O PAPEL DO FACILITADOR

por Sam Kaner, Ph.D. e Duane Berger, MS

O QUE É UM FACILITADOR E POR QUE TEM UM?

O trabalho do facilitador é apoiar todos a terem as suas melhores ideias. Para fazer isso, o facilitador incentiva a participação plena, promove a compreensão mútua e cultiva a responsabilidade compartilhada. Apoiando todos a fazerem o seu melhor pensando, um facilitador permite que os membros do grupo procurem soluções inclusivas e construir acordos sustentáveis.

Qual o valor que isso tem para um grupo? A resposta depende da meta do grupo. Suponha que um grupo realize reuniões especificamente para fins de vender informações através de anúncios e relatórios. Os membros desse grupo precisam de muita ajuda para pensar melhor? Na verdade, não. Da mesma forma, suponha que outro grupo tem reuniões mensais de negócios normais para tomar decisões de rotina sobre problemas padrões, como atribuição de tarefas ou planejamento. Esses tipos de problemas poderiam ser tratados por anos sem qualquer tipo de facilitação.

Mas, e sobre os desafios mais difíceis? Por exemplo, suponha que a meta de um grupo é reduzir a violência no campus de uma escola do ensino médio. Os participantes são pais, professores, administradores, líderes religiosos e dirigentes sindicais. Este grupo vai descobrir rapidamente como é difícil conduzir uma discussão sustentável e aprofundada. Apesar de um objetivo comum, suas perspectivas são muito diferentes. O que parece para um pai como uma solução óbvia pode parecer simplória para um administrador. O que parece razoável para um administrador pode parecer uma atitude covarde para um professor. O que parece responsável para um professor pode colocar muitas demandas em um pai.

Os grupos enfrentam desafios difíceis o tempo todo. O planejamento de longo prazo é difícil para uma organização fazer bem. O mesmo ocorre com a reestruturação ou reengenharia. Aqui estão algumas outras questões difíceis que os grupos enfrentam: esclarecimento de funções e responsabilidades para projetos que não foram feitos antes; resolução de conflitos de grande importância; introduzindo uma nova tecnologia em um local de trabalho. Em situações como essas, é provável que um grupo tome decisões mais sábias e duradouras se unirem forças com alguém que sabe como apoiá-los para que pensem melhor.

A maioria dos grupos não sabe como resolver problemas difíceis por conta própria. Eles não sabem como construir uma estrutura compartilhada de compreensão - eles raramente até mesmo reconhecer seu significado. Eles temem conflitos e desconforto e tentam de forma dura evitá-lo. No entanto, evitando a luta para integrar uma perspectiva com outra, os membros de tais grupos diminuem muito seu próprio potencial para serem eficazes. Eles precisam de um facilitador.

PRIMEIRA FUNÇÃO: O FACILITADOR ENCORAJA A PARTICIPAÇÃO TOTAL

Um problema fundamental: autocensura

Inerente à tomada de decisão em grupo está o problema básico que as pessoas não dizem o que eles estão realmente pensando. É difícil correr riscos, e é particularmente difícil fazer isso quando a resposta do grupo for provavelmente hostil ou desdenhosa. Ainda assim, em muitos grupos, as normas são opressivas. Considere estes comentários:

- “Já não cobrimos / falamos sobre esse ponto? ”.
- “Vamos manter as coisas simples, por favor. ”.
- “Apreste-se - estamos ficando sem tempo. ”.
- “O que isso tem a ver com alguma coisa? ”.
- “Impossível. Não vai funcionar. De jeito nenhum.”.

Declarações como essas são injunções contra o “pensamento em voz alta” em um grupo. Elas desencorajam as pessoas de dizerem o que estão pensando. A mensagem é: se você quer falar, seja simples e polido, e seja capaz de dizer algo familiar o suficiente ou divertido o suficiente para o grupo aceitar.

As injunções contra pensar em público funcionam como uma corrente subterrânea abaixo da superfície durante uma discussão de um grupo. Sem perceber, a maioria das pessoas constantemente editam seu pensamento antes de falar. Quem quer que suas ideias sejam criticadas antes que elas estejam totalmente formadas? Quem quer ouvir: “Já respondemos que pergunta.” Quem quer se esforçar para expressar um pensamento complexo enquanto outras pessoas na sala estão rabiscando ou sussurrando? Este tipo de tratamento deixa muitas pessoas se sentindo envergonhadas ou inadequadas. Para se proteger, pessoas se autocensuram.

A contribuição do facilitador

Imagine agora que alguém do grupo entende esta dificuldade inerente, e que ele / ela assumiu a responsabilidade de ajudar as pessoas a superá-lo. Imagine que esta pessoa tem as habilidades e o temperamento para atrair as pessoas e ajudar todos se sentirem ouvidos. Imagine que ele / ela sabe como abrir espaço para membros quietos; como reduzir a incidência de críticas prematuras; como apoiar todos para que continuem pensando em vez de se desligarem. Se tal pessoa realmente tem permissão para desempenhar este papel em um grupo, a qualidade da participação do grupo será amplamente melhorada.

SEGUNDA FUNÇÃO: O FACILITADOR PROMOVE COMPREENSÃO MÚTUA

Um problema fundamental: posições fixas

Um grupo não pode pensar melhor se os membros não entendem uns aos outros. Mas a maioria das pessoas acha muito difícil se separar de suas posições fixas / iniciais. Em vez disso, eles se envolvem em amplificar e defender suas próprias perspectivas.

Aqui está um exemplo. Um grupo de amigos começou a explorar a possibilidade de criar um novo negócio juntos. Quando o assunto do dinheiro veio à tona, preconceitos emergiram. Uma pessoa queria que os lucros fossem divididos igualmente. Outro pensamento todos deveriam ser pagos com base na receita que gerariam. Uma terceira pessoa acreditava que os dois visionários deveriam receber mais, para ter certeza eles não iriam embora. E assim por diante. Nenhum deles poderia mudar de ideia facilmente. Nem teria sido realista esperar que eles fizessem isso – suas opiniões vêm se formando e se desenvolvendo há anos.

E fica pior! Quando as pessoas tentam discutir suas diferenças, muitas vezes eles entendem mal um ao outro. As experiências de vida de cada pessoa são tão individuais, tão singulares; todo mundo tem visões de mundo notavelmente diferentes. O que as pessoas esperam, o que presumem, como usam a linguagem e como se comportam – todas essas são fontes prováveis de mal-entendidos mútuos. Além do mais, quando as pessoas na tentativa de esclarecer um mal-entendido, eles geralmente querem suas próprias ideias sejam compreendidas primeiro. Eles podem não dizer isso diretamente, mas seu comportamento indica: “Eu não consigo me concentrar no que você está dizendo até que eu sinta que você entendeu meu ponto de vista.” Isso facilmente se torna um ciclo vicioso. Não admira que seja difícil para as pessoas abandonem as posições fixas!

A contribuição do facilitador

Um (a) facilitador (a) ajuda o grupo a perceber que acordos sustentáveis são construídos em um fundamento da compreensão mútua. Ele / ela ajuda os membros a ver esse pensamento do ponto de vista um do outro é inestimável.

Além disso, o facilitador aceita a inevitabilidade do mal-entendido. Ele / ela reconhece que mal-entendidos são estressantes para todos os envolvidos. O facilitador sabe que as pessoas em perigo precisam de apoio; eles precisam ser tratados respeitosamente. Ele / ela sabe que é essencial permanecer imparcial, honrar todos os pontos de vista e continuar ouvindo, de modo que cada membro do grupo tenha confiança que alguém os entende.

TERCEIRA FUNÇÃO: O FACILITADOR FOMENTA SOLUÇÕES INCLUSIVAS

Um problema fundamental: a mentalidade de vencer / perder

É difícil para a maioria das pessoas imaginar que as partes interessadas (stakeholders) com aparentemente diferenças irreconciliáveis podem realmente chegar a um acordo que beneficie todas as partes. A maioria das pessoas está arraigada em uma mentalidade convencional para resolver problemas e resolução de conflitos – nomeada como: “Isso vai ser do meu jeito ou o seu jeito.”.

Como resultado, a maioria das discussões de resolução de problemas degeneram em críticas, racionalizações e trabalhos de vendas [de ideias], já que os participantes permanecem apegados às suas posições fixas e trabalham para defender seus próprios interesses.

A contribuição do facilitador

Um facilitador experiente sabe como ajudar um grupo a buscar soluções inovadoras ideias que incorporem os pontos de vista de todos. Esta pode ser uma tarefa desafiadora - o facilitador é muitas vezes a única pessoa na sala que pode considerar a possibilidade de que alternativas inclusivas possam existir.

Para atingir este objetivo, um facilitador extrai do conhecimento que ele / ela tem adquiridos através do estudo da teoria e prática de resolução de problemas colaborativo. Assim, ele / ela conhece os passos necessários para construir acordos sustentáveis.

Quando um facilitador apresenta um grupo aos valores e métodos que adotem soluções inclusivas, o impacto é profundo. Muitas pessoas zombam da própria sugestão de que um grupo pode encontrar soluções significativas para problemas difíceis. Quando eles descobrem a validade desta nova maneira de pensar, muitas vezes se tornam mais esperançosos quanto à potencial eficácia de seu grupo.

QUARTA FUNÇÃO: O FACILITADOR ENSINA NOVAS HABILIDADES DE PENSAMENTO

Um problema fundamental: gerenciamento inepto de reuniões

Por que a maioria das reuniões funciona tão mal (com poucos resultados)? Muitas pessoas responderiam: “É o meu chefe. Ele / ela não sabe o que está fazendo.” Mas esta é uma atribuição errada - culpar um indivíduo pelo que é, na verdade, um problema de cultura. O fato é que nem os líderes nem outros membros são qualificados em métodos colaborativos. Muito poucas são as pessoas que entendem bem a mecânica da tomada de decisão em grupo o suficiente para organizar um grupo em uma equipe produtiva de pensadores.

A contribuição do facilitador

Um facilitador tem a oportunidade e a responsabilidade de ensinar os membros do grupo de como projetar e gerenciar um processo de tomada de decisão eficaz. Aqui estão quatro conjuntos de habilidades que um grupo pode aprender de um facilitador competente:

Princípios para Encontrar Soluções Inclusivas A maioria dos grupos precisam de ajuda para aprender como transformar qualquer (ou) problema em ambas (e) as soluções. Um facilitador pode ensinar as pessoas para desenvolver ideias inovadoras que levem em consideração as necessidades de todos.

Procedimentos Bem Elaborados Para Realização de Reuniões Procedimentos claros e explícitos são habilidades de pensamento mais importantes que um grupo pode aprender. Por exemplo, considere o impacto de uma agenda mal elaborada: como um grupo pode ser eficaz quando as pessoas não sabem o que estão tentando realizar? Um facilitador pode ensinar uma série de procedimentos para conduzir reuniões bem-sucedidas.

Atividades de Pensamento Estruturado Às vezes, um grupo precisa de ajuda para se concentrar na mesma coisa ao mesmo tempo. Nessas horas, uma atividade de pensamento estruturado - brainstorming formal, por exemplo - pode ser muito útil. Facilitadores experientes desenvolvem um repertório de atividades de pensamento estruturado que podem ser oferecidos a grupos em momentos apropriados.

Linguagem Clara para Descrever a Dinâmica de Grupo Os facilitadores devem conhecer e ensinar um modelo de dinâmica de grupo* para fornecer aos membros do grupo pontos compartilhados de referência e de linguagem compartilhada. Isso permite que um grupo se afaste do conteúdo de sua discussão e falar sobre seu processo, para que possam melhorar a dinâmica de seu encontro.

Conclusão

O trabalho do facilitador é apoiar o grupo a ter suas melhores ideias. Isso significa, encorajando a participação plena, promovendo a compreensão mútua, fomentando soluções inclusivas e ensinando novas habilidades de pensamento. Quando um facilitador executa essas quatro funções de forma eficaz, os resultados são impressionantes: ele / ela fortalece o habilidades, consciência e confiança individuais dos membros do grupo; ele / ela fortalece a estrutura e capacidade do grupo como um todo; e ele / ela aumenta enormemente a probabilidade de o grupo chegar a acordos sustentáveis.

* Um desses modelos é *The Team Thinking Model* desenvolvido por Kaner et. al, 2014, p. 21

Para adquirir uma cópia do *Guia do Facilitador para Tomada de Decisões Participativas*, procure sua livraria preferida ou peça direto aos autores.

Telefone: +1 415-282-9876
email: kaner@CommunityAtWork.com

fax: +1 415-282-9878

Tradução: David Barros Santos Ribeiro
email: davidbsr@gmail.com

telefone: +55 (11) 9 8299 6711