



Dialog systemowy – w czym tkwi jego siła?

Klaudia Jaworska

Coach (CPCC, ACC) | Facylitatorka procesów grupowych
| Dialog systemowy | Programy rozwoju przywództwa | DEI
| Zarządzanie zmianą

Systemowe podejście do pracy z organizacjami, zespołami, rodzinami i jednostkami zyskuje na znaczeniu.

Tę uwagę usłyszałam od jednej z uczestniczek dialogu – i to właśnie ona dała mi dodatkowy impuls, by napisać ten tekst. Dziś, bardziej niż kiedykolwiek, potrzebujemy narzędzi, które potrafią tworzyć przestrzeń dla zmiany.

Szkolenie z metodyki dialogu systemowego w nniDialogue Institute rozpoczęłam ponad cztery lata temu i od tego czasu regularnie prowadzę dialogi systemowe. Nie ma prawie tygodnia, w którym ktoś nie zapytałby mnie, czym właściwie jest ten proces i jakie przynosi korzyści.

Zawsze odpowiadam, że najlepszym sposobem, by go zrozumieć, jest własne doświadczenie. Parafrazując znane powiedzenie „seeing is believing” – w tym przypadku powiedziałabym raczej: experiencing is believing. Trzeba tego doświadczyć, żeby naprawdę pojąć. Mimo to wiele osób chce najpierw uchwycić samą koncepcję, zanim zdecyduje się przysłowiowo wejść do wody.

Żyjemy i pracujemy w systemach każdego dnia: w rodzinach, zespołach, organizacjach i społecznościach. System to po prostu zbiór wzajemnie powiązanych elementów – ludzi, ról, idei, struktur – które na siebie oddziałują i wspólnie wytwarzają określone rezultaty.

Zacznijmy więc od podstaw: czym jest system?

Tym, co wyróżnia systemy, jest fakt, że ich zachowanie jako całości jest bardziej złożone niż suma zachowań poszczególnych części. Kiedy zaczynamy myśleć systemowo, dostrzegamy ukryte połączenia i wzorce. Ta zmiana perspektywy pozwala lepiej rozumieć, co naprawdę dzieje się pod powierzchnią i otwiera nowe możliwości znaczącej zmiany.

Czym więc jest dialog systemowy? Jakie są jego korzyści? I jak można go stosować w społecznościach, zespołach i organizacjach?

Poniżej krótko staram się na to odpowiedzieć.

Zaczniję od wyjaśnienia, czym dialog systemowy nie jest: nie jest zwykłą rozmową, burzą mózgów ani techniką rozwiązywania konfliktów.

Dialog systemowy wykracza poza zwykłą rozmowę, oddając głos różnym częściom systemu – temu, co nazywamy głosami systemowymi. Głosy te reprezentują role, emocje, napięcia lub energie; niektóre są widoczne i uznane, inne pozostają pomijane albo rzadko w pełni wyrażane w systemie.

Gdybym miała ująć to w jednym zdaniu: jest to prowadzony, dziesięcioetapowy proces grupowy, który łączy pracę z wizją, refleksję grupową oraz właściwą część dialogu systemowego. Facylitatorzy prowadzą grupę przez zmianę zakorzenioną w strategii, wspieraną planowaniem działań i umacnianą strukturami odpowiedzialności.

Proces rozpoczyna się od zdefiniowania tematu i umożliwienia grupie głębokiego zanurzenia się w nim. Poprzez facylitowaną refleksję i budowanie bezpieczeństwa psychologicznego grupa zostaje zaproszona do badania wielu warstw i perspektyw.

Dzięki praktyce przyjmowania głosów systemowych i wychodzeniu poza codzienne tożsamości uczestnicy zaczynają przemawiać w imieniu systemu. W miarę pogłębiania się procesu zapraszane są kolejne głosy – te, które wcześniej były tłumione lub spychane na margines.

Taka refleksja i obserwacja systemowa pozwalają uczestnikom przejść od patrzenia na system przez własne filtry do szerszej, zbiorowej świadomości. Dzięki anonimowości głosów ludzie są w stanie wyrazić i uwolnić emocje, które się za nimi kryją. Pozwala to systemowi oczyścić się z napięć i traumy, a w konsekwencji wrócić do równowagi i uzdrowić się.

Prostota i istota metodyki dialogu systemowego nniDI polega na tym, że transformacja wyrasta z zasobów, a nie z tkwienia w paradygmacie problemu.

Co uczestnicy zyskują dzięki temu procesowi?

Korzyści są poznawcze, emocjonalne i behawioralne — można je obserwować i mierzyć zarówno na poziomie indywidualnym, jak i systemowym.

Oto kilka przykładów.

Na poziomie poznawczym uczestnicy zyskują głębsze rozumienie danego zagadnienia i zaczynają dostrzegać wartość różnych perspektyw. Nie chodzi już o obronę własnego punktu widzenia ani o znalezienie jednego rozwiązania — chodzi o dotarcie do sedna tematu i uwzględnienie tego, co wcześniej było niewidoczne lub pominięte. Uczestnicy rozwijają też zdolność utrzymywania złożoności bez natychmiastowego uciekania się do szybkich rozwiązań.

Na poziomie emocjonalnym proces pomaga ludziom połączyć się z napięciem stojącym za poszczególnymi głosami. Buduje to większą empatię i sprzyja lepszym relacjom. Ludzie czują się bardziej dostrzegani i wysłuchani. Zaczynają też odczuwać współzależność systemu, którego są częścią.

Podczas jednego z ostatnich moich dialogów uczestniczka uosabiała głos „adrenaliny” — silnej energii, która wnosi ruch, lecz nie jest pozbawiona kosztów. Kiedy ktoś uświadamia sobie, z jakiego głosu mówi i jaka energia za tym stoi — może wybrać: czy to nadal służy, czy nadeszł czas na zmianę?

Te i wiele innych spostrzeżeń pozostaje z uczestnikami długo po zakończeniu procesu. Spośród wielu dialogów, które prowadziłam lub w których uczestniczyłam, ani razu nie zdarzyło się, by ktoś wyszedł bez choćby częściowej zmiany perspektywy — i badania nniDialogue Institute to potwierdzają.

Pięć najczęstszych zmian indywidualnych to:

- zmiana osobista, np. zmiana sposobu myślenia lub przekonań
- pojawienie się nowych perspektyw
- większa zdolność do przeżywania trudnych emocji
- głębsza empatia
- silniejsze poczucie wspólnoty i przynależności

A co z organizacjami? Czy tak „głęboki” proces można wprowadzić do życia korporacyjnego?

Jako coachka i doradczyni ds. zmiany, przez ponad dwadzieścia lat pracowałam w organizacjach różnej skali. Obserwowałam, że systemy pod stałą presją wpadają w niezdrowe wzorce — gdzie zaufanie słabnie, zaangażowanie spada, a poczucie sensu się rozmywa. Praca z tymi wzorcami wymaga czegoś więcej niż powierzchownych rozwiązań — i właśnie tutaj metodyka NNI staje się potężnym narzędziem przywracania jasności, zaufania i kierunku.

Oto jak przejawia się to w życiu organizacyjnym:

- **Łącząco:** uczestnicy stają się bardziej świadomi ukrytych lub marginalizowanych głosów w systemie i zaczynają dostrzegać ich rolę.
- **Systemowo:** zmiany zachodzą na poziomie relacyjnym i zbiorowym. Myślenie grupowe zostaje zakwestionowane. Wzorce kulturowe stają się widoczne. Relacje się poprawiają.
- **Transformacyjnie:** kiedy system się reorientuje, uwalniana jest nowa twórczość i zasobność. Matryca transformacji NNI pozwala śledzić zmiany w trakcie procesu i po jego zakończeniu.
- **Wizjonersko i zorientowanie na działanie:** dialog często prowadzi do wspólnego działania — ze strategią, konkretnymi krokami i strukturą odpowiedzialności.

Gdzie dialog systemowy może być stosowany w organizacjach?

Nie ma ograniczeń co do tematów — można go wykorzystywać wszędzie tam, gdzie potrzebna jest zmiana albo gdzie status quo zostaje podważone. Najczęstsze obszary zastosowania to:

- przeprowadzanie zmiany organizacyjnej
- kształtowanie kultury organizacyjnej: wizji, misji, strategii i celów
- rozwój przywództwa
- praca z różnorodnością i włączaniem

Czy Twoja organizacja jest gotowa, by sprawnie przechodzić przez zmianę?

Jeśli stawiasz sobie to pytanie — skontaktuj się ze mną lub z kimś z nniDialogue Institute. Niezależnie od tego, czy rozważasz jednorazowy dialog, czy długofalową transformację systemową, jesteśmy tu, by Cię wesprzeć.

O autorce

Klaudia Jaworska jest coachką przywódczą, facylitatorką, trenerką i doradczynią ds. różnorodności i włączania. Wolontaryjnie facylituje bezpłatne dialogi publiczne i wspiera uczenie się społeczności.

O nni

No Name Initiative (nni) to globalna organizacja non-profit poświęcona dialogowi systemowemu dla dobra publicznego. Obecna w Afryce, Europie, Azji i obu Amerykach, nni przeprowadziła ponad 500 dialogów.

Jonelle Naudé jest architektką nniMethodology, założycielką i przewodniczącą nni oraz dyrektorką nniDialogue Institute:

<https://nnidialogueinstitute.com/>