, jak i te w pełni poważne). Czas: 15-30 min
- Prowadzący zaprasza uczestników do tworzenia dodatkowych pytań, wykorzystując format **1-2-4** jako podstawę do rozmów. Prosi, by widownia notowała pytania na niewielkiego formatu kartkach. Czas: 5-10 min
- Wykorzystując otrzymane od uczestników kartki i wyszukując powtarzające się w nich pomysły, prowadzący zadaje kolejne pytania osobie udzielającej wywiad.
- Prowadzący podsumowuje wywiad i dziękuje przybyłemu gościowi.

### Co można zyskać?

- Stworzyć lub umocnić więź między ekspertem lub liderem a publicznością.
- Nadać problemowi więcej treści i głębi.
- Unikać nudnych wykładów i prezentacji PowerPoint.
- Zaangażować każdego uczestnika w tworzenie pytań, które mogą posłużyć do pogłębiania tematu.
- Skierować uwagę na człowieka postrzeganego do tej pory głównie przez pryzmat jego stanowiska lub obszaru ekspertyzy.
- Pobudzić do życia wielkie koncepcje, wykorzystując historie pojawiające się w wywiadzie.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Sprawdzoną sekwencją otwierających pytań jest: „Co na początku zainspirowało cię w tej pracy? Co jest dla ciebie wyzwaniem? Co pozwala ci kontynuować pracę? Jak myślisz, czego możemy w tej pracy doświadczyć?”.
- Przygotuj gwiazdę przed wywiadem, pokaż jej wcześniej swoje pytania.
- Jeżeli to możliwe, przed rozpoczęciem wywiadu prześlij uczestnikom materiały opisujące kontekst wydarzenia.
- Nie dopuść do tego, by wprowadzenie miało charakter wykładu.
- Pytania do gwiazdy nie powinny być trywialne i zbyt proste.
- Prowadzący powinien konsekwentnie dopytywać o historie i szczegóły dotyczące poruszanych tematów.
- Prowadzący może zapytać: „Dlaczego \_\_\_\_\_ jest ważne dla CIEBIE (w przeciwieństwie do organizacji czy też systemu)?”.

## Modyfikacje struktury

- Korzystaj z żartobliwych tekstów ze znanych programów talk-show, takich jak „Oprah”, „Stephen Colbert” czy też innego swojego ulubionego prowadzącego.
- Prowadzący może przed wywiadem zbadać potrzeby publiczności, pytając: „Czego chcielibyście się dowiedzieć, o co boicie się zapytać?” lub „Czego najbardziej chcecie się o tej osobie (lub jej pracy) dowiedzieć?”.
- Użyj wzorca wspomagającego opowiadanie historii (np. [monomitu](#)), by nadać wywiadowi strukturę.
- Podczas dyskusji nad strategiami sięgnij w głąb potencjalnych wyzwań, pytając: „Co takiego dzieje się wokół, co wymaga kreatywnej adaptacji? Co się stanie, jeżeli nic nie zrobimy? Mając na uwadze nasz cel, co takiego możemy zrobić już teraz? Jeżeli nasze strategie ległyby w gruzach, które ich elementy przywróciłibyście dzisiaj do życia?”.
- Wykorzystaj w pracy zdalnej. Prowadź wywiad z wykorzystaniem głosu/obrazu, podczas gdy uczestnicy tworzą pytania w parach i grupach. Udostępnijcie najpopularniejsze pytania w oknie czata, aby każdy mógł je widzieć.
- Połącz ze strukturami [User Experience Fishbowl](#), [Open Space Technology](#), [Discovery & Action Dialogue](#) oraz [What I Need From You](#).

## Przykłady zastosowań

- Dla lidera lub grupy liderów, w celu rozpoczęcia nowej inicjatywy
- By przywitać i poznać nowego lidera, który dołącza do organizacji.
- By nadać osobisty charakter i pogłębić zrozumienie pracy wykonywanej przez eksperta.
- Dla podsumowania doświadczeń kilku uczestników ważnego wydarzenia

- Jako alternatywę dla prezentacji studium przypadku, w której prowadzący wywiad pomaga ożywić historię i kontekst ukryty za analizą.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane wyjątkowo żartobliwymi improwizatorami z Wenezueli.

## Materiały dodatkowe



Poniżej: **Celebrity Interview**. Warsztaty w Paryżu. CEO i dyrektor działu biznesowego uruchamiają nowy projekt. Publiczność zadaje im „politycznie niepoprawne” pytania, na które chce znać odpowiedź. „Czym różni się to od wszystkich inicjatyw, które już dawno upadły?”, „Czy będziecie towarzyszyć tym, którzy jako pierwsi wezmą udział w tym eksperymencie... szczególnie jeżeli się on nie powiedzie?”, „Jaka jest WASZA motywacja stojąca za tym pomysłem?” oraz „Gdzie w tym wszystkim są pieniądze?”. Taka forma wywiadu nie tylko pomaga odkryć karty, ale również zapewnia zdrową dawkę humoru. Wybierz swój ulubiony format talk-show (wraz z personą prowadzącego), aby uatrakcyjnić interakcje.





# Social Network Webbing

(Budowanie sieci społecznej)

**Zbuduj nieformalne relacje i zdecyduj, jak wzmocnić sieć kontaktów, aby osiągnąć cel (60 min)**

*Nic nie ewoluuje ani nie przetrwa samo. Życie ewoluuje poprzez relacje i sieci kontaktów... zmontowane od podstaw w oparciu o proste zasady organizacji i komunikacji.*

– Kevin Kelly

**Co daje nam ta struktura?** W szybki sposób unaocznia całej grupie, jaki potencjał drzemie w ich istniejącej sieci relacji i jakie kroki należy podjąć, aby wykorzystać te zasoby. Struktura ułatwia nawiązywanie nowych znajomości i umacnianie tych już istniejących. Podejście angażujące sprawia, że sieć kontaktów jest dostępna i czytelna dla wszystkich jednocześnie. Zachęca uczestników do samodzielnego budowania potężnych sieci kontaktów zamiast relacji opartych na strukturze hierarchicznej. Nieformalne lub luźne kontakty – nawet ze znajomymi twoich znajomych – mogą okazać się istotne i mieć ogromny wpływ na rozwój, bez szczególnego planowania i inwestowania.

## **Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)**

### **1. Zaproszenie uczestników**

- Zaproś członków grupy mającej wspólny cel, aby stworzyli mapę swoich kontaktów i zdecydowali, jak ją rozwinąć i wzmocnić.
- Poproś ich, aby wymienili osoby, z którymi obecnie pracują, oraz te, które chcieliby uwzględnić w przyszłości (osoby o mocy sprawczej lub wiedzy fachowej, których potrzebują, aby osiągnąć swój cel).
- Zaproś ich do budowania sieci kontaktów, aby zrobili postęp w realizacji celu.

### **2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały**

- Długa ściana wyklejona papierem, po którym można pisać.
- Karteczki samoprzylepne (5x5 cm) w co najmniej ośmiu kolorach
- Czarne flamastry (np. Sharpies)

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w podstawowy zespół roboczy lub planistyczny mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- Struktura **1-2-4-All** do wygenerowania nazw wszystkich grup zaangażowanych w cel.
- Wszyscy współpracują nad znalezieniem nazwisk osób w sieci i zbudowaniem mapy.

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Stwórz legendę wszystkich grup w sieci kontaktów, potrzebnych do realizacji celu, i przypisz każdej grupie kolor karteczki lub symbol. Czas: 5 min
- Każdy członek grupy pisze swoje imię na karteczce. Poproś o przyklejenie karteczek z imionami w centralnej części ściany przy danej grupie. Czas: 5 min
- Zapytaj wszystkich członków kluczowych grup: „Jakie znacie inne osoby aktywne w tej dziedzinie?”. Poproś uczestników o wpisanie nazwisk na karteczki. Następnie poproś o rozmieszczenie karteczek z nazwiskami, bazując na stopniu znajomości danej osoby (stopień 1 – znam tę osobę, stopień 2 – osoba, którą znam, zna tę osobę, itd.) z członkiem kluczowej grupy. Czas: 10 min
- Zapytaj wszystkich członków kluczowych grup: „Kogo jeszcze chciałbyś uwzględnić w tej pracy?”. Zaproś uczestników do burzy mózgów i wypisania kolejnych osób, które chcieliby uwzględnić. Poproś o stworzenie karteczkowej mapy z główną i peryferyjną strukturą (odzwierciedlającą faktyczną i pożądaną lokalizację uczestników). Osoby w tej grupie mogą być znajomymi znajomych. W miarę rozrostu mapy sieci kontaktów, mogą być potrzebne nowe kategorie legendy i kolory karteczek. Czas: 10 min
- Poproś grupę o spojrzenie z dystansu i zapytaj: „Kto zna kogo? Kto ma wpływ i wiedzę fachową? Kto może zahamować postęp? Kto może przyspieszyć postęp?” Poproś o zilustrowanie odpowiedzi łączącymi liniami. Czas: 15 min
- Poproś grupę, aby opracowała strategie: 1) zapraszania, przyciągania i „wplatania” nowych osób w ich pracę, 2) obchodzenia blokad oraz 3) pobudzania postępu. Czas: 10 min

### Co można zyskać?

- Uchwycić nieformalne kontakty, które mają pośredni, acz silny wpływ na zachowania i rezultaty.
- Rozpowszechnić wiedzę i innowację na dużą skalę, wykraczając poza granice – w obrębie organizacji i poza nią.

- Rozwinąć indywidualne poczucie odpowiedzialności i przywództwa w zakresie zmian.
- Pomóc zobaczyć połączenia i „martwe punkty”.
- Pomóc w samoorganizacji i budowaniu grup bardziej odpornych i zdolnych do niepoddawania się zakłóceniom.
- Wygenerować pozytywne nastawienie do ewentualnej zmiany.
- Działać bez dużych budżetów i obszernego planowania dzięki nieformalnym sieciom społecznościowym i zapraszaniu innych do współpracy.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Poproś grupę, aby zaczęła od opracowania sieci kontaktów mających moc sprawczą. Następnie niech grupa uzupełni sieć nazwiskami osób, które mogą wygenerować pomysły i wpłynąć na ich realizację – będą to często znajomi naszych znajomych, z których pomocy można skorzystać.
- Zachęć uczestników do odważnych marzeń i aby rozważyli, kogo chcą dodać do grupy w przyszłości.
- Nie umieszczaj więcej niż 10 funkcji lub odrębnych grup w legendzie: robi się to zbyt mylące!
- Jeśli to możliwe, zapisuj imiona i nazwiska zamiast pozycji/tytułów.
- Podczas łączenia ludzi w sieć, powiedz członkom grupy, aby myśleli na małą skalę (np. pary, małe grupy zainteresowań).
- Dowiedz się więcej od współzałożycielki „Smart Networks”, June Holley, na stronie: [www.networkweaver.com](http://www.networkweaver.com) (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Modyfikacje struktury

- Często wracaj do map: aktualizuj aktualnie zaangażowanych oraz wzorce rozwoju mapy.
- Tworzenie wirtualnych map sieci kontaktów pozwala na wizualizowanie dużej liczby danych i generowanie metryk.
- Połącz sesję [Social Network Webbing](#) z dalszymi działaniami, np. używając [15% Solutions](#), [Design StoryBoards](#), [1-2-4-All](#).

## Przykłady zastosowań

- Zespół szpitalny wykorzystał strukturę w celu zaangażowania wszystkich w zapobieganie rozprzestrzenianiu się infekcji.
- Grupa trenerów Lean wykorzystała strukturę w celu nieformalnego rozpowszechniania umiejętności i metod wśród pracowników pierwszej linii.
- Dla menedżerów średniego szczebla w organizacji finansowej w celu opracowania prototypów i wprowadzenia nowych produktów na wiele rynków
- Dla liderów władz lokalnych w celu wytłumaczenia wpływu przepisów na codzienną pracę w różnych środowiskach



- W celu poszerzenia zasięgu nowej technologii, pierwsi użytkownicy przeanalizowali swoją sieć kontaktów, aby zidentyfikować kolejnych potencjalnych użytkowników.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane pracą June Holley.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały prezentacyjne, których używamy do przedstawienia **Social Network Webbing**. Materiały zawierają mapę relacji stworzoną w celu poprawy bezpieczeństwa.*



### Mapowanie sieci w toku

Stwórz legendę, dodaj nazwiska aktualnych i przyszłych uczestników, spójrz z dystansu rozważając jak zaprosić innych do pracy.





Powyżej: Zespół rozpoczynający pracę nad swoją mapą kontaktów. Warsztaty w Austin, Texas



## What I Need From You, WINFY

(Czego od ciebie potrzebuję)

### Ujawnij potrzeby między obszarami i spełnij lub odrzuć prośby o wsparcie (55-70 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala ludziom na różnych stanowiskach i z różnych specjalizacji usprawnić sposób zwracania się do siebie nawzajem, po to, czego im potrzeba, aby odnieśli sukces. Umożliwia wyjaśnienie nieporozumień i eliminację błędnych uprzedzeń, dzięki ujawnieniu tego, czego naprawdę potrzebują członkowie grupy, aby osiągnąć wspólne cele. Uczestnicy wyrażają swoje podstawowe potrzeby względem innych i każda osoba zaangażowana w tę wymianę ma szansę odnieść się do kierowanych w jej stronę potrzeb. Dzięki strukturze wzmacniamy jasność, integralność i przejrzystość, promując spójność i koordynację między silosami kompetencyjnymi wewnątrz organizacji.

### Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

#### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś uczestników, aby powiedzieli, czego potrzebują od innych (także od osób z innych stanowisk lub dyscyplin), aby odnieść sukces w danej sprawie.
- Zaproś ich także, aby jednoznacznie odnieśli się do próśb innych osób.

#### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Duże pomieszczenie, które pomieści od 3 do 7 grup uczestników w różnych sekcjach.
- Krzesła dla grup od 3 do 7 osób, aby usiąść w kręgu pośrodku pomieszczenia.
- Papier dla uczestników, aby mogli zapisać potrzeby i odpowiedzi.

#### 3. Aktywność uczestników

- Każdy jest częścią grupy swojej specjalizacji.
- Każdy ma równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Od 3 do 7 grup poszczególnych specjalizacji (nie ma ograniczenia co do liczby uczestników w każdej grupie)
- Jedna grupa od 3 do 7 osób złożona z przedstawicieli każdej specjalizacji przemawiających w imieniu pozostałych członków.

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyjaśnij proces, opisując poniższe kroki. Przypomnij konkretny cel lub wyzwanie będące celem spotkania, aby upewnić się, że wszyscy rozumieją kontekst. Podkreśl, że prośby muszą być jasne i konkretne, jeśli osoby mają otrzymać jednoznaczną odpowiedź „tak” lub „nie”. Wyjaśnij, że wolno odpowiadać tylko „tak”, „nie”, „spróbuję” i „obojętnie” („obojętnie” oznacza, że prośba jest zbyt niejasna, aby udzielić konkretnej odpowiedzi). Zadbaj o to, aby każda grupa miała swoją przestrzeń w pomieszczeniu. Czas: 3 min
- Grupy korzystają ze struktury [1-2-4-All](#) lub [1-2-All](#) (modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – *przyp. tłum.*), aby zrobić listę tego, czego potrzebują od każdego zespołu ekspertów obecnego na sali. Potrzeby w formie prośb, które przekazujemy z troską i dbałością o szczegóły, mogą być wyrażone w następującej formie: „To, czego od ciebie potrzebuję to \_\_\_\_\_”. Grupy redukują swoje listy do maksymalnie dwóch najważniejszych potrzeb względem każdego zespołu, zapisują je w takiej formie, w jakiej oczekują ich spełnienia, i wybierają osoby, które będą je reprezentować. Czas: 5-15 min
- Wszyscy przedstawiciele zbierają się w kręgu na środku sali.
- Jeden po drugim, przedstawiciele wyrażają swoje dwie prośby skierowane do każdego z pozostałych przedstawicieli w kręgu. Na tym etapie przedstawiciele notują wymienione prośby, ale nikt na nie nie odpowiada. Czas: 15 min
- Pracując indywidualnie (lub konsultując się z innymi w swojej grupie), każdy przedstawiciel wpisuje jedną z czterech odpowiedzi na każdą prośbę: „tak”, „nie”, „spróbuję” lub „obojętnie”. Czas: 5-10 min
- Zwracając się do jednego przedstawiciela na raz, każdy przedstawiciel w kręgu powtarza wyrażone wcześniej prośby i udziela na nie odpowiedzi („tak”, „nie”, „spróbuję” lub „obojętnie”). Żadnych dyskusji! Żadnego rozwijania wypowiedzi! Czas: 10 min
- Podsumujcie, korzystając z [What, So What, Now What?](#). Czas: 15 min

## Co można zyskać?

- Nauczyć się jasnego wyrażania potrzeb osobistych oraz grupowych (danego departamentu).
- Ćwiczyć formułowanie prośb o to, czego potrzebują dane specjalizacje lub jednostki.
- Nauczyć się dawania jasnych odpowiedzi na prośby.
- Ponownie ustanowić i/lub poprawić komunikację wewnątrz silosów kompetencyjnych.
- Usprawnić komunikację między silosami kompetencyjnymi.

- Odbudować niesprawną komunikację pomiędzy działami.
- Zebrać i ujawnić wszystkie trudności w jednym miejscu i czasie.
- Zmniejszyć frustrację poprzez zdementowanie plotek i błędnych założeń.
- Zbudować zaufanie, aby członkowie grup mogli uczciwie dzielić się odpowiedzialnością.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Przypomnij uczestnikom, że odpowiedź „obojętnie” oznacza, że ich prośba była zbyt niejasna, aby udzielić konkretnej odpowiedzi.
- Ścisłe wymagaj przestrzegania zasady, aby nie odpowiadać natychmiast.
- Ścisłe wymagaj przestrzegania zasady, aby odpowiadać wyłącznie: „tak”, „nie”, „spróbuję” lub „obojętnie” (nie ma możliwości dawania wyjaśnień lub tłumaczenia).
- Zachęcaj wszystkich, by prosili o to, czego naprawdę potrzebują, aby odnieść sukces.
- Bawcie się dobrze i trzymajcie emocje na wodzy.
- Nie zapraszaj osób z więcej niż siedmiu obszarów specjalizacji (wygeneruje to chaos).
- W podsumowaniu spróbuj wyciągnąć wniosek, że ludzie są dobrzy w narzekaniu a niezbyt dobrzy w proszeniu o to, czego potrzebują. **WINFY** pomaga przejść od narzekania do uzasadnionych próśb.
- Użyj kart z pytaniami i odpowiedziami, aby pomóc grupom dobitniej wyrazić swoje prośby.

## Modyfikacje struktury

- Jeśli zbyt wiele tematów wydaje się być nierozwiązanych lub niejasnych, rozważ przeprowadzenie drugiej rundy: formułowanie konkretnych i jasnych próśb jest istotną umiejętnością!
- W czasie podsumowania daj uczestnikom szansę na wypowiedzenie tego, o co nie zostali poproszeni wprost. Być może istnieje coś, co nie wybrzmiało, a mogłoby się przyczynić do osiągnięcia celów poszczególnych grup.
- Zamiast warsztatu z poszczególnymi grupami różnych specjalizacji, użyj tej samej sekwencji **WINFY** z grupą lub zespołem osób, które są od siebie zależne.
- Zastosuj w ciągu z [Helping Heuristics](#), [Integrated~Autonomy](#), [Appreciative Interviews](#), [Ecocycle Planning](#).

## Przykłady zastosowań

- Dla globalnej grupy technicznej (z członkami w wielu krajach) stojącej przed koniecznością podejmowania decyzji na szybko zmieniającym się rynku. Zobacz: „Getting Commitment, Ownership, and Follow-Through” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Dla trzech menedżerów najwyższego szczebla, którzy mają trudności z nadaniem spójnego kierunku liderom na kolejnych szczeblach w organizacji.


- Dla dyrektorów i kierowników szpitali uruchamiających inicjatywę opieki skoncentrowanej na pacjencie, która wymaga interdyscyplinarnej współpracy.
- Aby podnieść produktywność w pracy w formule „jeden na jeden”.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.  
Zainspirowane konsultantką Kathie Dannemiller i profesorem Danielem Pesutem.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały służące wprowadzeniu do WINFY*



# Kroki i ustawienie „akwarium”

**Krok 1:** Sformułuj potrzeby

- Wypisz 1 lub 2 potrzeby dla każdej z obecnych grup.
- Wyślij przedstawiciela, aby przedstawił Wasze potrzeby w kręgu na środku sali („akwarium”).

**Krok 2:** Wyraż prośby

- Jeden po drugim, każdy z przedstawicieli wyraża to, czego jej/jego grupa potrzebuje od innych grup, by odnieść sukces. Żadnych odpowiedzi!

**Krok 3:** Sformułuj odpowiedzi

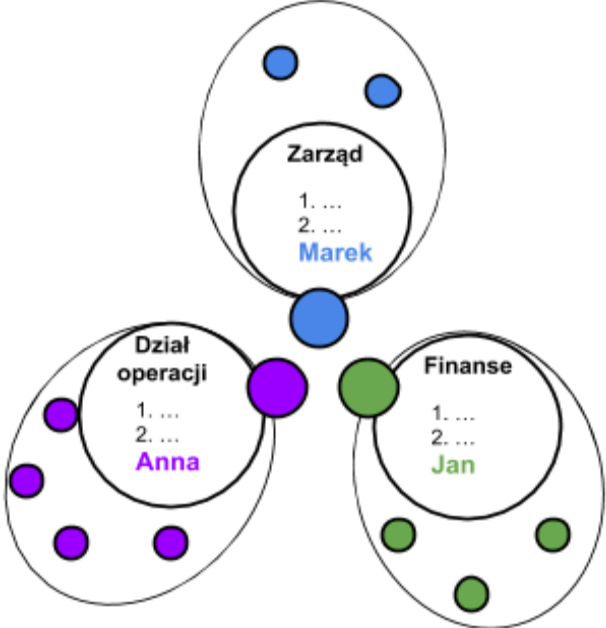
- Przedstawiciele wraz z grupami formułują odpowiedzi poza obszarem „akwarium”.

**Krok 4:** Wyraż odpowiedzi

- Każdy z przedstawicieli wraca do „akwarium” i powtarzając każdą z próśb, odpowiada na nie, używając jednego z następujących zwrotów (**i żadnych innych!**): **tak, nie, spróbuję, obojętnie**.

**Krok 5:** Podsumuj to, co miało miejsce

- W tym celu skorzystaj z **What, So What, Now What**.



Poniżej: Zdrowy i oczyszczający śmiech podczas rozpracowywania interdyscyplinarnych problemów w ochronie zdrowia





# Open Space Technology

(Technika otwartej przestrzeni)

**Wyzwól w dowolnej wielkości grupie wewnętrzny impuls do działania i przywództwo (90 minut lub do 3 dni)**

*Pewnego dnia student zapytał: „Jaka jest najtrudniejsza część malowania?”*

*Mistrz odpowiedział: „Najtrudniejsza jest ta część papieru, która jest pusta”.*

– **Painting Zen**

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga wyzwolić w ludziach wrodzoną kreatywność i przywództwo, a także zdolność do samoorganizacji, kiedy muszą stawić czoła wspólnemu złożonemu wyzwaniu. **Open Space** umożliwia włączenie wszystkich w tworzenie harmonogramów spotkań i rozwiązywanie ważnych dla nich problemów. Dzięki współtworzeniu agendy i swobodnemu podążaniu za swoją pasją ludzie bardzo szybko przejmują odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i podejmowanie działań. Odpuszczenie scentralizowanej kontroli (tj. z góry ustalonego planu i przydzielania zadań) na rzecz kontroli zdecentralizowanej pobudza do zaangażowania, działania, innowacji i doprowadzania spraw do końca. Można używać **Open Space** z grupami liczącymi nawet kilka tysięcy osób!

## **Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)**

### **1. Zaproszenie uczestników**

- Zachęć ludzi do przybycia i wspólnego pochylenia się nad złożonym zagadnieniem.
- Poproś uczestników o współtworzenie harmonogramu spotkania poprzez zaproponowanie sesji w pasjonujących ich tematach, które sami poprowadzą.
- Poproś uczestników o dołączenie do dowolnej sesji, na której im zależy.

### **2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały**

- Krzesła ustawione w jednym kręgu lub kilku (przy większej liczbie uczestników) o wspólnym środku, w dużym pokoju lub na otwartej przestrzeni
- Mikrofony dla grup liczących ponad 40 osób
- Duża pusta przestrzeń na agendę umieszczoną na sztalugach, flipchartach, oklejonej papierem ścianie lub na tablicach



- Program powinien zapewniać możliwość przeprowadzenia potencjalnej liczby równoległych sesji, które mogą wykrystalizować się w pierwszej części spotkania, biorąc pod uwagę wyzwanie i liczbę uczestników. Doświadczenie pokazuje że 3 na 10 uczestników zaproponuje sesję, czyli w przypadku 50 uczestników potrzebujemy przestrzeni na 15 sesji, w czasie, który możemy poświęcić na pracę w grupach.

### 3. Aktywność uczestników

- Każdy, kto interesuje się danym wyzwaniem i akceptuje zaproszenie organizatora, jest uwzględniony.
- Wszyscy mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.
- **Prawo dwóch stóp\*** reguluje udział wszystkich uczestników w różnych sesjach. Mówi: „Idź i weź udział w dowolnej sesji. Jednakże jeśli znajdziesz się na sesji, podczas której ani się nie uczysz, ani nie wnosisz swojego wkładu, użyj swoich dwóch stóp!”.

*\*W czasie warsztatu każdy zobowiązany jest przemieszczać się między trwającymi sesjami, uczestnicząc tylko w tych, podczas których czegoś się uczy lub do których wnosi coś wartościowego. Prawo to kreuje dwie postawy: **Trzmięle** przemieszczają się intensywnie między sesjami, chcą być w kilku miejscach naraz, skorzystać z wielu sesji jednocześnie. Dzięki temu „przenoszą” inspiracje między sesjami. **Motyle** przysiadają w jednym miejscu na dłużej, tak aby w pełni zgłębić dany temat i móc uchwycić pełny obraz. Uczestniczą w mniejszej liczbie sesji, ale za to bardziej intensywnie. Obie postawy są potrzebne, żeby cała grupa skorzystała najlepiej ze struktury i zrealizowała cel spotkania. Warto być świadomym obu postaw i nie oceniać sposobu działania innych uczestników (przyj. tłum. i red.).*

### 4. Podział na grupy

- Rozpocznij wspólnie w jednym, dużym kręgu (lub w tylu kręgach, ile jest potrzeba, zważywszy na liczbę uczestników).
- Kontynuuj z dowolnie rozproszonymi w przestrzeni grupami różnej wielkości, samoorganizującymi się wokół tematów z harmonogramu.

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

	Krótką formą 90 min	Dłuższą formą do 3 dni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider i/lub facylitator spotkania przedstawia koncepcję i mechanikę działania struktury, w tym <b>prawo dwóch stóp</b> oraz 4 zasady* Open Space.</li> </ul>	5 min	20-45 min

<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Giełda tematów” się otwiera: uczestnicy proponują swoje tematy na sesje wraz z miejscem w harmonogramie i lokalizacją spotkania.</li> </ul>	15 min	20-30 min
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twórcy tematów przeprowadzają swoje sesje; w grupach powstają rekomendacje i plany działania. Tworzone są notatki per sesja, które następnie udostępniane są innym.</li> </ul>	2 rundy sesji po 30 minut lub 1 runda z sesjami godzinnymi	Wiele rund z sesjami po 60-90 min
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podsumowanie, rozdystrybuowanie zaplanowanych działań i zamknięcie</li> </ul>	10 min	60 minut każdego dnia

*\*Cztery zasady: 1) Ktokolwiek przyjdzie na sesję, jest odpowiednią osobą w danym miejscu. 2) Cokolwiek wydarzy się podczas sesji, jest tym, co powinno się wydarzyć. 3) Kiedykolwiek rozpocznie się dana sesja, będzie to dobry moment na jej rozpoczęcie. 4) Kiedykolwiek zakończy się dana sesja, będzie to dobry moment na jej zakończenie. Zasady te regulują dynamikę pracy w strukturze **Open Space**. Kładziemy nacisk na samoorganizację i swobodne działania uczestników, aby jak najbardziej wyzwolić kreatywne rozwiązania przedstawianych podczas sesji problemów, które są tematem spotkania. Harmonogram jest tylko ramą. Oddajemy w ręce uczestników kierunek rozwoju sytuacji. Żadne zewnętrzne sterowanie nie przyniesie lepszego rezultatu (przyp. tłum. i red.).*

## Co można zyskać?

- Zainicjować działania oraz wznieść energię, zaangażowanie i wspólne przywództwo.
- Rozwiązywać trudne problemy lub konflikty, wyzwalać samoorganizację.
- Upewnić się, że WSZYSTKIE kwestie kluczowe dla uczestników zostały podniesione, uwzględnione w harmonogramie i rozwiązane.
- Umożliwić uczestnikom wzięcie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów, na których im zależy, oraz za to, co się dzieje lub co się nie dzieje.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Na początek zalecamy przeczytanie przewodnika przygotowanego przez Harrisona Owena, założyciela Open Space – *Open Space Technology: A User's Guide*: <https://tiny.pl/7rdbj> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*). Wszystkie elementy **Open Space** warte wypróbowania zostały tam uwzględnione i po raz pierwszy bardzo wyraźnie opisane.
- Kluczowym wymaganiem jest istotny temat przewodni oraz przyciągające zaproszenie.

- Opisz cały przebieg wydarzenia w jednym dokumencie, ukończonym i przekazanym uczestnikom natychmiast po zakończeniu spotkania.
- Facylitator powinien przedstawić **prawo dwóch stóp**, 4 zasady oraz mechanikę działania **Open Space** w naprawdę angażujący sposób.
- Jako facylitator, zwróć uwagę na to, kiedy formułujesz opinię (co jest dobre, a co złe) lub pomysł o tym, jak możesz pomóc uczestnikom, a następnie powstrzymaj się od dawania rad: zrób jedną rzecz mniej.
- Spotkanie bez **prawa dwóch stóp** – w którym uczestnicy sami tworzą harmonogram, ale nie mogą uczestniczyć w wybranej przez siebie sesji – NIE jest strukturą **Open Space!**

## Modyfikacje struktury

- Przy kilkudniowych warsztatach każdego ranka ponownie otwieraj „Giełdę tematów” (może pojawić się większa współpraca).
- Połącz z [Celebrity Interview](#), [Appreciative Interviews](#) i/lub [TRIZ](#) przed rozpoczęciem **Open Space** oraz z [25/10 Crowd Sourcing](#) na zakończenie.
- Inne formy **Open Space** nazywane są antykonferencjami i „BarCamps”.

## Przykłady zastosowań

- Do spotkań zarządczych wszystkich szczebli
- Przeczytaj historię Alison Joslyn „Turning a Business Around” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless). Alison rozpoczęła transformację firmy, zapraszając wszystkich pracowników na trzydniowe spotkanie **Open Space**.
- Przeczytaj historię Chrisa McCarthy'ego „Inventing Future Health-Care Practice” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless). Chris używa **Open Space** do wyznaczania kierunku współpracy między kreatywnymi członkami „Innovation Learning Network”.
- Natychmiast po fuzji firm, do zgromadzenia wszystkich pracowników obu firm w celu kształtowania kolejnych kroków i wspólnego działania
- Do udostępnienia prototypów innowacji informatycznych i podejmowania wspólnych działań wśród szeroko rozpowszechnionych beneficjentów

## Źródło

Stworzone przed Harrisona Owena (*Open Space Technology: A User's Guide*). Krótka forma, która pasuje do środowiska Liberating Structures, została opracowana przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Krąg rozpoczynający **Open Space**. Warsztaty w Madrycie*



Na dole po lewej: *Zaaranżowanie przestrzeni pod **Open Space** w Madrycie. Duży, otwarty krąg zachęca uczestników do mniej formalnych i mniej hierarchicznych interakcji. Ułatwia to poruszanie się i mieszanie z innymi. Ściany wykorzystane zostały do powieszenia dużych plakatów z obserwacjami społeczności. Konkluzje, w miarę wyłaniania się, są widoczne dla wszystkich.*

Na dole po prawej: *Uczestnicy wybierający sesje (od A do S) w harmonogramie, który przed chwilą stworzyli wspólnie. 220 przedstawicieli stypendystów z 50 stanów USA spotkało się w Waszyngtonie, aby wdrożyć program wymiany informacji zdrowotnych. Zamiast komisji programowej wybierającej tematy do harmonogramu spotkania, 55 sesji zostało zaproponowanych i przeprowadzonych przez samych uczestników. Wszyscy mogli użyć swoich „dwóch stóp”, aby znaleźć się w miejscu, gdzie mogą wnieść swój wkład lub czegoś się nauczyć.*





# Generative Relationships STAR

(Produktywne relacje)

## Ujawnij wzorce relacji, które tworzą zaskakującą wartość lub powodują dysfunkcje (25 min)

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga ludziom zrozumieć, w jaki sposób ze sobą współpracują i zidentyfikować rozwiązania, które grupa może zastosować, aby poprawić swoją skuteczność. Wszyscy członkowie grupy mogą ocenić wzorce dostrzeżone we wzajemnych relacjach i na tej podstawie, bez pośredników, zdecydować się na dalsze wspólne akcje. Kompas **STAR\*** (Zobacz: „Materiały dodatkowe”) pomoże zrozumieć, co czyni ich relacje mniej lub bardziej produktywnymi. Użycie kompasu już na wczesnym etapie współpracy umożliwia ewaluację postępu relacji na ścieżce rozwoju grupy.

*\*Akronim utworzony z angielskich słów: **S**eparateness (zróżnicowanie), **T**uning (zestrojenie), **A**ction (działanie), **R**eason (przyczyna). Pomimo braku możliwości stworzenia tożsamego akronimu z polskich słów, zdecydowaliśmy się pozostawić go w tłumaczeniu, gdyż słowo „star” oznacza gwiazdę, a jest ona wykorzystywana w notatce wizualnej w trakcie ćwiczenia (przyj. tłum. i red.).*

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestników, aby scharakteryzowali grupę lub swój zespół, biorąc pod uwagę cztery poniższe aspekty:
  - **S** – Zróżnicowanie (ang. **separateness**): poziom zróżnicowania grupy pod względem perspektywy, ekspertyzy i doświadczenia
  - **T** – Zestrojenie (ang. **tuning**): poziom zestrojenia grupy pod względem umiejętności aktywnego słuchania, skłonności do refleksji i wspólnego pojmowania wyzwań
  - **A** – Działanie (ang. **action**): ilość okazji do wspólnego podjęcia akcji lub innowacji
  - **R** – Przyczyna (ang. **reason**): powód do wspólnej pracy i korzyści płynące ze współpracy
- Poproś uczestników, aby wspólnie wybrali akcje, które pomogą ulepszyć słabe strony grupy.

## 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Stoliki dla grup 4-osobowych; na stolikach dla każdego z uczestników przygotowana jest grafika przedstawiająca kompas **STAR** oraz flamaster.
- Każda grupa 4-osobowa ma jeden dodatkowy kompas **STAR** narysowany na flipcharcie.
- Jeden wspólny kompas **STAR** narysowany na flipcharcie dla całej, dużej grupy

## 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy w grupie lub zespole biorą udział w warsztacie.
- Wszyscy mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Samodzielnie podczas pierwszej oceny relacji
- W małych grupach
- Całą grupą

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Uczestnicy samodzielnie oceniają, w jakim miejscu znajduje się zespół, biorąc pod uwagę każdy z czterech aspektów:
  - **S** – Jak bardzo zróżnicowana jest nasza grupa? Czy dzielimy się ze sobą naszymi zróżnicowanymi perspektywami?
  - **T** – Jak dobrze jesteśmy ze sobą zestrojeni?
  - **A** – Jak wiele konkretnych działań podejmujemy razem?
  - **R** – Jak ważna jest dla nas możliwość wspólnej pracy? Jak bardzo zrozumieliśmy nasz cel?
- W małych grupach uczestnicy umieszczają kropkę wzdłuż osi każdego z aspektów. Następnie razem z sąsiadami, w formacie **1-2-4** (modyfikacja struktury **1-2-4-All** – *przyp. tłum.*) rozmawiają o swoich wyborach, szukając podobieństw i różnic. Czas: 5 min
- Małe grupy ustalają, jakie rezultaty daje opisany przez nie wzorzec interakcji (np. duże zestrojenie (**T**) + mało działania (**A**) = dobrze się ze sobą czujemy, ale mało osiągamy; dużo działania (**A**) i mało zestrojenie (**T**) = rutynowe wyniki i brak innowacji; duże

zróźnicowanie (**S**) + duże zestrojanie (**T**) + dużo działania (**A**) + niejasna przyczyna (**R**) = wiele falstartów, itd.). Czas: 5 min

- Burza mózgów w małych grupach, podczas której szukamy odpowiedzi na to, jak ulepszyć pracę grupy w najsłabszych obszarach. Czas: 5 min
- Cała grupa zbiera wszystkie listy akcji i wspólnie decyduje: „Które z tych działań możemy podjąć już teraz?”. Czas: 5 min

## Co można zyskać?

- Zwiększyć skuteczność zespołu.
- Pomóc zespołowi nauczyć się samoorganizacji i zwiększyć jego autonomię.
- Pomóc grupie zrozumieć cel pracy i zbudować tożsamość zespołu.
- Pomóc ludziom odejść od wskazywania winnych i zachęcić do szukania zrozumienia wzorców wzajemnych interakcji.
- Połączyć „diagnozę z leczeniem” bez oddzielania teoretyków od praktyków.
- Zmniejszyć frustrację ludzi niezadowolonych dotąd z zespołowej dynamiki i osiągnięć.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Zaczynajcie od pracy samodzielnej, poprzez pary, na grupach kończąc.
- Unikajcie oceniania, czy poszczególne kompasy wskazują prawdziwy obraz zespołu.
- Zachęcaj członków zespołu do poszukiwania, organizowania i działania w zgodzie ze swoimi własnymi pomysłami na usprawnienie relacji.
- Zakończcie ćwiczenie z co najmniej jedną konkretną akcją u każdego z uczestników.
- Upewnij się, że wszyscy uczestnicy w pełni rozumieją, kto i kiedy wykona jaką akcję.

## Modyfikacje struktury

- Aby pracować nad usprawnieniem relacji w konkretnym obszarze, połącz z innymi strukturami:
  - **S** – Zróźnicowanie: [Conversation Café](#), [Shift & Share](#), [What, So What, Now What?](#)
  - **T** – Zestrojanie: [Wise Crowds](#), [Troika Consulting](#), [Agreement-Certainty Matrix, Heard, Seen, Respected](#)
  - **A** – Działanie: [25/10 Crowd Sourcing](#), [15% Solutions](#), [Open Space Technology, Min Specs](#)
  - **R** – Przyczyna: [Nine Whys](#), [What I Need From You](#)
- Użyj w grupach pracujących zdalnie. Poproś uczestników, aby zaznaczali swoje oceny z ćwiczenia **STAR**, umieszczając kropki na wirtualnych tablicach. Następnie w parach i całą grupą porozmawiajcie o wyłaniających się wzorcach. Możesz nadać komuś rolę

facylitatora odpowiedzialnego za usprawnianie dyskusji. Określcie akcje poprzez użycie **1-2-All** (modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – *przyp. tłum.*) na czacie.

## Przykłady zastosowań

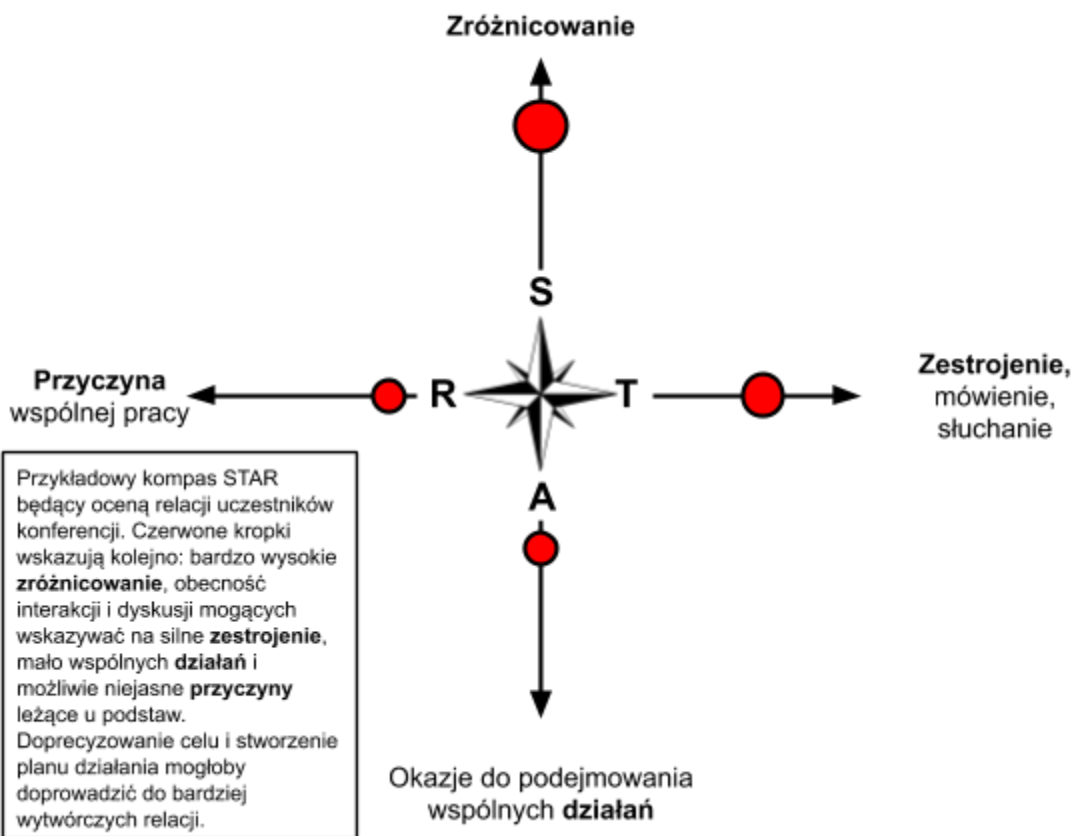
- Do wykorzystania podczas warsztatów z pracy nad strategią, w celu skupienia uwagi na grupowej dynamice i rezultatach
- Do pomocy w decyzji o składzie i celu nowo tworzącego się zespołu lub powstającej grupy zadaniowej
- Dla dwójki osób w celu poprawy wzajemnej relacji

## Źródło

Opracowane przez professor Brendę Zimmerman. Dowiedz się więcej ze strony Change Ability: <http://change-ability.ca> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*). Zaadaptowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiał pomocny w użyciu **Generative Relationships STAR***







## Agreement-&-Certainty Matrix

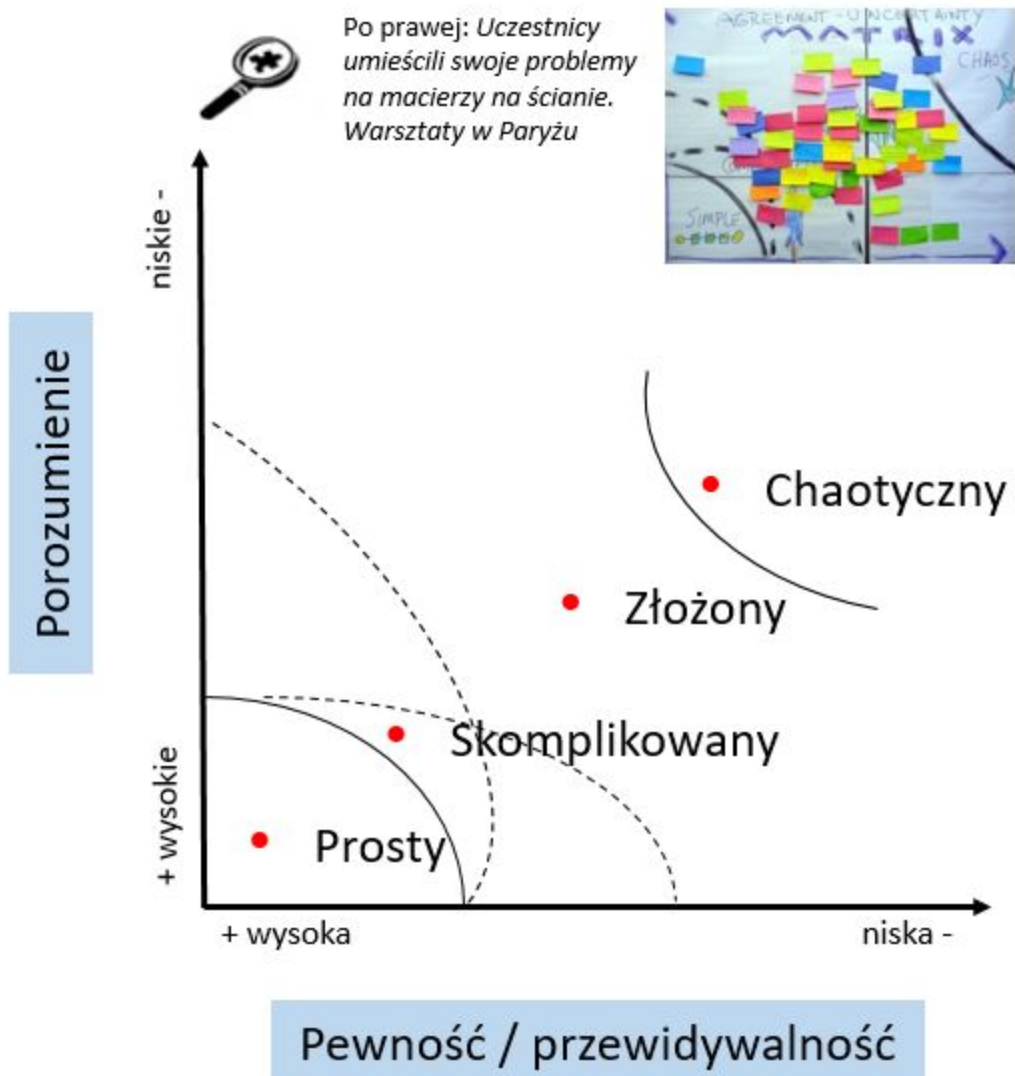
(Macierz porozumienia i pewności)

**Kategoryzuj problemy na proste, skomplikowane, złożone i chaotyczne (45 min)**

*Gdybym miał godzinę na rozwikłanie problemu i moje życie zależałoby od tego rozwiązania, pierwsze 55 minut spędziłbym na ustaleniu pytania, które należy zadać.*

– Albert Einstein

**Co daje nam ta struktura?** Pozwala zarówno jednostkom, jak i grupom uniknąć częstego błędu, jakim jest próba rozwiązywania problemu nieadekwatnymi metodami. Kombinacja dwóch pytań pozwala w prosty sposób przypisać problem do jednej z czterech kategorii: *prosty*, *skomplikowany*, *złożony* lub *chaotyczny*. Problem jest *prosty*, gdy można w niezawodny sposób rozwiązać go za pomocą łatwo powielanych praktyk. *Skomplikowany*, gdy od ekspertów wymaga się opracowania wyszukanego rozwiązania, które da przewidywalne wyniki. *Złożony*, gdy istnieje kilka uzasadnionych sposobów postępowania, ale wyników nie można szczegółowo przewidzieć. *Chaotyczny*, gdy kontekst jest zbyt burzliwy, aby zidentyfikować sposób postępowania. Do opisania różnic między kategoriami można użyć prostej analogii: *prosty* jest jak przestrzeganie przepisu, *skomplikowany* jak wysłanie rakiety na księżyc, *złożony* jak wychowanie dziecka, a *chaotyczny* jak gra „Przypnij ogon osiołkowi”. Jako pierwszy krok do wyjaśnienia charakteru wyzwania i aby uniknąć niedopasowania problemów z rozwiązaniami (co często jest źródłem powtarzających się problemów) można wykorzystać [Matchmakera](#) Liberating Structures.



## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zachęć uczestników do skategoryzowania swojego problemu jako *prosty*, *skomplikowany*, *złożony* lub *chaotyczny*.
- Poproś o umiejscowienie problemów na macierzy dwóch pytań: (1) Jaki jest stopień porozumienia między uczestnikami względem problemu i sposobu jego rozwiązania? (2) Jaki jest stopień pewności i przewidywalności wyników, jakie zostaną wygenerowane z rozwiązań zaproponowanych w celu rozwiązania problemu?

- Poproś uczestników, aby pomyśleli o podejściach do rozwiązania problemu, które już stosują lub rozważają, oraz aby ocenili dopasowanie podejść do natury problemu i określili, gdzie występują niedopasowania.

## 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Krzesła do siedzenia w grupach od 4 do 6 osób
- Małe, okrągłe stoły (opcjonalne)
- Obszerna pusta ściana z przyklejonym wzorem macierzy i przestrzenią do pisania
- Kartka z czystą macierzą do uzupełnienia, dla każdego uczestnika
- Karteczki i długopisy dla każdego uczestnika

## 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w zespół roboczy bądź jednostkę, której problem dotyczy (nie tylko liderzy).
- Wszyscy mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

## 4. Podział na grupy

- Najpierw indywidualnie, do samodzielnej oceny
- Następnie w małych grupach po 4-6 osób
- Na końcu całą grupą

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Poproś uczestników, aby samodzielnie wypisali na pojedynczych karteczkach wszystkie problemy i wyzwania, jakie zajmują ich głowę. Czas: 5 min
- Wciąż samodzielnie, uczestnicy umieszczają swoje karteczki na indywidualnych macierzach. Czas: 5 min
- Poproś o dyskusje w parach. Czas: 5 min
- Zachęć do rozmawiania w grupach 4-6-osobowych w celu znalezienia punktów wspólnych, różnic i niezgodności. Czas: 10 min
- Poproś o umiejscowienie wszystkich karteczek na wspólnej macierzy na ścianie. Czas: 5 min
- Poproś o połączenie się w małe grupy, spojrzenie na macierz z dystansu i zastanowienie się nad pytaniami: „Jakie wzorce dostrzegamy?”, „Czy wyróżniają się jakieś szczególne niezgodności do zaadresowania?”. Czas: 5 min
- Zaprosz wszystkich do podzielenia się refleksjami na forum i do zdecydowania o kolejnych krokach. Czas: 10 min

## Co można zyskać?

- Ograniczyć zmarnowany wysiłek dzięki dopasowaniu problemów do metod rozwiązania.
- Określić, gdzie oddolne pomysły mogą pomóc rozwiązać większe problemy.
- Unaocznic wszystkim zakres i charakter problemów, z jakimi mierzą się ludzie w organizacji.
- Ograniczyć frustrację spowodowaną brakiem postępu w rozwiązaniu problemu poprzez identyfikację niedopasowania.
- Podzielić się różnymi perspektywami między osobami o odmiennych funkcjach i umiejscowieniu w organizacji.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Wyjaśnij, jakie rodzaje problemów i działań są uwzględniane.
- Rozwijaj współpracę uczestników od indywidualnej refleksji, przez pracę w parach, aż do grupowych konwersacji.
- Unikaj oceniania tego, gdzie na macierzy uczestnicy umiejscawiają swoje problemy.
- Dopytuj o problemy, które należą do więcej niż jednej kategorii: „Jaka jest dynamika tego problemu?”, „Jak to jest jednocześnie proste i złożone?”.
- Dowiedz się więcej dzięki profesor Brendzie Zimmerman ze strony Change Ability – *Tips on Business Development*: <http://change-ability.ca/tips-on-business-development> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Modyfikacje struktury

- Zapytaj: „Gdzie są niedopasowania w twoim podejściu? Jakie środki zaradcze mają sens?”.
- Stwórz tabelę do uchwycenia wszystkich niedopasowań i kroków zaradczych.
- Zastosuj to podejście do pojedynczego problemu, z którym borykają się ludzie w swojej pracy.
- Rozwiń lub połącz z innymi strukturami, które służą opracowaniu strategii: [Critical Uncertainties](#), [Purpose-To-Practice](#), [Ecocycle Planning](#), [Panarchy](#), [Integrated~Autonomy](#), [Discovery & Action Dialogue](#).

## Przykłady zastosowań

- Do zaprezentowania szerszej perspektywy wobec złożonych problemów menedżerom przeszkolonym tylko w zakresie liniowej analizy przyczynowo-skutkowej
- Do wyboru zbioru metodologii na początku nowego projektu doskonalącego
- Do pomocy grupie planistycznej w przejściu z „paraliżu analitycznego” do fazy działania
- Do zorganizowania projektów w dziale





## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.  
Zaadaptowane od profesorów Ralpa Stacey i Brendy Zimmerman.

## Materiały dodatkowe



### Problemy związane z zarządzaniem

<b>PROSTY</b> <i>Przestrzeganie przepisu</i>	<b>SKOMPLIKOWANY</b> <i>Wysłanie rakiety na Księżyc</i>	<b>złożony</b> <i>Wychowanie dziecka</i>	<b>CHAOTYCZNY</b> <i>Przypnij ogon osiołkowi</i>
			
Przepis jest konieczny.	Niezbędne są sztywne procedury lub formuły.	Procedury rzadko są pomocne; przeprowadzaj eksperymenty, aby odkryć, co działa.	Sztywne procedury mogą przynieść efekt odwrotny do zamierzonego lub błędne odpowiedzi.
Przepisy są testowane dla zapewnienia powtarzalności sukcesu.	Wysłanie jednej rakiety zwiększa szanse na powodzenie wysłania kolejnych; kluczowe elementy są identyczne.	Wychowanie jednego dziecka daje doświadczenie, ale nie gwarancję kolejnego sukcesu.	Doświadczenie może pomóc w ustaleniu, co jest przydatne w diagnozowaniu i łagodzeniu kryzysu, lub utrudnić diagnozę.
Nie jest wymagana żadna szczególna wiedza specjalistyczna (umiejętność gotowania może poprawić wskaźnik sukcesu).	Wysoki poziom wiedzy specjalistycznej w różnych dziedzinach jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu.	Wiedza specjalistyczna może się przydać, ale nie jest ani konieczna, ani wystarczająca do zapewnienia sukcesu.	Szybkie działanie i umiejętność improwizacji, a także korzystanie oddolnej wiedzy praktycznej może pomóc.
Przepisy każdorazowo gwarantują ustandaryzowane, przewidywalne rezultaty.	Rakiety są podobne i istnieje wysoki poziom przewidywalności rezultatów.	Każde dziecko jest indywidualną jednostką o nieprzewidywalnych „rezultatach”.	W miarę odkrywania nieznanego mogą pojawić się nowe wzory.

Poniżej: Karteczki uczestników spotkania ilustrujące **Agreement & Certainty Matrix**. Każda karteczka reprezentuje aktywność lub program w organizacji





## Simple Ethnography

(Prosta etnografia)

**Obserwuj i rejestruj rzeczywiste zachowania użytkowników w terenie (75 min do 7 godz.)**

*Przyszłość jest teraz, tylko nierówno rozłożona.*

– William Gibson

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga odnaleźć nowatorskie podejście do pracy oraz pokonać wyzwania, z którymi mierzą się uczestnicy. Dzieje się to dzięki poznaniu i zrozumieniu tego, co robią osoby na froncie – często są to koledzy z pracy działający na „pierwszej linii” lub użytkownik końcowy korzystający z ich produktu lub serwisu. Uczestnicy otwierają się na zmiany i innowacje, widząc, co ludzie naprawdę robią i czują w trakcie tworzenia, dostarczania lub używania ich produktu, usługi czy oferty. Obserwacje i doświadczenia mogą zachęcić uczestników do poprawy wydajności i przyspieszenia rozwoju istniejącego już produktu lub usługi. Zebrane obserwacje mogą ułatwić wykrycie ważnych wzorców.

### **Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)**

#### **1. Zaproszenie uczestników**

- Poproś uczestników, aby po cichu obserwowali osoby z doświadczeniem, a następnie kontynuowali wywiady, aby uzyskać więcej informacji.

#### **2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały**

- W znajomym lokalnym otoczeniu (okolica, zakład pracy, organizacja klienta) z dogodnie zaaranżowaną przestrzenią dla dzielenia się odkryciami, zdjęciami i materiałami wideo.
- Zapewnij notatnik, kamerę (lub smartfon) oraz upewnij się, że masz zgodę na nagrywanie uczestników.

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy członkowie grupy pracujący nad wyzwaniem/problemem uczestniczą jako etnografowie.
- Wszyscy mają jednakową możliwość wniesienia swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- Pojedynczo lub w dwójkach, obserwując wybrane miejsca i sytuacje.
- Całą grupą podczas podsumowania

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyjaśnij problem i aktualne zrozumienie sytuacji. Czas: 5 min
- Zidentyfikuj miejsca do obserwowania i ludzi do śledzenia, którzy w pogłębiony sposób ukażą doświadczenia użytkowników. Czas: 5 min.
- Poproś uczestników, aby udali się w wybrane miejsca i obserwowali bez wchodzenia w interakcje, rejestrując szczegóły i refleksje. Czas: 10-180 min
- Poproś uczestników o wybranie tych zachowań, spośród zaobserwowanych, które rozwiązują problem w nowatorski sposób (zarówno w całości, jak i w części). Odnieś się do tych rozwiązań, pytając osoby obserwowane, co czuły i robiły, gdy wdrażały swoje rozwiązania. Czas: 20-180 min
- Zbierz się ponownie w grupie etnografów i użyj struktury [1-2-4-All](#) do porównania notatek i odnalezienia powtarzających się obserwacji lub wyjątkowych rozwiązań. Czas: 15 min
- Zbierz obserwacje i historie, które podkreślają potrzeby i szanse. Czas: 10-20 min
- Dodawaj kolejne obserwacje do burzy mózgów, a także pomysły na prototypy nowych zachowań. Czas: 10 min
- Powtarzaj wszystkie kroki, dopóki grupa nie poczuje, że wypracowała wyjątkowo silne nowe podejście do rozwiązania problemu.

### Co można zyskać?

- Pozwolić, aby ukryte procedury i praktyki ujrzały światło dzienne i zostały upowszechnione.
- Zidentyfikować podstawowe potrzeby i innowacyjne rozwiązania.
- Ujawnić przemilczaną i ukrytą wiedzę, która nie wybrzmiewa podczas pytania użytkowników o potrzeby (np. w przypadku grup fokusowych).
- Okazać szacunek i zaufanie, obserwując, naśladując i przeprowadzając wywiady z ludźmi pracującymi na „pierwszej linii”.



## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Unikaj zbyt pochopnego wyciągania wniosków, powierzchownego nadawania znaczenia temu, co obserwujesz, i zbyt szybkiej interpretacji.
- Przygotuj się na powtórzenie kroków, dopóki członkowie grupy podstawowej nie uznają, że mają wyjątkowo potężne nowe narzędzie do wypróbowania.
- Pamiętaj, że najlepsze wnioski biorą się z niepozornych, często pomijanych szczegółów.
- Skoncentruj się na wewnętrznych cechach; ignoruj hierarchię fizyczną, jak i potencjalne ograniczenia technologiczne.
- Szukaj tego, co jest nieregularne, intymne i bezpretensjonalne.
- Nie przejmuj się dwuznacznością.
- Nie ignoruj tego, co jest niedoskonałe, prymitywne lub nietrwale. Odejście od normy może przynieść pozytywne efekty.
- Powtórz **Simple Ethnography** po wdrożeniu któregoś z nowych podejść/rozwiązań.

## Modyfikacje struktury

- Użyj wzorca wspomagającego opowiadanie historii (np. [monomitu](#)), aby uporządkować obserwacje.
- Poproś uczestników, aby narysowali lub zbudowali fizyczny model wyzwania (przygotuj się na zaskoczenie głębszymi spostrzeżeniami, jakie dają metody niewerbalne).
- W obserwacjach uwzględnij klientów (np. poproś ich o zarejestrowanie własnych zachowań i udostępnienie grupie zdjęć lub filmów).

## Przykłady zastosowań

- Aby przedstawiciele handlowi mogli dowiedzieć się, w jaki sposób niektórzy z ich współpracowników osiągają lepsze wyniki bez dodatkowych środków lub uprawnień.
- Aby zrozumieć, w jaki sposób niektórzy pracownicy ochrony zdrowia są w stanie zaspokoić niezbędne potrzeby pacjentów.
- Aby zrozumieć, dlaczego pacjenci wychodzą ze szpitalnych pokojów obserwacji (izolatek) pomimo wielokrotnych ostrzeżeń.
- Aby wymyślić, jak zmniejszyć liczbę upadków pacjentów w szpitalach.
- Aby zrozumieć różnice pomiędzy skutecznymi i nieefektywnymi spotkaniami.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane Chrisem McCarthym i etnografami z „Innovation Learning Network”.

## **Materiały dodatkowe**

Poniżej: *Cicha obserwacja i nagrywanie interakcji w szpitalu w Montanie*





## Pytania wyjaśniające:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sekwencja:</b> Opowiedz mi po kolei... co robisz na początku... a co robisz później?</li><li>• <b>Specyfikacja:</b> Weźmy wczoraj jako przykład... zacznij proszę od początku. Czy jest krytyczny moment lub historia które przychodzą do głowy?</li><li>• <b>Zadania i struktura:</b> Czy możesz rozrysować mi swój dzień?</li><li>• <b>Porównanie:</b> Czy inni zachowaliby się w tej sytuacji w takim sam czy w inny sposób?</li><li>• <b>Uczestnictwo:</b> Pokaż mi jak to robisz... i gdzie to robisz? Czy są inne sposoby na wykonanie tego zadania?</li><li>• <b>Historia:</b> Do tej pory, jakich metod używaliście do poradzenia sobie z tym wyzwaniem?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Znaczenie:</b> Widzę, że reagujesz na to w zdecydowany sposób, możesz wyjaśnić mi czemu?</li><li>• <b>Ilość:</b> Jak wielu twoich kolegów należy do tej kategorii?</li><li>• <b>Zmiany:</b> Co się zmieniło od ostatniego roku?</li><li>• <b>Naiwny autsajder:</b> Nie jestem jednym z was, czy możesz opowiedzieć mi o kulturze panującej tu?</li><li>• <b>Lokalny dialekt:</b> Co masz na myśli, gdy mówisz... [śmiejesz się, uśmiechasz, wzruszasz ramionami, przewracasz oczami]?</li><li>• <b>Pozytywne odstępstwo:</b> Czy jest ktoś (lub grupa ludzi) kogo znasz kto byłby w stanie poradzić sobie z wyzwaniami, które omówiliśmy? Jak, jak, jak?</li><li>• <b>Rozważanie:</b> Czyli słyszę, że mówisz, że..., zgadza się?</li></ul> |
|---|--|



# Integrated~Autonomy

(Integracja~Autonomia)

## Przejdź od myślenia „albo-albo” do solidnych rozwiązań uwzględniających obie perspektywy (1 godz. 20 min)

*Istnieją dwa rodzaje prawd. Są prawdy trywialne, których zaprzeczenie jest bezsensowne, ale istnieją też prawdy głębokie, których zaprzeczenie jest równie prawdziwe.*

– Niels Bohr

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga grupie przejść od konfliktów typu „albo-albo” do rozwiązań uwzględniających obie perspektywy. Pozwala zaangażować wszystkich w bardziej wnikliwe strategiczne myślenie, wzajemne zrozumienie i wspólne działania poprzez jednoczesne czerpanie z lepszej integracji, jak i większej autonomii. Pochylenie się nad paradoksami ujawni okazje do zwiększenia efektywności dzięki takim pytaniom jak: „Jaki mix zintegrowanej kontroli i autonomicznej wolności pozwoli nam poczynić postęp w drodze do celu?”, „Gdzie spotyka się nasza potrzeba standaryzacji i zgodności z koniecznością dokonywania lokalnych usprawnień i pracy w duchu kreatywnej adaptacji?”. Dzięki temu podejściu struktura pozwala uniknąć radykalnych zmian w globalnej strategii, tak często doświadczanych przez organizacje.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś grupę do eksploracji pytań: „Jak najsprawniej osiągniemy nasz cel? Czy poprzez lokalną autonomię, indywidualnie dostosowane rozwiązania, konkurencję i wolność w zakresie działań jednostek/oddziałów? Czy może korzystniejszym będzie zwiększenie stopnia integracji, standaryzacji oraz kontroli? Może najlepsze okaże się zastosowanie obu tych strategii?”.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Krzesła dla grup 4-osobowych, z opcjonalnym użyciem małych stołów

- Arkusz „Integrated~Autonomy” wręczony każdemu z uczestników oraz jeden dodatkowy dla całej grupy, zawieszony na ścianie
- Papier do spisywania wykonywanych aktywności i planowanych działań

### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy liderzy struktur zarówno globalnych, jak i lokalnych, związani z omawianym problemem, są zaangażowani w ćwiczenie.
- Wszyscy mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

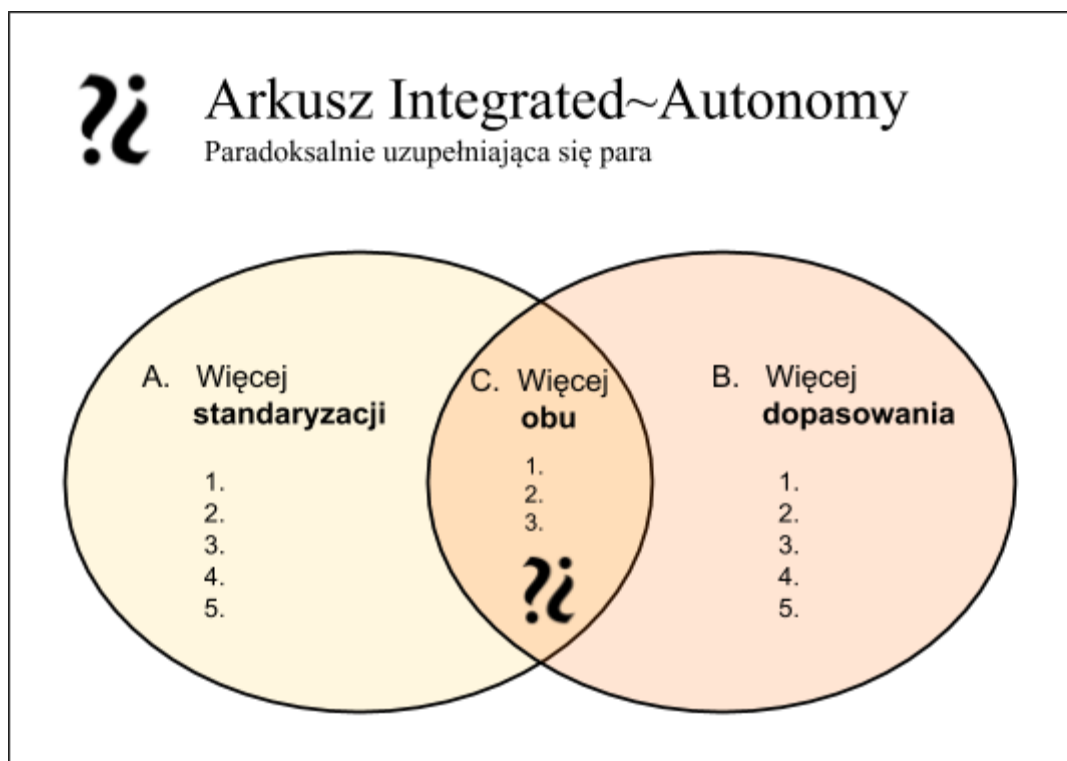
### 4. Podział na grupy

- Praca samodzielna
- Grupy 4-osobowe
- Całą grupą

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Zaproponuj użycie **Integrated~Autonomy** do pracy z określonym problemem, pytając: „Jak to możliwe, że możemy być jednocześnie bardziej zintegrowani i autonomiczni?”. Pokaż uczestnikom przykłady z poprzednich warsztatów. Czas: 5 min
- Używając **1-2-4-All**, wygenerujcie listę akcji do wykonania, pytając: „Gdzie dostrzegacie tarcie na styku konieczności standaryzacji i potrzeby indywidualnego dostosowania?”. Czas: 10 min
- Poproś uczestników, żeby w grupach 4-osobowych wybrali jedną akcję z listy i odpowiedzieli na pytania: „Jakie jest uzasadnienie dla standaryzacji?” oraz „Jakie jest uzasadnienie dla indywidualnego dostosowania?”. Czas: 10 min
- Używając **1-2-4-All**, opracujcie kroki na drodze do standaryzacji. Następnie powtórzcie ćwiczenie, by określić kroki na drodze do indywidualnego dostosowania. Czas: 10 min
- Zadaj pytanie: „Które z tych akcji wspierają zarówno standaryzację (grupa A), jak i indywidualne dostosowanie (grupa C). Zobacz: *Rysunek poniżej*.”. Czas: 5 min
- Zapytaj: „Jakie modyfikacje lub kreatywne pomysły mogą pomóc nam przenieść niektóre z akcji grup A i C do grupy B. Zobacz: *Rysunek poniżej*.”. Czas: 15 min
- Wykorzystując **1-2-4-All**, dokonajcie priorytetyzacji najbardziej obiecujących akcji, które wspierają zarówno standaryzację, jak i indywidualne dostosowanie.
- Dopracujcie akcje poprzez użycie ciągów Liberating Structures.

Poniżej: *Materiały pomocne w pracy z Integrated~Autonomy.*



## Co można zyskać?

- Opracować innowacyjne strategie.
- Uniknąć oderwanych od rzeczywistości lub skrajnych wahań w polityce, programach czy strukturach.
- Zidentyfikować ważne paradoksalnie uzupełniające się pary, które w efektywny sposób wspierają podejmowane decyzje.
- Ocenić decyzje poprzez pytanie: „Eskalujemy w jedną stronę czy może wspieramy obie potrzeby?”.
- Ocenić i uruchomić nowe strategie.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Na start dobierz takie pytanie, które jest wyważone, ale jednocześnie pobudza ciekawość w poszukiwaniu skutecznego rozwiązania. Unikaj sformułowania przewrotnego pytania w sposób, który przesłoni jedną ze stron, jak np: „Jak nasze starania na drodze do integracji naszej organizacji niszczą lokalną autonomię?”. Postaraj się, aby pytanie w równej mierze doceniało obie perspektywy: „Co powoduje, że nasze działania wspierają jednocześnie integrację, jak i lokalną autonomię?”.

- Sięgaj do doświadczenia, jak i do wyobraźni ludzi, pytając: „W jaki sposób możemy wspierać obie potrzeby jednocześnie?”
- Celem jest osiągnięcie wierności w kilku kluczowych globalnych aspektach oraz pozwolenie na różnorodność we wszystkich lokalnych potrzebach.
- Śmiech i westchnienia mogą wskazywać na postęp.
- Może zaistnieć konieczność zachęcenia grupy do przeprowadzenia wielu eksperymentów jednocześnie.
- Osiągnięcie szybkich rezultatów bywa często niemożliwe. W takich wypadkach może zaistnieć potrzeba przeprowadzenia kolejnych rund **Integrated~Autonomy**.
- Na początku napięcie pomiędzy dwoma perspektywami bywa zwykle mało widoczne. Gdyby jednak w trakcie ćwiczenia grupa ugrzęzła lub zaczęła się nadto polaryzować, poproś uczestników o przejście na drugą stronę i zajęcie się argumentacją wspierającą alternatywne stanowisko.

## Modyfikacje struktury

- Czynienie postępów z wykorzystaniem struktury **Integrated~Autonomy** może otworzyć nowe możliwości dla całej organizacji, gdyż ludzie zaczną rozumieć, że wiele skutecznych strategii to rozwiązania uniwersalne. Kiedy tylko to zauważysz, skorzystaj z [Min Specs](#) dla określenia tego, co jest konieczne, a co nie jest.
- Zastąp współpracę i konkurencję integracją i autonomią.

## Przykłady zastosowań

- Dla menedżerów struktur szpitalnych, w celu stworzenia korzystnych kontraktów dla zarządzania wieloma lokalnymi szpitalami w danym regionie
- Dla grupy przywódców politycznych próbujących zrozumieć, jaki zakres decyzyjności powinien być możliwy na poziomie federalnym/państwowym, a jaki na lokalnym.
- Dla ekspertów zajmujących się profilaktyką i kontrolą zakażeń, próbujących stworzyć globalne regulacje, które nie tłumią potencjalnych lokalnych innowacji.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.



# Critical Uncertainties

(Krytyczne niepewności)

**Opracuj strategię działania dla szeregu realistycznych ale nieprzewidywalnych wersji przyszłości (1 godz. 40 min)**

*Wiedza pozwala przygotować się na okoliczności możliwe do przewidzenia.  
Mądrość pozwala przygotować się na nieznanne.*

– James P. Carse

**Co daje nam ta struktura?** Umożliwia zróżnicowanej grupie szybko sprawdzić, czy bieżące strategię są realistyczne, buduje również zdolność grupy do szybkiego reagowania na przyszłe wyzwania i przygotowuje ją do tworzenia nowych strategii. Celem wykorzystania struktury nie jest opracowanie planu do wdrożenia zgodnego z wcześniejszym projektem, ale raczej zbudowanie elastyczności: zdolności do aktywnego kształtowania systemu i gotowości do reagowania na niespodziewane. Pozwala to zauważać potencjał nadchodzących wydarzeń i działać, biorąc pod uwagę wiele perspektyw, wymiarów i okoliczności, a także radzić sobie z trudnościami w elastyczny sposób.

## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Poproś grupę, aby zidentyfikowała i zbadała najbardziej krytyczne i niepewne „realia” w swoim środowisku operacyjnym lub na rynku.
- Następnie poproś uczestników o sformułowanie strategii, które pomogą im z powodzeniem działać w różnorodnych sytuacjach.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Cztery grupy krzeseł ustawione wokół stołów
- Papier, karteczki samoprzylepne, flipcharty lub folie ściennie dla każdej grupy



### 3. Aktywność uczestników

- Wszyscy odpowiedzialni za planowanie i realizację strategii powinni być uwzględnieni.
- Wszyscy mają równe szanse na wniesienie swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- Zaproś grupę wystarczająco dużą i różnorodną, aby podzielić ją na cztery oddzielne małe grupy w celu opracowania czterech scenariuszy i powiązanych z nimi strategii.
- Jeśli nie jest to możliwe, stwórz dwie małe grupy.

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Opisz poszczególne kroki. Czas: 2 min
- Poproś uczestników, aby sporządzili listę niepewności, z jakimi mają do czynienia, pytając: „Których czynników twojego/naszego środowiska operacyjnego nie można przewidzieć ani kontrolować ich kierunku?”. Czas: 5 min
- Wybierz najbardziej krytyczne i niepewne czynniki, pytając: „Jakie czynniki zagrażają twojej/naszej zdolności do skutecznego działania?”. Czas: 10 min
- Na podstawie historii i doświadczeń uczestników, wybierzcie najbardziej krytyczny i najbardziej niepewny czynnik (oś X i oś Y). Czas: 5 min
- Utwórz matrycę z dwiema przecinającymi się pośrodku osiami, tak aby wybrany czynnik reprezentowany był na każdej osi. Na przykład, w przypadku osi X, jeśli krytycznie niepewnym czynnikiem jest liczba nowych produktów, jeden koniec osi X to duża liczba nowych produktów a drugi to brak nowych produktów. Powtórz dla współczynnika na osi Y. Na przykład, jeśli czynnikiem krytycznym jest ochrona patentowa, jeden koniec osi Y stanowi silną ochronę patentową a drugi to brak ochrony patentowej. W ten sposób na matrycy pojawią się cztery ćwiartki (kwadranty). Zobacz przykład poniżej: „Macierz scenariuszy”. Czas: 5 min
- Każda z czterech grup twórczo nazywa swój kwadrant, pisze zwięzły scenariusz sytuacyjny z niego wynikający i opracowuje dane dla określonego scenariusza. Czas: 10 min
- Każda z grup krótko dzieli się na forum swoim scenariuszem. Czas: 4 x 2 min
- Każda z grup wymyśla po 3 strategie, które pomogłyby grupie z powodzeniem działać w opisanym scenariuszu. Czas: 10 min
- Każda z grup krótko dzieli się swoimi strategiami. Czas: 4 x 2 min
- Wszyscy uczestnicy wspólnie przesiewają zaprezentowane strategie w celu określenia, które z nich są uniwersalne (strategie, które mogą odnieść sukces w wielu kwadrantach), a które są strategiami zabezpieczającymi (strategie, które mogą odnieść sukces tylko w jednym scenariuszu, ale chronią nas przed prawdopodobną klęską). Zestawienia strategii nie są uniwersalne i będą działać tylko w określonym scenariuszu. Czas: 10 min

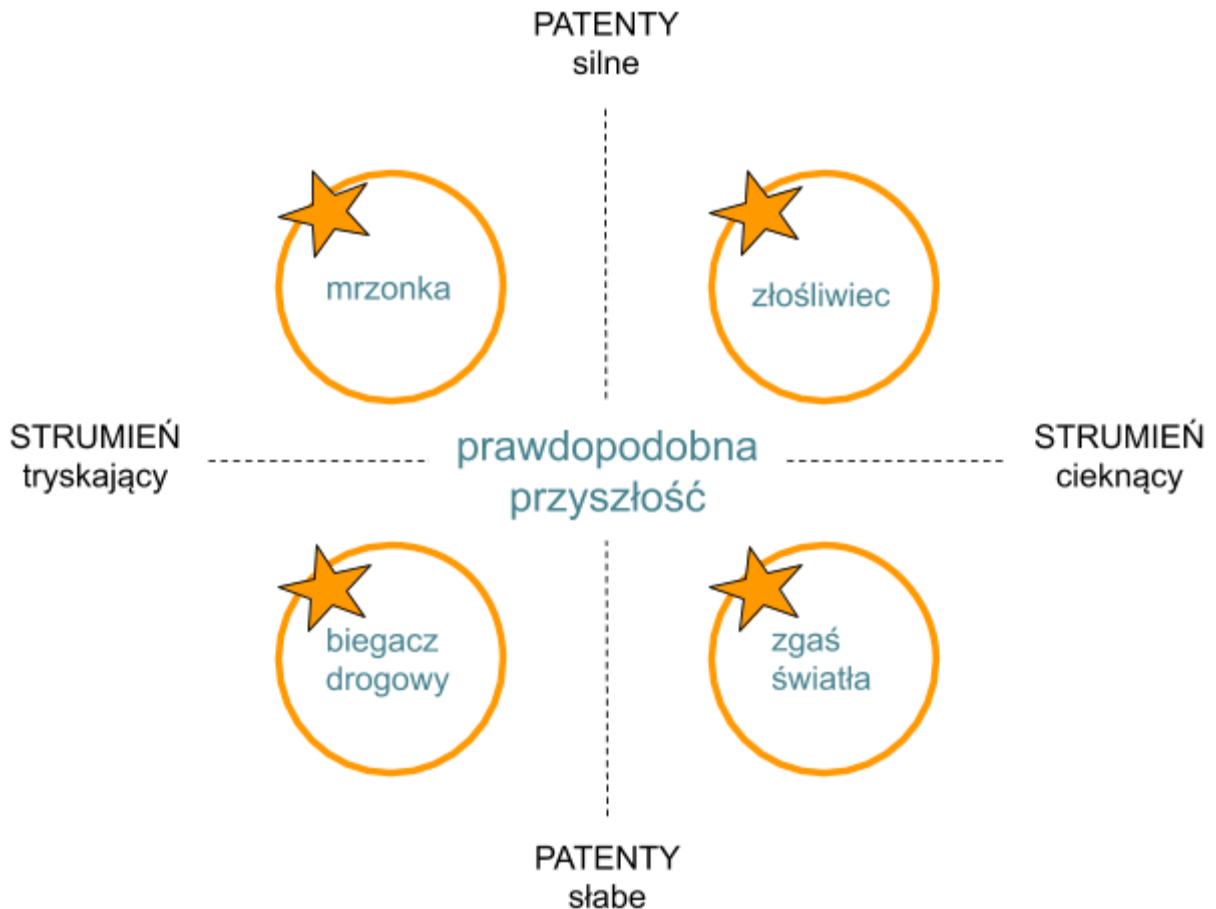
- Każda z mniejszych grup podsumowuje dyskusję, wykorzystując strukturę [What, So What, Now What?](#). Czas: 10 min
- Grupy dzielą się swoimi podsumowaniami, a następnie wszyscy razem tworzą plan działania i opracowują kolejne kroki. Czas: 10 min

Poniżej: *Materiał używany do przedstawienia **Critical Uncertainties***

### Macierz scenariuszy



Dla wielu rynków ochrona patentowa istniejących produktów, jak i wewnętrzny strumień tworzenia nowych produktów są czynnikami zarówno krytycznymi, jak i niepewnymi. Mogą mieć nagły i niemożliwy do przewidzenia wpływ na zmianę kierunku działania.



## Co można zyskać?

- Sprawdzić, czy bieżące strategie są realistyczne, ujawniając założenia i niepewności.
- Zwiększyć zdolność do szybkiego dostosowywania się i zwiększyć odporność reagowania na zakłócenia.
- Zróżnicować priorytety pod względem uniwersalności i bezpieczeństwa strategii.
- Rozwinąć zaufanie całej organizacji do zarządzania nieprzewidywalną przyszłością.
- Poszerzyć zakres strategicznych opcji.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Sporządzając listę niepewności, przypomnijcie sobie prognozy, które się nie sprawdziły, oraz wydarzenia, które zaskoczyły grupę.
- Kwestionuj myślenie życzeniowe.
- Używaj struktury [1-2-4-All](#) w krótkich cyklach dla każdego z kroków.
- Dodaj element zabawy przy nazywaniu kwadrantów (dobrze sprawdzają się tytuły piosenek i książek).
- Opracowując scenariusze, można urozmaicić je elementami zabawy, na przykład przekształcając je w raporty prasowe na temat przyszłej sytuacji.
- Karteczki samoprzylepne przydają się podczas łączenia i rozwijania pomysłów.
- Niezależnie od roli, niektóre osoby mają naturalny talent do wymyślania scenariuszy. Dostrzeż ich umiejętności.

## Modyfikacje struktury

- Zbuduj na tej krótkiej sesji przyszłą, pełną inicjatywę planowania scenariuszy.
- Poproś każdą grupę analizującą poszczególne scenariusze o zainscenizowanie typowej interakcji z klientem lub produktem z przyszłości, która wprowadzi tę strategię w życie.
- Łącz z innymi strukturami takimi jak: [Conversation Café](#), [Purpose-To-Practice](#), [What I Need From You](#), [Open Space Technology](#), [Wicked Questions](#) i [Min Specs](#).

## Przykłady zastosowań

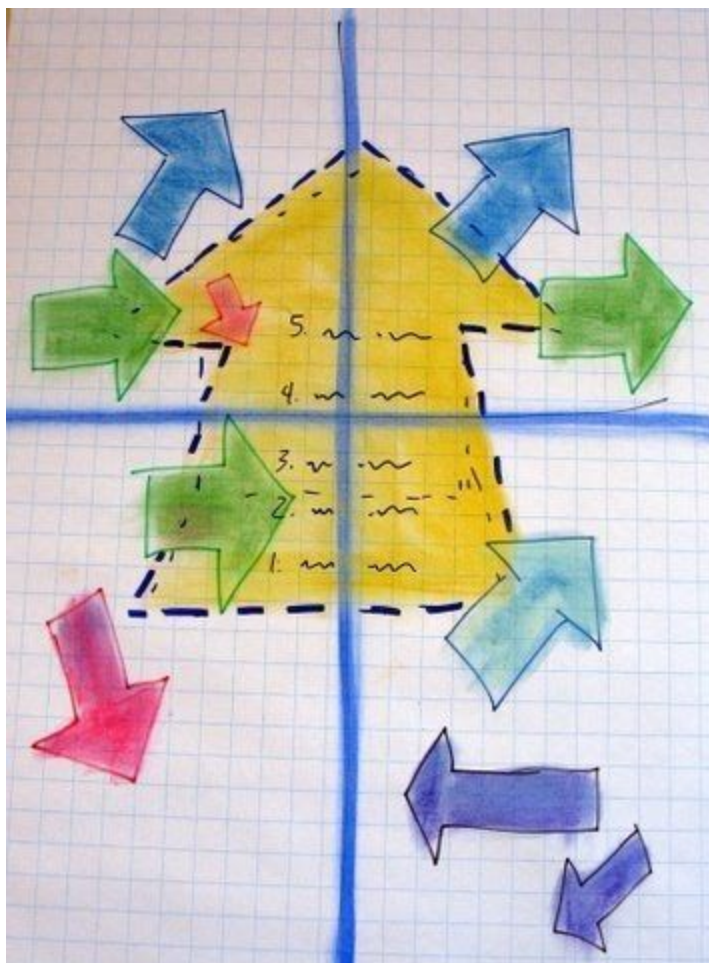
- W celu zbadania, jakie funkcje powinny posiadać produkt lub usługa, które zostaną uruchomione.
- Do kształtowania kolejnych kroków reformy ochrony zdrowia przez liderów polityki krajowej i działaczy
- Do przygotowania się przez liderów IT do wyzwań związanych z wdrożeniem w wielu krajach jednocześnie
- W celu stworzenia 10-letniej wizji strategicznej przez kadrę zarządzającą i liderów operacyjnych

- Jako pomoc dla dyrektorów organizacji pozarządowych reagujących na nieoczekiwane zmiany w finansowaniu i postrzeganiu społeczeństwa
- W celu doradzenia młodzieży żyjącej w niestabilnych warunkach, aby uchronić jednostki przed porzuceniem szkoły lub podjęciem decyzji o rozpoczęciu życia na ulicy

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa.  
Zainspirowane Jayem Ogilvy.

## Materiały dodatkowe





# Ecocycle Planning

(Planowanie w ekocyklu)

## Przeanalizuj pełny zakres działań i relacji, aby zidentyfikować przeszkody i szanse na postęp (1 godz. 35 min)

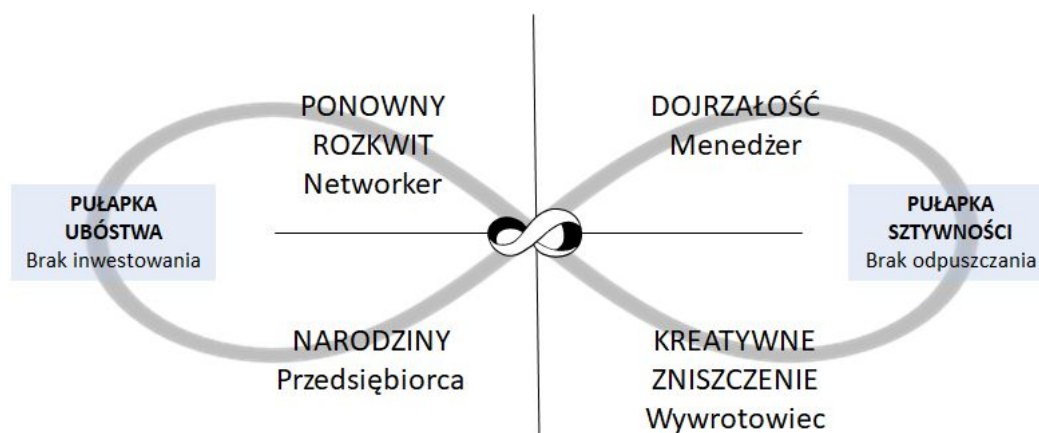
**Co daje nam ta struktura?** Dzięki przeanalizowaniu pełnego zakresu działań grupy i określeniu, gdzie brakuje zasobów, a które z nich są usztywnione i blokują postęp, możliwe jest wyeliminowanie lub złagodzenie typowych wąskich gardeł hamujących wydajność.

**Ecocycle Planning** umożliwia przeglądanie, ustalanie priorytetów i planowanie działań jednocześnie ze wszystkimi osobami w nie zaangażowanymi, w przeciwieństwie do konwencjonalnego sposobu podejmowania decyzji za zamkniętymi drzwiami, z małą grupą ludzi. Ponadto, struktura pomaga wszystkim zobaczyć las ORAZ drzewa – indywidualne działania w szerszym kontekście, pośród działań innych osób. **Ecocycle Planning** zachęca liderów do skupienia się również na kreatywnym zniszczeniu i ponownym rozkwicie, oprócz typowego schematu koncentrowania się na wzroście lub wydajności. Umożliwia pobudzenie zwinności, odporności i trwałości dzięki włączeniu wszystkich czterech faz rozwoju w proces planowania.

Poniżej: *Materiały, których używamy do przedstawienia Ecocycle Planning*



## Ecocycle Planning



## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaprosz uczestników do wspólnego przejrzenia, zorganizowania i ustalenia priorytetów bieżących działań na podstawie czterech faz rozwoju: narodziny, dojrzałość, kreatywne zniszczenie i ponowny rozkwit.
- Poprosz uczestników, aby powiązali działania z każdą fazą: (1) **działania przyspieszające wzrost** podczas fazy narodzin, (2) **działania przedłużające życie lub zwiększające wydajność** podczas fazy dojrzałości, (3) **działania przycinające martwe drzewo lub sztywne praktyki** podczas fazy kreatywnego zniszczenia, (4) **działania łączące kreatywnych ludzi lub przygotowujące grunt dla narodzin** podczas fazy ponownego rozkwitu. Postawy przywódcze potrzebne w każdej fazie można scharakteryzować jako: przedsiębiorca, menedżer, wywrotowiec i networker (osoba zapewniająca wsparcie w rozwijaniu sieci kontaktów – *przyp. tłum.*).

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Pokój z pustą ścianą i otwartą przestrzenią dla uczestników, aby mogli wygodnie patrzeć na ścianę z dystansu.
- Krzesła dla osób siedzących w grupach 4-osobowych, z małymi okrągłymi stołami lub bez stołów
- Szablon mapy ekocyklu dla każdego uczestnika i duża wersja w formie plakatu umieszczona na ścianie (Zobacz: „Materiały dodatkowe”)
- Karteczki samoprzylepne dla każdej aktywności

### 3. Aktywność uczestników

- Każdy zaangażowany w pracę, niezależnie od stanowiska, powinien zostać uwzględniony.
- Każdy ma możliwość wniesienia swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- [1-2-4-All](#)
- Mniejsze grupy do tworzenia kroków dla poszczególnych aktywności

## 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw ideę **Ecocycle Planning** i rozdaj każdemu uczestnikowi szablon mapy.  
Czas: 5 min
- Poproś uczestników o indywidualne stworzenie listy swoich aktywności: „Dla swojej grupy roboczej (np. działu, funkcji lub dla całej firmy) zrób listę wszystkich aktywności (projektów, inicjatyw), które zajmują twój czas”. Czas: 5 min
- Poproś uczestników o pracę w parach w celu umiejscowienia aktywności na mapie ekocyklu. Czas: 10 min
- Następnie zachęć uczestników do pracy w grupach 4-osobowych nad finalnym umiejscowieniem aktywności na mapie ekocyklu. Czas: 15 min
- Poproś wszystkie grupy o zapisanie swoich aktywności na karteczkach samoprzylepnych (1 aktywność – 1 karteczka) i stworzenie jednej, wspólnej mapy ekocyklu przez przyklejanie karteczek, grupa po grupie, na większej mapie na ścianie. Czas: 15 min
- Poproś każdą z grup o spojrzenie z dystansu i znalezienie schematów w umiejscowieniu aktywności. Poproś uczestników, aby skupili się na wszystkich działaniach, co do których istnieje zgoda w temacie ich umiejscowienia. Zapytaj: „Jakie działania musimy zanegować lub zatrzymać, aby posunąć się naprzód? Jakie działania musimy rozwinąć lub rozpocząć, aby posunąć się naprzód?”. Czas: 15 min
- W mniejszych grupach, dla każdego działania, które należy zatrzymać (działania w *pułapce sztywności*), wymyślcie pierwszy krok dla tej aktywności. Czas: 10 min (lub więcej, w zależności od liczby działań i grup)
- W mniejszych grupach, dla każdego działania, które musi się rozpocząć lub zyskać więcej zasobów (działania w *pułapce ubóstwa*), wymyślcie pierwszy krok dla tej aktywności. Czas: 10 min (lub więcej, w zależności od liczby działań i grup)
- Poproś grupy, aby skupiły się na wszystkich działaniach, co do których nie ma konsensusu. Przeprowadźcie krótką dyskusję, aby zrozumieć różnice w rozmieszczeniu aktywności. Jeśli to możliwe, wymyślcie pierwszy krok dla każdej z nich. Czas: 10 min

### Co można zyskać?

- Ustawić priorytety.
- Zrównoważyć portfel różnych strategii.
- Zidentyfikować marnotrawstwo i możliwości uwolnienia zasobów.
- Podnieść i usłyszeć punkty widzenia wszystkich zaangażowanych osób.
- Zbudować odporność i pochłaniać zakłócenia poprzez wspólną reorganizację portfela działalności firmy.
- Odślonić cały obraz, zarówno las, jak i drzewa.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Nie róbcie swojej pierwszej sesji **Ecocycle Planning** dla całego portfela strategii rynkowych. Zaczynajcie od działalności, z którą doświadczenie ma większość uczestników.
- Przypomnij uczestnikom, że wszystkie etapy **Ecocycle Planning** muszą być częścią zdrowej organizacji.
- Wyraźnie określ dziedzinę i rodzaj rozważanych działań – upewnij się, że aktywności mają podobną skalę i dziedzinę.
- Uwzględnij punkty widzenia z wewnątrz i na zewnątrz organizacji lub stanowiska (różnorodni uczestnicy i klienci mogą pomóc).
- Wcześniejsze przygotowanie i wyraźne kryteria dla każdego etapu mogą pomóc lub przeszkodzić.
- Nie wahaj się zrobić drugiej rundy.
- Identyfikuj *pułapki sztywności i pułapki ubóstwa*, a także miej świadomość, że połączenie określonych aktywności z tymi etykietami będzie początkiem poszukiwania rozwiązań.
- Dowiedz się więcej z książki *Edgware* profesor Brendy Zimmerman oraz ze strony Change Ability: <http://change-ability.ca> (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

## Modyfikacje struktury

- Poproś uczestników o sporządzenie listy wszystkich ważnych relacji z klientami/dostawcami wewnętrznymi i zewnętrznymi (oprócz ich własnych aktywności), i umieszczenie ich na mapie ekocyklu. Poproś ich, aby przeanalizowali te relacje, używając tych samych pytań, jak przy własnych aktywnościach oraz aby przeszli w ramach tych relacji przez cztery ostatnie etapy procesu **Ecocycle Planning**. Wysoce polecana modyfikacja!
- Łącz ze strukturami [Panarchy](#), [1-2-4-All](#), [What I Need From You](#) i [Open Space Technology](#).
- **TRIZ** może pomóc w pogłębieniu etapu kreatywnego zniszczenia.
- Używaj w wersji wirtualnej, zapraszając uczestników do oznaczania miejsc na mapie ekocyklu kropką na tablicy, następnie porozmawiajcie na temat pojawiającego się wzoru, najpierw w parach, na końcu całą grupą. Zanim zaczniecie pracować całą grupą, przejdź przez pracę indywidualną i w parach (**1-2-All** – modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – *przyp. tłum.*), aby uzyskać porozumienie. Aby uprościć mapowanie, konieczne będzie najpierw uzgodnienie krótkiej wspólnej listy aktywności lub relacji. Numeruj lub opisz każdy element i umieszczaj na docelowej mapie, jeden po drugim. Przeszukuj i sortuj odpowiedzi za pomocą wirtualnej tablicy i osoby w roli „facylitatora”. Nie przejmuj się brakiem doskonałości w pierwszych rundach. Sesje wirtualne mogą pogłębiać lub uzupełniać bezpośrednią współpracę.



- [What, So What, Now What?](#) oraz [25/10 Crowd Sourcing](#) mogą pomóc w pobudzeniu akcji.

## Przykłady zastosowań

- Przy przeglądzie portfela usług w dziale technologii informatycznych
- Do oceny wcześniejszych działań oraz modyfikacji proponowanych przez kadre kierowniczą i pracowników naukowych zmieniających swoje podejście do edukacji
- Do planowania zmian w życiu osobistym, przesiewania działań i kształtowania kolejnych kroków
- Do przyspieszenia działań zespołu wykonawczego w trakcie integracji nowo nabytej firmy (analiza połączenia dwóch linii produktów i możliwości badawczych)

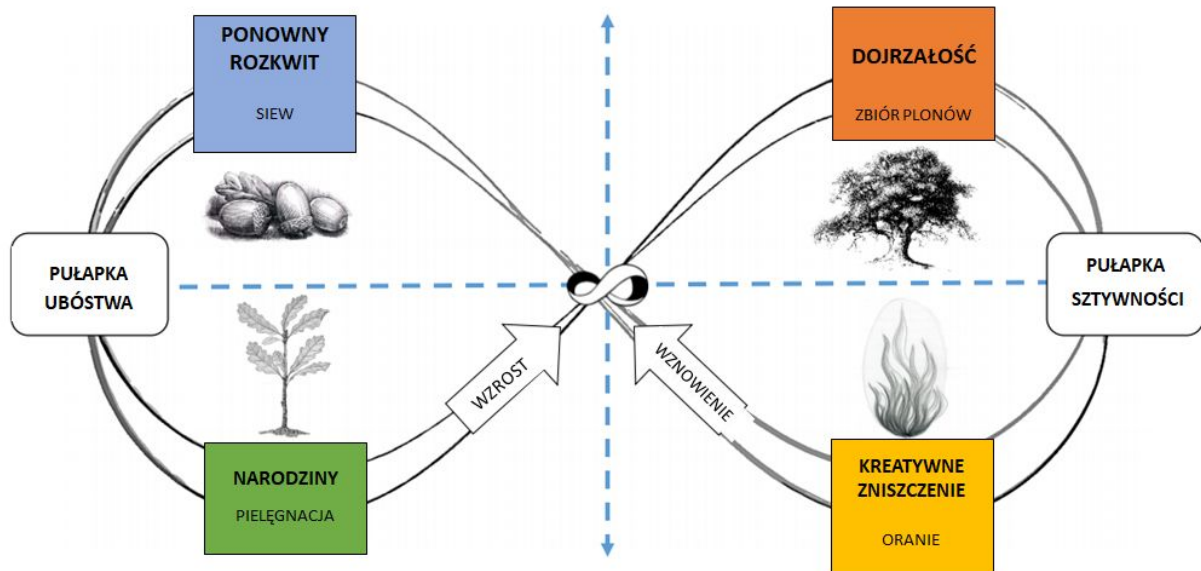
## Źródło

Zaadaptowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa od profesor Brendy Zimmerman (<http://www.change-ability.ca>) i ekologów (<http://www.resalliance.org>).

## Materiały dodatkowe

Poniżej: Szablon mapy ekocyklu stworzony przed Fishera Qua

## ECOCYCLE PLANNING



Liberating Structures: Ecocycle Planning  
Co-developed by Keith McCandless + Henri Lipmanowicz ([www.liberatingstructures.com](http://www.liberatingstructures.com))  
Creative Commons License

Poniżej: Portfel strategii rynkowych rozmieszczonych na mapie ekocyklu przez członków zespołu zarządzającego. Każda liczba reprezentuje strategię aktualnie w grze lub braną pod uwagę.





# Panarchy

(Panarchia)

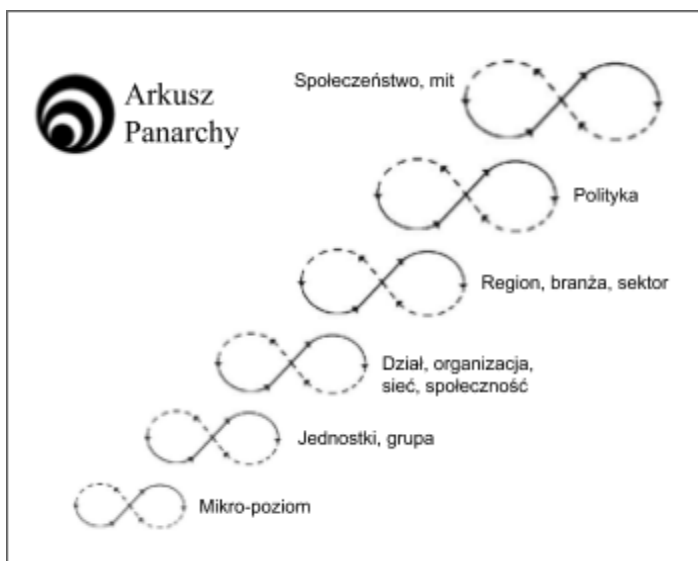
**Zrozum, jak systemy wbudowane wchodzą między sobą w interakcje, ewoluują, przyczyniają się do rozprzestrzeniania innowacji i ulegają zmianom (2 godz.)**

*Jeśli żywy system toczy choroba, powinien on nawiązać silniejsze połączenie z samym sobą.*

– Francisco Varela

**Co daje nam ta struktura?** Pomaga dużej grupie zidentyfikować przeszkody i możliwości rozprzestrzeniania pomysłów i innowacji na wielu poziomach. **Panarchy** pozwala ludziom zwiualizować, w jaki sposób systemy osadzone są w innych systemach i jak zależności między nimi wpływają na szerzenie zmiany. Uczestnicy ćwiczenia stają się bardziej wyczuleni na niewielkie modyfikacje, które mogą pomóc w szerzeniu pomysłów na inne poziomy systemu; uczą się, w jaki sposób zmiany systemu na jednym poziomie mogą wpłynąć na uwolnienie zasobów przydatnych na innym poziomie. Dzięki lepszemu zrozumieniu dynamiki opisanej w strukturze [Ecocycle Planning](#) grupa tworzy „okna możliwości” dla innowacji mogących rozprzestrzeniać się między poziomami i poza granice poszczególnych systemów.

Poniżej: *Materiał pomocny w przedstawieniu Panarchy*



## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

- Zaprosz uczestników do zidentyfikowania czynników z poziomów poniżej i powyżej, które przyczyniają się do istnienia problemu. Poproś ich też, by określili strategie i możliwości zmian na każdym poziomie i na wielu poziomach jednocześnie.

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Pomieszczenie z pustą ścianą i znajdującą się przy niej otwartą przestrzenią, w której uczestnicy bez problemu się pomieszczą.
- Czyste arkusze **Panarchy** dla każdego uczestnika
- Kartki samoprzylepne dla każdego uczestnika
- Kartki flipchart przeznaczone do rysowania grafiki **Panarchy**
- Duża naścienna lub przymocowana do flipcharta wersja arkusza **Panarchy**

### 3. Aktywność uczestników

- Każdy zaangażowany w zmianę lub ten, kto może przyczynić się do rozpowszechnienia innowacji, jest uwzględniony.
- Każdy ma możliwość wniesienia swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- Praca samodzielna, pary, grupy 4-osobowe, cała grupa: [1-2-4-All](#)

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Zaprezentuj ideę **Panarchy** (oraz [Ecocycle Planning](#), w razie potrzeby). Pokaż przykład (np. wypełniony arkusz Panarchy dotyczący zakażeń MRSA prezentowany poniżej) i rozdaj czyste arkusze **Panarchy** każdemu uczestnikowi.
- Zaprosz uczestników do wypisania wszystkich poziomów, które mają wpływ na rozprzestrzenienie się ich pomysłów/innowacji. Poproś, by zrobili to w trzech krokach:
  - W pierwszym kroku uczestnicy samodzielnie tworzą listę, odpowiadając na pytanie: „Jakie są wszystkie czynniki, od najmniejszych do największych, które wpływają na twoje/nasze szanse odniesienia sukcesu?”. Podpowiedz im, aby wzięli pod uwagę czynniki w mikro- (części, indywidualne osoby, zespoły), średniej (organizacja,

- sieci), jak i dużej skali (kultura, polityka, mity) przyczyniające się do istnienia danego problemu. Czas: 5 min
- W drugim kroku, w parach, uczestnicy przypisują czynniki do poziomów, dla których następnie tworzą etykiety (4-7 poziomów wystarczy). Czas: 10 min
  - W trzecim kroku, w grupach 4-osobowych, uczestnicy porównują swoje propozycje i uzgadniają finalną wersję, uzupełniając swoje arkusze kartkami samoprzylepnymi. Czas: 10 min
  - Jeżeli w ćwiczeniu bierze udział większa liczba grup 4-osobowych, poproś je, by dodały wszystkie niewymienione do tej pory poziomy do wspólnego dużego arkusza **Panarchy**. Czas: 10 min
  - Poproś uczestników, by w grupach 4-osobowych zastanowili się nad następującymi pytaniami: „Którym poziomom poświęcano do tej pory najwięcej uwagi i gdzie była największa liczba inwestycji?”, „Które poziomy były dotąd pomijane?”, „Co wiemy o stanie i dynamice wydarzeń odbywających się na poszczególnych poziomach?”. Czas: 10 min
  - Podzielcie się przemyśleniami z kilku grup 4-osobowych. Czas: 5 min
  - Poproś grupy 2- lub 4-osobowe, by wybrane poziomy poddały eksploracji za pomocą struktury **Ecocycle Planning**. Każda grupa powinna wybrać jeden z puli 4-7 poziomów. Upewnij się, że do odpowiednich grup trafili ludzie z doświadczeniem w pracy na danym poziomie. Zapytaj: „Co obecnie dzieje się na tym poziomie? Jakie akcje podejmowane są na tym poziomie w związku z wyzwaniem, którego dotyczy nasza innowacja? Czy reakcje na stojące przed nami wyzwania mają charakter przedsiębiorczy, menedżerski, wyrotowy czy odnawiający?”. Poproś grupy, aby stworzyły orientacyjne mapy ekocyklu dla swoich poziomów. Czas: 15 min
  - Zbierz mapy ekocyklu. Każda grupa pokrótce prezentuje poziom, nad którym pracowała. Czas: 10 min
  - Przeprowadźcie burze mózgów w małych grupach, by zidentyfikować możliwości i przeszkody na drodze rozpowszechniania innowacji lub wdrożenia pomysłów. Zapytaj: „Jakie możliwości i przeszkody widzicie między poziomami, gdy patrzycie w górę lub w dół?”, „Jakie możliwości na wdrożenie nowych pomysłów dostrzegacie, patrząc w górę?”, „Jakie zasoby spływają w dół, w wyniku kreatywnego zniszczenia odbywającego się powyżej?”, „Jakie niewielkie działania na niższych poziomach powodują zakłócenia powyżej?”. Zachęć grupy, aby w duchu dobrej zabawy puściły wodze fantazji. Czas: 15 min
  - Dokonajcie priorytetyzacji możliwości i przeszkód, które ujrzą światło dzienne. Czas: 10 min
  - Dla każdego punktu na liście możliwości i przeszkód utwórzcie akcję z wykorzystaniem struktury **1-2-4** (modyfikacja struktury **1-2-4-All** – *przyp. tłum.*). Zapytaj uczestników: „Jakie akcje możecie podjąć już teraz, aby wywrzeć wpływ na poziomy znajdujące się pod wami oraz nad wami?” oraz „Kto z osób, które znacie, ma wpływ na więcej niż jeden poziom?”. Czas: 10 min
  - Podzielcie się akcjami z całą grupą, umieszczając kartki samoprzylepne na odpowiednich poziomach wspólnego dużego arkusza **Panarchy**. Czas: 15 min

- Zaproś grupę do dokładnego przyjrzenia się wspólnemu arkuszowi. Użyj [What, So What, Now What?](#) w celu zwiększenia zrozumienia i priorytetyzacji kolejnych możliwych kroków. Czas: 15 min
- Wracajcie i regularnie aktualizujcie wspólny arkusz **Panarchy**, odzwierciedlając postępy grupy w rozprzestrzenianiu swoich innowacji.

## Co można zyskać?

- Zidentyfikować zestaw strategii, które mogą wesprzeć zmianę na różnych poziomach.
- Stworzyć okazję do współpracy ludziom z wielu różnych poziomów.
- Przygotować się na potencjalne przypadkowe zdarzenia w wyniku pojawiania się i znikania „okien możliwości”.
- Zidentyfikować osoby działające między wieloma poziomami, by móc skorzystać z ich pomocy w czynieniu postępów.
- Pomóc całej grupie zobaczyć pełny obraz (las ORAZ drzewa, ORAZ cały bioregion).
- Zbudować odporność i pochłaniać zakłócenia przez wspólną zmianę organizacji.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Użyjcie [1-2-4-All](#) dla większości lub dla wszystkich kroków, nawet jeżeli będzie się to wydawało karkołomne. Celem jest znalezienie WSZYSTKICH możliwości na WSZYSTKICH poziomach!
- Zaproś ludzi z różnych poziomów. Im więcej uczestników, tym lepiej!
- Jeżeli nie czujecie się swobodnie z dynamiką w mniejszej lub większej skali, sięgnijcie po dostępne badania.
- Nie ignorujcie wiedzy płynącej z historii, gdyż może być ona pomocna w określeniu zakresu możliwości działania na każdym z poziomów.
- Aby zgłębić temat, zapoznajcie się z pracą Frances Westley dotyczącą SIG Knowledge Hub: <http://sigknowledgehub.com/2012/05/01/introductio-to-scaling>, jej wkładem w książkę *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems* pod redakcją L.H. Gundersona i L.S. Hollinga (materiały w języku angielskim – *przyp. tłum.*) oraz pozostałą jej twórczością.

## Modyfikacje struktury

- Połącz ze strukturami [Ecocycle Planning](#), [1-2-4-All](#), [What I Need from You](#), [Social Network Webbing](#), [Celebrity Interview](#).
- W budowaniu akcji pomóc może **W<sup>3</sup>** ([What, So What, Now What?](#)).
- Zaproponuj indywidualnym osobom **Panarchy**, pytając: „Co powoduje, że twój problem istnieje na poziomach powyżej i poniżej twojego poziomu? Jakie elementy nadają ciągłość twojemu wyzwaniu? Jak szybko wprowadzane są zmiany na każdym z poziomów?”.

- Link do filmu o kaskadach troficznych, który pokazuje, w jaki sposób wilki wpłynęły na regulację rzek w Parku Narodowym Yellowstone – *How Wolves Change Rivers*: <https://youtu.be/ysa5OBhXz-Q> (materiał w języku angielskim – przyp. tłum.).

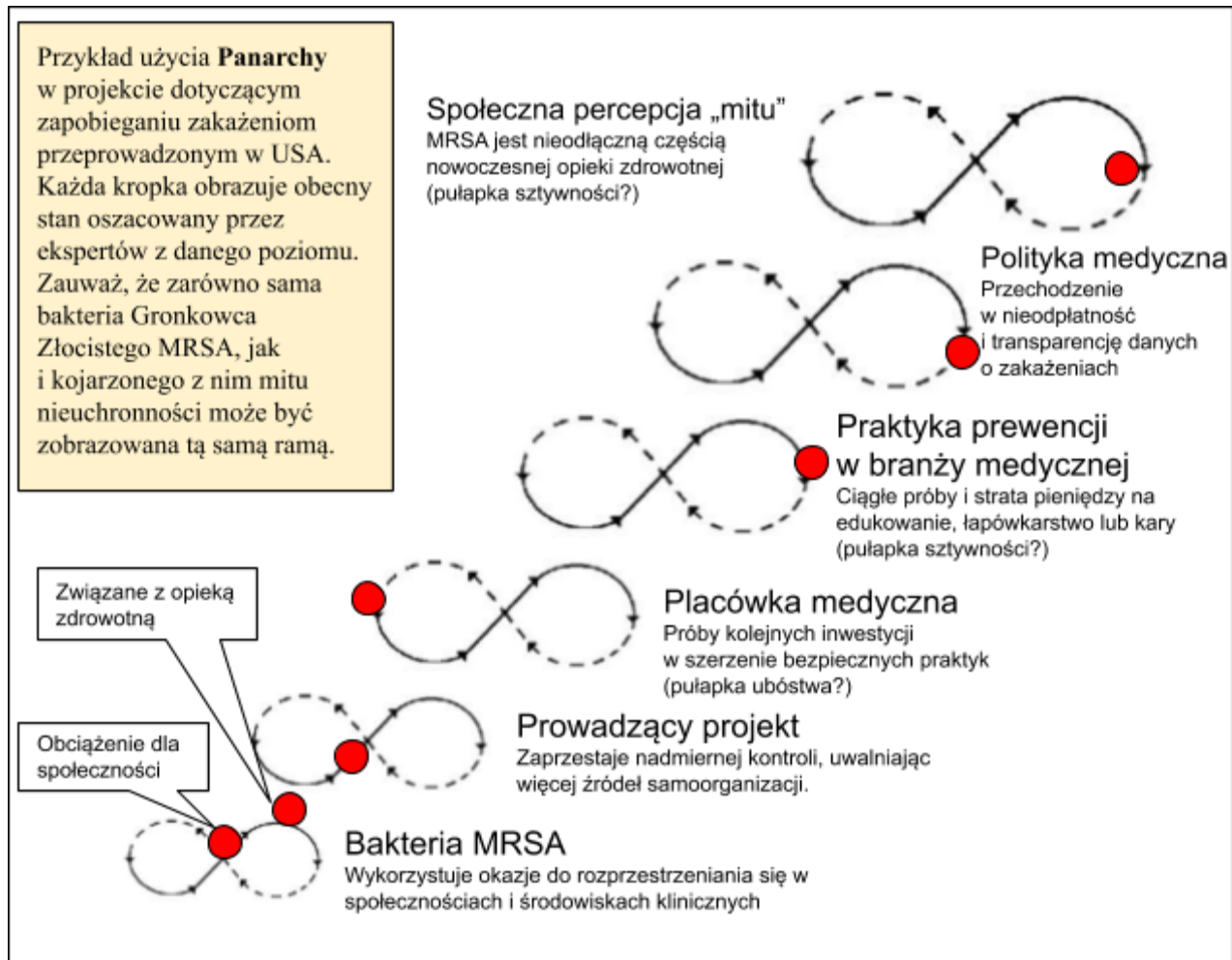
## Przykłady zastosowań

- Administratorzy szkół wspierający w nauce rdzennych Amerykanów zwiększyli możliwości edukacyjne swoich uczniów dzięki innowacyjnemu podejściu do edukacji, poczynając od indywidualnego toku nauczania, aż po obalanie społecznych mitów.
- Osoby pracujące nad bezpieczeństwem w jednym ze szpitali zaplanowały strategię na szerzenie innowacji na poziomach: lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
- Grantobiorcy fundacji zaplanowali rozpowszechnienie autorskich innowacji w zakresie gotowości na wypadek katastrof, od przygotowania prototypu, do wdrożenia rozwiązań na poziomie krajowym.
- Artysta zilustrował wpływ swojej pracy na zmianę na różnych poziomach.

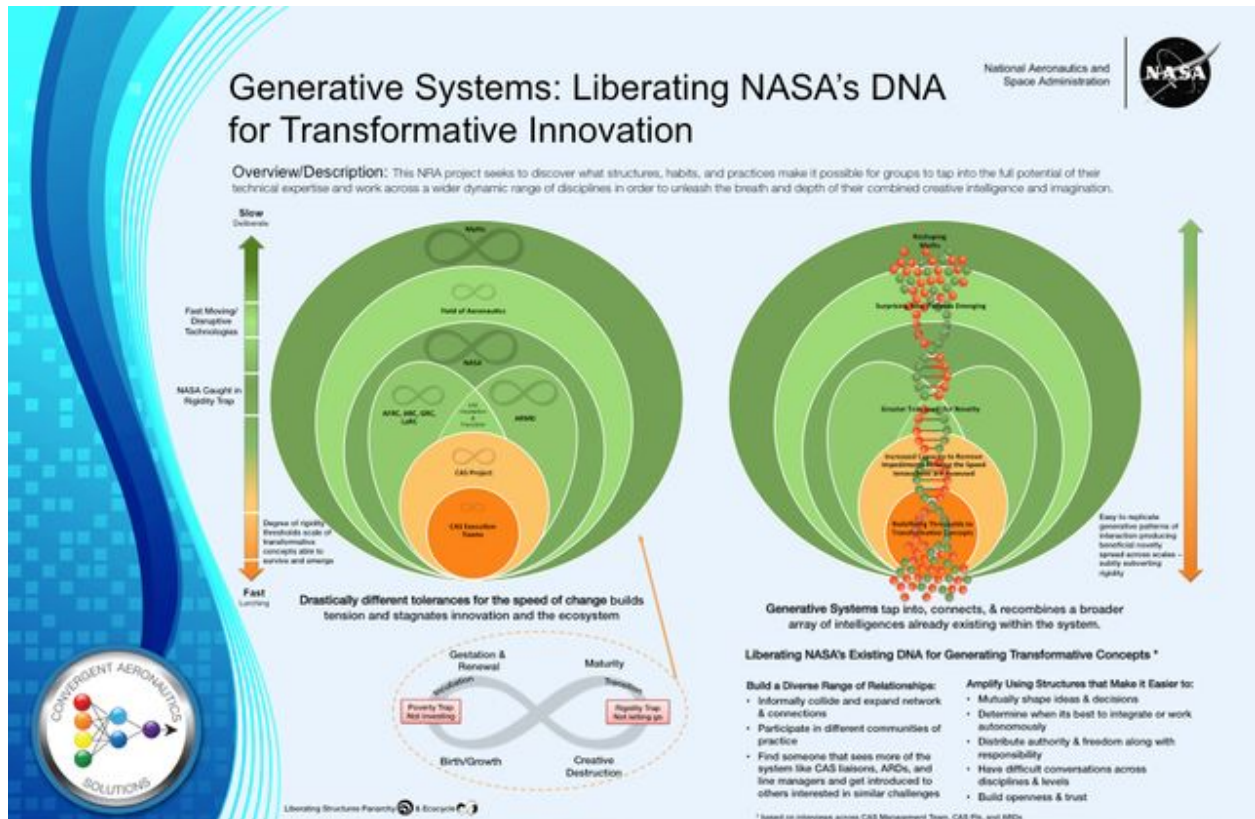
## Źródło

Zaadaptowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa na podstawie pracy profesora Frances Westley. Zobacz również: L.H. Gunderson, C.S. Holling, *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*.

## Materiały dodatkowe







Powyżej: Wyzwalanie struktur w NASA poprzez badanie, jakie są możliwości zwiększania skali wykorzystania wzorców wśród inżynierów, naukowców i grup innowacji. Myślenie „w górę” i „w dół” poziomów **Panarchy** pomaga we wprowadzaniu trwałej zmiany.



# Purpose-To-Practice, P2P

(Od celu do praktyki)

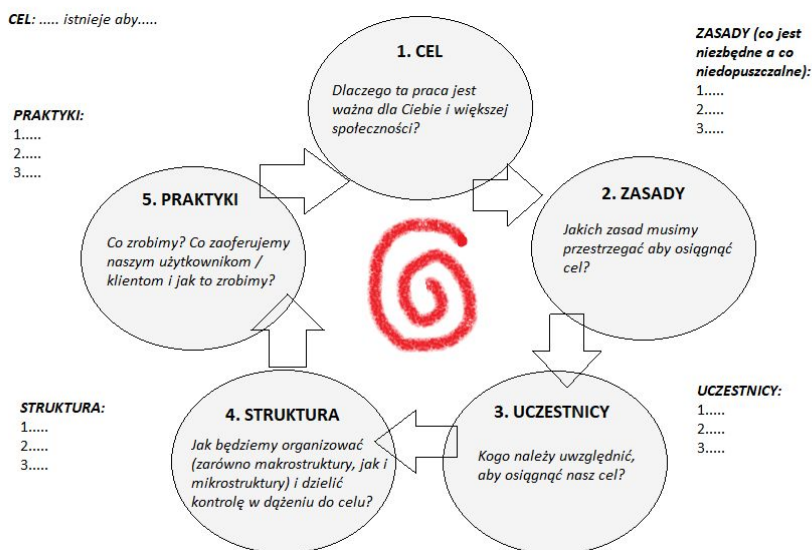
## Zaprojektuj pięć kluczowych elementów prężnej i długotrwałej inicjatywy (2 godz.)

*Nasze czasy naznaczone są prawdziwymi kryzysami. I chociaż chcielibyśmy, aby było inaczej, to wydaje się, że robienie tego, co robiliśmy zawsze, lecz z większym zaangażowaniem, nie zażegna ich.*

– Charles M. Johnston

**Co daje nam ta struktura?** Korzystając z niej na początku, interesariusze mogą wspólnie kształtować wszystkie elementy, które będą determinować powodzenie ich inicjatywy. Grupa zaczyna od wygenerowania wspólnego celu (Dlaczego praca jest ważna dla każdego uczestnika i większej społeczności?). Wszystkie dodatkowe elementy – zasady, uczestnicy, struktura i praktyki – mają pomóc w osiągnięciu celu. Tworząc te pięć elementów, uczestnicy odkrywają, jak kreatywnie dostosować i rozwijać się na drodze do sukcesu. W przypadku dużych inicjatyw, **P2P** umożliwi zaangażowanie dużej liczby interesariuszy w kształtowanie ich przyszłej inicjatywy.

Poniżej: *Materiał prezentacyjny wykorzystywany przy wprowadzaniu P2P*



## Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

### 1. Zaproszenie uczestników

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

### 2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

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

### 3. Aktywność uczestników

- Wszystkie osoby zainteresowane uruchomieniem inicjatywy są zaangażowane.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

### 4. Podział na grupy

- Wykorzystanie struktury [1-2-4-All](#)
- Cała grupa do sfinalizowania każdego elementu

### 5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw ideę **P2P**, pięć elementów i powiązane pytania, oraz rozdaj puste arkusze. Czas: 5 min
- Aby wyjaśnić pierwszy element: Cel, zapytaj: „Dlaczego praca jest ważna dla ciebie i większej społeczności?”.
- Użyj **1-2-4** (modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – *przyp. tłum.*), aby wygenerować indywidualne pomysły i historie dla Celu. Czas: 10 min
- W grupach 4-osobowych porównuj, wyszukuj i wzmacniaj najlepsze pomysły. Czas: 10 min
- W całej grupie integruj tematy i finalizuj pomysły na Cel. Czas: 10 min
- Przejdź do pozostałych elementów **P2P**, po kolei, powtarzając trzy kroki [1-2-4-All](#). Przygotuj się na powrót do początku i w razie potrzeby poprawienie poprzednich

elementów (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 się zorganizować (makro- i mikrostruktury) i rozdystrybuować kontrolę, aby osiągnąć nasz cel?”.
  - Praktyki: „Co będziemy robić? Co zaoferujemy naszym użytkownikom/klientom i jak to zrobimy?”.
- Po każdym etapie zapytaj: „Czy ten element rzucił światło na poprzednie elementy? Czy możemy je poprawić?”. Czas: 5 min
  - Po ukończeniu wszystkich elementów poproś uczestników o spojrzenie z dystansu na szkielet pięciu elementów razem. Niech skorzystają ze struktury [What, So What, Now What?](#) w małych grupach, aby zrozumieli kolejne kroki i ułożyli je zgodnie z priorytetami. Czas: 15 min
  - Po uruchomieniu inicjatywy zaproś uczestników do cyklicznego przeglądania wypracowanych elementów struktury i dostosowywania ich, bazując na zdobywanym doświadczeniu.

## Co można zyskać?

- Zaangażować i skoncentrować wyobraźnię wszystkich na zaprojektowaniu wspólnej przyszłości dla uczestników.
- Uniknąć „projektowania” w małej grupie ludzi lub w grupie samych ekspertów – za zamkniętymi drzwiami.
- Połączyć wszystkie elementy potrzebne do rozpoczęcia i utrzymania zaangażowania, unikając zbytejnej fragmentacji procesu.
- Opracować innowacyjne strategie, które dzięki podzieleniu poczucia własności można szybko wdrożyć i rozpowszechnić.
- Zwiększyć odporność grupy oraz jej zdolność do niepoddawania się zakłóceniom w oparciu o sprawiedliwy podział sił.
- Zbudować potencjał grupy do szybkiego dostosowywania dowolnego elementu do zmieniających się okoliczności.

## Podpowiedzi dla prowadzącego

- Stworzenie potężnego, niezwykle atrakcyjnego Celu jest najważniejszym krokiem. Możesz użyć struktur [Nine Whys](#), [Appreciative Interviews](#) lub [TRIZ](#), 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.
- Może być potrzebnych wiele sesji rozłożonych na tygodnie lub nawet miesiące.
- Element „Struktura” zazwyczaj wymaga największej wyobraźni i implikuje zmianę zarządzania od struktury hierarchicznej do bardziej rozproszonej. Korzystanie z metafor (np. Jak możemy uformować się w rozgwieżdżone?) i form wizualnych może pomóc w opracowaniu kreatywnych pomysłów.
- Zasady (to, co jest niezbędne do zrobienia oraz to, co jest niedopuszczalne) często są wypadkową doświadczeń zdobytych podczas pracy w danej dziedzinie (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 zarówno na inspirujących, jak i rozpaczliwych doświadczeniach członków grupy.
- Poproś uczestników, aby – wraz z rozwojem sytuacji – wykorzystywali swoją intuicję.

## Modyfikacje struktury

- Zaczynaj od 30-minutowego szybkiego cyklu obejmującego wszystkie pięć elementów, aby zilustrować potrzebę silnego i wyraźnego Celu: bez niego łatwo jest dostarczyć nie do końca przemyślany projekt.
- Korzystanie z wizualizacji 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 jego elementy, 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 **1-2-4-All** (modyfikacja struktury [1-2-4-All](#) – *przykład*). 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).
- Zaproś utalentowanych uczestników do zaangażowania się w poszczególne aktywności (np. zapisywanie, rysowanie, syntezywanie).

## Przykłady zastosowań

- Stosowane przez liderów ruchu dyskusyjnego 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 uruchomić grupy użytkowników Liberating Structures.
- Zastosowane przez południowo-amerykański oddział korporacji w celu wprowadzenia nowej strategii biznesowej zorientowanej na klienta.

## Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane przez Dee Hocka, autora książki *Birth of the Chaordic Age*.

## Materiały dodatkowe

Poniżej: Wynik każdego z pięciu pytań **P2P**. Warsztaty w konsorcjum badawczym Quality Commons



Poniżej: Wizualizacja rezultatów sesji **P2P** autorstwa Tracy Kelly



Poniżej: P2P Keitha zrobione w celu zaprojektowania różnego rodzaju immersji Liberating Structures

## P2P LS Immersion

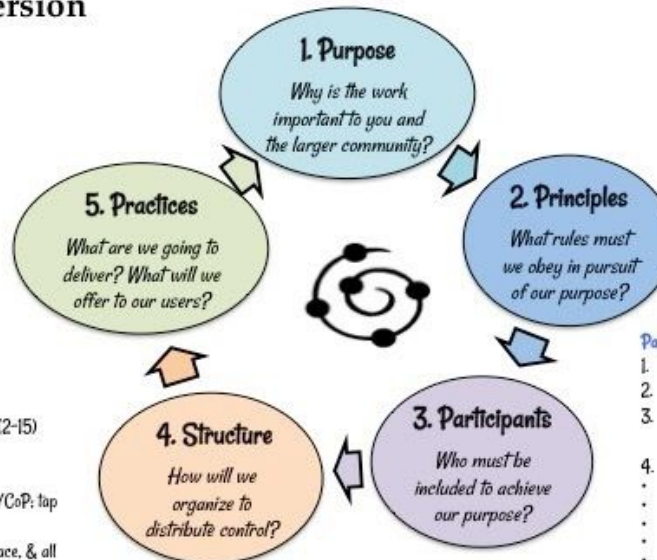
**Purpose:** this session is designed to help people introduce and spread use of Liberating Structures in multiple domains and local settings, making it possible to include & unleash everybody in shaping their future... and help **stop** unwitting practices that exclude, stifle, and over-control

### Practices:

1. Multi-day wksp immersion
2. ½ -day or less session
3. Routine meeting/class
4. User Group
5. Virtual sessions
6. Action Research Project
7. Coaching/Consulting
  - Schedule Maintenance
  - Have & Show Possible
  - Shaping Initiatives
  - Sharing/Sharepoint Practices
  - Felling Off Heretofore Lessons
  - Learning materials: Books, design cards,
  - LS Practitioner
  - Coaching leaders
  - Multi-learning FLOW
  - SNA w/LS

### Structures:

1. Form Design Group (2-15)
2. Use social media
3. Rotate leadership
4. Establish user group/CoP: tap local users; twosies
5. Use of movement, space, & all senses



### Principles:

Must do & must not do:

1. Always invite self-discovery, never compel participation
2. Must make purposeful progress on a challenge & see the contribution of LS
3. Must learn how LS scale and spread up-and-out
4. Learn the rules... then seriously play with them
5. Never professionalize

### Participants:

1. Sponsor/leader/celeb
2. Design Group members
3. Unusual suspects (frontline, customers)
4. Users / Participants
  - Investors
  - Super users
  - Early adopters
  - Participants
  - Educators
  - Novices

Poniżej: Materiały z sesji **P2P** autorstwa grupy z Seattle praktykującej *Liberating Structures* (wykonane podczas 90-minutowego spotkania 22 osób). Ta praca prowadziła i trzymała grupę razem przez 3 lata.



## Cel

Dlaczego ta praca jest ważna dla ciebie i większej społeczności?

*Istniejemy, aby wynaleźć i ożywić nową formę organizacji poprzez rozmyślanie, praktykowanie i bawienie się.*

## Zasady

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

1. Użytkownicy muszą podzielać poczucie własności i odpowiedzialność za grupę.
2. Użytkownicy muszą być gotowi na to, co niespodziewane, dostosowując się do pojawiających się szans i odkryć.



3. Użytkownicy muszą zachować przejrzystość i respektować zasady Creative Commons.
4. Użytkownicy muszą zachować „skupienie na rozwiązaniach” dla działań grupowych.
5. Użytkownicy nie mogą nadmiernie skupiać się na sprawach organizacyjnych.
6. Użytkownicy muszą być otwarci i stale zapraszać nowych członków grupy.

## **Uczestnicy**

Kogo należy uwzględnić, aby osiągnąć nasz cel?

- Członkowie grupy podstawowej (biorący odpowiedzialność za organizowanie zajęć)
- Szersza społeczność użytkowników Liberating Structures (lokalni, regionalni, krajowi, międzynarodowi użytkownicy biorący udział w zajęciach)
- Nowicjusze i nowi użytkownicy (osoby zaproszone do przyłączenia się do zajęć przez użytkowników Liberating Structures)
- Wpływowi eksperci i znani liderzy nieużywający Liberating Structures

## **Struktura**

Jak będziemy się organizować (makro- i mikrostruktury) i dystrybuować kontrolę w dążeniu do celu?

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

## **Praktyki**

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

Istnieją cztery praktyki:

- Co miesiąc w jeden wieczór osobiście w Seattle z wykorzystaniem Liberating Structures do dalszego uczenia się
- Okazjonalne wirtualne spotkania, które obejmują międzynarodowych użytkowników i projekty specjalne.
- Coroczna impreza Chautauqua/Open Space
- Liberating Structures w modelu Community Consulting, aby pomóc nowym użytkownikom uzyskać doświadczenie przy złożonych wyzwaniach (usługi oferowane są organizacjom po niskich lub zerowych kosztach, z udziałem doświadczonego konsultanta Liberating Structures i zespołu mniej doświadczonych osób, które chcą się uczyć).