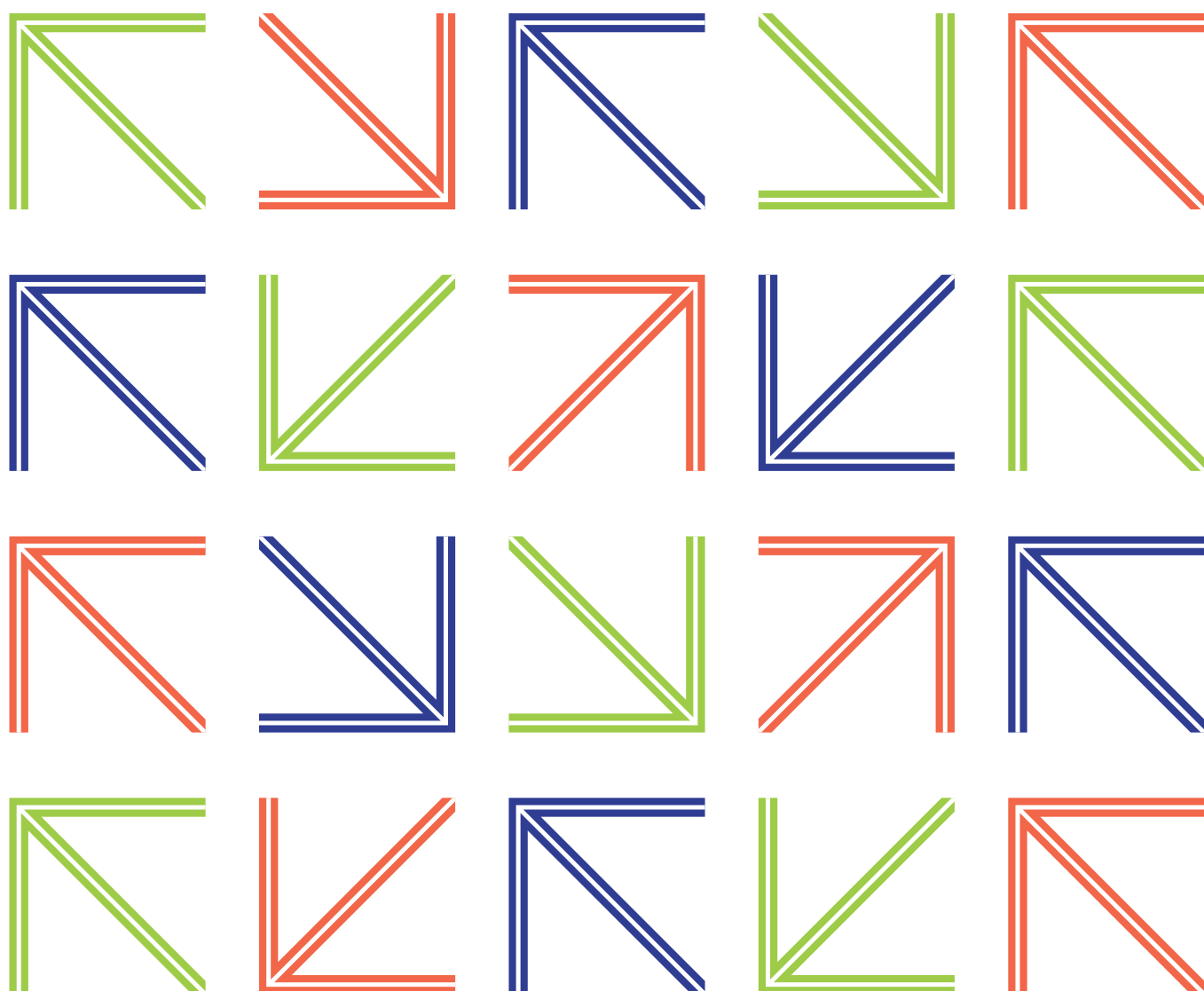


USUSRET VOĐENOJ PEDAGOGIJI

Priče, pouke i nadahnuće od strane trenera, za trenere



USUSRET VOĐENOJ PEDAGOGIJI

Priče, pouke i nadahnuće od strane trenera, za trenere

→ Uvod

→ Pripreme

Analiza situacije: mapiranje zajednice učenja	9
Domovi ne nastaju, domovi se grade: praktična rješenja	15

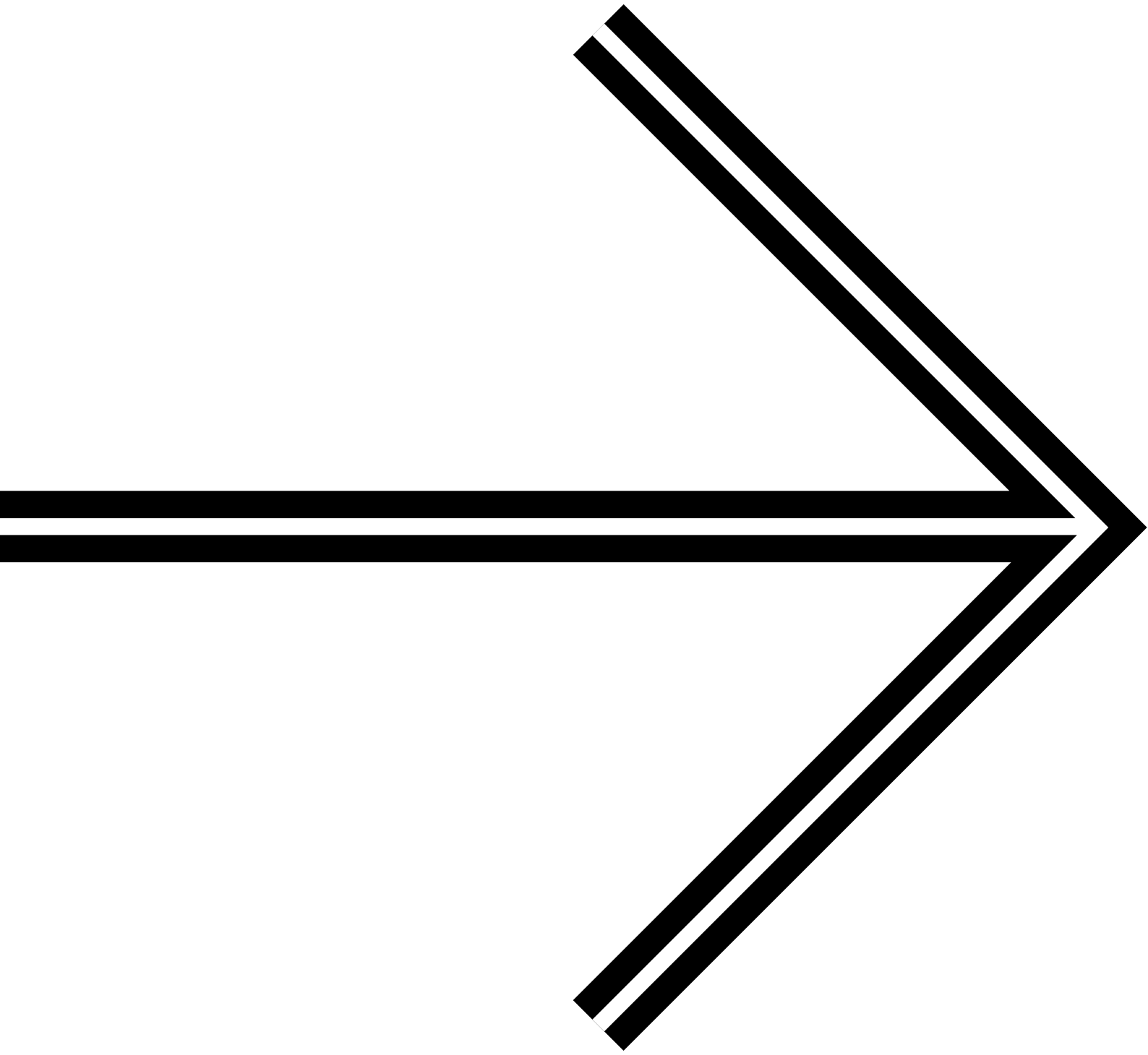
→ Zagonetka

Razumijevanje moći: pedagoški pristupi k oslobođenju	20
Holističko i transformativno učenje	25
Na meniju: ciljevi učenja!	30
Studija slučaja: fokus na potrebama pri učenju	35
Postavljanje temelja: vrste sesija	40
Vodič za dizajn treninga	47
Revolucija se neće dogoditi na radionicama: formati!	52

→ Kako želimo nastupiti

Kofacilitacija i timovi u treningu	58
Vrijednosti u praksi	64
Dizajn u nastajanju: o vrijednostima u složenom okruženju	72

→ Zaključak



Uvod

Ovaj je priručnik prekrasno subjektivno istraživanje pristupa koji smo nazvale ‘vođena pedagogija’. Osmišljen je kao prateći alat za kurikulum koji smo sastavili s ciljem razvijanja prakse ‘vođenog pokreta’. To je pak bio rezultat terenskog istraživanja koje je naš tim proveo kako bi ispitaio širok spektar aktivistkinja i organizatora koji djeluju u različitim dijelovima Europe o njihovom razumijevanju i prakticiranju koncepta vodstva. Pretpostavljamo da će ciljana publika ovog priručnika biti drugiiskusni treneri koje zanima kako svojim praksama treninga potaknuti da se pokret za društvenu i okolišnu pravdu više usmjeri prema vodstvu.

Kako utjeloviti sposobnost vođenja

Tim koji je radio na izradi ovih materijala skupina je iskusnih organizatorica pokreta i trenera koji su odlučili napisati ovaj priručnik kao zbirku svojih iskustava. On spaja naše opće znanje s iskustvom koje smo stekle zajedničkim radom u timu trenerica. Primijetit ćete da smo ga većinom odlučili pisati u prvom licu i da smo argumente oprimjerali osobnim pričama iz svojeg rada.

Metoda kojom smo napisale ovaj priručnik na mnoge načine odražava svojstvo vodstva u samoj grupi. Kad smo započeli ovaj projekt, nismo se još svi poznavali. No tijekom našeg sastajanja, zajedničkih napora, učenja, pisanja i treniranja, narasle smo u funkcionalnu grupu. Svatko od nas i dalje je zadržao svoj osobni pristup, ali istovremeno smo pronašli načine kako ispreplesti naše različite osobnosti, vještine i svjetonazore u kolektivnu cjelinu. Nije uvijek bilo lako – povremeno smo morale razriješiti konflikt i neslaganje – no kako smo taj put prolazile zajedno, tako je rastao i naš osjećaj predanosti jednih drugima i rezultatima našeg zajedničkog rada.

Iz priručnika proizlazi priča

Iako je ovaj priručnik pisan iz različitih perspektiva, iz njega svejedno proizlazi zajednička priča. To je nit koja povezuje njegova poglavlja. Priča kaže sljedeće: **u vođenoj pedagogiji posvećujemo se detaljima**. Također je važno voditi računa o odabiru prostora te o fizičkim i emocionalnim potrebama grupe. Važno je i jasno procijeniti koje su potrebe grupe pri učenju i to na temelju detaljnih evaluacija o tome gdje grupa zapinje i što joj je potrebno za napredovanje u njezinom procesu učenja.

Kod vođene pedagogije **važno je što se događa u prostoru treninga i što se događa izvan njega**. Trening se može odviti na raznim mjestima, formalnim i neformalnim, no mora se temeljiti na ciklusu prakse¹ u kojem sudionice djeluju, promišljaju i ponovno djeluju – pritom primjenjujući nove uvide i naučene vještine.

Vođena pedagogija **stvara model promjene koju želimo vidjeti u svijetu**. Svoje vrijednosti moramo primijeniti u praksi u prostoru treninga, a to možemo učiniti jedino ako kao treneri posvetimo vrijeme ‘spremniku prije spremnika’. Drugim riječima, kao trenerice, moramo poraditi na tome da uskladimo svoju individualnu praksu i pristupe kako bismo osigurale da stvaramo model vodstva koji želimo da prigrlje i sudionici u treningu.

Naposljetku, vođena pedagogija **potraga je za pravdom**. Cilj nije stvarati vođe ili govoriti o vodstvu kako bi se oponašao opresivni sustav. Naš je cilj srušiti sustav temeljen na zlouporabi moći i modelima neodgovornog vodstva ‘odozgo’.

Naše biografije ili ‘priče o nama kao trenerima’

Trenerice navedene u nastavku napisale su ovaj priručnik i dale mu svoj doprinos. Povest će te na putovanje krojeno njihovim pozadinskim pričama i iskustvima.

¹ ‘Praksa’ je izraz koji se upotrebljava u brojnim kontekstima, ali u kontekstu edukacije često se povezuje s radom Paula Freirea. U svojoj revolucionarnoj knjizi, *Pedagogija obespravljenih*, Freire definira praksu kao ‘[razmišljanje i djelovanje usmjereno] prema strukturama koje valja promijeniti.’ Freire, P. (1970./2022.), *Pedagogija obespravljenih*, prev. S. Bingula, Zagreb: ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, str. 78.

Htjeli smo istaknuti da u ovom priručniku govorimo iz različitih perspektiva. Ne postoji samo jedan ispravan način za trenirati ili facilitirati. Nadamo se da ćemo dijeljenjem svojih osobnih iskustava proizašlih iz našeg rada potaknuti ideje i uvide koji mogu pridonijeti tvom radu.

U našim biografijama na kraju priručnika predstavljamo svoj pedagoški pristup (ili više njih), stilove facilitacije i izazove s kojima se suočavamo u facilitaciji. Također govorimo o svojem prethodnom radu na organiziranju, svojim iskustvima i svojem društvenom položaju.

Dakle, što možeš pronaći u ovom priručniku?

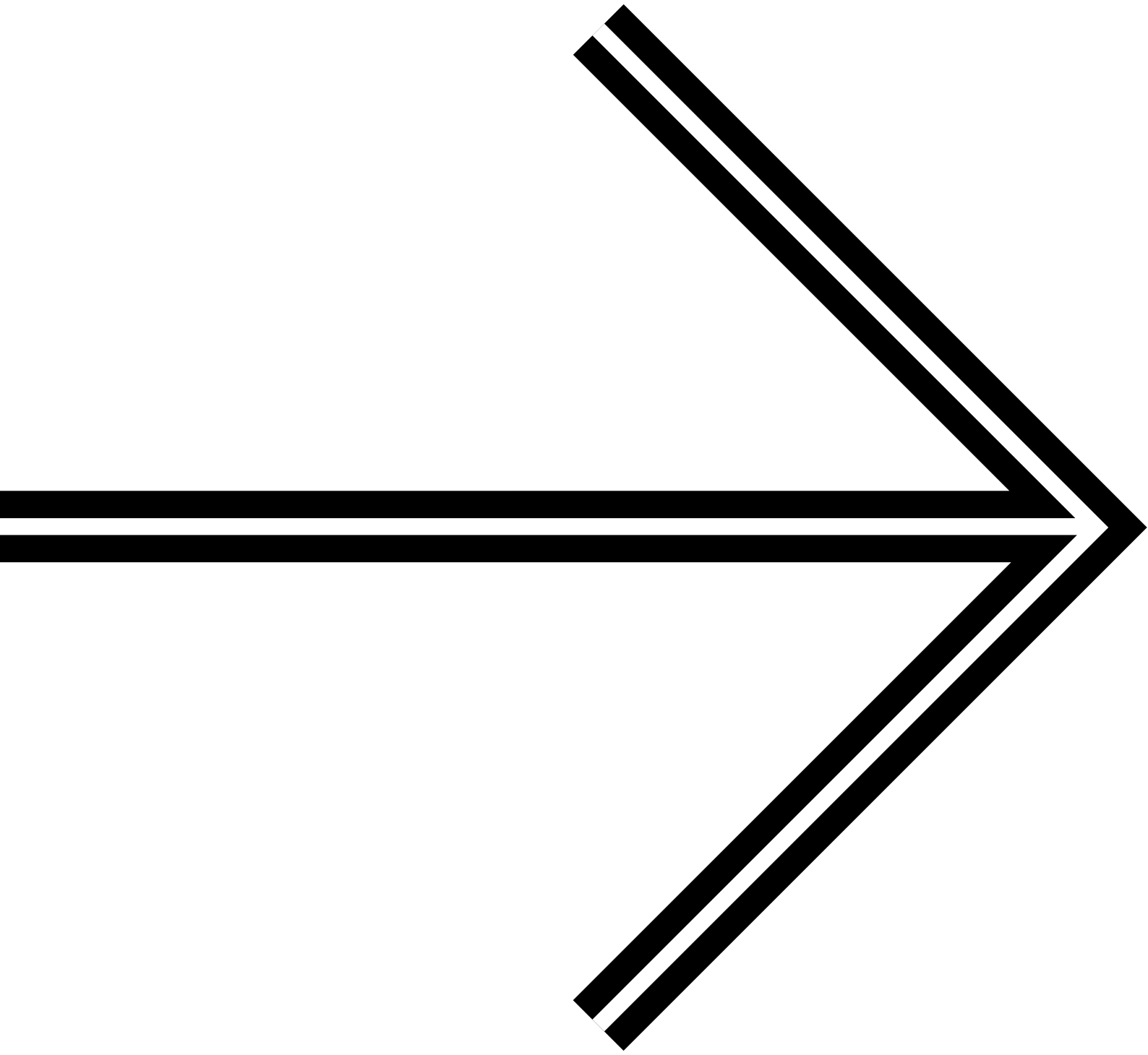
Ovaj priručnik namijenjen je za korištenje uz kurikulum. Ako kurikulum odgovara na pitanje 'što', može se smatrati da ovaj priručnik odgovara na pitanje 'kako'. Priručnik pokriva širok raspon pitanja o kojima valja razmisliti pri planiranju treninga: od različitih pristupa radu, prepoznavanja potreba grupe pri učenju i osmišljavanja treninga do stilova facilitacije i određenih teorijskih pristupa na kojima se temelji naša pedagogija.

Također nam je važno naglasiti da trening nikad nije sam sebi cilj. Kako je rečeno u jednom od poglavlja: 'Revolucija se neće dogoditi na radionicama.' Drugim riječima, trening je sredstvo za postizanje cilja. Uložili smo trud u postupni rad s ljudima i organizacijama – pratnjom, mentorstvom i drugim oblicima kontinuirane podrške, kako bismo pomogli svojim ljudima, svojim organizacijama i svojim pokretima da razviju kapacitete potrebne za ostvariti svoj puni potencijal. I to smo postigle tako što smo razvile pristup svojem radu koji se temelji na vodstvu.

Svaki odjeljak ovog priručnika označen je kratkim opisom koji navodi što ćete pronaći u nastavku, a svaki odjeljak popraćen je pitanjima koja vam mogu poslužiti kao pomoć u promišljanju o tome kako primijeniti sadržaj na svoj rad. Osim toga, u ovaj smo priručnik zaista željele uključiti neke od svojih priča, tako da ćeš ih pronaći raspršene u tekstu, kao i dulje priče istaknute u okvirima.

Ne tvrdimo da je bilo koji sadržaj naveden u ovom tekstu iscrpno istraživanje bilo koje teme. Ponosni smo na svoj zajednički rad kojim je nastao ovaj priručnik, no smatramo ga pozivom drugima da daju vlastiti doprinos razgovoru o vođenoj pedagogiji umjesto da on stavlja točku na i.

Nadamo se da će ti biti od pomoći u tvom radu. Uživaj u čitanju!



Analiza situacije: mapiranje zajednice učenja

Vodstvo započinje s pripremanjem treninga i razmišljanjem o našim sudionicima – kako to osigurati? Ovo poglavlje potiče nas da pripremu za trening doživljavamo kao prvi korak k implementaciji vodstva u naše iskustvo. Priprema nije samo proces u kojem se iz različitih izvora kopira plan rada i šalje poziv. Umjesto toga, svakom novom treningu moramo pristupiti iz nove perspektive, bilo u pisanoj komunikaciji, komuniciranju naših vrijednosti ili u prvom kontaktu sa sudionicima. Jednako je važno upitati se kako osmišljamo treninge za različite skupine ovisno o njihovim postojećim odnosima (ili nedostatku odnosa) i dinamikama moći koje postoje unutar njih.

Zato je proces prije samog treninga moj omiljeni dio. Ako se prethodno mentalno pripremim i osiguram da imam jasnu viziju ciljeva i koje želim postići, mogu biti sigurna da sam postavila temelje za trening – čak i kad su sudionici još uvijek apstraktna pomisao. S vremenom i na temelju stečenog iskustva, postala sam svjesna da sam stvarno dobra u pripremanju treninga. Budući da su već brojni iza mene, prije sam proces prije treninga znala automatizirati, što bi ga svelo na obično kopiranje sadržaja iz najboljih praksi. Međutim, **priprema treninga puno je više od samo suhoparnog preuzimanja špranciranih formata treninga.** Predlošci formata su korisni, no uključivanje evaluacije i ‘svježih perspektiva’ u svaki trening može biti još korisnije, primjenjivije i korisnije za sudionike.

U fazi pripreme nastojim primijeniti svježju perspektivu tako da me ne opterećuje moje prethodno iskustvo s tim materijalom, a zatim si postavim pitanje: ‘Koji cilj želim postići?’ Odgovor na ovo jednostavno pitanje usmjerit će moje daljnje korake koji su, između ostalog, jezik kojim ću se koristiti u pisanju poziva i proces odabira sudionika.



U organizaciji u kojoj radim nastojimo **izraziti svoje vrijednosti tako što ih primjenjujemo prilikom treniranja drugih.** Vrijednosti i stvaranje okvira koji se temelji na vrijednostima važan je aspekt vođenog organiziranja i smatram da zaslužuje biti u fokusu predstavljanja treninga. Primjerice, hoće li pitanje o rodnim zamjenicama u prijavnici odbiti ljude ako su naša ciljna publika ruralna područja u kojima se o tim konceptima ne govori toliko kao u aktivističkim urbanim područjima? Jednom smo povele tu raspravu nakon što smo ustanovile da naši treninzi privlače 9% žena ili nebinarnih ili kvir osoba, a rjeđe cis muškarce. Neki od njih ostavili su na spomen zamjenica zbunjene ili neobične komentare u prijavnici. Iako nam je instinkt govorio da će taj pristup odbiti cis muškarce, i dalje smo htjeli nastaviti s njim zato što odražava kakve vrijednosti želimo podržavati u svojem prostoru i zato što jasno uspostavlja atmosferu. Zašto ne pripremiti ljude unaprijed? Za neke je to (možda) trenutak kad će izgubiti interes, a nekima će se otvoriti prilika za izaći iz zone komfora i ući u zonu učenja.

Na taj način pokušavam oblikovati i očekivanja koja imam od sudionika. Tražim li aktivno sudjelovanje ili samoorganizaciju? Tražim li određenu razinu znanja o temi? Smatram da je komuniciranje očekivanja jednako važno kao komuniciranje ciljeva treninga, što bi također moglo dovesti do manjeg kulturološkog šoka ili razočaranja kod sudionika. Nastojim biti što iskrenija i u što manje riječi objasniti što nudim i očekujem.

Naravno, **proces odabira** uvelike ovisi o tome kako sam odgovorila na pitanje što želim postići. Volim unaprijed postaviti niz kriterija, no ponekad imam nedoumice oko toga je li bolje okupiti ‘homogenu’ ili ‘raznoliku’ skupinu sudionika u smislu njihovog porijekla ili iskustva. Činjenica koju nastojim uvijek imati na umu jest da je odlazak na aktivističke treninge često pitanje privilegija.

Jednom je naša grupa trenerica, koja je tada imala samo godinu dana iskustva, vodila dvosatnu raspravu o tome kojeg sudionika prihvatiti na trening. Prethodno uopće nismo imale dogovor niti smo pričale o tome da moramo imati jasan skup 'okvira' u koje se sudionici moraju uklapati. Jedini okvir koji smo imale bio je 'mladi'. Budžet je bio iznimno skroman i dogovor se doista sveo na 'samo jednu osobu... ali koju?' Jedna je osoba bila tinejdžerske dobi i predvodila je skupinu učenika uz malo iskustva, ali puno energije i uz pristup određenim strukturama. Druga je osoba bila zaposlena u sportskoj kladionici, bez srednjoškolskog obrazovanja i ona nije toliko detaljno objasnila svoju motivaciju kao prva osoba, no i dalje je bila jednako entuzijastična. Odabirom jedne od tih dviju osoba ustvari smo birale svoj pristup, o čemu smo, gleda-

jući unatrag, trebale odlučiti ranije. U konačnici se odabir sveo na odlučivanje između toga da se nadamo da 'ta osoba može utjecati na druge' i da 'ovaj trening može promijeniti nečiji život,' – što je prilika koju ta osoba možda više neće dobiti. Bez jasnih smjernica o tome skime smo željele raditi i kakav smo učinak željele postići, to nas je užasno mučilo. I dan danas se znam naći u toj situaciji, čak i kad imam predodžbu o kriterijima odabira. Možda nikad nećemo moći razumjeti intersekcionalnosti u životu sudionika i kako im pristupiti, ali i dalje vjerujem svojem instinktu kad je riječ o prihvaćanju nekoga tko možda ne odgovara našoj zamišljenoj normi 'savršenog sudionika', koji mi govori da je možda vrijedno porazgovarati o tome i potencijalno čak ponovno razmotriti svoja očekivanja i kriterije.

Naposljetku, nastojim se sjetiti da **moj prvi kontakt sa sudionikom** nije pri njegovom ulasku u prostor treninga i rukovanju. Zapravo je u prvom e-mailu koji mu pošaljem. Vjerujem da čak i online mogu pružiti primjer stvaranjem prostora koji su topli, privlačni i kreativni. Pružanjem prilike da vlasništvo nad radom grupe bude zajedničko prvi je primjer stvaranja modela vodstva. Moguće je da će sudionice htjeti voditi radionice, održavati rasprave u *open space* obliku, preuzeti određene zadatke ili ponuditi nešto treće što mi nije ni palo na pamet.

Doživjela sam situacije u kojima sam se osjećala kao da je moje zajedničko vlasništvo uglavnom simboličko i performativno jer nisam očekivala da će se nešto doista ponuditi. Trebalo mi je vremena da naučim kako uključiti ta očekivanja u bit treninga, da shvatim da to može otvoriti prekrasnu mogućnost za promjene ovisno o naletima vodstva od strane sudionica. Ono što također činim, bilo u obrascu za prijavu, anketi ili u e-mailu, jest da aktivno i pravovremeno provjeravam potrebe sudionika, što mi ostavlja dovoljno vremena i kapaciteta za promjenu programa, logističkih planova ili čak mjesta događanja ako je potrebno. Nakon provjere njihovih potreba, otvoreno ih obavještavam o tome što mogu i ne mogu pružiti, što onda sudionicama, nadam se, omogućuje donošenje informiranih odluka o njihovom sudjelovanju. Ako dvojiš o tome što bi moglo najbolje funkcionirati za nekoga, nemoj pretpostavljati, nego pitaj.

grupnih dinamika, posebno u nekim osjetljivim trenucima u fazama 'formiranja' i 'konflikta' unutar grupe koje se obično događaju u prva dva dana treninga (više o tome u poglavlju 3.2.). Bez obzira radim li sa skupinom pojedinaca koji se prethodno nisu poznavali ili s već otprije uspostavljenom grupom, smatram da je najvažnije podići svijest o životu te grupe. Odakle dolaze sudionice? Koje sektore šireg pokreta predstavljaju? Postoje li u skupini i nebinarne osobe? Jesu li većinom cisrodne osobe? Prikupljanje odgovora na ova pitanja ishodišna je točka za osmišljavanje vođenog treninga i predviđanje izazova do kojih može doći tijekom njega te za učinkovito reagiranje na njih. Vrijeme će pokazati hoće li nešto funkcionirati ili neće, no važno je pripremiti potencijalne mehanizme koji meni kao facilitatorici, ali i grupi, omogućuju otkrivanje tih potencijalnih dinamika. To nam omogućuje da se s njima suočavamo i prebrodimo izazove te može stvoriti važne prilike za učenje tijekom procesa treninga koje pridonose dubljem razumijevanju tih dinamika.

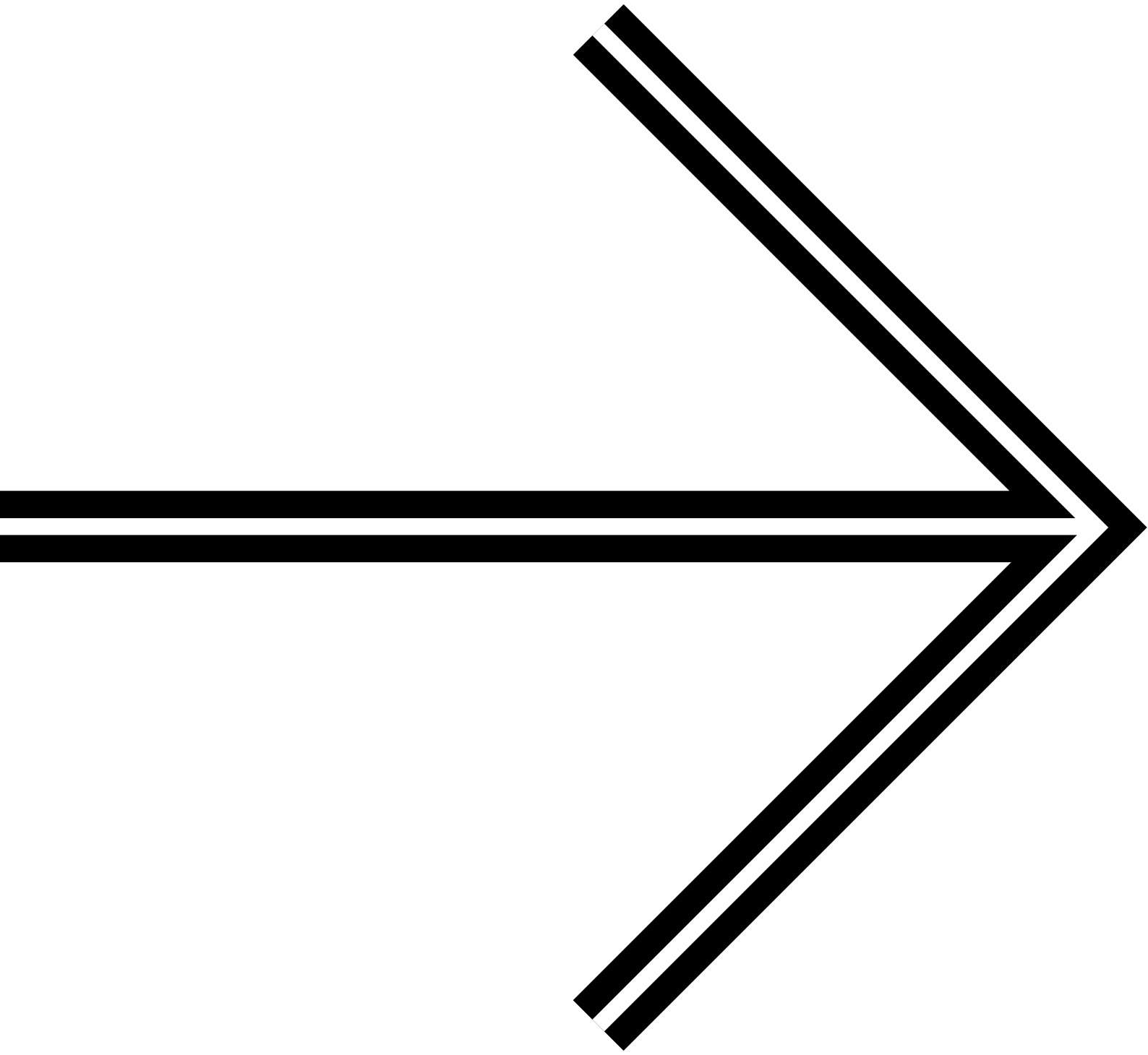
Za mene je dolazak u postojeću grupi istovremeno osnažujuć i izazovan. Grupe doživljavam kao organizme, a u radu s 'novom grupom' primjećujem kako taj organizam raste i razvija se. Imam osjećaj da kao facilitatorica rastem zajedno s grupom. S druge strane, ulazak u 'postojeću grupu' može dovesti do toga da čovjeka lako proguta njezina dinamika, stoga se tomu mora posvetiti posebna pažnja.



Osim razlikovanja između novih i postojećih grupa, smatram da je u procesu pripreme važno znati koji bi mogao biti **zajednički identitet grupe**, jer to bi moglo promijeniti moj pristup sadržaju ili stilu facilitacije. To ne znači da neću moći izvesti aktivnosti koje sam prvotno planirala, no drugačije ću im pristupiti.

Obrasci za prijavu reći će mi više o profilu sudionika, njihovim potrebama i očekivanjima te specifičnostima koje je potrebno uzeti u obzir. Vođenjem treninga za trenere podrazumijevat će se da je učenje više usmjereno na razvoj kompetencija koje omogućuju prijenos znanja budućim sudionicima. Uvijek bi trebala postojati određena razina poznavanja teorijske osnove sadržaja koja je svima zajednička. Ako je tema nova, obično prethodno pošaljem materijale za čitanje i objasnim svaku od aktivnosti na meta razini: kako praktično upotrebljavati taj alat u budućim treninzima. Ako radim s grupom koja možda nije jednako upoznata sa specifičnim vokabularom sadržaja ili treninga, nastojim smanjiti ili prilagoditi sadržaj okolnostima grupe što je više moguće. To znači da ću potencijalno morati dodatno istraživati o perspektivi te grupe ili pitati iskusniju ili informiraniju kolegicu za savjet kako bih naučila više.

-
- Upotrebljavaš li uvijek gotovi dizajn programa ili ga prilagođavaš i poboljšavaš svaki put kad organiziraš trening?
 - Što ističeš kad predstavljaš svoj trening? Koristiš li se pristupom koji se temelji na vrijednostima?
 - Kako izgleda tvoj prvi kontakt sa sudionicama? Nudiš li samo logističke informacije ili već nudiš zajedničko vlasništvo nad prostorom?
 - Koje će ti informacije o tvojim sudionicama biti od najveće koristi za pripremu na potencijalne grupne dinamike koje se mogu razviti?
-



PRIPREME

Domovi ne nastaju, domovi se grade: praktična rješenja

Osim osnovnog kontrolnog popisa na koji se navodi o čemu je sve potrebno razmišljati prilikom pripreme treninga, što sve potencijalno ne bi bilo tako očito? Ovo poglavlje pobliže se bavi idejom pripreme treninga i prostora za trening primjenom pristupa ‘mainstreama i margina’. Razmatra se potreba za jasnom dvosmjernom komunikacijom sa sudionicima i kako ispuniti potrebe ljudi koji uče na različite načine. A zato što ‘oslobođenje započinje s detaljima,’ ovom dijelu pridodan je kontrolni popis svega što je potrebno pripremiti i možda nije toliko očito ili se (pogrešno) smatra tek ‘zgodnim dodacima’.

S godinama sam naučila da inspirativan sadržaj čini tek polovicu okruženja za učenje. **Fizički prostor jednako je tako dio tvoje gradnje spremnika i čimbenik u osiguravanju da sudionice imaju sigurno okruženje za učenje.** Prečesto sam smatrala da su to samo osnovni zahtjevi i 'zgodni dodaci' (i ponekad se još uvijek znam nehotice vratiti tom razmišljanju!). Međutim, ako u praksi ne posvetiš dovoljno pozornosti takozvanim 'zgodnim dodacima', može se dogoditi da u konačnici samo ponavljaš beskorisne ustaljene standarde. A time ćeš ih i ustaliti od samog početka treninga. Pristup *mainstreama* i margine (više o tome u poglavlju 2.1.) usmjerava moje razmišljanje, ne samo u dizajnu treninga nego i fizičkog prostora u kojem se on odvija.

Primjerice, kao osoba koja je bjelkinja, srednje klase, sekularna, bez invaliditeta i neurotipična, potencijalno ću u postavljanju prostora donositi odluke koje dikтираju ustaljene norme povezane s tim identitetima. To znači da su veće šanse da ću previdjeti, ne u potpunosti shvatiti ili ponekad čak zanemariti potencijalni utjecaj tih odluka na sudionice. Na primjer: prostor može odražavati bjelačku perspektivu na temelju predmeta koji se u njemu nalaze (poput knjiga, slika ili postera koje su napisali bijelci ili koji prikazuju bijelce). Budući da nisam religiozna, možda neću uzeti u obzir da je važno predvidjeti prostor za molitvu. Da bi nastali prostori u kojima će se različiti identiteti osjećati dobrodošlo, važno je informirati se o potencijalnim propustima koji mogu proizaći iz specifičnog društvenog položaja dizajnerice treninga. Nedostaci u osviještenosti također se mogu prepoznati **prikupljanjem različitih perspektiva od (svojih) kolegica trenerica**. Specifično se raspitaj o pitanjima povezanim s tvojim *mainstream* identitetom jer osvještavanje na tu temu obično zahtijeva više vremena i treninga.

Važno je pronaći ravnotežu među različitim potrebama i pritom uzeti u obzir različite stilove učenja. Primjerice, isključivanje svih kinetičkih *energiser*a (grupne vježbe koje podižu energiju grupe, op. prev.) kako bi trening bio pristupačan osobama ograničene mobilnosti ne bi ispunilo potrebe osoba koje uče kinetički (a postoji i velik broj *energiser*a koji su pristupačni!). **Prilagodi vježbe, ali nemoj pretpostavljati što ljudi mogu ili ne mogu.**

Jedna kolegica trenerica jednom je istaknula koliko joj je neugodan zvuk pomicanja stolaca po podu. Zato sad u kutiji s materijalima imam komplet podstava od filca. Štoviše, iako je moj prag podnošenja buke sad potencijalno viši, pozitivna je vijest da mi je također koristilo smanjene buke i slušnih podražaja te poboljšanje akustike. Oslobođenje započinje s detaljima.



Početak kontrolnog popisa elemenata koji često izostaju:

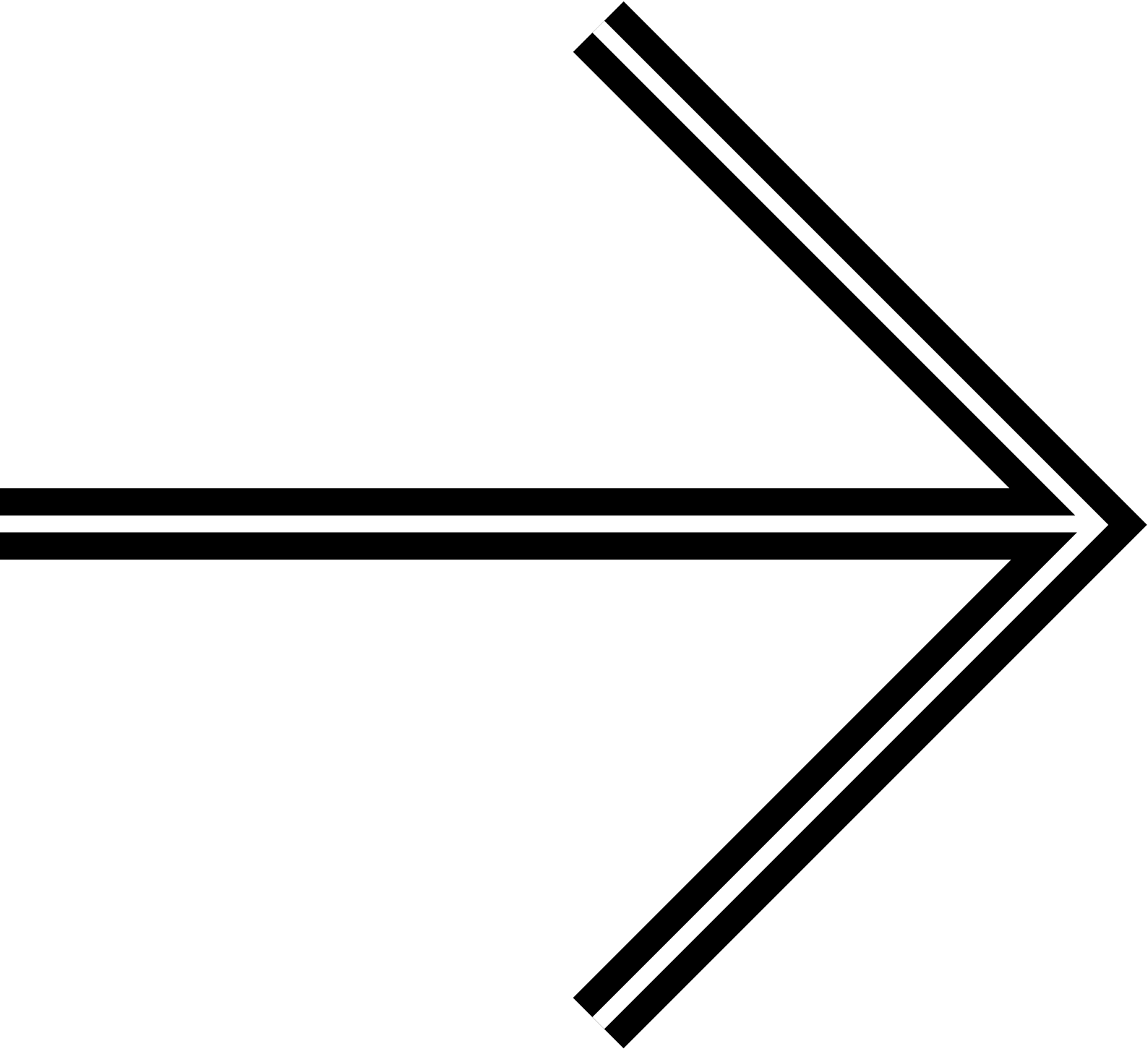
- Obrati posebnu pozornost na različite elemente povezane s dizajnom zvuka prostora (jeka, vanjske smetnje, ...). Zapitaj se: što dobra akustika znači u praksi?
- Provjeri osvjetljenje (rasvjeta fluorescentnim svjetlima može jako ometati).
- Razmisli o mogućim mirisima (primamljivi mirisi hrane mogu aktivirati želuce i smanjiti fokus).

- Provjeri kako je postavljena ventilacija (mehanička ventilacija može stvoriti neželjenu pozadinsku buku).
- Pobrini se da prostor omogućuje komfor privatne grupe (vidi priču u nastavku).
- Provjeri jesu li wc-i označeni kao rodno neutralni. Možda nije loša ideja postaviti znak i na njemu zamoliti ljude da sjednu prilikom uriniranja.
- Osim pristupačnosti za invalidska kolica, također možeš provjeriti da stepenice nisu prestrme te da se po terenu i u prostoru može jednostavno kretati.
- Spriječi prezasićenost vizualnim sadržajima. Najbolje je započeti tako da su papiri na flipchart ploči smotani. Tijekom pauze ukloni papire na ploči koji nisu relevantni za aktualni sadržaj.

Ako misliš da je ovaj popis pretjeran, razmisli odakle dolazi ta misao. Umjesto da različite potrebe sagledavaš kao ograničenja i izazove, kako se to čini iz *mainstream* perspektive, počni ih gledati kao nešto što svima može biti na korist.

Tijekom treninga, imali smo fiksnu prostoriju namijenjenu našoj grupi. Kad smo došli na lokaciju, primijetili smo da prostor izgleda jako tamno, trebalo je neko vrijeme da ga se zagrije i odmah pored sobe morali su se izvršiti nepredviđeni popravci. Nijedan drugi prostor nije bio dostupan. Počele smo improvizirati i izašle smo potražiti mjesto. Srećom, zahvaljujući lijepom vremenu, to je bilo moguće. Preselile smo se s trijema na terasu blizu ulice. Osjetile smo da je grupa nemirna. Sudionicima smo već bile objasnile u čemu je problem i uklju-

čile smo ih u rješavanje problema. Ipak, podcijenile smo utjecaj prostora kroz koji ljudi mogu jednostavno proći ili ga zaobići. Tek kad smo se smjestile nešto dalje, u prirodnom okruženju; shvatile smo da je to zapravo bilo potrebno. Zbog promjene prostora neki sudionici naveli su da osjećaju da im nedostaje sigurnosti, što je pak utjecalo na gradnju našeg spremnika grupe. Kako bismo vratile taj osjećaj sigurnosti i pripadanja koji se obično postiže smještanjem u prostor, pokrenule smo proces smišljanja pjesme i plesa za našu grupu.



ZAGONETKA

Razumijevanje moći: pedagoški pristupi k oslobođenju

Koji su primjeri participativnog obrazovanja i jesu li svi usmjereni prema oslobođenju? Ovo poglavlje pruža pregled nekoliko važnih teorijskih osnova o konceptu metodologije participativnog obrazovanja: svijet 'popularnog obrazovanja' koji predvode Paulo Freire i 'izravno obrazovanje' koje je razvila organizacija Training for Change sa sjedištem u SAD-u. Ovo će nas poglavlje podsjetiti da se oslanjamo na brojne tradicije i da će nam te tradicije pomoći shvatiti da je vođena pedagogija najsnažnija kad istovremeno nudi jezik kritike (analizu uzroka nepravdi) i jezik nade (analizu mogućnosti za stvaranje promjene).

Kako sam uranjala u predivan svijet obrazovanja odraslih (točnije, ‘aktivističkog obrazovanja’), susrela sam se s naizgled beskrajnim nizom inspirativnih metodologija i alata. Bilo mi je drago otkriti da postoje različiti pristupi i tradicije promicanja participativnog obrazovanja. Neki od njih postali su izvori iz kojih nastavljam unaprjeđivati svoju praksu, a s drugima sam se susrela nekoliko puta u različitim trenucima nedoumice tijekom svojeg rada. S godinama sam nastavila razvijati svoje alate u bliskoj suradnji s brojnim drugim trenerima te zajedno učimo kako izgraditi brojne puteve do vođene pedagogije.

Ponekad se previše naglašava potraga za ‘ispravnim alatom’, no alat je samo alat. Odabir ‘participativnog obrazovanja’ podrazumijeva doprinos osnaživanju ili oslobođenju jer ljude se često trenira da sudjeluju u vlastitoj opresiji. Kao što nas je naučila Audre Lorde: ‘Gospodarev alat nikad neće rastaviti gospodarevu kuću.’



Popularno obrazovanje

Sjećam se kad sam prvi put čuo za Paula Freirea. Kad sam bio tinejdžer, otac mi je poklonio nizozemsku knjižicu o ‘filozofima trećeg svijeta’. Tu je temu i sam istraživao u mladosti i sad je prosljeđivao štafetu. Jedan od pet mislioca koji su bili predstavljeni u tom dokumentu bio je Paulo Freire. Freire je bio radikalni pedagog koji je živio i radio u Brazilu, a tradicija popularnog obrazovanja kao prakse u društvenom pokretu vjerojatno je i dalje najsnažnija upravo u Latinskoj Americi. Iskreno govoreći, tada sam je smatrao vrlo složenom i nikad ne bih pomislio da će Freire kasnije imati toliki utjecaj na moj način razmišljanja.

Ono što me vratilo Freireu, kojih pet godina kasnije, bila je sve veća nelagoda koju sam osjećao između svojeg aktivizma u pokretu za klimatsku pravdu u vrijeme konferencije COP 15 u Kopenhagenu (2009.) i stvarnosti borbe povezane s tim pokretom na globalnom Jugu. Kako da privilegirani aktivisti poput mene i brojni drugi koji su aktivni u pokretu u Europi daju svoj doprinos ‘klimatskoj pravdi’ na način koji je smislen?

No ponekad se u pravom trenutku pojavi prava ponuda za trening pojavi u tvom sandučiću. Prisustvovao sam treningu u UK-u koji je bio pod velikim utjecajem ‘popularnog obrazovanja’. Ubrzo sam naučio da se ovaj pedagoški pristup, kada se upotrebljava u društvenim pokretima, obično povezuje s radom Paula Freirea – pogotovo u njegovoj knjizi ‘Pedagogija obespravljenih’. Knjiga istovremeno kritizira tradicionalno obrazovanje i poziva na drugačiju vrstu obrazovanja, obrazovanja koje se temelji na stvarnim iskustvima ljudi i koje je usmjereno na njihovo oslobođenje.

Freire je upozorio da **tradicionalno obrazovanje nije na korist ljudima koji uče, već ima jasan cilj reproducirati sustav sa svim njegovim nejednakim raspodjelama moći, odnosno takav kakav je.** Da bi ostvarilo taj cilj, tradicionalno ob-

razovanje temelji se na metodi koja podrazumijeva da su učenici prazni spremnici koje učitelji trebaju napuniti znanjem. Nismo li se sve bile u toj situaciji? Imao sam sreće da sam u tradicionalnom obrazovanju imao puno posvećenih i velikodušnih učiteljica, no jasno je da je sustav osmišljen tako da ukalupljuje ljude u postojeći svijet, umjesto da ih uči da ga preispituju i mijenjaju.

Kako bi srušio taj opresivni model 'bankarskog' koncepta obrazovanja, kako ga je Freire nazvao, predložio je pristup koji se često opisuje kao koncept obrazovanja u kojem se 'postavlja problem', odnosno u kojem učiteljica stvara 'kod' koji predstavlja situaciju s kojom se zajednica ili grupa mora suočiti. Kod simbolički predstavlja problem ili nepravdu, što omogućuje sudionicima da zajedno 'čitaju' i analiziraju situaciju. Na taj način kreću razmišljati kritički i razvijati kritičku svijest, koju Freire opisuje kao '**conscientização**' (**konscijentizacija**). Freire je ponekad govorio o tom procesu učenja kao učenju o tome 'kako čitati svijet', što mi se jako sviđa i što me nadahnulo da se služim različitim metodama kako bih stvarao kodove na vlastitim radionicama, od izrade kazališne scene do uporabe crteža ili čak izvođenja *rap* pjesme. Jer čak i kada radiš u zemlji u kojoj većina ljudi zna čitati svijet, ponekad je ljude potrebno potaknuti da svijet oko sebe čitaju *kritički*.

Morao sam se naviknuti na proces popularnog obrazovanja u kojem učitelj ne nudi gotove odgovore, nego pomaže grupi u zajedničkom oblikovanju odgovora. Na Zapadu često upotrebljavamo izraz 'facilitator' za ulogu učitelja u toj vrsti obrazovanja. Međutim, čak je i Freire bio izrazito kritičan prema izrazu 'facilitator' i njegovim implikacijama. On tvrdi da uloga učiteljice sa sobom nosi određenu odgovornost koja nadilazi 'facilitaciju' u procesu učenja. Zapravo, iako je **jedna od osnova popularnog obrazovanja krenuti na istoj razini na kojoj je grupa, ne želiš da proces tamo i završi**. Ponekad grupe znaju zapeti i u tim je trenucima ključno da edukatorica potakne grupu da se pokrene.

Freire nije bio jedini. Postojali su brojni pokušaji, često nepovezani, stvaranja alternative i oslobađajućih oblika učenja i obrazovanja. Dva primjera uključuju rad škole Highlander Folk School koja je bila značajan katalizator u osnaživanju i učenju u pokretu za ljudska prava u SAD-u, dok je drugi pokret Moderne škole koji je pokrenuo španjolski anarhist Francisco Ferrer početkom 20. stoljeća. Ipak, želio bih se osvrnuti na drugi prethodno spomenuti koncept: izravno obrazovanje.

Izravno obrazovanje

Smatram da se u brojnim tradicijama popularnog obrazovanja vanjski svijet razmatra i da ga se predstavlja kodovima u prostoru radionica, a od učenika se traži da ih kolektivno analiziraju. U toj metodi razvoja strategija za oslobođenje moglo bi se reći da učenice gledaju prema van. Iz mogjeg iskustva, u izravnom je obrazovanju naglasak manje na 'političkom čitanju iskustava' / 'svijeta' izvan prostorije i više na onom što se događa unutar nje. Zato se upotrebljavaju vježbe i grupni izazovi kako bi proizveli određene grupne dinamike.

Organizacija Training for Change (TFC) sa sjedištem u SAD-u odigrala je ključnu ulogu u razvoju metode izravnog obrazovanja koja se temelji na tradicijama popularnog obrazovanja. Drugim riječima, izravno obrazovanje podrazumijeva ob-

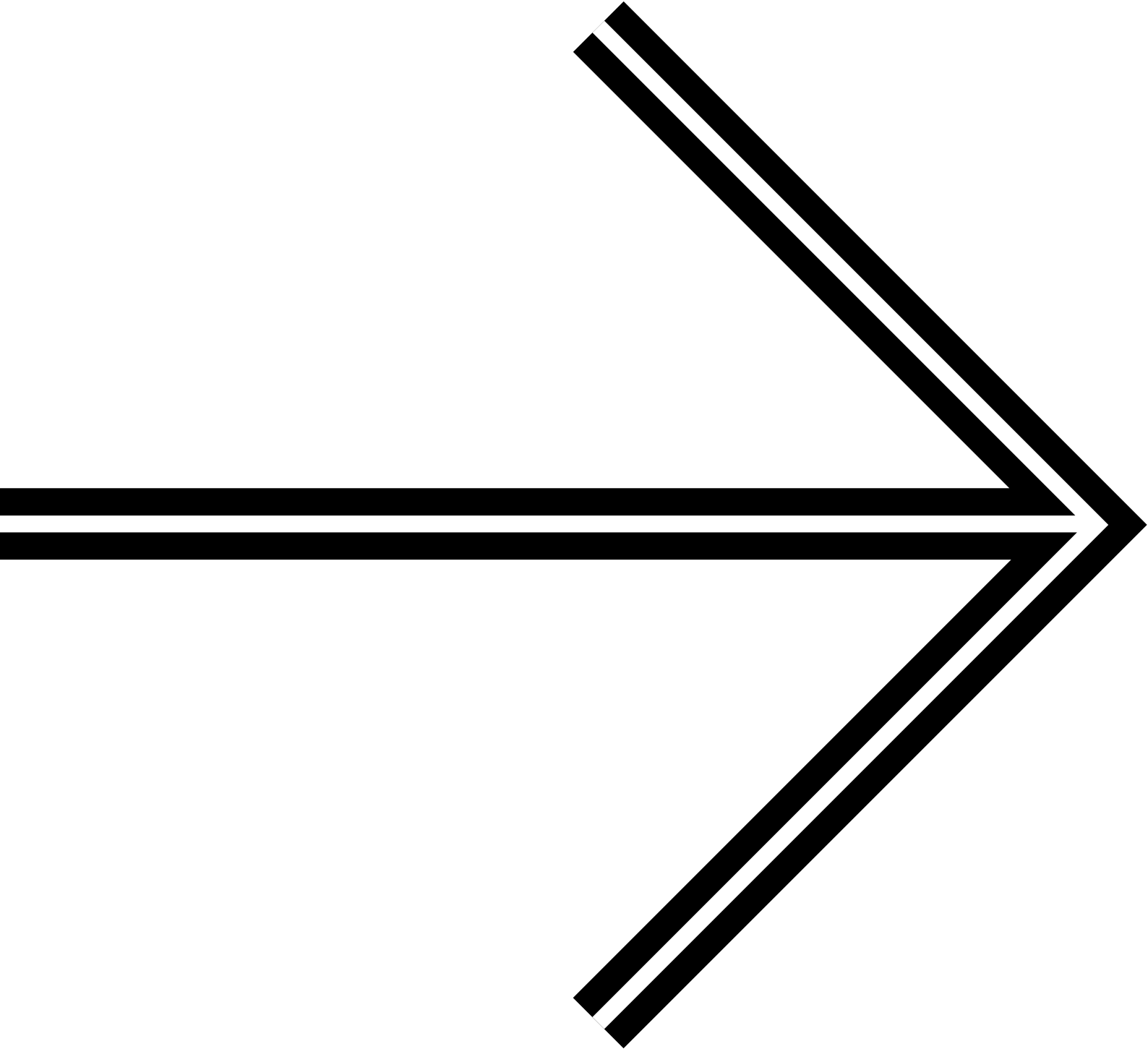
razovanje koje se izravno suočava s aktualnim sustavom nepravde i suprotstavlja mu se, što uključuje i način na koji se ljude poučava.

Uočavanje kako se odvija podjela na ‘mainstream i margine’ i korištenje opažanja kao ‘živog materijala’ umjesto rada iz udžbenika središnja je praksa pristupa izravnog obrazovanja. Iako je participativni trening postao rašireniji, ovaj pristup reakcija je na činjenicu da su mnogi pristupi i dalje usmjereni na kurikulum. To znači da kad trenerica osmišljava radionicu, čini to pregledom vlastite baze znanja kako bi utvrdila što su najvažnije informacije, a zatim dijeli te informacije uz pomoć participativnih vježbi, da bi u konačnici otkrila sudionicima što su odgovori. S druge strane, TFC-ov pristup usmjeren je na grupu, pri čemu je uloga trenera osnaživanje ljudi u tome da otkriju u čemu su sami ili su drugi stručni. Vjeruju da se miješanje kultura i predanost borbi protiv opresije pojavljuju na svakoj razini facilitacije (osmišljavanje, odabir vježbi, sadržaj treninga itd.). Stoga se pozornost kontinuirano posvećuje dinamici između mainstreama i margina grupe, a facilitatorica mora biti spremna podržati grupu u produbljivanju rada.

Budući da je kod izravnog obrazovanja najvažnija grupna dinamika i ono što je živo unutar grupe, jedna od temeljnih praksi ovog pristupa je **‘dizajn u nastajanju’**: proces u kojem je plan treninga – pritom ne mijenjajući ciljeve učenja – vrlo fleksibilan i prilagodljiv. U procesu dizajna u nastajanju, facilitatorice nadziru potrebe grupe i mijenjaju smjer kad dođe do situacije koja zahtijeva pažnju. Kako grupa reagira na konflikt? Postoji li konflikt u prostoriji? Što se pojavljuje u grupi kao reakcija na radionicu i što se može promijeniti kako bi se pokrenulo grupu prema ostvarenju njezinih ciljeva? Više ćemo o tome raspraviti u poglavlju 3.3.

-
-
- Koji su najbolji participativni alati kojima se služiš za ispitivanje znanja kod sudionika? Kako osiguravaš da se upotrebljavaju na način koji je osnažujuć?
 - Koje metode još nisi savladala koje bi ti pomogle da podržiš ljude s kojima radiš?
 - Postoje li načini kako možeš uložiti u svoje vještine?
-
-

A ti?
Razmisli
o tome!



Holističko i transformativno učenje

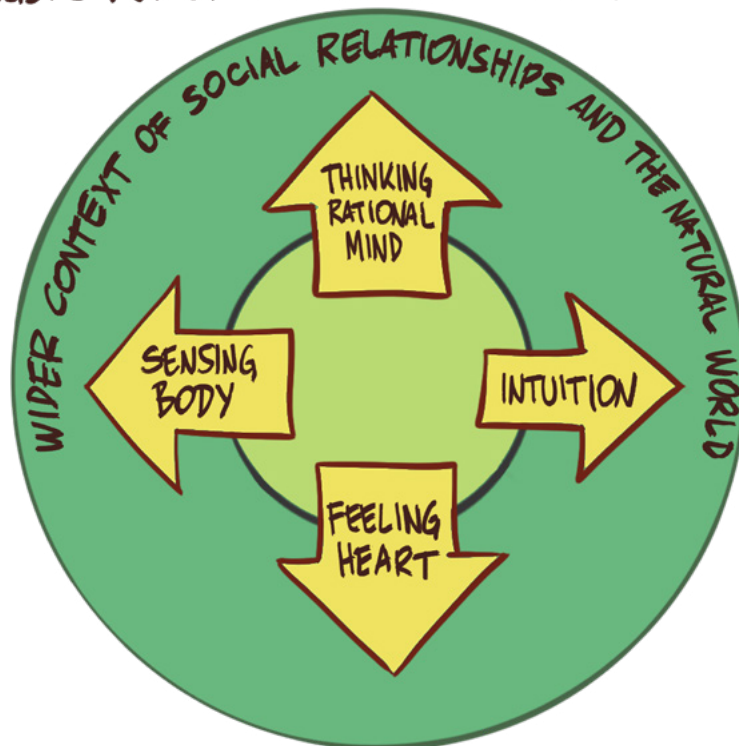
Kako uključiti glavu, srce, ruke i svoju intuiciju u praksu vođene pedagogije? Na početku ovog poglavlja stavit ćemo različite vrste učenja u kontekst pristupa 'holističkog učenja'. Točnije, učenja koje uzima u obzir racionalnu, osjećajnu, osjetilnu i odnosnu dimenziju onoga što jesmo. Također će se usredotočiti na ideju vodstva u procesu učenja ispitujući način na koji pojedinci uče u kontekstu međuljudske dinamike koja zahtijeva veliki naglasak na odnose i izgradnju povjerenja u okruženju u kojem se odvija učenje.

U cijelom procesu razvoja prakse za moj trening i za projekt Ulex koristili smo se holističkim pristupom. Holističko obrazovanje smatramo holističkim na nekoliko razina: ono se obraća osobi u cijelosti i osobi u odnosu na ljude koji je okružuju te u odnosu na širi svijet. To je tip učenja koji uzima u obzir racionalnu, osjećajnu, osjetilnu i odnosnu dimenziju onoga što jesmo.



Budući da sam motivirana pomoći u izgradnji kapaciteta za širu transformaciju društva, više sam usmjerena na međuljudske aspekte transformacije, nastojeći odvratiti ljude od previše individualiziranih načina gledanja na svijet i djelovanja. Ovaj pristup prepoznaje činjenicu da osobna dimenzija počiva na međuljudskoj, da međuljudska počiva na društveno-političkoj, a da društveno-politička počiva na ekološkoj dimenziji. Učenje i učinkovite prakse za transformaciju moraju se baviti svakim od tih slojeva i njihovim međusobnim poveznicama.

HOLISTIC VIEW OF THE PERSON IN CONTEXT



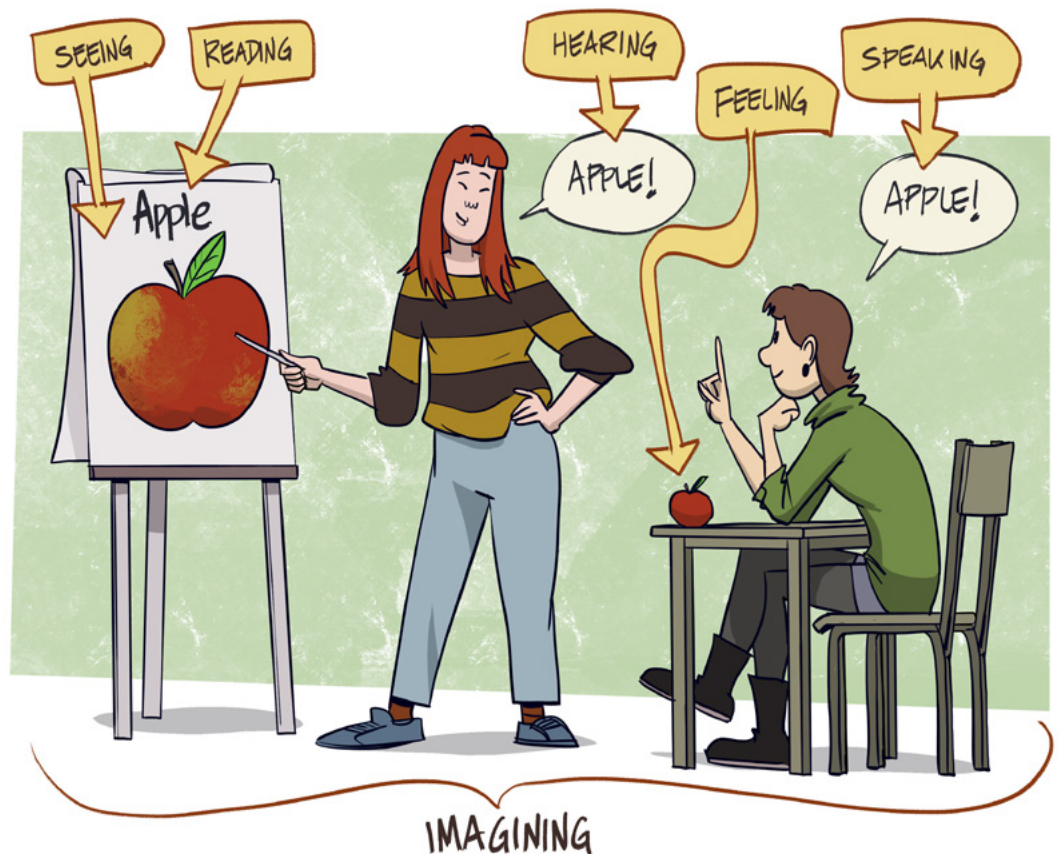
Služeći se holističkim pristupom, nastojim osmisliti ravnotežu treninga koji obuhvaćaju sve kapacitete kojima se ljudi koriste u interakcijama sa svijetom – onaj koji podržava kritičko promišljanje, emocionalnu pismenost i snažno učenje koje proizlazi iz tijela i osjetila. Sve je to najučinkovitije kad se ostvaruje u solidarnosti s drugima. Vodstvo je nešto što moramo usvojiti među sobom. Rad s drugima ima transformativnu moć. Imajući to na umu, nastojim osmisliti treninge koji uvažavaju međusobno osnažujuću vezu između izgradnje sposobnosti za kolektivno djelovanje i osnaživanja osobe kao individue, pritom držeći ravnotežu između komplementarnih duhova autonomije i suradnje.

Učenje na temelju djelovanja i promišljanja i holistički pristup

Pripovijedanje, pokazivanje i djelovanje različiti su načini učenja. Svaki ima svoju svrhu. Jedan od najučinkovitijih načina za integrirati ih u dizajn treninga jest uporaba Metodologije učenja djelovanjem. Ta metodologija uključuje sve, ali stavlja naglasak na učenje iz iskustva podržavanjem dubokog promišljanja, analize i testiranja. U kontekstu aktivističkog obrazovanja, otkrile smo da je potrebno dodatno istaknuti važnost promišljanja, dijelom kao lijek za aktivističku sklonost ishitrenom djelovanju. Korisno je promisliti o tome kako treninzi i radionice mogu pomoći u prolasku kroz faze ciklusa učenja djelovanjem. Često započnemo s promišljanjem, a iskustvom smatramo ono što ljudi donose sa sobom. Organizirat ćemo aktivnost koja budi iskustvo pojedinca ili grupe, što onda postaje temelj za njihovo promišljanje i analizu.

Stilovi učenja

Holistički pogled na sebe koji sam opisala proizlazi iz razumijevanja osobe prema Jungu. Može nam pomoći u planiranju treninga koji ispunjavaju potrebe širokog raspona stilova učenja. Iako svi možemo nešto naučiti iz gotovo bilo koje vrste aktivnosti na radionici, svatko od nas ima jedan prevladavajući ili preferirani stil koji nam omogućuje učinkovitije učenje. Neki ljudi pristupaju zadacima ili iskustvima gledanjem drugih koji su uključeni u iskustvo i razmišljanjem o tome što se događa (promišljanje/gledanje) ili se odmah 'bacaju na posao' (aktivno eksperimentiranje / djelovanje). Drugi najbolje uče tako da iskustvo pretvore u nešto što za njih



nosi značaj, pri čemu se nove informacije stječu razmišljanjem, analiziranjem ili planiranjem (analiziranje/razmišljanje) ili doživljavanjem konkretnih, opipljivih, osjetnih svojstava svijeta (iskustvo/osjećaj). Korisno je osmišljavati treninge i kombinacije aktivnosti tako da pružaju raznolikost kako bi pokrili preferirane načine učenja različitih ljudi. Za više o tome potraži *David Kolb, Learning Styles*.

Što je još potrebno uzeti u obzir kod holističkog i transformativnog učenja

Na temelju mojeg iskustva s treningom, postoji nekoliko dodatnih komentara koji su pogotovo važni za dizajn holističkog učenja.

OBVEZA BRIŽNOG POSTUPANJA

Velik dio učenja u vođenoj pedagogiji ima potencijal potaknuti snažne emocionalne reakcije i staviti pred sudionike izazovna iskustva povezana s otkrivanjem sebe ili kolektiva. Ključno je da bilo koja osoba koja facilitira takav trening prethodno promisli o tome koliko će dobro sami ili drugi moći podnijeti i podržati druge učenice tijekom takvih procesa.

EMOCIONALNI RAD

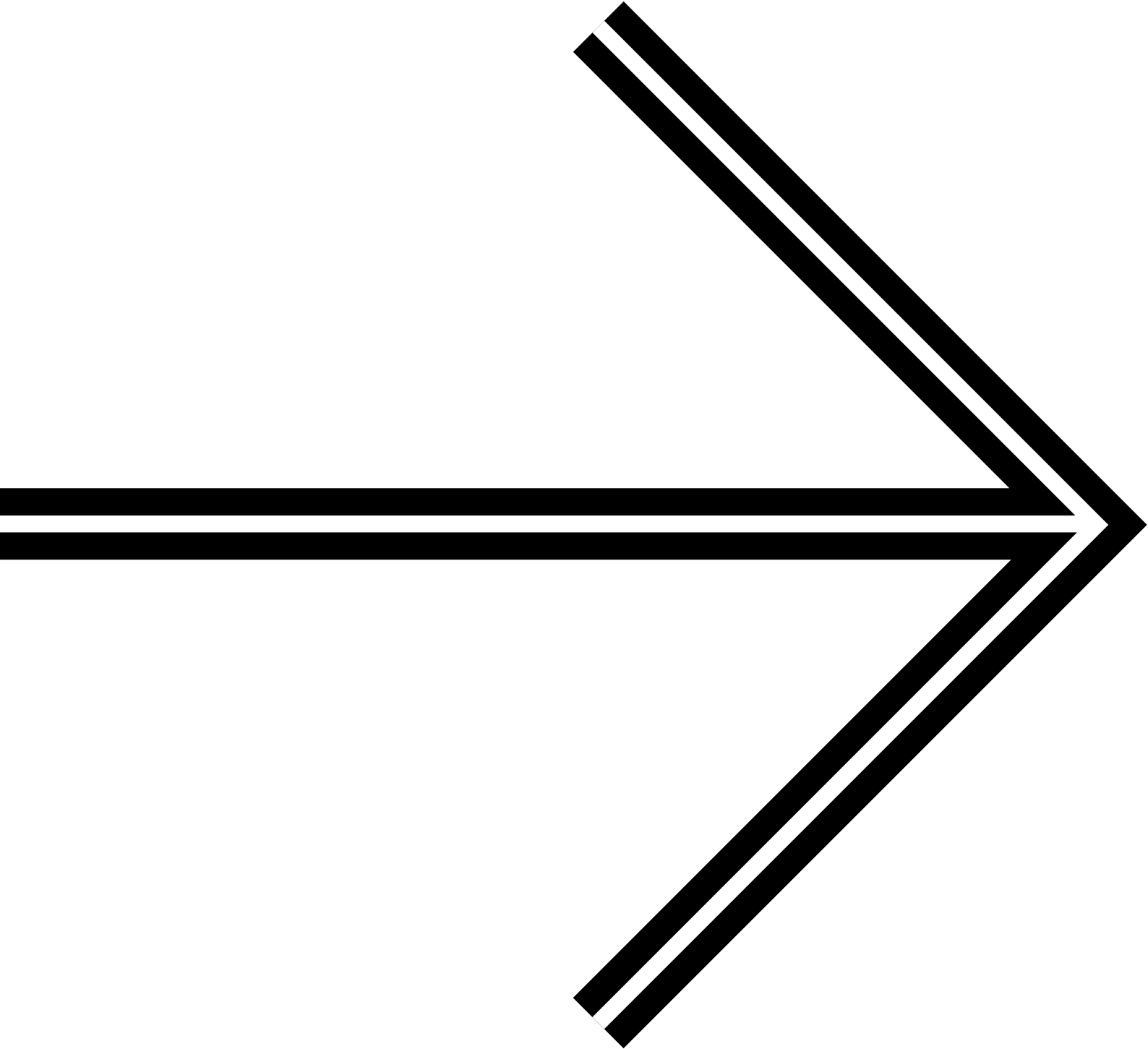
Moram uvezi u obzir svoje kapacitete i kapacitete grupe za proživljavanje izazovnih i snažnih osjećaja. Važno je da kao facilitatorica razvijem vlastitu emocionalnu pismenost i uzmem u obzir vlastiti emocionalni kapacitet za rad s tuđom emocionalnom reakcijom, imajući na umu da takav rad uvijek može i mene trigerirati ili utjecati na mene.

TJELESNE VJEŽBE, PRISTANAK I DODIR

Kad radim na treninzima koji uključuju 'tjelesno učenje' i somatske aktivnosti, nastojim posebnu pozornost posvetiti različitim aspektima uključivosti i pristupanju pitanjima pristanka, osobnih granica i dodira.

-
- Na koje načine voliš komunicirati sa svijetom?
Kako to utječe na način na koji osmišljavaš treninge?
 - Što možeš učiniti za sebe i svoje kolegice trenerice kako bi bila sposobnija biti na raspolaganju kad dođe do izazova u međuljudskim odnosima i kad se pojave snažni i ponekad teški osjećaji?
-

A ti?
Razmišli
o tome!



ZAGONETKA

Na meniju: ciljevi učenja!

Kako određuješ što je potrebno naučiti tijekom treninga? Koja je uloga treninga u ciklusu 'prakse' koja uključuje učenje i djelovanje? Ovo poglavlje pozabavit će se pitanjem izrade ciljeva učenja za trening, pogotovo za trening koji nastoji usvojiti 'vođenu pedagogiju'. To je proces koji uključuje evaluiranje, prepoznavanje proturječja, odgovaranje na povratne informacije i posvećivanje dugoročnom procesu praćenja ljudi i organizacija tijekom njihovog učenja. Kao što je istaknuto u ovom poglavlju, sve se to događa u kontekstu pružanja podrške našim pokretima kako bi poduzimali učinkovitije korake prema pravdi.

Kad se oduzme sve ostalo, za mene je utvrđivanje ‘ciljeva učenja’ jednostavno pronalaženje što moramo naučiti danas kako bismo sutra mogli učiniti više u borbi za pravdu.



Koliko god da volim provoditi treninge i izrađivati kurikulume za političko i strateško obrazovanje, iz mojeg iskustva oni nisu sami sebi svrha. **Naprotiv, trening i obrazovanje su alati kojima se koristimo kako bismo poboljšali svoju praksu u pokretima.**

Paulo Freire slavno je izjavio, ‘što možemo učiniti sada kako bismo sutra mogli učiniti ono što nismo mogli učiniti danas?’. U svojem radu s mrežom NVO-ova European Community Organizing Network otkrio sam da je trening, kad je precizno kalibriran prema trenutačnim potrebama grupe organizatora pri učenju, ustvari nešto što možemo učiniti danas. On može pomoći vođama u pokretu (i svima u procesu otkrivanja vlastitog kapaciteta za vodstvo) poduzeti velike korake u svojem radu kako bi mogli ostvariti ono što se naoko čini nemoguće ili pridobiti samopouzdanje u svoju sposobnost djelovanja. **Dobro proveden trening, s jasnim ciljevima, može dovesti do stvarnog i učinkovitog djelovanja na terenu.**

Ciljevi učenja mogu biti različiti, od identificiranja ključne kompetencije koju sudionica mora imati do navođenja osobnih vještina (tzv. *soft skills*) ili promjene u stavu koja je ljudima pomogla napredovati u njihovom radu u pokretu. Otkrio sam da je proces utvrđivanja ciljeva učenja proces koji se odvija postupno i temelji se na dijalogu. Drugim riječima, ne pretpostavljam da već znam koji bi trebali biti ciljevi prije samog početka. Sam ‘trening’ može biti raznih oblika. Ponekad se odvija u formalnom obliku, u prostoriji gdje ljudi sjede u krugu. Ponekad se odvija jedan na jedan u obliku koji ćemo prije nazvati mentorstvom... ili čak druženjem. Iz mojeg iskustva, trening se odvija na spektru, no instinkti za prepoznati što sve ljudi moraju naučiti ostaju isti. Posao pretvaranja tog instinkta u ‘ciljeve učenja’ sličan je, bez obzira stvaras li trening za skupinu ljudi koji traje cijeli vikend ili se samo družiš s ljudima tijekom vikenda.

Vidim duboke nepravde u svijetu i prepoznajem na koje načine duboki nesrazmjeri moći u društvu vode do tih nepravdi. Osjećam se pozvanim kretati se prema viziji svijeta kakav bi trebao biti i ne pomiriti se sa svijetom kakav je sad. Stoga je rad koji obavljam kao trener, bilo u formalnom ili neformalnom kontekstu, uvijek usmjeren na taj cilj. Kad se oduzme sve ostalo, za mene je utvrđivanje ‘ciljeva učenja’ jednostavno pronalaženje što moramo naučiti danas kako bismo sutra mogli učiniti više u borbi za pravdu.

Nedavno sam bio pozvan održati trening grupi aktivističkih organizatora iz Poljske koji su razmišljali o tome kako se uključiti u politički proces. Kako su se izbori u njihovoj zemlji bližili, sudionici – koji su svi već bili uključeni u projekte organiziranja u zajednici u svojoj regiji – nikako nisu htjeli propustiti predizbornu kampanju. Istovremeno, imali su brojne negativne osjećaje i proturječna tumačenja o tome što znači biti uključen u politički proces.

Stoga je moj prvi korak kao trenera bio upoznati se s organizatorima treninga kako bih ih upitao što su htjeli postići događajem. Kakvu su moć htjeli izgraditi? S kojim su se pitanjima ljudi borili? Gdje su ljudi zapinjali? Jednom kad sam imao predodžbu o tome, mogao sam izraditi trening koji je odgovorio na ta pitanja i, još važnije, uspio sam u tome da sudionice same duboko i otvoreno razgovaraju o tim pitanjima.

Izrada evaluacija, utvrđivanje proturječja i postavljanje ciljeva učenja

Dio rada u izgradnji vođenog pokreta jest evaluiranje naših organizacija, bilo da su to mali kolektivi ili velike organizacije s osobljem ili bilo što između. Kad su autorice ovog priručnika započele proces izrade kurikuluma i okvira za učenje o vodstvu, prva stvar koju smo napravile bilo je terensko istraživanje. Dogovorile smo intervjue s nizom aktivistkinja i organizatorica koje rade u brojnim pokretima i vrstama organizacija diljem Europe. Upitale smo ljude što prvo pomisle kad čuju riječi ‘vođa’ i ‘vodstvo’ i znači li im išta izraz ‘vođenost’. Snimile smo te intervjue i sabrale smo nalaze u studiju na temelju koje je izrađen ovaj projekt. To je jasan primjer formalnog procesa evaluacije pokreta u prilično velikom opsegu.

Ali sve da je to i bio mali, neformalni proces, uvijek pokušavam otkriti gdje su proturječja. Gdje ljudi zapnu i ne mogu nastaviti naprijed? Što ljudima pada na pamet kad nešto kažu, ali ne čini se posve ispravno – čak ni njima. Drugim riječima, s čime ljudi imaju poteškoće?

Nakon procesa identificiranja specifičnih proturječja prelazim na njihovo mapiranje. Jedan od načina na koji sam to učinio je evaluacija organizacije na temelju ‘osnovnog proturječja’ koje ju vodi u krivom smjeru. Zatim mapiram povezana proturječja. Drugim riječima, tražim koji je sveobuhvatni problem s kojim se ljudi bore i na koje se to različite načine odražava na internu praksu i kulturu organizacije kao i na djelatnost koju ona obavlja u svijetu.

Da pojasnim, nisam u potrazi za proturječjima kako bih se ‘divio problemu’, već to činim zato što proturječja mogu dovesti do novih spoznaja. Primjerice, ako ljude muči proturječje između njihove averzije prema ideji ‘vođe’, ali se istovremeno osjećaju zaglavljeno i nemoćno zbog činjenice da njihovoj organizaciji nedostaje unutarne odgovornosti te je na rubu disfunkcionalnosti, a sve zato što želi odbiti negativnu predodžbu o ‘vodstvu’, tada potencijalno postoji sinteza između

tih dviju proturječnih pozicija koja može stvoriti novi način djelovanja. U ovom smo projektu identificirali jednu moguću sintezu tih dviju ideja kao nešto što nazivamo 'vodstvo' ili 'vođena pedagogija'. **Kao trenerima, na nama je onda da izradimo ciljeve učenja koji pomažu polaznicama naših treninga o vođenom organiziranju da doista usvoje taj koncept tako da ga mogu upotrebljavati u svojem radu.**

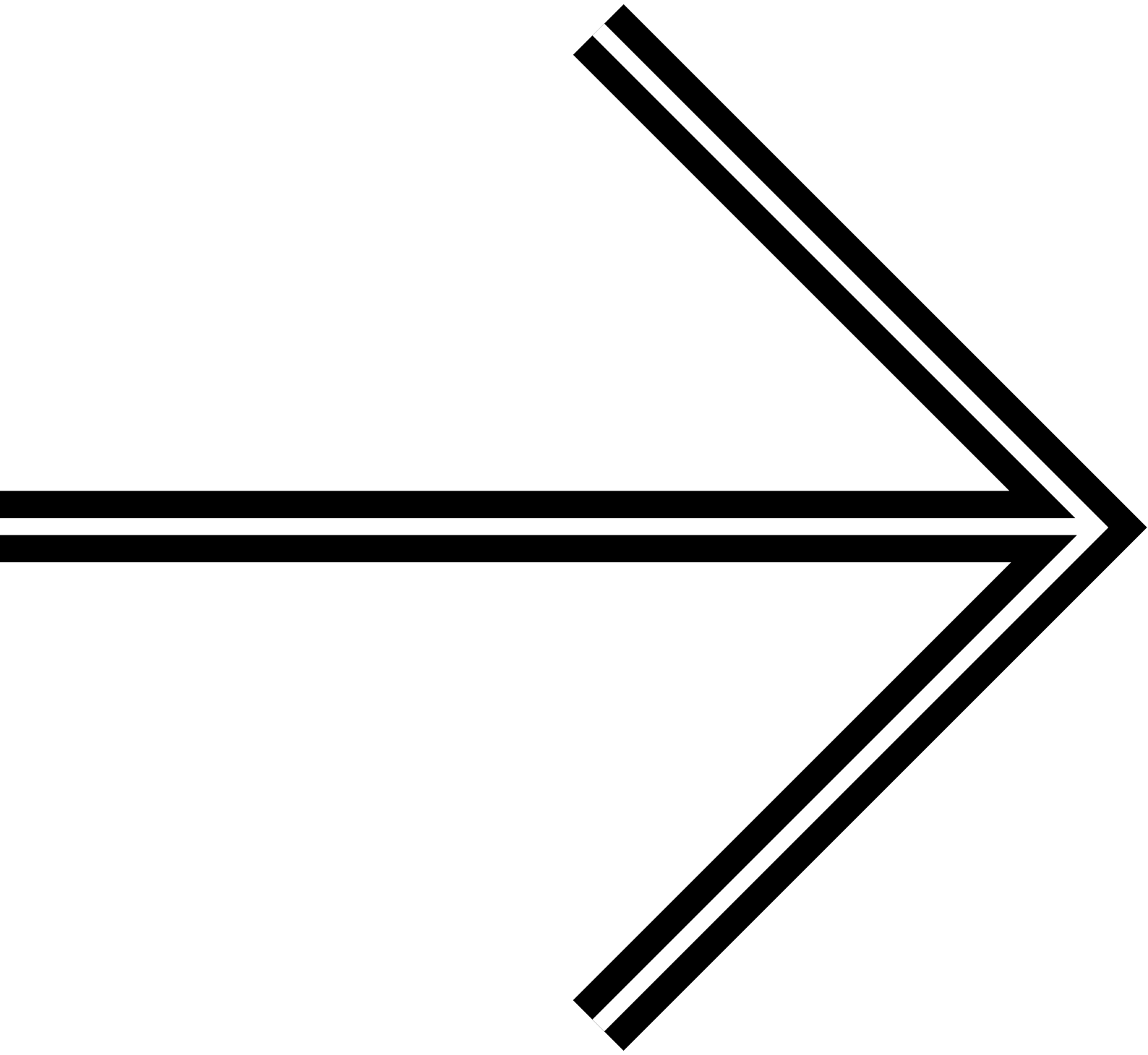
Vrlo sam pristran prema izradi ciljeva učenja koji pomažu navesti polaznice da same dođu do shvaćanja, a ne uz pomoć sinteze koju im nametnem ja ili netko drugi. To ne znači da nisam pripremio cilj ili promislio koje su to promjene koje bi trebale biti provedene u pokretu. To također ne znači da sam kao trener protiv izrade prezentacija ili načina rada obraćanjem sudionicima 's čela prostorije'. No to znači da sam pristran prema izradi materijala za trening koji stvaraju spremnik u kojem ljudi mogu sami doći do zaključaka, osjećati da ga i sami kroje te da u njemu mogu sami odlučivati.



U konačnici, vođeno organiziranje istovremeno nastoji osposobiti više osoba za vodstvo i poboljšati kvalitetu kolektivnog vodstva u našim organizacijama i pokretima. **Postavljanje ciljeva za sadržaje koje naš pokret mora naučiti kako bi to ostvario praksa je demokratičnosti i temelji se na dubokom slušanju.** U potrazi smo za točkama gdje naši pokreti nailaze na poteškoće, proturječja, te smo u potrazi za novom sintezom iz tih proturječja koja nam može pomoći otkriti novu moć u našoj borbi za pravdu. Kao praktičarke koje su posvećene mijenjanju svijeta, moramo biti spremne baviti se time na duge staze i boriti se zajedno s ljudima koje treniramo – pri čemu svatko ima znanje za steći i znanje za podijeliti.

-
- Sjeti se slučaja kad nisi zastala i evaluirala rad koji si obavila u prošlosti. Kako je to utjecalo na tvoju organizaciju?
 - Ako je naša definicija proturječja: dvije tendencije koje vuku tvoju organizaciju (ili tebe osobno) u različitim smjerovima, koje je glavno proturječje koje trenutačno oblikuje tvoj rad?
 - Kako bi dizajnirao trening tako da istražuje to proturječje i po mogućnosti vodi do nove sinteze tvog rada? Kako bi definirala ciljeve tog treninga?

A ti?
Razmisli
o tome!



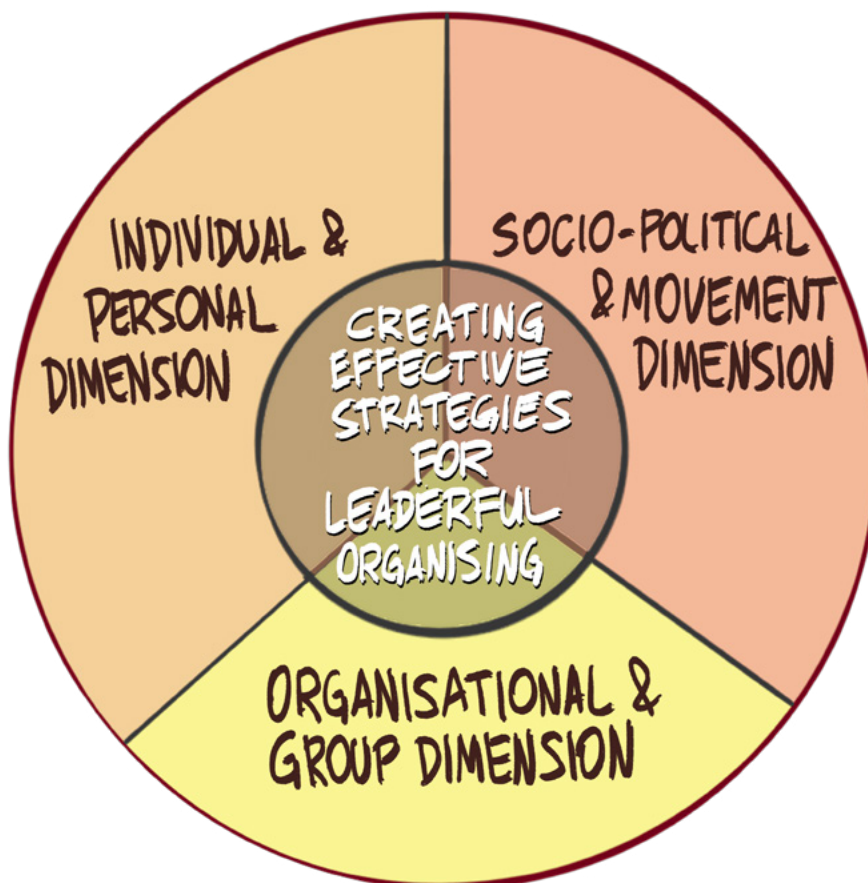
Studija slučaja: Fokusiranje na potrebama pri učenju

Kojim se alatima i okvirima za procjenu mogu evaluirati potrebe za učenje kod vođenog treninga? U ovom se poglavlju objašnjava da 'vodstvo' nije samo osobina, stoga treninzi kojima je cilj razviti sposobnost vodstva moraju voditi računa o cijelom spektru razina na kojima mora doći do promjene: razini pojedinca, organizacije i društva. Transformacija pojedinca i organizacije omogućuje utjecanje na razini društva, stoga se pri planiranju treninga procjena učenja treba fokusirati na te tri razine. U ovoj studiji slučaja predstavljamo primjer kako su autorice ovog priručnika pri zajedničkom osmišljavanju i držanju treninga na temu vođenog organiziranja nastojale uzeti u obzir potrebe i ciljeve učenja.

Radeći na projektu Ulex prethodnih godina otkrili smo da učinkovito učenje za vodstvo mora biti temeljeno na posvećivanju određenim izazovima i potrebama. Kao vrsta transformativnog učenja koja podržava promjene kod pojedinaca, grupa i njihovih pokreta, ono mora biti konkretno, a ne apstraktno ili isključivo teoretsko. To znači da u dizajn naših treninga nastojimo uključiti prostor u kojem će sudionice promišljati i analizirati svoje potrebe i izazove s kojima se suočavaju. To nam omogućuje da osmislimo dugoročne planove učenja koji su relevantni i transformativni.



Ova studija slučaja predstavlja višeslojni okvir kompetencija koji su izradile autorice ovog priručnika za trening na temu vođenog organiziranja. Predstavljamo ga kao jedan od alata kojim i trenerice i učenici mogu vježbati promišljanje o potrebama koje grupa ima pri učenju kao i procjenjivanje tih potreba. Željele smo u svoj dizajn treninga uključiti **način kojim se sredinom tečaja procjenjuje kako nastaviti sa sadržajem u drugoj polovici programa**. Naš cilj za prvu polovicu treninga bio je upoznati sudionike s deset ključnih kompetencija i svojstava za koja smo utvrdili da podržavaju vodstvo u našim pokretima. Za nas vodstvo uključuje razvoj vlastitih osobina, ali istovremeno je nešto što se treba usvojiti kolektivno kao svojstvo naših grupa i pokreta.



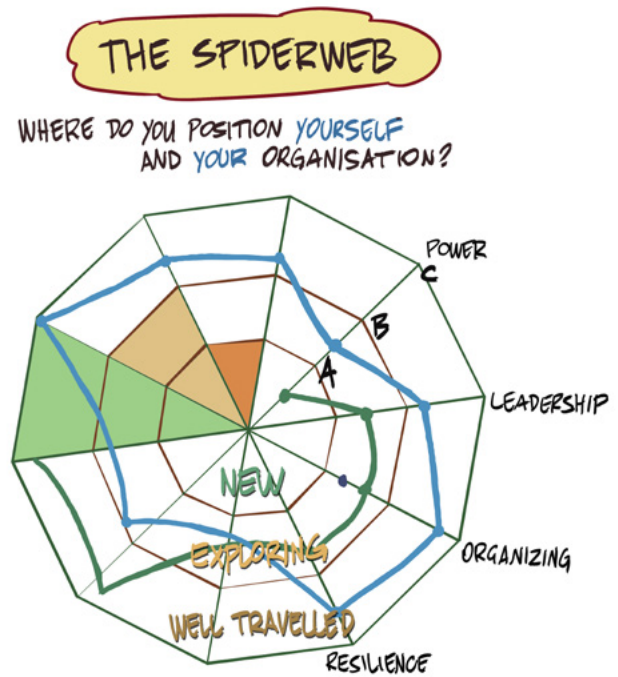
Smatramo da se rješavanje izazova i utjecanje na razini društva i pokreta uglavnom postiže promjenama na razini organizacije. Zato smo za ovaj trening osmislile **alat kojim podržavamo polaznike i njihove organizacije u promišljanju o svojim potrebama u pogledu vođenog organiziranja.**

Na početku smo htjeli shvatiti **koje su osobne i kolektivne osobine bile potrebne za pružanje podrške pristupu vodstva u organiziranju.** To nas je dovelo do osmišljavanja dvoslojnog okvira u sklopu kojeg je identificirano koje su osobine, vještine i razumijevanje s jedne strane te kolektivne prakse, strukture i kultura s druge strane potrebni kako bi se pružila podrška vodstvu.

Time smo identificirale pet područja, pri čemu svako ima osobni i kolektivni aspekt (kratak opis ovih kompetencija možeš pronaći u našem okviru kompetencija). Ta područja su sljedeća:

Područje kompetencije	Osobna dimenzija	Kolektivna dimenzija
Moć	Svijest o moći i privilegijama	Raspodjela moći i privilegija
Vodstvo	Prihvatanje vodstva	Strukture razvoja vodstva
Vrijednosti	Grounding in values	Prakse aktivne solidarnosti
Akcije reakcije	Vještine VUCA (engl. <i>volatile, uncertain, complex, ambiguous</i> – promjenjivost, nesigurnost, složenost, dvosmislenost)	Sustavni pristup i prakse VUCA
Otpornost i regeneracija	Osobna otpornost	Regenerativne prakse (uključujući kulturu brige)
Transformativna suradnja	Vještine za suradnju	Strukture i prakse suradnje
Organiziranje	Izgradnja odnosa	Izgradnja moći
Strategija	Strateški način razmišljanja	Dugoročna vizija i plan
Kontinuirano učenje	Samorefleksija i učenje	Kolektiva refleksija i učenje
Komunikacija	Komunikacijske vještine	Strukture i prakse kojima se uključuju sve perspektive

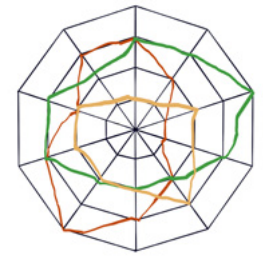
Tada smo sastavile pitanja povezana s različitim područjima kako bismo potaknule sudionike na promišljanje. Oni su zatim mogli mapirati 'rezultat' u alatu za samoprocjenu poput ovog u nastavku:



Podržale smo ih u mapiranju pokazujući im primjer ispunjene karte: Pojedinaac:



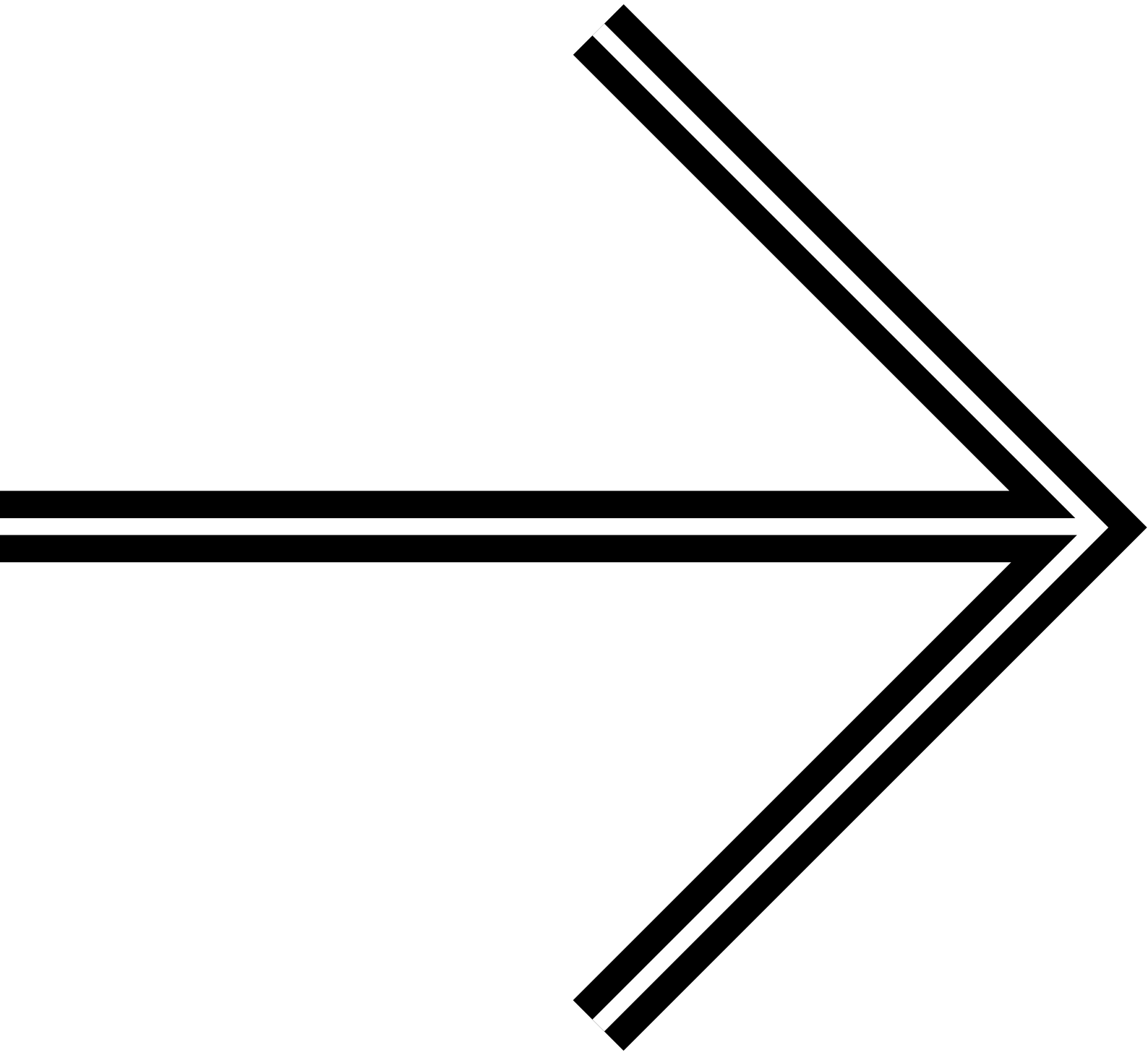
Slojevit prikaz za pojedinca, grupu ili tim:



Na temelju informacija koje smo prikupile iz procjena uspjele smo odlučiti koja su područja prioritet treninga. Vježba je polaznicima istovremeno pružila važnu priliku da promisle o samima sebi te da povećaju svijest o sebi i organizacijsku svijest. Usto smo nakon promišljanja o sebi ostavile nešto vremena da podijele te mrežne dijagrame s ljudima iz iste organizacije. Cilj je bio pomoći im da razumiju izazove s kojima se suočavaju i težnje koje su im zajedničke.

-
- Smatraš li da su ovih 10 područja kompetencija i ova 'paukova mreža' za samoprocjenu korisni alati?
 - Kako općenito ocjenjuješ potrebe sudionika na sredini treninga?
 - Nudiš li sudionicima neki drugi način za mapiranje njihovog napretka i promišljanja o njemu?
-

A ti?
 Razmisli
 o tome!



ZAGONETKA

Postavljanje temelja: vrste sesija

Od čega se sve sastoji trening? Ovo poglavlje daje pregled različitih vrsta sesija koje bi trebale biti uključene u dizajn treninga, s kratkim opisom ljepote svake od njih. Pokrit će važnost uključivanja sesija koje omogućuju ljudima da se zagriju i izgrade 'spremnik' u kojem će se odvijati učenje grupe kao i razmjena, ocjenjivanje, planiranje i eksperimentiranje. Također predstavlja primjer 'grupa za učenje djelovanjem', vrste grupnog rada koja potiče dublje uzajamno učenje i razmjenu među sudionicama.

Obžavam prilagođavati osnovni kostur treninga posebnostima specifične grupe i konteksta. Koje sesije uključiti? Treneri su poput čarobnjaka koji miješaju recepte, znajući da će svaka vrsta sesije zasigurno nadahnuti određeni oblik vodstva na razini pojedinca ili grupe, bilo da u teorijskom, emocionalnom ili praktičnom obliku. Glavno nadahnuće za moj kostur treninga bio je kostur koji sam prvi put vidjela na treningu u Ulexu i otad ga prilagođavam. Autorice ovog priručnika sastavile su sličan kostur tijekom prethodno spomenutog treninga o 'vođenom organiziranju'.

Prije nego što se upustim u to, važno je istaknuti jednu stvar koju smatram kraljicom svih sesija: lijepa, duga pauza. Ljudima je potreban taj gušt neformalnog vremena. Bez slobodnog vremena za opuštanje, zalogaj, razgovor o trivijalnostima ili piljenje u cvijeće u vrtu, emocionalne i intelektualne informacije dobivene u drugim sesijama mogu postati previše. Nekoliko sam puta primijetila da je 'više slobodnog vremena' gotovo uvijek spomenuto u evaluacijama s prošlih treninga.

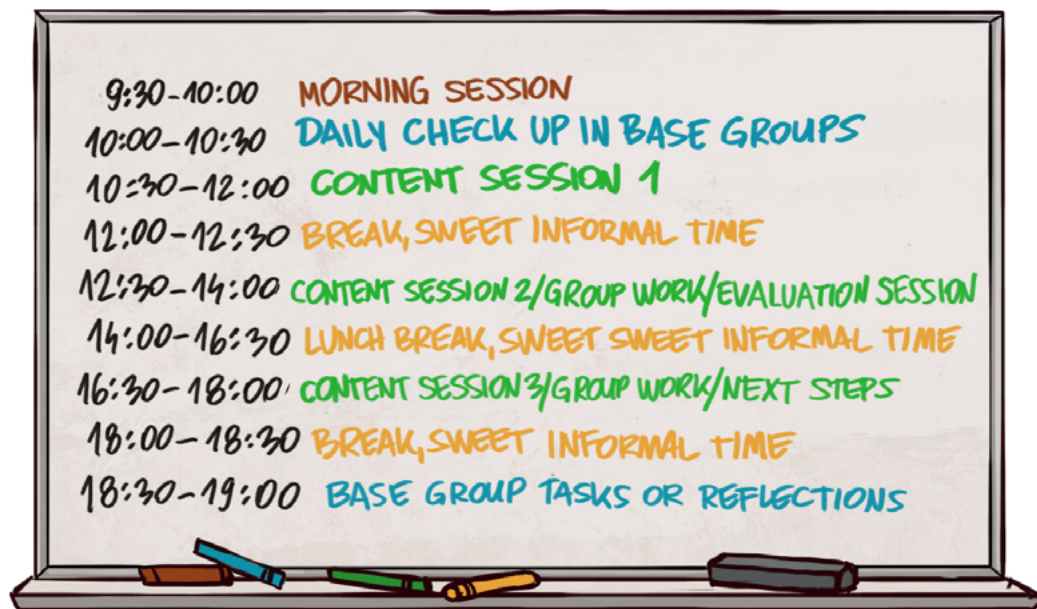
Nikad ne podcjenjuj moć pauze! Želiš žrtvovati pauzu radi dublje rasprave o represiji zato što 3 sata nije bilo dovoljno? Hmmm, možda i uspije, ali je zeznuto!



ISTAKNUTA PRIČA!
Kad se potreba za
pauzom suprotstavlja
potrebi za ozbiljnošću

Kofacilitirala sam sesiju u kojoj je rasprava o opresiji uzburkala osjećaje i potaknula prilično duboke razgovore. Kao facilitatorice, vodile smo računa o vremenu i nastojale smo završiti sesiju po planu kako bi ljudi mogli imati pauzu. Međutim, ti naši pokušaji dočekani su s nelagodom s obzirom na temu i kao pokušaj da se spriječi ozbiljnost. Gledajući unatrag, tu bismo situaciju bolje riješili da smo transparentno objasnili što mislimo i samo rekli nešto poput: 'Znamo da je ovo vrlo važna rasprava,

ali istovremeno imamo na umu koliko je važno da vam osiguramo pauzu.' Jedna mogućnost je da još malo nastavimo ako se svi slažu i zatim napravimo xyz s vremenom koje je namijenjeno za pauzu i sljedećom sesijom.'



Tako može izgledati komotan dnevni raspored (s dovoljno vremena za pauzu) na većem treningu.

Osim pauza i obaveznih 'glavnih sesija' koje nose tematski sadržaj treninga, navodimo još nekoliko sastavnih dijelova treninga:

Sesija za upoznavanje

Bez obzira držim li poludnevni ili sedmodnevni trening, ovo je uvijek prva sesija zato što uključuje neke alate na samom početku koji mogu biti odlučujući za spremnik koji pokušavamo stvoriti kako bi se sudionici osjećali ugodno. Bez obzira poznaju li se sudionici otprije, jesu li se već kratko upoznali ili su pak potpuni stranci, moja je preporuka da se ova sesija nikad ne preskače. Iz iskustva, sudionici su skloniji javiti se i predvoditi određene rasprave ili procese koji uključuju otvorenost ili ranjivost pred drugima nakon što su sa svima imali priliku porazgovarati o više ili manje važnim temama. Pomno promišljam pitanja i igre koje predstavljam grupi u ovoj fazi. Potrebno je pogoditi ravnotežu između aktivnosti koje su dovoljno sigurne, a opet potiču um i energiju ekstroverta kao i introverta.

Osnovne grupe

Ako osigurate vrijeme da se ljudi upoznaju u osnovnim grupama, to može stvoriti dodatnu razinu povjerenja i izgradnje odnosa među sudionicama. Time se također podržava učenje i/ili delegiranje zadataka, što kod sudionica povećava osjećaj vlasništva nad prostorom treninga. Obično uključujem osnovne grupe kad trening traje dulje od 2 – 3 dana. Posebno odvajam vrijeme za njihovo redovno sastajanje, svaki dan u isto vrijeme. Međutim, imaj na umu da nasumično odvajanje novih sudionika u osnovne grupe može biti izazovno. Može se odviti nekoliko nezdravih dinamika (na temelju različitih identiteta, iskustava, navika, neosjetljivosti ...). Nastojim razmišljati unaprijed na temelju informacija koje sam prethodno dobila

od sudionika. Zadaci grupe mogu se prilagoditi kontekstu: od općih zadataka održavanja i čišćenja, do onih emocionalnih i kreativnih. Smatram da je za osnovne grupe najvažnije da naprave kolektivnu evaluaciju svakog dana treninga, tvoreći krugove u kojima svaka osoba može podijeliti osvrt na dan.

Jutarnje sesije

Otkrila sam da je vrlo korisno za grupu ako joj se na početku da termin koji je namijenjen za postavljanje praktičnih pitanja (to se može ponavljati svaki dan). Jutarnje sesije obično su opuštene. Ponekad se moram podsjetiti da se opustim i otpustim energiju 'čuvarice' koja se pojavi svaki put kad vidim da netko nedostaje u jutarnjem krugu. U redu je, pusti... Svrha ove sesije stvoriti je dovoljno prostora za fokus na učenje. To omogućuje sudionicama da se smjeste u prostoru te ih opušta za sljedeću sesiju tako što ih potiče da izraze svoje potrebe i obavještava ih o tome što ih čega kasnije. Volim se poigrati sa strukturom jutarnje sesije. To može biti vrijeme kad nastupaju osnovne grupe ili kad se igra jednostavna igra. Savjetujem da ostaviš prostora za pitanja poput: kako si spavala? Kako se osjećaš? Želiš li podijeliti nešto s grupom? Važno je da verbaliziraju kako se osjećaju taj dan i je li im nešto potrebno.

Sesije s radom u grupama

Osim što meni, kao facilitatorici, pruža nekoliko minuta ili sati predaha, smatram da je rad u grupama ključan za vježbanje i primjenu vodstva. Rad u grupama potiče ideju da svi posjedujemo znanje i poduzetnost te da nas drugi mogu naučiti i nadahnuti na razmišljanje ili djelovanje.

Primjer rada u grupama – grupe za učenje djelovanjem

Može se dogoditi da kao trenerice zaboravimo da je velik udio znanja u prostoriji ustvari iskustvo i stručnost s kojima su sudionice došle na trening. A čak i kad se sjetimo, moramo tražiti prilike za decentralizirati svoju ulogu.

Svjestan način kako to učiniti jest odrediti prostor za nešto što nazivamo 'grupe za učenje djelovanjem'. Grupa za učenje djelovanjem mala je grupa ljudi koji su se sastali kako bi istražili specifične slučajeve. Svaki je slučaj izazov s kojim se doista suočava netko od ljudi iz grupe. Grupa za učenje djelovanjem može se oformiti unutar organizacije, što otvara mogućnost za upoznavanje s radom drugih kolega i proces uzajamnog učenja ili se pak može sastojati od članica drugih grupa koje su posvećene zajedničkom učenju.

Postoje različiti procesi kojih se grupa za učenje djelovanjem može pridržavati, no svi uključuju barem nekoliko jasnih faza: (1) 'iznositelj slučaja' predstavlja slučaj i izazov; (2) ostatak grupe za učenje djelovanjem postavlja pitanja kako bi slučaj

bio što jasniji, (3) novi skup pitanja pomaže da iznositelj slučaja dobije novu perspektivu i nove uvide. Iako se općenito izričito izbjegava odmah prijeći na savjete, u nekim formatima postoji prilika za pružiti savjet kasnije u procesu, dok drugi modeli u potpunosti izbjegavaju bilo koji oblik savjeta. Iznositelj slučaja često sažima nove uvide ili sljedeće korake na kraju procesa.

Može se dogoditi da se ljudi s kojima radimo počnu previše oslanjati na našu pomoć koju im pružamo kao treneri ili netko tko mentorira organizaciju. Posljedica toga može biti da ne vjeruju vlastitoj strateškoj prosudbi i instinktima oko toga što moraju učiniti sljedeće. Ako se to nastavi, rezultat će biti suprotan od vođene pedagogije! Zato se u grupama za učenje djelovanjem krije dublja poruka, a to je da su sudionici ti koji su u konačnici odgovorni za vlastito učenje i rad. Time razvijaju samopouzdanje da mogu biti protagonisti u priči – svjedočiti tomu kao trener znači vidjeti vodstvo kako niče kao novi zeleni izdanci u proljeće!

Na treningu u kojem se stvaraju osnovne grupe, jedan sat programa može se rezervirati za to da se osnovne grupe zajedno okušaju u učenju djelovanjem, pri čemu je svaka sudionica grupe iznositelj slučaja na jedan dan.

Sesija za evaluaciju

Često smo morali skratiti vrijeme zbog lošeg upravljanja vremenom pa bi obično žrtvovali sesiju za evaluaciju radi više sadržaja ili grupnog rada. Preskakanjem povratnih informacija od sudionica propuštamo priliku sami učiti kao facilitatori. Moj je savjet: slično kao s pauzom, koja je sveta, nemoj kratiti vrijeme koje je u dizajnu treninga namijenjeno evaluaciji.

Sesija za planiranje sljedećih koraka

To je još jedna sesija koja se često zaboravlja, a ključan je dio krivulje učenja sudionika. Kad je dizajniram, nastojim se usredotočiti na različite aspekte za koje smo utvrdili da su važni za upamtiti i primijeniti u našim životima i krugovima. Obično upotrijebim meditativnu vježbu na početku kako bismo se prisjetili prethodnih trenutaka spoznaje. Zatim pisanjem dnevnika, postavljanjem ciljeva i razmjenom sažimamo konkretne korake koje je potrebno poduzeti. Fokus može biti prema unutra ili prema van, poput: 'Što želim uvesti u svojoj zajednici', 'Što mislimo da bi bilo korisno za našu grupu' ili 'Koje ćemo promjene predložiti kad se vratimo u svoju zajednicu?' Ako postoji više ljudi iz iste grupe ili pokreta, korisno je da imaju priliku zajedno promišljati jer ih to može osnažiti za predlaganje promjena ili provedbu kad se vrate u svoju zajednicu.

Predlažem nekoliko dodatnih ideja za sastavne dijelove tvog dizajna (više o nekima od njih u poglavlju 3.3.)

open space sesija — sudionice same organiziraju i vode sesiju o različitim temama po vlastitom izboru – vodstvo i samoorganizacija u pravom smislu!

sesija za razvoj svijesti — primjerice jutarnje meditacije prije doručka i jutarnje

sesije.

kasnovječernji film / nastupi u slam poeziji — po izboru nakon večernjih sesija gdje ljudi mogu podijeliti svoje najdraže umjetničke radove.

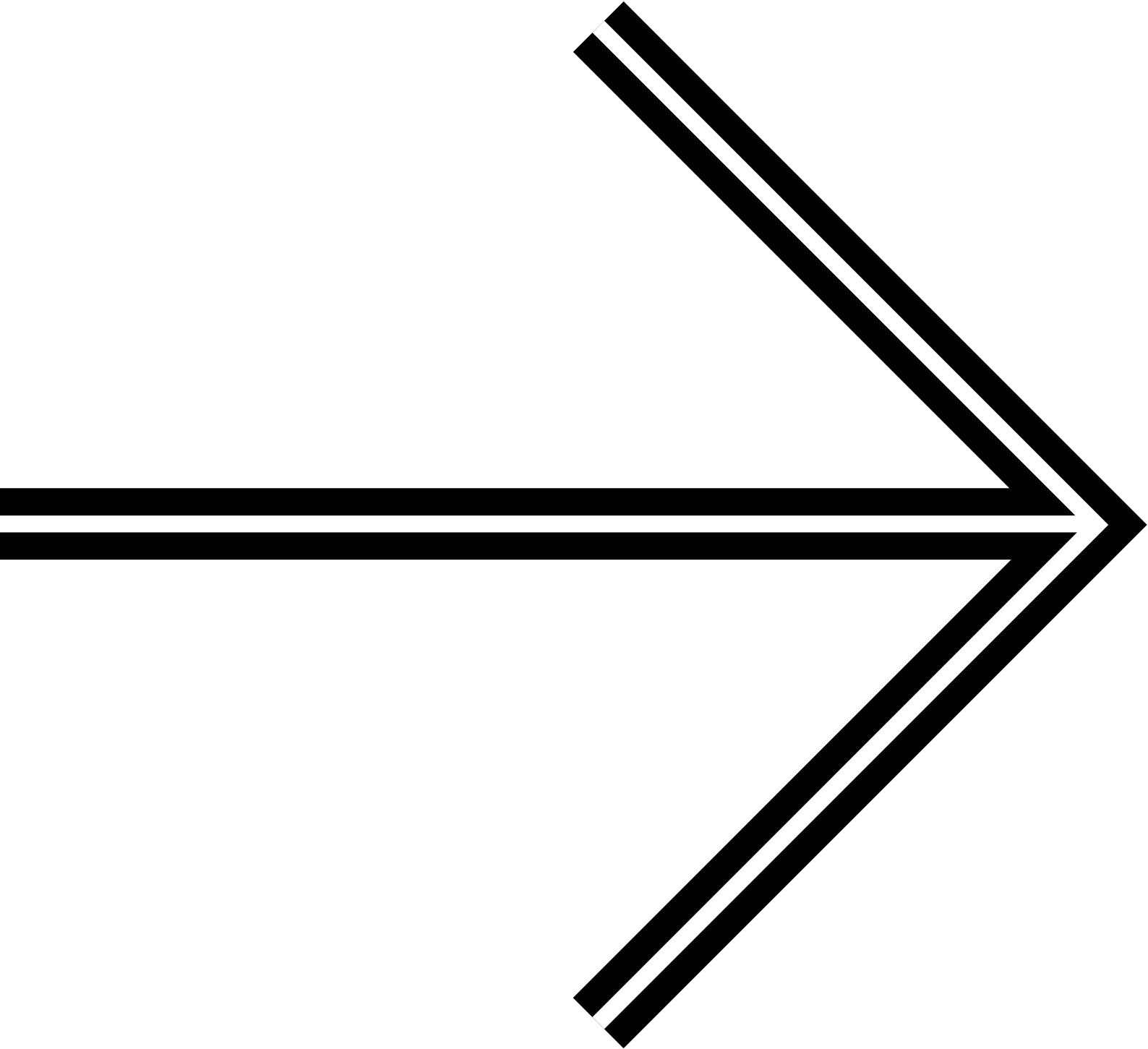
slobodno popodne — cijelo popodne slobodno kad sudionice mogu raditi što god žele ili trebaju.

prostori namijenjeni određenoj skupini (engl. caucus) — sigurniji prostor u kojem se mogu okupiti osobe istih identiteta i razmjenjivati iskustva.

sesija mistike — ovisno o cilju mistike, predmeti koji su s njom povezani i mogu potaknuti emocionalnu ili duhovnu povezanost stavljaju se na pod u posebnom aranžmanu. Sudionice zatim mogu imati različite vrste interakcija (dodir, pjesma, poezija, tišina, fotografije itd.).

-
- U kojoj se od ovih sesija nikad nisi okušala? Pokušaj zamisliti kako bi izgledalo da ih uključiš u dizajn. Kako se uklapaju? Potiču li na poduzetnost?
 - Osjećaš li se dovoljno iskusnom za facilitiranje svih tih vrsta sesija? Ako ne, kojih ne i zašto? Čega bi se bojao? Što bi ti moglo pomoći da se pripremiš za njih?
 - Jesi li spreman sljedeći put malo eksperimentirati sa sesijama? Što se nadaš postići ovim eksperimentom?
-

Ati?
Razmisli
o tome!



ZAGONETKA

Vodič za dizajn treninga

Kako podrobnije dizajnirati treninge koji su namijenjeni različitim stilovima učenja? Ovo poglavlje istražuje proces kroz koji trenerica prolazi u izradi treninga od nule: počevši s utvrđivanjem ciljeva koji će te voditi i usmjeriti pa sve do izrade toka dnevnog reda s vremenskim rasporedom. Također se dotiče ideja kreativnosti, zajedničkog dizajniranja, izlaganja riziku, tempa, određivanja očekivanja i još puno drugih!

Vjerujem da ljudi sami preuzimaju odgovornost za svoje učenje. Za mene je to temeljno načelo koje neki prostor za učenje čini vođenim. Istovremeno postoje različita tumačenja i stavovi o tome kako ljudi uče ili kako dolazi do učenja. Zato smatram da je prilikom dizajniranja bilo kakvog treninga važno razmišljati o različitim stilovima.



Kako se nosim s neizbježnom spisateljskom blokadom kad započinem proces dizajniranja treninga? I još važnije, koje odluke donosim prilikom dizajniranja koje će podržati transformativno okruženje za učenje? U nastavku je vodič o tome kako to radim i što je na mene utjecalo u tom procesu.

- Prvo oblikujem **vlastite ciljeve**. To mi pomaže iskreno sagledati i osvijestiti vlastite pretpostavke o tome što mislim da bi grupa trebala naučiti. Kad si postavim to pitanje, također mi je lakše nositi se s vlastitim nesigurnostima oko toga što bi se moglo dogoditi ili oko stvari zbog kojih se osjećam manje samopouzdana. Također se prisjećam koja je bila prvotna potreba za treningom i postavljam si pitanja poput: odakle je došao taj zahtjev, tko je sve bio uključen u njegovo postavljanje i tko nije?
Ciljevi su moja polazišna točka, no također me usmjeravaju kad se izgubim u procesu dizajna. Ponekad samo moram sama sebe podsjetiti na pitanje: ‘Što su ljudi trebali naučiti?’
- Zatim pregledavam anketu koja je provedena prije tečaja i **tražim jesu li navedena očekivanja**, no uglavnom tražim naznake *mainstreama* i margine. Te informacije služe mi kao primjer u mojem govoru dobrodošlice o različitosti i usmjeravaju moj odabir početnih vježbi i poticaja.
- Kad imam na umu ciljeve, započinem s **brainstormingom**. Koristeći se jednom bojom *post-it* papirića, pretvaram ciljeve u teme koje se mogu obraditi. Zatim drugom bojom smišljam sve vježbe i alate koji bi mogli odgovarati tom sadržaju. Neke od metoda koje podržavaju ovu fazu *brainstorminga* su pregled prethodnih programa, komentiranje svojih ideja s drugim trenericama ili pregled alata drugih organizacija za treninge na specifične teme.
- Svojem prvom odabiru dodajem okvirni raspored kako bih mogla procijeniti je li **dnevni red dovoljno komotan**. Smatram da je važno osigurati dovoljno vremena i prostora za učenje. Ako tražim od sudionika da preuzmu odgovornost za vlastito učenje, moja je odgovornost osigurati im dovoljno vremena za to. Zato se moram pobrinuti da moj dizajn uključuje fazu ‘primjene’. Također se može dogoditi da osobe marginaliziranih identiteta pokrenu pitanja o kojima je potrebno raspraviti tijekom treninga – stoga provjeravam ostavlja li moj okvirni dnevni red dovoljno prostora za takve potencijalne situacije.
- Sadržaj dijelim prema **raspoloživom vremenu**. S vremenom i praksom, bolje navedena načela počinjem organski uzimati u obzir u fazi *brainstorminga*

i oblikovanja programa, no u ovom trenutku moram eksplicitno provjeriti i usporediti nacrt svojeg dnevnog reda s načelima.

- ... i zatim se **vraćam na ciljeve** definirane na početku.
- Jednom kad imam konačnu verziju dnevnog reda, **različite dijelove treninga unosim u list u Excelu** (matematika vremenskog rasporeda nije moja jača strana). Tu tehniku naučila sam od kolegice trenerice: zbrojiš ukupnu količinu vremena u minutama, oduzmeš pauze i zatim dodaješ procijenjeno trajanje u stupce pored tema. Zatim je potrebno provjeriti je li izračun točan. ;)

Moj je dizajn kreativniji kad svoje ideje mogu raspraviti s nekim. Priprema s drugom osobom otvara vrata mašti i ističe iz kojeg sam razloga nešto odlučila. Puno radije dizajniram s nekim nego sama!



Koji kriteriji mogu usmjeravati tvoje odluke u dizajnu?

Dolje navedeni popis načela i kriterija nastao je na temelju znanja koja sam stekla trenirajući s organizacijom Training for Change i tekstova Adrianne Maree Brown. To me usmjerava pri donošenju odluka o tome što uključiti, kad to uključiti, što prilagoditi i kako pronaći nedostatke:

RAZINE DIFERENCIJACIJE

Postoji li dovoljno diferencijacije u aktivnostima i vježbama kako bi se mogla osnovati zajednica učenja s jedne strane i poticajno mjesto za pojedinačno učenje s druge strane? Svijest o kulturnom kontekstu grupe/grupa pogotovo je važna na početku treninga. Je li prisutnija 'zapadnjačka' individualistička ili komunalna kulturna pozadina (započinjem li s 'ja' ili s 'mi')? Jesam li omogućila različite formate malih i većih grupa? Jesam li diverzificirala sadržaj tako da uključuje predstavljanje sadržaja pred grupom ili završne misli u parovima?

VREMENSKI RASPORED DANA

Odgovara li razina učenja prirodnoj energiji i ritmu dana? Dijelove s više teorije obično je bolje staviti ujutro, a dijelove koji uključuju izlaganje riziku te zahtijevaju više energije popodne. Vrijeme za primjenu teorije, emocionalni rad i/ili introspekciju te za druženje obično je bolje ostaviti za navečer.

RAZLIČITOST STILOVA UČENJA (I OBLIKOVANJA VJEŽBI)

Uključuju li aktivnosti (i izrada modela koje pripremam za njih) različite stilove učenja i jesu li oni na različite načine uključeni u program? Jesu li u mojim pripremama izrađeni modeli različitih stilova učenja? Uključuju li moja objašnjenja vježbi i te različite stilove? Na primjer: Ponekad upotrebljavam fizičke predmete, crteže ili osobne priče kako bih objasnila vježbu umjesto da pišem upute na ploču ili je objašnjavam usmeno. Zbog moje socijalizacije i usađene ideje da je 'ispravan pristup predavačice' ozbiljan, prije sam se suzdržavala od

izrade šarenih ploča, uključivanja kretanja i plesa, sjedenja na podu tijekom objašnjavanja ili korištenja voća za objašnjavanje modela. Kad sam postala kreativnija u predstavljanju vježbi, nisam samo postala autentičnija, nego sam i otkrila čaroliju koja nastaje kad izrađujem modele ‘dopuštajući’ te nove oblike interakcije i zatim posvjedočim slobodnijim interakcijama među sudionicima u prostoru.

AKTIVNOSTI IZLAGANJA RIZIKU

Uključuje li dizajn vježbe koje pobuđuju izlaganje riziku? Takve se vježbe potiču zato što je učenje koje se događa izvan zone komfora dublje. Međutim, ovdje je ključna premisa da spremnik za učenje mora biti snažan. Zato moj dizajn mora uključivati ‘dijagnostičke alate’, alate koji mi mogu pružiti informacije o tome je li spremnik dovoljno snažan. Ako nisam sigurna, to može biti štetno i može značiti da vježbu koju sam isplanirala treba promijeniti li pomaknuti.

UČENJE NA PRVOM MJESTU

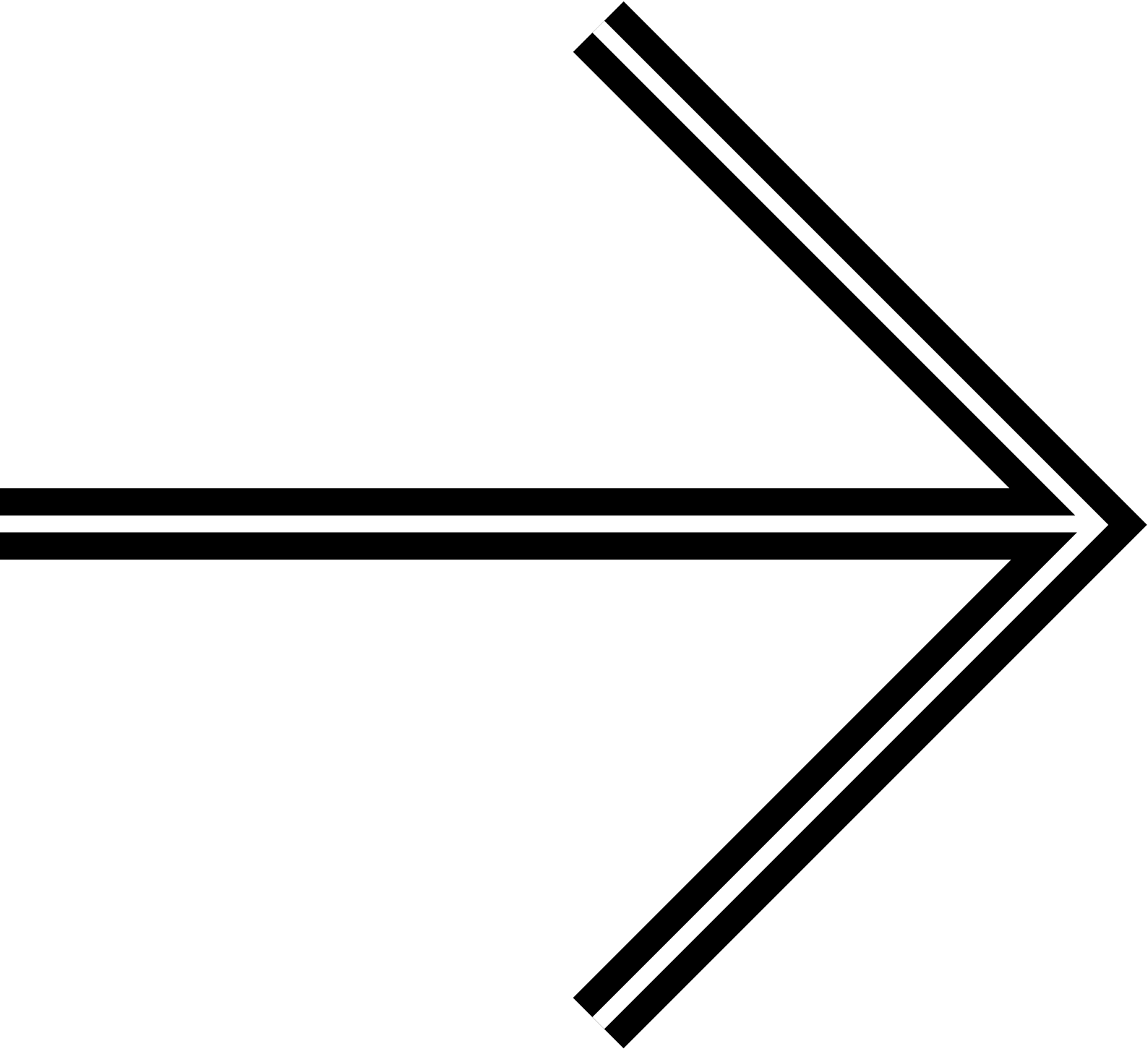
Provjeravam tko (prema načinu kako je sesija osmišljena i njezinom stilu) će najviše naučiti iz vježbe na temelju njezinog dizajna. Tijekom treninga kontinuirano provjeravam kojim je marginaliziranim stilovima učenja potrebno dodatno posvetiti pažnju. Vrlo sam oprezna kod vježbi koje mogu pobuditi iskustvo opresivnog ponašanja. *Mainstream* identiteti u grupi koji nisu svjesni svoje moći mogu prouzročiti pravu štetu pa je glavno pitanje koje si često postavljam: tko bi ovdje mogao učiti i na čiju štetu? Koji identiteti (ili njihovi dijelovi) imaju ‘prednost’ u ovoj sesiji?

TOK ISKUSTVA – PROMIŠLJANJA – GENERALIZIRANJA – PRIMJENE (ERGA)

Na koncu, ali ne manje važno: prati li dizajn na razini vježbe, ali i njegovi poddijelovi te trening u cijelosti, ciklus iskustva, promišljanja i generaliziranja (stvaranja značenja) i zatvara li krug s integracijom ili primjenom?

-
-
- Kad dizajniraš treninge, kako razmišljaš o tome čije učenje stavljaš u fokus?
 - Na koji način podržavaš osnaživanje ljudi koji su potencijalno na margini grupe za učenje? Omogućuje li dizajn da osobe u potpunosti sudjeluju u grupi i to svojim stilom učenja?
 - Koje strukture, slike, jezik i stavovi mogu potencijalno isključiti osobe ili ih potaknuti da se osjećaju kao dio grupe?
-
-

A ti?
Razmišlji
o tome!



Revolucija se neće dogoditi na radionicama: formati!²

Treninzi ne mogu sve – koji su onda drugi načini za podržati razvoj prakse vođenog organiziranja? Postoje brojni načini učenja (i podučavanja) o vođenom organiziranju, stoga se u ovom poglavlju predstavlja niz formata kojima se svjesno nastoji stvoriti okruženje za učenje u grupama na strukturiran način, uključujući određeni element ‘podučavanja’ od strane trenerice ili facilitatorice. Nakon osvrta na ‘klasične’ formate predstaviti ćemo i skup komplementarnih praksi koje podržavaju trajno i dublje učenje.

² Referenca na citat Gila Scott-Herona

Moram nešto priznati: razlog zašto volim biti trener je to što volim učiti barem jednako toliko koliko me veseli podučavati. Učim kad otvorim knjigu u potrazi za nadahnućem za svoju sljedeću radionicu. Učim kad surađujem s drugim trenericama i otkrivam nove načine za istražiti već poznate teme. Učim kad čujem sudionice kako komentiraju vlastita iskustva, koja mogu ili ne moraju biti slična mojima, kao i kad smisle kreativna rješenja koja mi nikad ne bi pala na pamet. Učim i tijekom razvoja cijelog procesa, često neočekivano, tijekom ili čak između sesija, pri čemu se svi mijenjamo – i treneri i sudionici – čak i kad nam možda treba dulje vrijeme da shvatimo kako.

Učim kad se stvari tijekom sesije odvijaju točno kako sam se nadao, no učim još više kad se sve izjalovi i moram raditi novi dizajn.



Pogledajmo onda što nam sve nude različiti formati i kako ih upotrijebiti za podučavanje i učenje o vođenom organiziranju. Nemoj se previše okupirati pojedinih definicija radionica ili treninga. Obično izraz ‘radionica’ upotrebljavam za kraće, uvodne sesije s naglaskom na ‘istraživanje’, dok izraz ‘trening’ preferiram za nešto duže, strukturirano okruženje za učenje sa zahtjevnijim ciljevima učenja. Ali važnije je znati što činiš, zašto to činiš i kako to učiniti kao i transparentnost s potencijalnim sudionicama o tome što mogu očekivati nego da znaš bilo koju strogu definiciju.

Ponavljanje je majka znanja: držanje treninga

— Ne rastemo u skladu sa svojim očekivanjima, već ostajemo na razini svojeg treninga.

Arhiloh

Program treninga može biti kraćeg tipa (samo jedan ili dva dana) ili vrlo intenzivan dvotjedni program. Može biti rezidencijski ili ljudi mogu odlaziti navečer kući. Program treninga također se može proširiti na nekoliko tjedana, potencijalno uključujući ‘obavezno čitanje’ ili ‘domaću zadaću’ između sesija. Uvijek nastojim održati ravnotežu između ambicija koje se odražavaju u ciljevima treninga i učenja te očekivanog dostupnog vremena sudionika koje mogu namijeniti treningu.

Kada želim pružiti podršku organizacijama u provedbi praksi vođenog organiziranja, smatram da vrijedi organizirati nekoliko sesija treninga. Kod stjecanja novih kompetencija i razvoja novih praksi nije lako prijeći s riječi na djela. Poseban program treninga može pomoći u tome jer omogućuje sudionicama da s odmakom prođu kroz cijeli ciklus učenja djelovanjem kako bi naučile aktivnosti koje će kasnije moći primijeniti u svom svakodnevnom radu.

Ljetni kamp: ako ne mogu plesati, to nije moja revolucija.³

Nisam ni ja od plesa, ali volim se zabaviti! Brojnim grupama svidjeli su se formati poput 'ljetnog kampa' ili 'ljetne škole' kao dobar dodatak alatima za grupne učenje jer oni nude sjajnu priliku za kombinirati učenje sa stvaranjem zajednice i zabavom!

Ljeto obično velikom broju potencijalnih sudionika podrazumijeva i komotniji raspored na poslu te nešto više prostora, kako u dnevnom rasporedu tako i mentalno, za dublji rad nego što je to moguće vikendima tijekom drugih godišnjih doba.

Izazov ograničenog vremena

Ponekad raspoložem s periodom od samo nekoliko sati. Ili ako imam sreće, s cijelim danom. Često se ne čini baš idealnim. Ponekad se gotovo čini uvredljivim. Jer, hej, zar ne shvaćaju da ovaj rad zaslužuje puno više? Kako da pokrijemo temu vođenog organiziranja u samo 90 minuta?

Pokušavam se podsjetiti da je u redu odgoditi ili odbiti zahtjev ako imam osjećaj da se nekoj temi ne mogu posvetiti kako zaslužuje u vremenu koje mi je dano na raspolaganje. Druga mogućnost je da pregovaram kako bih dobio više vremena. No čak i ako dva sata znači samo dva sata, ponekad je i to dovoljno dobra prilika za samo malo odškrinuti vrata sudionicama i zagolicati njihov interes za više znanja.

Kad držim kratke radionice, želim posebno biti svjestan činjenice da ću kao facilitator morati nositi veći dio spremnika grupe jer ustvari nema dovoljno vremena za participativni proces upoznavanja, istraživanje granica, izgradnju povjerenja i stvaranje spremnika grupe. To znači da ću potencijalno odlučiti da se neću koristiti metodama koje zahtijevaju više vremena za razradu ili zaključiti što je započeto.

Podsjećam se da, kad facilitiram kratku radionicu, ne moram sve detaljno pokriti ili pokazati svaki mogući kut. Naravno, važno je postaviti realistične ciljeve, kod kojih je manje uvijek više. A ponekad je najbolji cilj jednostavno posijati sjeme na temelju kojeg će ljudi htjeti znati više!



Komplementarne prakse koje omogućuju vođeno organiziranje

Stvaranje prilika za trening neprocjenjiva je investicija u najvredniji resurs grupe: ljude. Međutim, iluzorno je da se sve potrebe povezane s učenjem, organizacijom i osobnim razvojem mogu ispuniti treninzima. Kao što sam i sam redovno znao iskusiti po povratku kući nakon sudjelovanja u još jednom inspirativnom treningu: pretvaranje riječi u djela uvijek je zamršenije nego što sam očekivao! Postojanje drugih struktura koje podržavaju taj proces bit će odlučujuće između povratka starim navikama ili stvarnog implementiranja naučenog. Istražimo nekoliko komplementarnih formata koji se mogu upotrebljavati za poticanje razvoja kompetencija koje su potrebne za vođeno organiziranje.

Mentoriranje

Uključivanje u prakse mentorstva u našim društvenim pokretima otvara rijetke prilike za dugoročnu, duboku posvećenost vlastitom osobnom rastu. Kad se osvrnem na vlastiti rast kao aktivista i osobe, to što sam putem imao nekoliko osoba koje su bile spremne posvetiti svoje vrijeme i mentorirati me imalo je velik eksponencijalni utjecaj na moje učenje. Isto tako, u nedostatku dostupnih mentorica u nekim ključnim trenucima povremeno mi je nedostajalo jasnoće i vodstva, zbog čega sam činio grdne greške koje bih u suprotnom možda izbjegao. Također sam morao iskusiti da uzimanje tog odnosa zdravo za gotovo ili pak reduciranje na transakcijsku razmjenu povratnih informacija ili savjeta pridonosi tomu da povezanost s vremenom oslabi.

S obzirom na osobni odnos između mentora i osobe koju mentorira te očite razlike u rangu, važno je imati svijest o odnosu moći i etičkim smjernicama za mentore. Izgradnja i održavanje povjerenja ključan je sastojak svakog uspješnog mentorskog odnosa.

Posvećenost mentorstvu prekrasna je praksa za vođeno organiziranje jer ona podržava i potiče rast drugih te olakšava raspodjelu moći kao i sposobnost stavljanja sebe na mjesto nekoga tko je prethodno imao formalnu ulogu vodstva.

Job Shadowing

Iako možda neće uvijek biti moguće pronaći odgovarajuću mentoricu, promatranje drugih ljudi pri radu svejedno ti može biti od koristi. *Job shadowing* (praćenje nekoga pri radu poput sjene, op. prev.) praksa je u kojoj doslovno pratiš i promatraš nekoga dok radi svoj posao. Za razliku od mentoriranja, *job shadowing* ne mora nužno uključivati dulji, održiviji odnos.

Prije nego što sam i sam postao aktivistički trener, na taj sam način pratio nekoliko drugih trenera kako bih stekao samopouzdanje da taj posao počnem obavljati sam. Štoviše, praćenjem ne jednog nego više trenera mogao sam vidjeti dodanu vrijednost osobnog stila, što me potaknulo da usvojim i učvrstim svoj osobni način rada. To može biti zanimljiv proces čak i kad već imaš puno iskustva. Kad organizacija želi uložiti u vođeno organiziranje, otvaranje prilika za *job shadowing* pomoći će u međusobnoj izgradnji vještina i iskustva.

Obuka (engl. *coaching*)

Praksa obuke slična je mentoriranju u smislu da se oboje temelji na odnosu jedan na jedan, premda se u mentorstvu gradi puno osobniji odnos. Obuka se također razlikuje od mentorstva u tome da je više usredotočena na specifične zadatke, ciljeve ili izazove umjesto na ukupni osobni razvoj.

Ponekad žudim za gotovim rješenjima za određenu prepreku s kojom se suočavam, no na kraju moram priznati: ništa se ne može usporediti s osjećajem kad sam dođeš do rješenja. Dobar *coach* je stručnjak za duboko slušanje koji posjeduje skup alata

kojima potiče osobu na obuci da dođe do novih uvida. Coach ne nudi odgovore, nego postavlja prava pitanja kako bi pomogao osobi koju obučava napredovati.

Savjetovanje

Nakon više od petnaest godina rada kao aktivistički trener i dugogodišnjeg vođenja kampanja, počeo sam se baviti savjetovanjem drugih grupa u temama kao što je strategija kampanje. Dobiti povjerenje drugih ljudi i uvid u sve detalje njihovog rada na kampanji nevjerojatan je dar, a pogotovo kad mi to pomaže prikupiti najbolje prakse koje onda mogu pomoći dalje širiti. Dobra savjetnica pronaći će ravnotežu između 'rada iznutra prema van' i 'rada izvana prema unutra'. Iznutra prema van znači da će savjetnica uvijek polaziti od već postojećeg znanja i stručnosti u određenoj organizaciji. Izvana prema unutra znači da će savjetnica također ponuditi jasne perspektive i specifične savjete na temelju svojeg iskustva ili iskustva s radom na sličnim slučajevima.

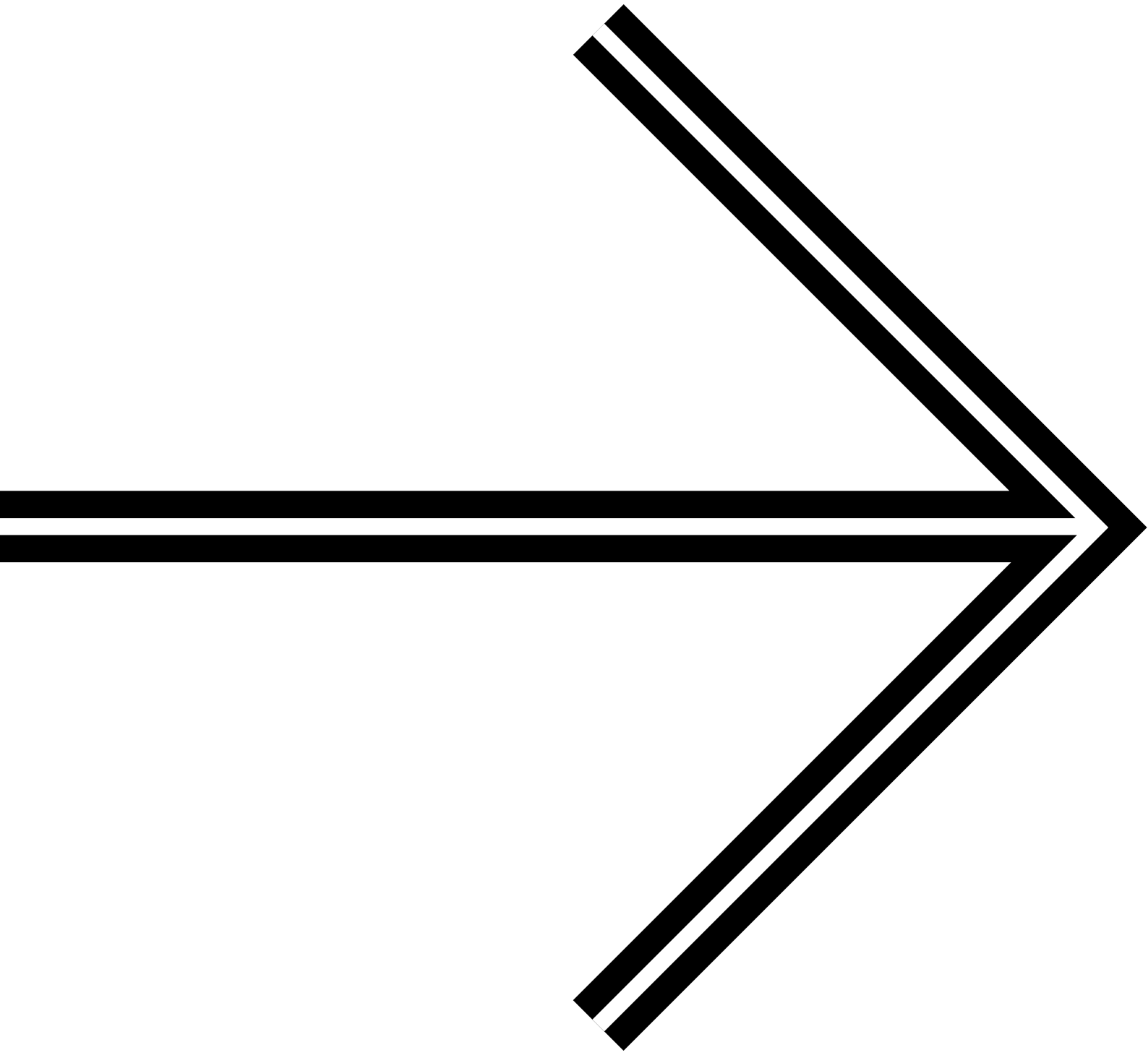
U radu na društvenim promjenama često se mora puno toga pokriti. Međutim, to ne mora biti problem dok god znaš gdje dobiti pouzdani savjet izvana koji će ti pomoći da popuniš ono što nedostaje ili napreduješ na temelju vanjske perspektive.

Grupa za učenje ili čitateljska grupa

Koliko god da su važni eksperimentalni formati učenja, ponekad jednako korisnim smatram zaviriti u mudrost koju drugi stavljaju na raspolaganje u knjigama. Kad smo započeli svoj projekt vođenog organiziranja, jedna od prvih stvari koje smo napravili bila je književna recenzija koja nam je omogućila da osmislimo radnu definiciju vođenog organiziranja. Čitati dobru knjigu nasamo često je dragocjeno. Kad čitaš s grupom, analizirati je i raspraviti zajedno može postati pokretač promjene u organizaciji ili nova, snažna strategija!

-
-
- Koje se prilike za kontinuirano učenje nude u tvojoj organizaciji?
 - Koje trenutačno ne postoje, ali bi mogle biti korisne i jednostavne za uvesti i testirati?
 - Vidiš li mogućnosti za učenje među pokretima ili organizacijama? S kojim bi organizacijama htjela surađivati kako biste ih ostvarili?
 - Što bi moglo podržati tvoje učenje? Bi li mogao pratiti nekoga u njihovom radu kako bi mogao naučiti nove načine kako raditi svoj posao?
-
-

Ati?
Razmisli
o tome!



Kako želimo nastupiti

Kofacilitacija i timovi u treningu

Kofacilitacija zvuči jednostavno, ali nije. Koje korake moramo poduzeti kako bismo osigurale modeliranje zdravih i vođenih dinamika u timu? Ovo poglavlje pruža primjere rada s drugim trenericama te korisne savjete, uloge i kontrolni popis stvari o kojima treba razmišljati prilikom gradnje visokofunkcionalnog tima trenera. Povjerenje i razumijevanje različitih načina rada koje gradimo s našim kofacilitatoricama preduvjet je za razvijanje osjećaja povjerenja i otvorenosti među sudionicima u treningu. Moramo se posvetiti stvaranju tog 'spremnika prije spremnika' s ljudima s kojima facilitiramo po prvi put kao i s onima s kojima smo radile godinama. Kad preskačemo taj korak, sudionice to primjećuju i naši treninzi pate.

Dobro uspostavljen facilitatorski tim sa sposobnošću vodstva važan je spremnik za grupu učenica i gotovo da služi kao temelj na koji se mogu osloniti. Već vrlo dugo držim treninge i surađivala sam s raznolikom grupom trenerica koje djeluju u različitim kontekstima, rade različitim stilovima te su iz različitih kultura. Tijekom godina sam s nekim trenerima surađivala gotovo da u simbiozi. Međutim, otkrila sam da je čak i kod tih ljudi svako jutro potrebno provjeriti kako smo, provjeriti kakvu podršku trebamo jedne od drugih tijekom facilitacije i dati jedni drugima do znanja ako u našim privatnim ili profesionalnim životima ima bilo kakvih drugih poteškoća. Na taj način vodimo računa o tome da obraćamo pozornost na potrebe drugih tijekom sesija ili izvan njih.

Ako **znaš svoj trenerski stil**, odnosno koji je tvoj način facilitacije, znaš svoje jake i slabe strane, to je dobar početak za započeti razgovor s drugim kofacilitatorima. Iz mogeg iskustva, primijetila sam da su naši trenerski stilovi itekako u skladu s našim karakterima i političkim stavovima. Netko možda voli strogi program, drugi pak vole fleksibilan tok, netko voli više akademski pristup i podučavati s dosta teorije, dok drugi možda više upotrebljavaju aktivnosti koje se temelje na iskustvu. Sve to čini naše stilove i nijedan pristup nije bolji od drugih.

Nemoj pokušavati doseći profil 'savršene trenerice' – o će i tebi i drugima samo uzrokovati puno stresa. Smatram da je razgovarati o svojim ranjivostima u pogledu vlastite uloge dobar način za izgraditi povjerenje u kofacilitatorskom timu.



Prihvatanje svojih slabosti kao trenera čini cijeli tim snažnijim. Jer na taj način daješ priliku drugim članovima tima da te podrže, da ti budu oslonac, i još važnije, stvara se povezanost unutar tima. **Razgovor o svojim slabijim i jačim stranama** dobar je način za otkriti tko može držati koji dio sesije i je li potrebno promijeniti planove ili pak odustati od nekih odgovornosti.

Kad se sastanem s trenericama s kojima još nisam surađivala, važno mi je da se upoznamo i otkrijemo koji su naši stilovi treninga. Na našem prvom *online* pripremnom sastanku samo razgovaramo o tome kako smo postale trenerice, što za nas znači trening, koja su naša prethodna iskustva kao trenerice, koje su naše slabije i jače strane i u čemu nam može zatrebati podrška drugih članova tima itd. Na svakom sastanku odvojimo vrijeme za razgovor i promišljamo o određenom pitanju povezanom s treninzima. Pobrinemo se da se sastanemo dan prije kako bismo se povezale, bolje upoznale i neformalno popričale ili se obavijestile o tome kako smo trenutačno te kakve su naše potrebe kako bismo si mogle biti podrška tijekom treninga.

Izgradnja spremnika započinje s facilitatorskim timom i to je važna faza vođenog trenerskog tima. U nastavku navodim sažetak svojih prijedloga o tome kako izgraditi učinkovit tim trenera za vodstvo:

- i vođenja treninga.
- Pričaj o svojem stilu treniranja te jačim i slabijim stranama tvojih facilitatorskih vještina.
 - Navedi u kojim ti situacijama može zatrebati tuđa podrška, koje ti situacije predstavljaju izazov kao treneru i kako bi želio dobiti podršku od drugih.
 - Razgovaraj o tome što ti je prihvatljivo i nije prihvatljivo kad vodiš sesiju; primjerice, smeta li te prekidanje drugih članova tima kad vodiš ili ne?
 - Redovno se sastajte tijekom treninga, možda navečer kad su sesije gotove, kako biste provjerili kako su sve članice tima i što im je potrebno za sljedeći dan. Ako ste velik tim facilitatora, to je poprilično važno.
 - Provjerite tijekom dana kako su vaše kofacilitatorice, trebaju li podršku u određenim zadacima ili emocionalnu podršku. U suštini, budite u kontaktu jedni s drugima tijekom treninga.
 - Postoje li neki problemi ili neugodni osjećaji unutar tima? Pokrenite razgovor u ovoj fazi i vjerujte jedni drugima. Bilo koji problem ili osjećaj koji se ne adresira u timu trenera vjerojatno će izaći na površinu pred grupom. Grupe osjete takve situacije i to je faza u kojoj počinjete gubiti povjerenje grupe. Prilikom razgovora ili spomena o teškim osjećajima ili povratnim informacijama, jasno navedi kako želiš da se drugi odnose prema tebi i iskoristi to kao priliku za izgraditi snažnije odnose unutar tima trenera.

Uloge u timovima trenera

Trening je često timski sport. Puno trenera preferira taj pristup i to je važan način kako se posvetiti pitanjima različitosti i zastupljenosti u prostorima pokreta. Ako moraš sastaviti grupu trenera od nule, postoje određene uloge koje je korisno imati u timu – pogotovo u većim formatima treninga. Postoje i koraci koje tim trenera može poduzeti prije i tijekom treninga kako bi izgradili čvrstu grupu, bez obzira na to surađujete li zajedno po prvi put ili godinama trenirate zajedno.

Podrška koja je potrebna grupi za učenje odnosi se na različite uloge koje možete imati kao tim za obuku. Prva koja će ti vjerojatno pasti na pamet je trenerica ili facilitatorica. No postoje i druge uloge koje su jednako važne i stvaraju sigurnije okruženje u kojem se ljudi mogu osjećati slobodni izlagati riziku i na taj način učiti. Uloge i primjeri navedeni u nastavku uglavnom potječu iz (većih) rezidencijskih treninga koje provodi Ulex.

1 / FACILITATORI

Podržavanje učenja drugih ljudi dolazi do izražaja u timu trenerica. U idealnom slučaju, trenerice u našem timu **ne predstavljaju samo različite identitete, nego i odražavaju razlike u stilovima učenja vaših sudionika.** Facilitatori i treneri često imaju svoj preferirani ili socijalizirani stil predavljanja ili facilitiranja.

Samostalno vođenje treninga možda mi može pružiti osjećaj da imam više slobode i da mogu biti učinkovitija, no često sam dolazila do zaključka da to također znači da postoje određene dinamike kojima se nisam mogla posvetiti zbog svojeg ograničenog kapaciteta. To također ostavlja manje mogućnosti za promišljanje i pitanja poput: 'Je li to to što se događa u grupi?' na koja je bolje odgovoriti u paru.

2 / ORGANIZATOR(ICE) TEČAJA

Korisno je imati jednu ili više osoba koje preuzimaju odgovornost za praktična i logistička pitanja kod provedbe treninga. Organizator(ice) tečaja mogu se pobrinuti za potrebe sudionika i facilitatora u pogledu rasporeda prostora, potrebnih materijala, kontakta s mjestom održavanja, pripreme grickalica i pića za pauze itd.

Često je dovoljan jedan organizator tečaja, čak i kad je zadužen samo za tu ulogu. Ipak, ta uloga ponekad se može spojiti s ulogom sudionika, a u tom je slučaju dobro imati više od jednog organizatora tečaja za tečajeve kojima prisustvuje 20 – 25 ljudi. Važno je da je organizatoru tečaja jasno da je njegova prva odgovornost pružiti praktičnu i logističku podršku i da će njegovo sudjelovanje ovisiti o tome što je još potrebno obaviti.

Predložena struktura je ta da na početku svakog dana postoji vrijeme predviđeno za 'praktična pitanja' (primjerice, tijekom jutarnje sesije) kad organizatorica tečaja (ili više njih) može pružiti grupi sve relevantne informacije. To je također vrijeme kad grupa kolektivno ima mogućnost postaviti pitanje ili provjeriti stanje u vezi s praktičnim pitanjima koja im padnu na pamet ('Nema dovoljno kave!', 'Ova su vrata potrgana i tijekom noći proizvode buku' itd.).

Često pokušavamo pretvoriti praktična pitanja u slavlje. Općenito su praktična pitanja nešto prema čemu ljudi znaju imati averziju, stoga je korisno pretvoriti to u nešto opuštenije, dok god se to ne forsira – stoga imaj na umu u kojoj je fazi grupa. Ako grupa upravo prolazi kroz konflikt ili teške teme, moglo bi djelovati kao da pokušavaš potisnuti tešku situaciju praveći se da je sve veselo.



3 / SOLIDARNOST I ULOGA PODRŠKE

Cilj ove uloge podržati je osobe kad dožive diskriminaciju, mikroagresije i teška ponašanja povezana s njihovim identitetom i društvenim položajem. Ljudi u ovoj ulozi spremni su saslušati, porazgovarati i mogu ti pomoći da shvatiš što želiš da se dogodi kad dođe do određene situacije ili konflikta.

Ova uloga pogotovo je važna u radu u većim grupama. Budući da je izgradnja povjerenja otežana, potrebno je više strukture kako bi se uočilo događaju li se potencijalno štetne interakcije. U manjem timu jednako je važno da trener preuzme tu ulogu. To ti može dati do znanja je li potrebno prilagođavati program.

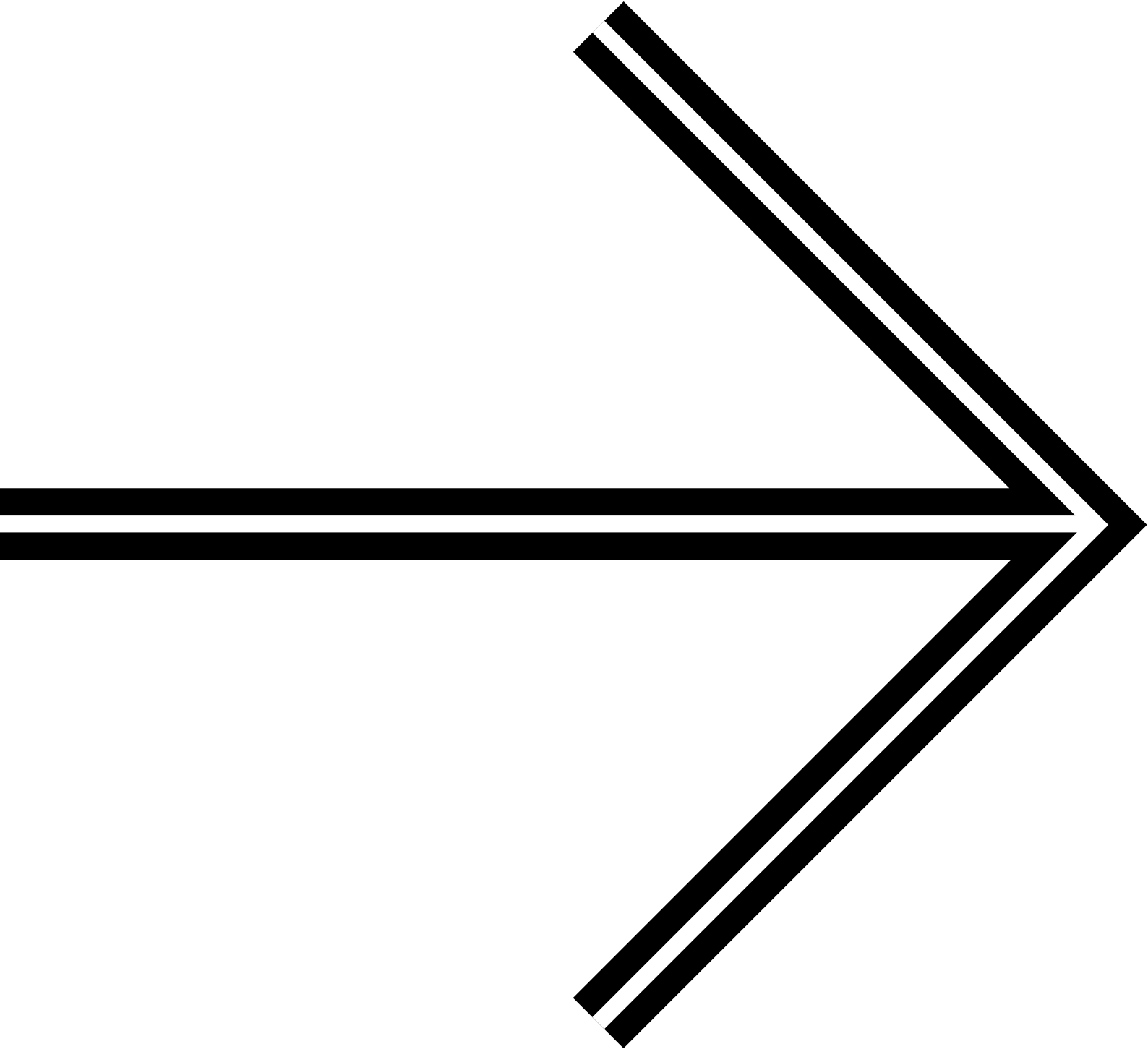
Obavještavanje grupe o toj ulozi također povećava svijest o tome da je to bitan element u dijeljenom prostoru. U nastavku navodim još nekoliko točaka koje je potrebno uzeti u obzir:

- Imati dvije ili više osoba koje zastupaju različite identitete. Razmjena proživljenih iskustava na temelju tih identiteta smanjuje potrebu za provjeravanjem je li potrebno pružiti podršku.

- Osigurati vrijeme za objasniti ljudima koji preuzimaju ulogu što ona podrazumijeva. Koja su uzajamna očekivanja? Postoji li podrška za nas?
- Često ponavljati sudionicima da postoji ta uloga. Možeš je imenovati prije ili nakon sesija ili primjerice postaviti plakat s telefonskim brojem. Čak i ako sudionice ne iskoriste ulogu solidarnosti i podrške, samo njezino postojanje skreće im pozornost na te aspekte.

-
-
- Jesi li prije promišljala o svojem stilu treninga? Jesi li kao trenerica prepoznala svoje jače i slabije strane?
 - Misliš li da poznaješ članice svojeg tima dovoljno dobro kao trenerice da biste zajedno surađivale u treningu? Ako ne, gdje možeš otvoriti mogućnost za izgradnju boljih odnosa i povezivanje prije početka treninga?
 - Jesi li kao trener promislio svoje trenutačne emocionalne potrebe prije početka treninga?
 - Jesi li u svojem programu treninga predodredio vrijeme za provjere stanja u timu trenera?
 - Kako bi bilo koje druge uloge upotpunile tvoje treninge?
-
-

A ti?
Razmisli
o tome!



Kako želimo nastupiti

Vrijednosti u praksi

Na koji način provodimo treninge kako bismo proveli svoje vrijednosti u praksu? Ovo poglavlje posvećuje se ideji 'hrabrih prostora' kao ključnom pristupu stvaranju prostora treninga koji potiče učenje i istovremeno uzima u obzir osjećaje i iskustva koja svatko od nas donosi u prostor. Predstavljajući ideju triju zona: zone komfora, zone učenja i zone panike, ovo poglavlje govori o proturječjima koja moramo imati na umu kako bismo osigurali da je prostor za učenje koji stvaramo usmjeren protiv opresije i uključiv te da se istovremeno temelji na praksi aktivne solidarnosti. Također se osvrće na praksu *mindfulnessa* (usmjerenja pažnje i pozornosti, op. prev.) te na vještine potrebne u facilitiranju grupnih procesa i procesa donošenja odluka.

Za mene su transformativni, vođeni treninzi ti koji provode naša rješenja za društvenu pravdu u djelo. Oni nam daju predodžbu o tome kako se suočiti s tim društvenim problemima, a istovremeno nas osnažuju te nam daju nadu da je promjena moguća i da je ona u tijeku.

Trening se ne svodi samo na sadržaj sesija, važna je i izgradnja privremene zajednice u kojoj se naše vrijednosti provode u djelo.



4 Neki preferiraju izraz 'odvažni prostor' jer je odvažnost srčana osobina. Odvažna možeš postati bez obzira JESI li hrabra ili ne, kao što je slučaj s hrabrošću. Hrabrost se stoga može povezati s patrijarhatom i spasiteljstvom. Specifičan model kojim se koristim u odvažnim prostorima potječe iz [antirasističkog treninga Crossroads](#).

Stvaranje vođenog prostora u samom je središtu transformativnog iskustva. Prije sam taj prostor stvarala na temelju dogovora unutar grupe, no nakon što sam mnogo puta svjedočila neuspješnosti takvih dogovora u ostvarivanju cilja, sad se u svojim treninzima koristim konceptom hrabrog ili odvažnog prostora.⁴

Odvažni prostor koncept je koji je osmišljen kao odgovor na koncept 'sigurnog prostora'. Svi se razlikujemo i imamo različite potrebe, zato je gotovo nemoguće stvoriti prostor u kojem se svi mogu osjećati sigurno. Hrabri prostor može se izgraditi kad su svi svjesni različitih potreba i pažljivo su tomu posvećuju. Drugi aspekt takvog prostora izlazi na vidjelo kad smo otvoreni prema izazovnim iskustvima. To ću objasniti na temelju koncepta 'zone učenja'.

Svi imamo tri zone: zonu komfora, zonu učenja i zonu panike. U svojim zonom komfora brinemo o sebi, odmaramo se, promišljamo o svojim postupcima i pazimo na svoje tijelo i um. U toj smo zoni pasivni. Naravno, na temelju promišljanja o sebi nastavljamo učiti, no ono nije jednako kao u zoni učenja. U zoni učenja u aktivnoj smo interakciji s drugima, slušamo, analiziramo, teoretiziramo itd. U toj zoni osjećamo da je pred nama izazov, što pobuđuje duboko učenje. Međutim, ako odemo predaleko, možemo ući u svoju zonu panike u kojoj se zatvaramo. Naš živčani sustav se zatvara zato što se više ne možemo nositi s izazovom. Tada se moramo vratiti u svoju zonu komfora i pobrinuti se za sebe. U grupnom radu, to znači da u zonu učenja stupamo pažljivo i imajući na umu izazov. Odgovorne smo biti podrška jedne drugima u tom procesu. Svatko je dužan brinuti se za sebe, što podrazumijeva i brigu o samoj grupi.

KAKO STVORITI HRABRI PROSTOR?

Jedan način kako ga stvoriti je posvetiti dovoljno vremena tomu da ljudi izraze svoje potrebe. To im može pomoći da budu u prostoru treninga, u zoni učenja i da vode računa o ključnim potrebama.

U nastavku navodim nekoliko korisnih okvira koje je potrebno istaknuti u kontekstu uspostave hrabrog prostora:

- Kontroverza s poštovanjem: *Prihvataju se različita mišljenja.*
- Bez napada: *Nećemo namjerno činiti štetu jedne drugima.*
- Prihvaćanje složenosti: *Ništa nije crno-bijelo i sve dolazimo iz različitih mjesta.*
- Solidarnost: *prepoznavamo ljudskost jedne u drugima i solidariziramo se jedni s drugima.*

- Slušanjem do razumijevanja: *Slušaj srcem kako bi doista razumjela.*
- Prihvatanje odgovornosti za namjere i posljedice: *osvijestiti i raspraviti slučajeve kad je razgovor utjecao na emocionalnu dobrobit druge osobe.*
- Pristupanje izazovu svojom voljom: *imamo mogućnost pristupiti izazovnim razgovorima ili istupiti iz njih.*

Prostori treninga bez ugnjetavanja

Kad pričamo o suprotstavljanju ugnjetavanju, smatram da je važno gledati to iz perspektive interseksionalnosti. Moramo u određenoj mjeri razumjeti kako rod, rasa, klasa, seksualnost, neurodivergentnost, tjelesne i kognitivne sposobnosti utječu na dinamike moći. Moramo svjesno i vješto pristupiti tim problemima te potencijalno smanjiti probleme i štetu koji često proizlaze iz nedostatka osviještenosti. Važno je uzeti ta pitanja u obzir želimo li ostvariti promjenu.

Često radim s različitim sudionicama koje dolaze iz različitih dijelova svijeta. Nešto na što se uvijek moram podsjećati jest da ne smijem dopustiti da pretpostavke o kontekstu drugih osoba utječu na moje postupke. Nastojim aktivno slušati i ostaviti svoje pretpostavke po strani. Dovoljno dugo živim u Europi da poznajem određene vrijednosti i načine razmišljanja iako nisam Europljanka. Smatram da je u mješovitim grupama u kojima ljudi dolaze iz različitih sredina izgradnja spremnika grupe od još veće važnosti za stvaranje transformativnog, vođenog okruženja za učenje. Na taj se način naše pretpostavke, pogreške i konflikti mogu rješavati na konstruktivan način – možemo učiti iz njih i rasti kao osobe umjesto da dopustimo tim razlikama da nam štete.

Jednom sam bila na malom treningu s dvjema crnim osobama iz afričkih zemalja i dvjema bijelim osobama iz europskih zemalja. Jedan od crnih sudionika radio je za vladu i bio je cis muškarac. Imao je određenu moć nad drugima i zauzimao je puno prostora. No trening se također odvijao u europskom gradu i vodilo ga je dvoje trenera koji žive u Europi. Alati kojima smo se koristili bili su porijeklom iz Europe i Sjeverne Amerike

i treneri su smatrali da imaju određeno aktivističko iskustvo, dok crni sudionici nisu. Taj prizor već je bio krkat različitim slojevima dinamika moći.

Tijekom treninga osobno sam imala poteškoće u radu sa sudionikom koji je zauzimao puno prostora kao cis muškarac. U prostoriji je očito postojao rodni problem. On nije bio svjestan koliko je prostora oduzimao drugima, njegov način sjedenja i govora bio je prilično dominantan i služio se jezikom kao da drugima drži prodike. To je postalo još problematičnije u radu u malim grupama. Moj kolega trener bio je trans nebina osoba na koju je također utjecao njegov stil.

Svjesna svojeg položaja, pokušala sam se povezati sa sudionikom, dajući do znanja da čujem i poštujem njegove misli, no istovremeno pokušavajući odati poruku da sam također odgovorna za ostale i prostor. Promatrala sam i druge, kako su se oni osjećali u vezi s njegovim stilom. Kad smo uspostavili osobnu povezanost i povjerenje, u sesijama u kojima je ponovno drugima oduzimao prostor ljubavno bih ga zaustavila i prepuстила riječ drugima. Prilikom za podijeliti svoje mišljenje dobio je kasnije.

Jednom sudionici očito nije bio ugodan

njegov stil pa sam je nastavila promatrati. U jednom trenutku nisam bila sigurna nosim li se dobro s cijelom situacijom. Odlučila sam porazgovarati sa sudionicom nasamo kako bih provjerila kako se osjeća u pogledu rodnih dinamika. Mislim da je to bio ključni trenutak za uvesti vodstvo. Umjesto pretpostavljanja ili ignoriranja situacije, podijelila sam svoje iskustvo i provjerila je li sudionica zadovoljna s načinom kako sam se nosila sa situacijom. Rekla je da mi ide dobro i da bi ona, da se nisam umiješala, bila sama pokušala nešto poduzeti. Nakon što je vidjela da se nosim sa situacijom, ona je mogla ostati samo sudionica, što je bilo olakšanje. Također je predložila da mu objasnim zašto ga ponekad zastavljam. Prihvatila sam njezin prijedlog i objasnila mu u jednoj od sesija. Shvatio je i kasnije je bio suradljiv te je donekle promijenio svoj stil.

U ovom slučaju nije bilo tako jedno-

stavno nositi se sa složenošću dinamika moći. U jednom slučaju istovremeno su postojali rizik od kolonijalnih pristupa, rodne dinamike i kulturne razlike. Moglo je doista poći po zlu. Uspjeli smo dovoljno dobro riješiti tu situaciju da možemo nastaviti s treningom i dovesti iskustvo prisutnih na određenu razinu, no to me iskustvo također naučilo da kao trenerica ne bih trebala svesti dinamike moći na samo jednu dimenziju. Za mene kulturna osjetljivost ne znači da bih trebala biti svjesna svih drugih kultura, već da moram biti svjesna odakle dolaze moje specifične privilegije i u kojim aspektima imam više moći nego drugi. Moram biti svjesna odakle dolazi sadržaj koji osmislim za trening i moram ostaviti dovoljno prostora za raznolika iskustva, ostavljajući ljudima dovoljno vremena da procesuiraju sadržaj i prilagode ga svojem kontekstu.

Za mene dizajn treninga koji se bori protiv opresije započinje sa sagledavanjem same sebe kao trenerice i svojih privilegija, stila treninga i položaja. Istraživanje vlastitih privilegija i kako se postavljam u različitim grupama dobra je polazišna točka. Na početku rada s drugim ljudima nastojim biti transparentna i iskrena o svojoj društvenoj klasi i identitetima.

Smatram da suprotstavljanje opresiji zahtijeva određenu hrabrost i stvara određenu nelagodu. Zato je poprilično važno naučiti se nositi s nelagodom kako bismo mogle prozvati i promijeniti represivna ponašanja. Ponekad na treningu može doći do situacija kad moramo reagirati na represivno ponašanje ili prozvati nekoga zbog toga. Naučila sam iz svojih pogrešaka da izbjegavanje reakcije samo dodatno šteti grupnoj dinamici, stoga sugeriram da se to učini na vrijeme, pritom obavezno vodeći računa o tome da se učini vješto. Uzmi u obzir sigurnost cijele grupe i sigurnost svakog pojedinca, kako iz marginaliziranih tako i iz dominantnih grupa. U većini slučajeva ljudi se ponašaju represivno zbog neznanja ili nedostatka znanja i ne iz loših namjera. Važno je to uvažiti. No ključno je ne ignorirati represivna ponašanja. Na meni je odluka je li prikladnije i sigurnije progovoriti o problemu pred cijelom grupom ili je to nešto o čemu moram pričati s nekim individualno. Pritom je najvažnije vidjeti i uvažiti štetu koju čini represivno ponašanje, to je prvi i najvažniji korak k ponovnoj izgradnji osjećaja sigurnosti u grupi.

Transformativni, vođeni treninzi su treninzi koji provode naša rješenja za društvenu pravdu u djelo. Uključiv dizajn treninga s pristupom aktivne solidarnosti može se postići uključivanjem pomno promišljenih praksi u svoj stil treninga.



Smatram da se neki aspekti represije mogu adresirati praksama protiv represije navedenim u nastavku jer nam pomažu stvoriti uključive i aktivne prakse solidarnosti u prostorima treninga:

Nemoj pretpostavljati kojeg su roda i seksualne orijentacije druge osobe na temelju njihovog fizičkog izgleda. Kod davanja primjera nemoj samo davati primjere koji su tipični za pojedini rod. Prvi dan objašnjavam što su zamjenice, zašto ih je važno upotrebljavati i zamolim sudionike da ih navedu, zajedno s imenom, na oznaku koju će pričvrstiti na odjeću.

Neka prostorijom ne dominira jedna vrsta iskustva. Dominiranje razgovorom podsvjesno je ponašanje koje često proizlazi iz socijalizacije. Sigurna sam da se sve znamo zateći kako mislimo: 'Da li da sad zaustavim ovog sudionika?' kad nam to sugerira naš trenerski instinkt. To što osjećaš često je ono što i druge osobe primjećuju. Zato bih nastojala da se to ne ponovi previše puta i pristojno dala sudioniku do znanja da zauzima puno prostora.

Jezik kojim se koristimo također je vrlo važan u ovom kontekstu. Uključivi izrazi nisu dovoljni, također moramo biti svjesne koliko razgovijetno i brzo pričamo. Osobno imam problem sa svojim tihim glasom te stalno promatram i provjeravam sa sudionicama kako to na njih utječe.

Pripisati zaslugu autoricama određene ideje, pogotovo ako autorice nisu bijele osobe s globalnog sjevera. Kad god predlažeš aktivnost, alat ili metodu, provjeri zna li odakle dolazi. Marginalizirane zajednice često stvaraju resurse i alate koji se naširoko upotrebljavaju u privilegiranim grupama te se automatski pretpostavlja da su ih te iste grupe i stvorile. Važno je pripisati zaslugu marginaliziranim skupinama za njihov rad i na taj ga način učiniti vidljivim.

Otvoriti se za povratne informacije i pitanja tako da postaviš staklenku/kutiju/spremnik u koji sudionice mogu staviti pisane poruke za facilitatore, omogućujući pristupačnu komunikaciju s trenerima. Neke osobe mogu preferirati taj način kako bi istaknule neko pitanje, postavile specifično pitanje o sadržaju ili upotrijebljenoj metodi te zamolile za podršku ili ispunjavanje određene potrebe. Tu kutiju postavim na vidljivo mjesto gdje joj svi mogu pristupiti. Na početku treninga objašnjavam njezinu svrhu i redovno je provjeravam. Kako bih osigurala da se toga pridržavam, otvoreno kažem kako i kad ću se ponovno vratiti po nju.

Upotreba prostora namijenjenog određenoj grupi način je nošenja s dinamikama moći povezanim s različitim identitetima umjesto pretvaranja da razlike ne postoje. Puno je korisnije uvažiti postojanje razlika i neravnoteža u moći kako bi

se na njima moglo raditi. Prostori za pojedine skupine otvaraju sudionicima mogućnost razgovora s drugim osobama sličnih iskustava. Te posebne grupe mogu se okupiti oko određene teme: roda, rase, sposobnosti, klase ili zajedničkog iskustva s opresijom. Primjerice, može postojati grupa za tamnopute osobe, žene i trans osobe, LGBTQ+ grupa, grupa za seksualno radništvo itd. Neki mogu prigovoriti da to dijeli grupu, ali iz mojeg je iskustva povezuje. Često je ljudima lakše nositi se s izazovima i nelagodnom kad su u grupi ljudi koji su imali slična iskustva s opresijom. To može poslužiti samo za provjeru stanja u grupi i razmjenu misli, ali i za rad na alatima, metodama i prijedlozima ponašanja koji mogu pomoći cijeloj grupi u borbi s neravnotežama.

Prakse mindfulnessa

Smatram prakse *mindfulnessa* prilično učinkovitima kad se nude tijekom rezidencijskih treninga. Kod stvaranja vođenih prostora za trening također je važno dopustiti si da probavimo određene osjećaje i da ih budemo svjesni. To nam omogućuje da dublje razumijemo i usvojimo uvide u svojem osobnom životu te da postanemo svjesnije neugodnih osjećaja i misli kako bismo mogle istražiti odakle dolaze. Taj oblik duboke provjere osobnog stanja omogućuje nam da djelujemo na transformativan način kad dođe do konflikta.

Jedna od tih praksi usmjeravanja pažnje jutarnja je meditacija. To može biti meditiranje uživo ili meditiranje vođeno zvučnom snimkom kako bi mogle sudjelovati i osobe koje ju još nisu iskusile. Postoje i sesije namijenjene promišljanju. Kad radimo na temama koje zahtijevaju osobnu osviještenost i transformaciju, taj proces može biti dosta zahtjevan. U tu svrhu možeš dodijeliti nešto vremena 'slobodno' ili ponuditi vježbu pisanja dnevnika ili pak zapisivanja svog toka svijesti. Postoje i 'tihe šetnje', pogotovo ako se trening održava u prirodi. Naše prirodno okruženje može nam pomoći razbistriti misli i pomoći razumjeti svoje osjećaje, a da ne govorim o tome koliko nam može osvježiti energiju!

Predviđanje prostora za dijalog

Ako uspijemo oblikovati snažan spremnik prvog dana treninga i kontinuirano se koristimo dobrim strukturama podrške, tada počinjemo graditi povjerenje. Povjerenje je ključno u procesima participativnog donošenja odluka sa sudionicima. Isto tako, za mene je važno posvetiti se nečemu što neki nazivaju '*flow*' (tok, tijek, protok, op. prev.). *Flow* se može prilagoditi nizu problema do kojih može doći tijekom treninga. To je stanje u kojem se osjećamo u skladu sa svime što se događa oko nas, gdje je sve bez napora, pojedinačno i međusobno.

Postoje trenuci kad nisam sigurna što učiniti sljedeće. Možda ne mogu odlučiti kojim smjerom krenuti ili čak kako to učiniti jer je moguće da postoji više opcija za koje mi intuicija govori da su smislene. Možda se dogodilo nešto značajno, ali nisam sigurna kako postići potrebne uvjete da se to pretvori u učenje. Budući da je sljedeći korak nejasan, potrebne su mi određene ključne vještine s kojima ću osigurati prostor za dijalog.

Kad se proces prekine, stvaranje prostora za razgovor o temi koja je svima važna, a nitko je ne spominje ili pak o potrebama koje tek nastaju zahtijeva hrabrost, vrijeme i vještine. Osigurati taj prostor može biti izazovno, ali vjerujem da je važno da bude vidljiv kako bi se omogućilo grupi da se nosi sa stvarnim situacijama i uči iz njih.

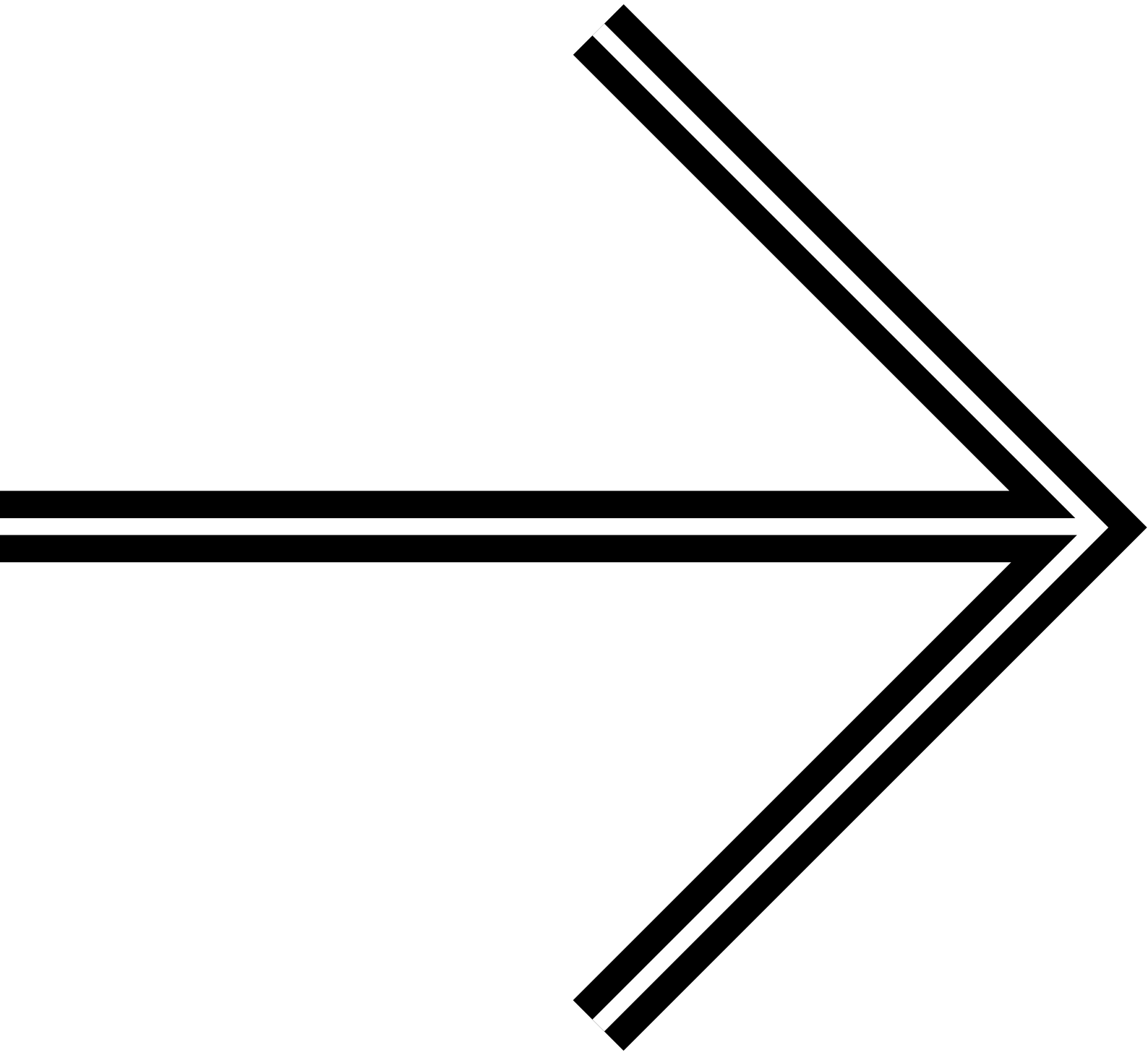


Za mene je okvir Sama Kanera predstavljen u njegovom priručniku 'Facilitator Guide to Participation' bio vrlo inspirativan za moju vlastitu praksu. On se bavi određenim ključnim vještinama za vođenje učinkovitih rasprava i procesa donošenja odluka. Uključuje savjete o nizu tema, od savjeta o dobrim praksama slušanja, vještinama za pojašnjavanje, razvijanje i poboljšavanje ideja, praćenju kompliciranih tokova misli tijekom rasprave i širenju rasprave, suosjećanju i validaciji pa sve do savjeta o prepoznavanju i uvažavanju osjećaja unutar grupe i slušanju te pronalaženju zajedničkog jezika kad je grupa polarizirana. Osim te knjige, postoje i brojni drugi autori i tekstovi koji te mogu nadahnuti (npr. Guide for Collaborative Groups by Starhawk).

Te postojeće teorije korisne su za pojašnjavanje određene teme koju je potrebno raspraviti, dok istovremeno ostavljaju prostor sudionicima da iskažu osjećaje i misli na konstruktivan način. Snalažljive facilitatorice znaju vrijednost poticanja sudionica da se uključe u dublju raspravu. No najzanimljivije razgovore ujedno može biti najteže privesti kraju. Ako se ciljano potruđiš sumirati raspravu, to pomaže sudionicima da poslože svoje misli i dobiju osjećaj da je tema zaključena. Ponavljanje ključnih tema i glavnih točaka pruža ljudima mentalne kategorije. Te interne kategorije istovremeno služe kao pomoć u pamćenju i kao alati za bolje razumijevanje.

-
-
- Kakvim se procesom izgradnje spremnika obično služiš? Možeš li zamisliti da upotrebljavaš hrabri prostor tijekom svog treninga?
 - Imaš li sve alate i jesi li emocionalno spreman nositi se s represivnim ponašanjem na način koji nije štetan?
 - Jesi li otvorila prostor za prakse *mindfulnessa* u programu i ima li trenerski tim vještine za ponuditi ih u praksi? Ako ne, koje bi alternative mogla ponuditi?
 - Imaš li vještine za provođenje učinkovitih rasprava ako se konfliktom ili hitnom potrebom prekine flow? Ako ne, kakvu podršku trebaš od članova tima?

A ti?
Razmisli
o tome!



Kako želimo nastupiti

Dizajn u nastajanju: o vrijednostima u složenom okruženju

Kako se prilagođavamo različitim stilovima učenja i podučavanja? I kako praktimirati fleksibilnost u našem dizajnu sesija? Ovo poglavlje podsjeća nas da se treninzi, kao i sami procesi društvene promjene, sastoje od ljudi i međuljudskih odnosa. Od nas se traži da smo fleksibilni te da i sami uđemo u zonu učenja dok facilitiramo. Ovo poglavlje bavi se prirodom 'dizajna u nastajanju': različitim vrstama dijagnostičkih alata kojima se facilitatorica može koristiti kako bi ocijenila gdje i kako se grupa kreće te kako se nositi s osjećajima koji se javljaju kad se u ulozi facilitatorice nađemo u izazovnoj situaciji.

U zadnji tren sam upitala trenericu koja je trebala kofacilitirati da dođe sat vremena prije početka treninga kao bismo mogle proći kroz dizajn i prilagoditi program prema tome što je zamislila. Nikad prije nisam surađivala s njom, no bila sam uvjerena da može ponuditi perspektivu koju ja ne mogu i od koje će sudionici imati korist. Pola sata prije početka, i dalje je nije bilo. Pojavila se točno kad je trening trebao započeti. Moj prvi poriv bio je reći joj da ne sudjeluje kao trenerica jer nismo imale vremena za pripremu ili provjeru kako smo. Osjećala sam se podijeljeno jer sam također prepoznala različite slojeve visokog položaja koji sam imala u toj situaciji. Upitala sam svoju kofacilitatoricu je li joj u redu da ona započne voditi trening (nakon inicijalnog pozdrava) s vježbom razmjene u parovima, što nam ostavlja oko 15 minuta da provjerimo jedna s dru-

gom kako smo. Pristala je i u tom sam vremenu predstavila što sam pripremila i zašto. Provjerila sam želi li to prihvatiti; nije bilo vremena za objašnjenja, morala sam vjerovati osobi i procesu. Bila sam nervozna oko toga jer to nije podrazumijevalo samo da odstupim, nego i da se izložim riziku. A kako to obično bude kod riskiranja (na licu mi se nacrtao osmijeh čak i dok ovo pišem), naučila sam nešto novo i narasla sam u svojoj praksi treninga. Nisam samo naučila da mogu otpustiti svoje pripreme, nego i da vjerujem svojoj intuiciji koja mi govori da imam povjerenja u proces. Da sam drugoj trenerici rekla 'ne', sudionice ne bi dobile model još jednog stila treninga (što je još važnije u treniranju trenera) i ne bih naučila sve što jesam promatrajući novi i drugačiji način facilitiranja sesije.

Dizajn u nastajanju može biti zastrašujuć jer te prisiljava da otpustiš potrebu za kontroliranjem i pridržavanjem svojih priprema. Također možeš otpustiti potrebu za svojom zonom komfora ako si navikao pridržavati se svojeg plana i postavljenog rasporeda.

Kontrola proizlazi iz vjere u to da možeš predviđati situacije. U pozadini se krije pretpostavka da ono što djeluje kod mene djeluje kod svih. Kao i interakcija s društvom, interakcija s ljudima je složena. Komunikacija može biti dvosmislena, ljudi mogu mijenjati svoja mišljenja ili ponašanje i ne može se predvidjeti što će učiniti ili reći. Ukratko, i život i ljudi su VUCA (engl. volatile, uncertain, complex, ambiguous – promjenjivi, nesigurni, složeni, dvosmisleni).



Kako da se nosim sa složenošću u pogledu dizajniranja programa ili dnevnog reda treninga? U svoj **dizajn unosim fleksibilnost**, što mi onda omogućuje sljedeće:

- Ostavlja prostor za učenje koje je potrebno grupi i tempo u kojem im je potrebno.
- Odražava stav skromnosti u smislu da ne znam sve najbolje
- Zna biti riskantnije i zna me povući izvan zone komfora, ali zbog toga i ja mogu iskusiti duboko učenje te smanjuje šansu od dosade.

U NASTAVKU JE NEKOLIKO SMJERNICA I PRAKTIČNIH SAVJETA:

- **Uključi 'dijagnostičke' alate u svoj dizajn.** Ti alati dat će ti informacije koje će ti omogućiti da pratiš kako ljudi uče. Je li učenje u skladu s ciljevima? Jesu li osobe na margini jednako uključene u proces učenja? Je li spremnik dovoljno snažan da može dopustiti izlaganje riziku? Alati kojima se možeš koristiti ovise o 'jednostavnom' pitanju poput: 'Gdje se nalazimo kao grupa?' na crti spektra, sociogramu ili rundama u krugu. Ti dijagnostički alati usmjeravaju naše odluke, izmjene ili prilagodbe u pogledu sadržaja, oblikovanja grupa, potrebnog stila učenja, kapaciteta te faze učenja kad istupamo iz zone komfora i rastemo.
- **Primjećuj uzorke** u grupama; ponavljajuće procese, a ne izolirane događaje. Svaki trenutak može biti edukativan. Koje možeš izdvojiti kao one koji potiču grupu na napredovanje? Vodi računa o tome tko ima korist od tih odabira. Postavljam si pitanje: 'Tko bi mogao imati najviše koristi od učenja u ovom trenutku?' *Mainstream* i margine ovdje ponovno služe kao vodilja.
- **Pripremi druge mogućnosti.** Nemoj ovisiti samo o jednom odabiru vježbe ili teme. Često imam sa sobom isprintane materijale s prethodnih treninga ili sesija.
- U praksi sam primijetila da se isprintana linearna verzija mogeg programa često pretvori u kaos kad unosim izmjene. Sad sve češće radim s ljepljivim papirićima na papiru ili ploči (kad kofacilitiram) kako bih mogla **vidljivo pomicati stvari tijekom treninga.**
- **Dizajniranje okvira** me prizemljuje. Ciklus ERGA (engl. *Experience - Reflection - Generalisation - Application*, iskustvo - promišljanje - generaliziranje - primjena) pomaže mi kod dizajniranja u zadnji tren. Više o tome možeš pročitati [ovdje](#).
- nauči kako da ti **proces stalnih pojava i promjena bude ugodan** i započni s malim koracima (npr. raskomoti raspored te slušaj i promatraj grupu, ostavi kraj sesije otvorenim tako da se može dizajnirati tijekom pauze)

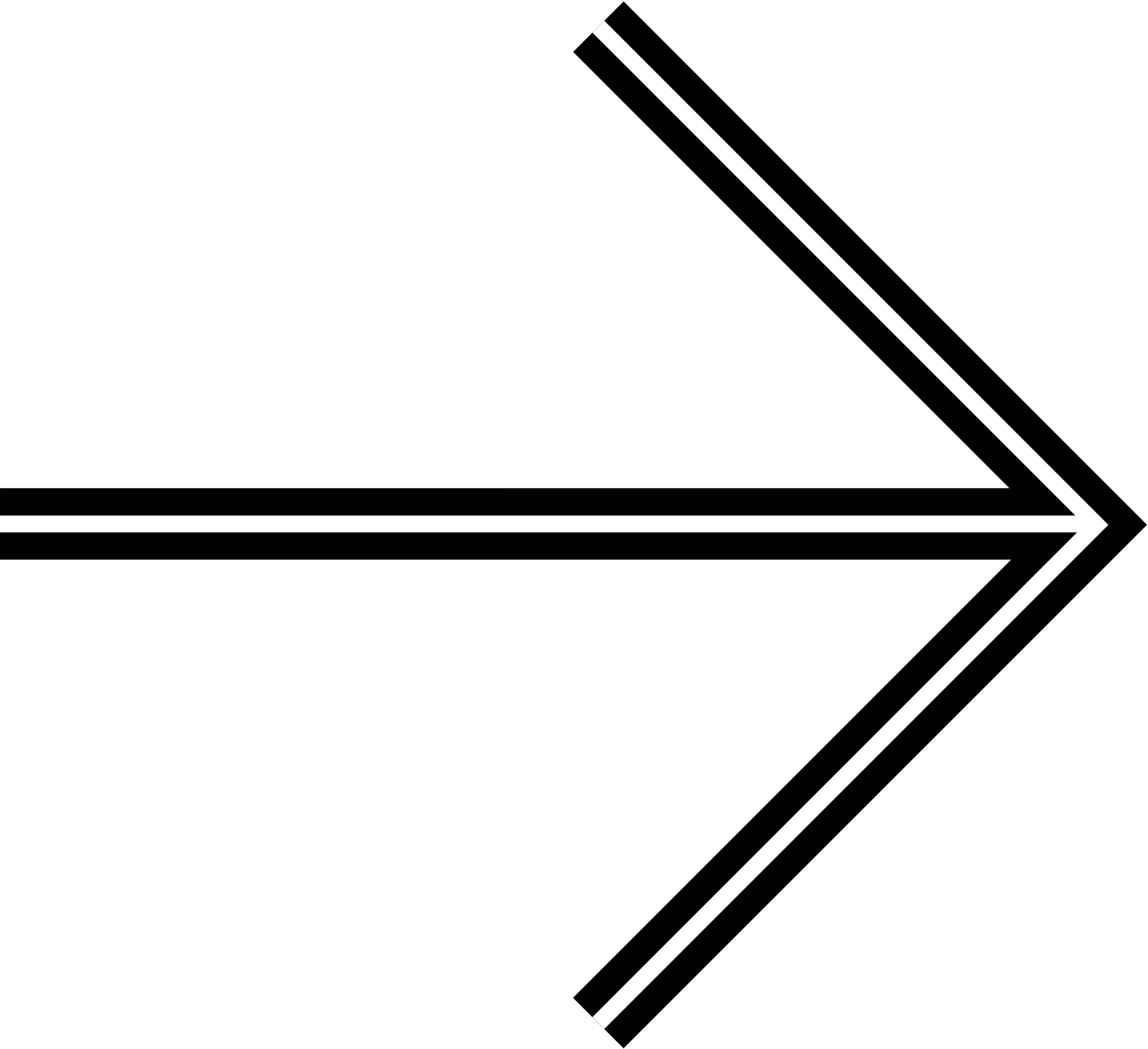
U glavi ponavljam rečenicu Adrienne Maree Brown: 'Nauči vjerovati procesu, ljudima.' **Stvori odnose među sudionicama i ojačaj spremnik grupe** kako bi sudionici mogli podržavati proces. Citiram iz njezine knjige *Emergent Strategy*: 'Kao u prirodi, u našim odnosima dolazi do promjena. Ako izgradiš dovoljno snažan spremnik grupe stvaranjem niza različitih odnosa među sudionicama na temelju povezivanja većeg broja dimenzija ljudi, spremnik će preživjeti.'

- Imaj na umu da kad kofacilitiraš (što je idealan slučaj), prije početka treninga provjeriš kakvo je stanje kod tvojih kolegica trenerica uz način rada koji je više otvoren prilagodbi na promjene kako one nastaju. Također je važno **raspraviti koje su razine izlaganja riziku i nelagode** trenutačno prihvatljive svakoj osobi prema tome koliko će biti vođenje grupe zahtjevno (fizički, mentalno i emocionalno) – i redovno to provjeravati na razini pojedine osobe i međusobnih odnosa.
- U pogledu prakticiranja skromnosti i osviještenosti, kad kofacilitator ili sudionica propitkuje moj dizajn ili facilitiranje: Kad osjetim nadolazeći val defenzivne reakcije, podsjetim se da moram udahnuti i probuditi znatiželju oko toga zašto se to događa. Je li to zato što ne želim riskirati? Je li zato što želim da me se percipira samo kao savršenog facilitatora? Je li to zato što ne želim da me

se preispituje? Je li to zato što ne želim da se preispituje razina moje vještine facilitacije i privilegije? Podsjetim se da moram biti fer – ako **od sudionica tražim da riskiraju, tada moram i sama biti na to spremna** te moram stvarati primjer toga u trenutku (ili više njih) kad je spremnik grupe dovoljno snažan.

-
-
- Koliko se ti osjećaš ugodno s dizajnom u nastajanju?
 - Kako se možeš više otvoriti prema fleksibilnosti u svojem trenerskom radu? Tko ti može pomoći s tim procesom?
 - Znaš li za neke druge alate koji ti mogu pomoći?
-
-

A ti?
Razmisli
o tome!



Zaključak

*— Drugačiji svijet nije samo moguć, on stiže.
Na tihe dane čujem ga kako diše.*

Arundhati Roy

Ovaj priručnik bio je istraživanje ideja 'vođene pedagogije', alata za graditi pokrete koji istovremeno omogućuju više ljudi da uđu u svoju ulogu vođe i kolektivnu praksu vodstva. Njegova je svrha podrška svima koji prepoznaju da su stari uzorci vodstva upravo takvi... stari. To je također alat za sve koji se osjećaju, kao i mi, da odbacivanje ideje vodstva u potpunosti neće biti od koristi u gradnji pokreta kakvog trebamo.

Kao što kaže Arundhati Roy, novi svijet stiže. Ipak, te riječi ne možemo čuti s lažnim optimizmom vjerujući da će se svijet kakav želimo stvoriti sam od sebe. Moramo prihvatiti izazov i izgraditi ga. Kao trenerice moramo proširiti svoje zone učenja i razmišljati o tome kako naš rad pridonosi potenciranju moći koje su potrebne našim pokretima. Ne smijemo bježati od svoje uloge vođa koje mogu utjecati na rast i učenje ljudi i organizacija s kojima surađujemo. Ujedno se moramo posvetiti praksi poticanja vodstva u prostorima u kojima učimo te u cijelom pokretu.

Hvala na čitanju.

Upoznaj autorice i sve osobe koje su dale svoj doprinos ovom priručniku...

Aleksandra Schindler Ljutak (ONA)

Svoj put edukatorice započela sam 2008. kao srednjoškolska učiteljica filozofije, etike i ljudskih prava u Hrvatskoj, gdje sam se rodila i odrasla. Nakon što sam se pridružila Zelenoj akciji / Friends of the Earth Croatia 2013., započela sam razvijati neformalnije metodologije i njima se služiti. U jednom me trenutku nadahnulo nekoliko prijatelja iz Kolumbije tijekom treninga u sklopu Škole održivosti koju smo također stvarali. Tad sam razvila velik interes za dubljim razumijevanjem filozofije i pedagogije Paula Freirea kao i metodologije kazališta potlačenih Augusta Boala. Shvatila sam da bez prolaska kroz proces 'konscijentizacije' ili osvještavanja moći i opresija u nama i oko nas, ne postoji pravi temelj za napredak. To je postala prva osnova svih edukativnih programa koje sam izradila.

Treninzi koje dizajniram stavljaju naglasak na okolišnu, društvenu i ekonomsku pravdu utemeljenu na moći i privilegijama. Nadam se da smo uspjele nadahnuti brojne polaznike, mlade vođe i edukatorice kao i učitelje u formalnom obrazovanju, da prihvate novi način podučavanja koji vidi međusobne poveznice u sustavu u kojem živimo i prihvaća intersekcionalni pristup prilikom podučavanja i učenja.

Sve to predstavljalo je velik iskorak iz moje zone komfora. Na neki način, to je i dalje izazovno, no također je još inspirativnije raditi s toliko različitih ljudi. Doista uživam u sudjelovanju u različitim treninzima i učenju novih stvari, razmjenama s drugima i istupanju iz svoje uobičajene uloge. U slobodno vrijeme volim čitati, pisati i slikati ili se jednostavno prizemljiti.

An Maeyens (ONA)

Prije dva desetljeća uključila sam se u alterglobalizacijski pokret. Tamo sam (promatranjem i djelovanjem) naučila facilitirati velike 'akcijske' skupštine i stekla sam iskustvo u masovnom donošenju odluka konsenzusom. Moje prvo iskustvo kao

‘trenerice’ bilo je pripremiti ljude na sudjelovanje u masovnoj akciji građanskog neposluha. I tamo sam promatrala kolege trenere i učila od njih.

U narednim sam godinama vodila kampanje za uklanjanje nuklearnog oružja, zaustavljanje uvođenja i širenja genetski modificiranih usjeva i zaustavljanje gradnje pritvorskih jedinica. Time sam stekla vještine facilitacije i iskustvo za vođenje treninga o strategiji pokreta te sam ušla u ulogu organizatorice.

Prateći svoj prvi trening s organizacijom Training for Change prije otprilike deset godina, upoznala sam se s okvirima o učenju i borbi protiv opresije koji su mi dotad nedostajali. Otad na moj pristup edukaciji uglavnom utječe njihovo izravno obrazovanje koje mi omogućuje da ostanem znatiželjna i nastavim učiti pružanjem podrške drugim ljudima u njihovom procesu učenja. Moj intenzivni trening kod njih kao i nešto treninga u procesnom radu naučili su me kako biti svjesna svojeg položaja kao bijela cisrodna žena koja potječe iz srednje klase. I dalje se borim sa svojim internaliziranim paternalističkim sklonostima i kompleksom spasitelja, pri čemu su mi u zadnje vrijeme značajno pomogla djela adrienne maree brown. Nastojim stvarati prostore za trening i učenje u kojima se znanje ljudi katalizira u smjeru koji je učinkovitiji i uključiviji. Moj je cilj pružiti im podršku u ponovnom otkrivanju recepta za postizanje promjene tako da potaknem njihovu motivaciju, ocijenim njihove kapacitete i pretvorim to u kreativno osmišljavanje strategije. Smatram da je moja uloga pridonijeti s iskrenim, otvorenim i kritičkim načinom razmišljanja kao i znanjem o metodologijama za razumijevanje i analiziranje odnosa moći u društvima, grupama i timovima u kojima radimo.

Često facilitiram i treniram na svojem drugom ili trećem jeziku i duboko cijenim raznolikost i mogućnosti koje nude višejezični prostori. Facilitirala sam i trenirala u različitim kulturnim okruženjima. Volim uključiti glazbu i njezin sadržaj u svoj rad na treninzima kao i svoju kreativnu lakoću jer želim stvarati prostore u kojima ljudi osjećaju da smiju biti ono što doista jesu. Veselje je novo ozbiljno?

Ana Mileusnić (ONA)

U svojem sam životu donosila dobre i loše odluke, ali aktivizam, edukacija i kombinacija tog dvoje vjerojatno su neke od najboljih! Nakon završetka školovanja žudjela sam za znanjem koje bi imalo utjecaja na mene umjesto da me samo nauči kako da ponavljam sadržaj koji je sustav predstavio kao važan. Intuicija mi je govorila da postoji još toliko toga za naučiti i znati te toliko toga za proživjeti i definitivno sam bila u pravu!

Sve je započelo je sa *ženskim studijima*, a nastavilo se s *mirovnim studijima* te sam na kognitivnoj razini postajala sve svjesnija pokreta, ali sam imala vrlo malo iskustva u praksi. Istovremeno sam počela pohađati treninge neformalnog obrazovanja o različitim temama, poput izgradnje mira, ljudskih prava i okoliša. Pohađajući te treninge počela me fascinirati moć učenja u grupi i koliko ona ovisi o facilitatorskom timu. U Hrvatskoj, odakle dolazim, većina facilitatorica koje sam upoznala na svojem putu nastupala je poput učitelja, čak i u neformalnom okruženju. Nikad mi se nije dopadao taj pretjerano formalni pristup i uvijek sam smatrala da ponavlja dinamike moći prema kojima sam već bila duboko kritična. I tada sam upoznala Zelenu akciju. Saznala sam za Paula Freirea i *Pedagogiju obespavljenih*, imala sam svoj unutarnji trenutak spoznaje i više nisam morala previše razmišljati – jednostavno sam znala da je to mjesto gdje sam htjela biti. Također sam znala da je okolišni/klimatski pokret mjesto gdje sam se osjećala najugodnije

i gdje me se najviše cijeno kao osobu. Tada nisam mogla ni naslutiti da ću postati facilitatorica u malom, ali moćnom timu i nastaviti zajedničko putovanje uzajamnog učenja i nadahnuća. Osim uloge okolišne aktivistkinje, smatram da je to bila uloga u kojoj sam ostvarila svoj najveći potencijal kao ljudsko biće. Aktivistička praksa omogućila mi je da nakon toliko čitanja konačno povežem konce: horizontalno organiziranje, skroman pristup s razumijevanjem i suosjećanjem u edukaciji, kontinuirano povezivanje okolišne s društvenom, ekonomskom i rodnom pravdom. Što bi još čovjek mogao poželjeti?

Dora Sivka (ONA)

U okolišni aktivizam zalutala sam slučajno prije deset godina dok sam studirala nešto nepovezano: komparativnu književnost i španjolski jezik. Bilo da je to bila slučajnost ili sudbina, sad mogu reći da sam tomu posvetila svoj život.

Moju filozofiju treninga definirala su brojna mjesta i ljudi. Svoj intersekcionalni pristup pridobila sam u Young Friends of the Earth Europe, svoju kreativnost i sklonost eksperimentiranju i igranju s pravilima u Zelenoj akciji. Strateški način razmišljanja stekla sam djelomično u mreži Bankwatch CEE, a teorijsku bazu u Ulexu. Ljubav i podršku kontinuirano dobivam od Aleksandre i Ane, mojih kofacilitatorica. Još puno više dobila sam od svih znatizeljnih i čarobnih osoba koje su me trenirale, mentorirale i poticale da budem tko jesam. Većinu znanja koja znam kao trenerica stekla sam na treninzima, u razgovorima i iz iskustva. Iako sam diplomirala književnost, zapravo nisam knjiški moljac i ne zadubljujem se previše u teorijske koncepte obrazovanja. Planiram poraditi na tome, ali također prihvaćam činjenicu da to baš i nije moj stil. Tijekom treninga, između ostalog, volim prostore namijenjene emocionalnom, iracionalnom, senzualnom i apstraktnom. Volim večeri poezije i slam poeziju, ad hoc kazališne nastupe, filmske večeri i rasprave, jutarnje 'mistike' i cijenim vježbe koje mogu rasplakati mene ili druge. Stvari koje nadopunjuju racionalno i praktično. Esencijalne stvari, često zanemarene. Međutim, kad pripremam ili držim trening zapravo se najugodnije osjećam kad postoje jasna struktura i natuknice, kratke rečenice te jezgroviti i relevantan tekst. Zato, u tom duhu, ključni aspekti mojeg stila treninga su:

NAJDRAŽI ASPEKT: kolektivni *brainstorming* sesija i sitne izmjene u postojećim iskustvenim igrama kako bi bile prilagođene za grupu (nakon što je upoznaš)

MOJ STRAH: mislim da nisam dovoljno dobra da treniram druge ljude

Apsolutno me sablažnjava: odlučivanje o tome trebam li prekinuti sudionika usred vrlo dugog emocionalnog govora

MOGU RADITI, ALI PREFERIRAM NE: Potpuno improvizirati na licu mjesta

Najveće nadahnuće: Aktivistkinje i aktivistički prostori Latinske Amerike

TEME KOJE SU MI NAJUGODNIJE: grupne dinamike i grupni procesi, učinkovite/kreativne aktivističke prakse, vještine nenasilne direktne akcije, aktivizam, strategija i suradnja, klimatska pravda

U EKSTAZI SAM KAD: Vidim ljude u grupi kako aktivno raspravljaju i pritom se smješkuju

I za kraj,

NAJBOLJI NAČIN ZA PROVESTI LJETO: pridružiti se masovnoj akciji građanskog neposluha!

Gee

Uključen sam u organiziranje društvenih pokreta i edukaciju još od kasnih 1980-ih i jedan sam od osnovnih članova kolektiva Ulex Project od njegovog početka. Fokusiram se na razvoj programa, dizajn i isporuku treninga te na stratešku izgradnju kapaciteta u pokretima. Dvadeset i dvije godine živio sam u međunarodnoj zajednici u udaljenom dijelu katalonskih planina, gdje su naši životi i ekonomija bili vrlo kolektivizirani.

Odrastao sam u novom gradskom socijalnom stambenom naselju, gdje smo gledali kako neoliberalni demagozi vode klasne ratove, uništavajući duh lokalne zajednice i radničke pokrete s kojima je bio isprepleten moj obiteljski život. S 14 godina bio sam indoktriniran u revolucionarni marksizam koji mi je dao alate da shvatim to što mi se odvijalo pred očima. Uspio sam se otresti te dogme putem punka i skvotiranja u Londonu u ranim 80-ima. Zatim me tijekom kasnih 80-ih i 90-ih moj aktivizam odveo u brojne projekte, koji su uključivali rad na antirasističkim inicijativama, vođenje kampanja protiv trgovanja oružjem, anarhoekologiju, neparlamentarne aktivnosti zelene stranke (lokalne i nacionalne) te razgranate i kreativne mreže povezanih alterglobalizacijskih pokreta.

Uz to sam učio i trenirao budističke prakse, s posebnim zanimanjem za intenzivnu meditaciju i etičke izazove izgradnje spiritualne zajednice. Dugi niz godina bio sam uključen u razvoj projekata koji su spajali unutarnji i vanjski rad (kao kad je naš budistički tim 7-aside pobijedio tim Class War u finalu nogometnog turnira anarhističkog tjedna u Hackneyju).

Na prijelazu stoljeća napustio sam London i osnovao međunarodnu zajednicu u kojoj živim. Osim držanja programa aktivističkog treninga, svoje sam vrijeme posvetio facilitiranju organizacijskih promjena i strateških procesa te razvoju holističkog i regenerativnog pristupa aktivističkoj psihosocijalnoj otpornosti. Facilitiranje mreža velikog opsega i strategija pokreta nadahnuli su razvoj pristupa 'ekologije društvenih pokreta', što je temelj mojeg sadašnjeg rada.

Hilal Demir (ONA)

Trenerica sam s 24 godine iskustva. Radila sam u Turskoj (gdje sam rođena) i Europi (gdje živim sad). Odlučila sam postati trenerica nakon što sam iskusila svoj prvi trening u Njemačkoj. To mi je iskustvo promijenilo život jer sam po prvi put u životu iskusila da je moguće stvoriti prostor u kojem za malo vremena možemo provesti svoje ideale u djelo. Tada nije bilo prakse treninga u Turskoj. Moja mala antiratna grupa i ja bile smo prve koje smo se služile tim praksama. Svoj dvogodišnji trening, kad sam stekla iskustvo trenera, dobila sam od dviju njemačkih trenerica koje su bile u Turskoj kako bi pružile podršku mojoj grupi.

Pet prijatelja iz te antiratne grupe osnovalo je prvi kolektiv trenera u Turskoj i počelo predstavljati koncepte nenasilnog treninga političkim organizacijama i aktivistima. U to vrijeme posebno smo se bavili nenasilnim konceptima. Za nas je nenasilje podrazumijevalo alate participativnog iskustvenog učenja. Svako trening koji smo održali bio je edukativno iskustvo jer nismo imale nikakvog prethodnog iskustva. Nakon što sam se pridružila organizaciji War Resisters' International, počela sam putovati i učiti iz drugih konteksta, drugih stilova treninga i imala sam priliku surađivati s vrlo raznolikim grupama i kontekstima.

Moj vlastiti stil treninga temelji se na stilu iskustvenog učenja Davida Kolba zvanom ciklus ruke, srca i uma. Još uvijek se dosta često koristim tim pristupom,

iako sad, nakon što sam stekla bogato iskustvo i imala privilegiju raditi s brojnim drugim trenerima, puno sam prilagodljivija i upotrebljavam i druge pristupe kao što je Freireov pristup. Treninge smatram prilikama za provesti svoje vrijednosti u djelo, zato je za mene proces jednako važan kao sadržaj. Jedna sudionica jednom me nazvala trenericom usredotočenom na proces i mislim da je to istina. Trenirala sam na brojne teme: transformativni grupni procesi, nenasilna komunikacija, nenasilna akcija, transformacija sukoba, donošenje odluka konsenzusom, rod, privilegije i smišljanje strategije na svim razinama (organizacija, akcija, kampanja, pokret). Posljednjih se godina više bavim strateškim treninzima na razini pokreta.

Moj politički problem s 'nadmoći' također oblikuje moj stil treninga. Važno mi je da sam na istoj razini kao i sudionice, iako imam moć kao trenerica, ali grupa također ima moć nada mnom. To je dakle proces učenja i življenja koji se događa u svim smjerovima, ne samo u smjeru od trenerice do sudionika.

Jeroen Robbe (ON)

Već dva desetljeća uključen sam u društvene pokrete 'odozdo', počevši od moje 15. godine. U tom sam razdoblju bio aktivan u nekoliko grupa i još više kampanja. Svih tih godina, borbe za 'klimatsku pravdu' i 'pravdu za migrante' dosljedno su bile na vrhu popisa borbi kojima sam se htio posvetiti. Budući da sam shvatio da sam u kontekstu tih borbi na privilegiranom položaju, puno vremena provodim razmišljajući o tome kako zapravo izgleda solidarnost. Na tome još uvijek radim, no dio mojeg odgovora bio je da sam odabrao posvetiti se borbi za duboke sustavne promjene umjesto da prihvatim ograničene reforme koje izostavljaju većinu onih koji su najviše pogođeni.

Za mene je ključni transformativni trenutak bio čitanje Pedagogije obespavljeni Paula Freirea. Freireova revolucionarna pedagogija dala mi je jezik kojim mogu podržati stvaranje emancipatorskih okruženja za učenje temeljenih na želji za kolektivnim oslobođenjem. Nedugo nakon mojeg otkrivanja svijeta Freireovog popularnog obrazovanja, brzo sam se zaljubio u njemu srodno Boalovo kazalište potlačenih. Rijetko koji alat nudi toliko moćnu priliku za istovremeno istražiti opresiju i otkriti strategije za promjenu.

Nadahnut mogućnostima tih metodologija, davne 2013. s prijateljem sam osnovao organizaciju: LABO vzw. Sjedište nam je u Belgiji, gdje smo katalizatori za kritično građanstvo. Naš tim usmjeren na vodstvo podržava grassroots grupe u obliku treninga i istovremeno vodi vlastite kampanje. Otkad smo započeli, istražujem koncepte poput izravnog obrazovanja, duboke demokracije i rada koji ponovno povezuje (engl. The Work That Reconnects) kako bih dodao nove resurse u svoju zbirku trenerskih alata.

Kako sam uvijek predan rastu naših pokreta, posljednjih me godina sve više zanimaju 'tradicije organiziranja.' Istovremeno sam se odlučio više fokusirati na postavljanje pitanja o strategiji (Kako da pobijedimo?), nastojeći pritom razmišljati i izvan aktivističkih krugova, a bez da izgubim iz vida svoje duboko ukorijenjene vrijednosti. Bazirajući svoj trenerski rad na najboljim trenutačnim praksama i poukama naučenima iz povijesti, danas kombiniram taj rad s ulogom savjetnika tj. pružanjem podrške grupama u razvijanju jačih strategija za kampanje. Kao trener volim kombinirati tjelesni rad s poštenom količinom teorije, a pritom sam uvijek prvi koji će se nasmijati vlastitim šalama. Također, da te upozorim: nemoj se iznenaditi ako završim sesiju zajedničkim pjevanjem za kraj. Ako ne pjevamo, vjerojatno još nismo spremne za revoluciju!

Marina Tota (ONA)

Ja sam edukatorica, organizatorica, voditeljica kampanja i istraživačica s iskustvom u psihologiji i obrazovanju te 10 godina međunarodnog iskustva rada, u olakšavanju procesa učenja i promjena, sa skupinama civilnog društva, organizacijama i pokretima u Europi, Africi, Aziji i Srednjoj Americi.

Podrijetlom iz Italije, studirala sam na različitim sveučilištima u Italiji, Ujedinjenom Kraljevstvu, SAD-u, Španjolskoj i Danskoj gdje sam istraživala međusobnu povezanost i intersekciju između obrazovanja i demokracije te ključnu ulogu koju obrazovanje igra u formiranju demokratskih građana.

Moja pedagoška filozofija je pod utjecajem kritičke pedagogije i popularnog obrazovanja Paola Freirea, demokratskom i progresivnom obrazovanju Johna Deweya, te Grundtvig danskih narodnih srednjih škola među ostalima. Vjerujem da je obrazovanje inherentno političko i da u kontekstu društvene nepravde, obrazovanje treba stati na stranu 'potlačenih' kako bi transformirali društvo.

Pet godina koordinirala sam razne treninge, MEL i Research of ActionAid's Global platformu, mrežu centara za obuku aktivista diljem svijeta. Radila sam u Gani, gdje sam razvijala kapacitete aktivista za vođenje kampanja za društvenu i ekološku pravdu, te pomogla stvaranje nacionalnih i međunarodnih aktivističkih mreža kao što su Activista Ghana i African Creative Action Network.

Živeći i radeći u različitim zemljama i s različitim ljudima, shvatila sam kako su odnosi društveno konstruirani i kako je moj identitet bijele cis žene s pozadinom srednje klase utjecao na moju razinu moći i privilegija ovisno o kontekstu i ljudima oko mene. Kao trenerica nastojim biti svjesna svoje moći i privilegija u prostorima za učenje i kretanje te aktivno izazivam sustave ugnjetavanja.

Trenutačno radim kao izvršna direktorica European Community Organising Network (ECON), gdje vodim strateški organizacijski razvoj i jačanje organizacijskih kapaciteta za solidarnosti i održivost pokreta organiziranja u Europi.

Steve Hughes (ON)

Organizator sam i trener s dva i pol desetljeća iskustva. Radio sam u SAD-u (tamo sam i rođen) i Europi (odatle dolaze moja žena i djeca) i unosim izrazito transnacionalnu perspektivu u svoj rad. Često radim na presjeku između obrazovanja i izgradnje moći u pokretima u SAD-u i Europi.

Jedno od iskustava koje me najviše oblikovalo tijekom mojeg političkog razvoja bio je rad koji sam obavljao, kao i mnogi drugi, organizirajući zatvaranje ministarskog sastanka Svjetske trgovinske organizacije u Seattleu 1999. U to vrijeme bio sam u potpunosti zaokupljen kulturom horizontalnih pokreta toga doba, no privlačio me i rad u radničkom pokretu. Sedam sam godina radio kao sindikalni organizator. Taj rad probudio je u meni duboko razumijevanje o važnosti koju bi vodstvo moglo i trebalo imati u pokretima. Kao organizator uvijek sam bio u potrazi za radnicima koji su pokazivali svojstva vodstva na svojem radnom mjestu i u zajednicama. U kontekstu organiziranja, ljudi koji su obično preuzimali te uloge nisu bili ljudi koji su nosili moje identitete (tj. bijeli, heteroseksualni, cis muškarci). Nerijetko su ljudi koji su imali ključne uloge u vodstvu u kampanjama sindikalnog organiziranja bili ljudi čije su poglede oblikovali njihovi položaji na margini – žene, ne-bijele osobe, osobe različitih seksualnih i rodnih identiteta.

Još od mojih dana studentskog organiziranja pod dubokim sam utjecajem pedagoškog pristupa Paula Freirea. Moj vlastiti stil učenja najbolje se može defi-

nirati njegovom idejom prakse. Nemam diplome visokih akademskih stupnjeva, ali zato imam dugogodišnje iskustvo u tom području i aktivan sam u vlastitom ciklusu promišljanja i djelovanja, što usmjerava moj rad i moj trenerski doprinos. Smatram da je uloga koju imamo kao treneri stvaranje spremnika koji omogućuju ljudima da samostalno donose zaključke i 'postaju aktivne sudionice priče.' U skladu s tim, volim pripovijedanje (čemu su me naučili moja obiteljska povijest i moj trening u organiziranju). Također volim ispuniti okruženje treninga šalama i smijehom. Najugodnije mi je koristiti se mješavinom teorijskog sadržaja, priča i simuliranih vježbi koje predstavljaju izazove s kojima se organizatori susreću u stvarnom životu, što omogućuje sudionicama da razviju vlastite kapacitete za strateško razmišljanje i djelovanje u svojem radu. Najmanje mi je ugodno u bilo kakvom okruženju treninga koje je definirano rigidnošću, memoriranjem ili nedostatkom znatiželje i stvarnih osjećaja.

I organizacije koje stoje iza njih...

Econ

ECON je mreža progresivnih pokreta, organizacija i grupa koje se bave organiziranjem zajednica u Europi prema društvenoj i okolišnoj pravdi. ECON im omogućuje graditi moć ljudi, organizacijske kapacitete, osnažiti međunarodnu solidarnost i podržati održivost sektora organiziranja zajednice.

LABO vzw

LABO je nevladina organizacija sa sjedištem u Belgiji i fokusom na kritično građanstvo. Organizacija nudi treninge koji se temelje na nizu tradicija emancipacije kao što je Freireovo popularno obrazovanje, kazalište potlačenih, rad koji ponovno povezuje (engl. The Work that Reconnects) i drugi. Jedan od glavnih ciljeva organizacije LABO podržati je grupe koje se organiziraju 'odozdo' i društvene pokrete u kojima one djeluju ponudom prilagođenih treninga. LABO također provodi vlastite kampanje, birajući probleme koji imaju potencijal za povezivanje i osnaživanje često zanemarenih zajednica ili borbi.

Ulex

Projekt Ulex međunarodna je organizacija za treninge sa sjedištem u Kataloniji u Španjolskoj. Živimo u vremenima kad društveni i ekološki izazovi zahtijevaju prelazak s atomiziranog individualizma na mreže solidarnosti. To podrazumijeva novi kolektivizam koji istovremeno vrednuje individualnost. To također zahtijeva suradnju koja je uravnotežena autonomijom. Ulex živi od povezivanja i nastoji biti primjer ostvarivanja suradnje koja se temelji na vrijednostima. Ulex dizajnira i provodi svoj program treninga u suradnji s brojnim pojedincima i organizacijama. U Ulexu sklapamo partnerstva s organizacijama diljem Europe i međunarodno. Okupljamo raznolike grupe i pojedince u zajednice učenja. Pružamo podršku organizacijama, grupama i pojedincima da potiču suradnju, grade mreže, razmjenjuju iskustva i produbljuju otpornost pokreta na temelju smislenog povezivanja.

Zelena akcija

Zelena akcija/Friends of the Earth Croatia nevladino je, neprofitno, nestranačko i volontersko udruženje građanki i građana za zaštitu okoliša. Osnovana je 1990. i sjedište joj je u Zagrebu. Svojim radom želimo pridonijeti zaštiti okoliša i prirode te potaknuti razvoj prema niskougljičnom društvu uz pridržavanje načela društvene pravde i sistemskih promjena. Svoje ciljeve postižemo nenasilnom direktnom akcijom, provođenjem kampanja, edukacijama i suradnjom između naših profesionalnih i volonterskih timova. Od 2015. provodimo treninge za aktivistkinje i aktiviste te druge organizacije civilnog društva na različite teme, u okviru 'Škole održivosti'. Koristimo se holističkim pristupom kako bismo pronašli odgovore na sustavne izazove i stavljamo naglasak na promišljanje i osnaživanje veza kako bismo osnažili pojedince i kolektive. Vjerujemo da edukatori i facilitatorice koji su istovremeno aktivisti igraju ključnu ulogu u društvenim pokretima jer povećavaju sposobnost za značajno društveno djelovanje.

Ususret vođenoj pedagogiji: Priče, pouke i nadahnuće od strane trenera, za trenere

UREDNICI:

An Maeyens
Dora Sivka
Steve Hughes

AUTORI I SURADNICI:

Aleksandra Schindler Ljutak
An Maeyens
Ana-Marija Mileusnić
Dora Sivka
Gee
Hilal Demir
Jeroen Robbe
Marina Tota
Steve Hughes

OBLIKOVANJE I PRIJELOM:

Radnja, Antonio Karača

ILUSTRACIJE:

Marko Dješka

LEKTURA:

Sarah Reader

GODINA:

2023

Ovaj priručnik sufinanciran je sredstvima programa Europske unije Erasmus+ KA 2 obrazovanje odraslih i dio je projekta 'ISELE – Innovating Social Entrepreneurial Leadership Education'. Ova publikacija izražava isključivo stajalište njenih autora i Komisija se ne može smatrati odgovornom prilikom uporabe informacija koje se u njoj nalaze.

