

Opolnomočenje mladinskih vodij

METODOLOGIJA ZA USPOSABLJANJE



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Metodologijo za usposabljanje je pripravil projektni konzorcij APEL, ki ga sestavljajo štiri organizacije – Celjski Mladinski Center (Slovenija), National Management School (Bolgarija), BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH (Avstrija) and International School Of Entrepreneurship (Nizozemska).

Kratica APEL v angleščini predstavlja projekt Aktivno sodelovanje mladih prek opolnomočenega vodenja (ang. Active Youth Participation through Empowered Leadership), ki se izvaja v okviru programa Erasmus+ Mladi v akciji, na podlagi sporazuma o dodelitvi sredstev št. 2019-3-SI02-KA205-015282 s strani Zavoda MOVIT. Za več informacij o projektu obiščite spletno stran <http://www.apel-project.eu/> ali pa Facebook stran projekta @apelproject.

Avtorji metodologije: mag. Katja Kolenc, Samanta Hadžić Žavski, Helmut Kronika, Lachezar Afrikanov, Yonko Bushnyashki, Demian Burgenik, Frédérique te Dorsthorst – de Muij and Martijn Meima.

Prevajanje in urejanje v slovenščini: Hana Faletič in Sašo Wimmer.

Grafično oblikovanje: Sabina Tržan.

Založnik: Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport

Dostopno na: <https://www.mc-celje.si/APEL/>

Celje, 2021

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 65401603

ISBN 978-961-94272-5-5 (PDF)

Uporabljene slike in grafike imajo odprto in premium licenco s spletne strani: Freepik.

Razmnoževanje je dovoljeno z navedbo vira.

Avtorske pravice © 2021 Konzorcij APEL, ki ga zastopa koordinator projekta Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport, Mariborska 2, 3000 Celje, Slovenija.

Ta dokument odraža samo stališča avtorjev in Evropska komisija ne prevzema odgovornosti za informacije v priročniku.

Vsebina

1. Uvod	5
2. Teoretično ozadje in aktivnosti	6
2.1. Opolnomočenje mladinskega vodstva	7
2.2. Spodbujanje samozavedanja	8
2.2.1. Aktivnost – Samorefleksija	11
2.2.2. Aktivnost – Samozavedanje	12
2.2.3. Aktivnost - Spremeniti načrt v dejanja	13
2.3. Spodbujanje sistemskega zavedanja	14
2.3.1. Aktivnost - Sistemsko zaznavanje	19
2.3.2. Aktivnost - Uporaba telesa	20
2.4. Izboljšanje aktivnega poslušanja	21
2.4.1. Aktivnost - Zvoki okoli vas	22
2.4.2. Aktivnost - Prisluhnite v tišini	23
2.4.3. Aktivnost - Dejstva, čustva, povezave	24
2.5. Negovanje kreativnega eksperimentiranja	25
2.5.1. Aktivnost – Ustvarjalna vizija	27
2.5.2. Aktivnost – Zemljevid empatije	28
2.5.3. Aktivnost – Kreativno viharjenje možganov	29
2.6. Spodbujanje proaktivnosti	30
2.6.1. Aktivnost - Življenjska pot	32
2.7. Strukturiran dialog z oblikovalci politik	34
2.7.1. Aktivnost – Razmišljujoči klobuki	36
2.7.2. Aktivnost – Hodite in govorite	37
2.7.3. Aktivnost – Dialog je ali ni	38

3. Nasveti in triki za mladinske delavce	39
3.1. Začetek	40
3.2. Izvajanje	41
3.3. Nadaljnje ukrepanje	41
4. Ključne lastnosti mladinskih vodij	42
5. Viri in literatura	44

Uvod

Cilj priročnika je podpreti mladinske delavce pri usposabljanju in opolnomočenju sedanjih in prihodnjih mladinskih vodij. Mladinski delavci, ki bodo uporabljali priročnik, bodo imeli dostop do dveh sklopov:

- Teoretični (informativni) del: metodologija ponuja sintezo določenih konceptov na področju razvoja vodenja in povzetek ugotovitev partnerskih raziskav v Sloveniji, Bolgariji, Avstriji in na Nizozemskem.
- Praktični (aplikativni) del: po vsakem teoretičnem delu sledijo praktične aktivnosti, ki jih je mogoče izvajati pri usposabljanju ali uporabiti ločeno kot podporne aktivnosti pri drugih usposabljanjih.

Priročnik se medsebojno povezuje še z enim rezultatom, ki ga je pripravil konzorcij projekta APEL, natančneje z YOCO karticami. Te kartice so interaktivno orodje za vključevanje mladinskih vodij v globoko samorefleksijo na njihovi poti vodenja, hkrati pa so jim v pomoč pri določanju strategije in ciljev. V nekaterih omenjenih praktičnih aktivnostih boste mladinski delavci našli ideje za uporabo YOCO kartic. Kartice so na voljo na spletni strani projekta APEL.

V procesu oblikovanja vsebine, je bilo izvedenih vrsto srečanj z mladinskimi delavci in mladinskimi vodji v partnerskih državah (Avstrija, Bolgarija, Slovenija in Nizozemska). Cilj teh srečanj je bilo razumeti profil sodobnega mladinskega vodje, identificirati ustrezna potrebna znanja, spretnosti in stališča, na katerih temelji profil kvalitetnega mladinskega vodje ter mladinskim delavcem zagotoviti konkretne aktivnosti, ki obravnavajo izboljšanje ključnih vodstvenih lastnosti mladinskih vodij.

Seznam ključnih vodstvenih lastnosti mladinskih vodij (poglavje: »Ključne lastnosti mladinskih vodij«) lahko mladinski vodje uporabijo za samoevalvacijo svojih zmogljivosti in postavljanje svojih učnih ciljev, mladinski delavci pa za oblikovanje svoje ponudbe usposabljanja za določeno ciljno skupino. Seznam nasvetov in trikov (poglavje: »Nasveti in triki za mladinske delavce«) lahko uporabimo kot usmeritve za mladinskih delavcev pri načrtovanju in izvajanju njihovih načrtovanih aktivnosti.

2

Teoretično ozadje in aktivnosti

Na naslednjih straneh je zapisanih sedem glavnih poglavij, ki obravnavajo različne teme, kot so krepitev vodenja mladih, spodbujanje samozavedanja, spodbujanje sistemske ozaveščenosti, izboljšanje aktivnega poslušanja, negovanje kreativnega eksperimentiranja, spodbujanje proaktivnosti in strukturiran dialog z oblikovalci politik. Vsako od podpoglavij je zasnovano tako, da na začetku nudi kratek teoretični pregled teme, ki mu sledijo konkretne praktične dejavnosti, ki jih je treba izvesti pri usposabljanju. Vsaka od aktivnosti je napisana v enaki obliki z namenom, da je aktivnost uporabniku prijazna in konkretna z navodili o njenem izvajanju.

Za mladinske delavce je pomembno, da vsak opis aktivnosti vsebuje seznam kompetenc, ki jih ta aktivnost obravnava. Poleg tega, opisi aktivnosti vsebujejo informacije o konkretnih ciljnih aktivnosti; pogojih, ki jih je potrebno izpolniti za uspešno izvedbo, predviden čas aktivnosti, konkretne korake postopka izvajanja ter tveganje in priporočila za trenerje ter vire za nadaljnjo branje.

Predlagamo, da mladinski vodja najprej opravi samoevalvacijo na podlagi seznama "Ključne lastnosti mladinskih vodij", ki ga najdete v priročniku na strani 46. Na podlagi samoevalvacije mladinski vodja skupaj z mladinskim delavcem identificira tiste kompetence, ki bi jih bilo treba izboljšati, in prične z izvajanjem aktivnosti, ki naslavlja identificirane kompetence. Po izvedbi aktivnosti predlagamo tudi, da se vrne na seznam »Ključnih lastnosti mladinskih vodij« in se ponovno samo-oceni. Tako mladinskemu vodji omogočimo, da ugotovi, ali je bil učni napredek dosežen.

2.1. Opolnomočenje mladinskega vodstva

Opolnomočenje je v kontekstu mladinskih vodij opredeljeno kot spodbujanje aktivnega sodelovanja mladih v dialogih z oblikovalci politik o mladinskih vprašanjih. Z izvedbo aktivnosti v priročniku, bodo mladinski delavci prispevali k povečanju sposobnosti mladinskih vodij za proaktivno vključevanje mladih v procese razvoja politike.

Organizacije, ki stojijo za to publikacijo, bi rade spodbudile prehod s tradicionalnega modela strateškega odločanja, v katerem odrasli oblikovalci politik prevzemajo pobudo za oblikovanje in izvajanje pomembnih političnih ukrepov in idej. Želimo spodbuditi mladinske vodje in mladinske organizacije, da sami aktivneje začnejo z izvajanjem politično usmerjenih pobud.

Predpostavljamo, da bi moral biti mladinski vodja proaktiven in začeti dialog z oblikovalci politik, namesto čakanja na povabilo. Vodjo vidimo kot posrednika, most med glasovi mladih in oblikovalci politik. Pomembno je spodbujanje vodstvenih veščin, hkrati pa tudi spodbujanje ustrezne miselnosti vodenja. Mladinski vodja je navdih. Mladinski vodja je predstavnik mladih, ki ve, kaj pomeni zastopati interese skupnosti, govoriti v imenu skupnosti, spoštovati in zagovarjati odločitve skupnosti, četudi sam ni glasoval za to odločitev.



2.2. Spodbujanje samozavedanja

Ena izmed pomembnejših kompetenc odličnega vodje je samozavedanje. Samozavedanje je sposobnost razmišljanja in učenja. Vodja, ki je samo zaveden, ima širšo objektivno predstavo in podobo o sebi. Lahko se opazuje in razmišlja o svojih dejanjih, mislih in prepričanjih.

Različni raziskovalni članki ugotavljajo, da samozavedanje pomaga, da:

- Postaneš bolj proaktiven, sprejemaš samega sebe in se pozitivno samo razvijaš (Sutton, 2016);
- Gledaš na stvari iz različnih zornih kotov, vadiš samokontrolo, delaš kreativno in produktivno ter da si ponosen nase in na svoje delo ter splošno samopodobo (Silvia & O'Brien, 2004);
- Sprejemaš boljše odločitve (Ridley, Schutz, Glanz, & Weinstein, 1992);
- Izboljšaš komunikacijo in samozavest ter dobro počutje, ki je povezano z delom (Sutton, Williams, & Allinson, 2015).

Po mnenju Tasha Eurich (2018) v reviji Harvard Business Review, lahko samozavedanje razdelimo v dve kategoriji: notranje samozavedanje in zunanje samozavedanje. Notranje samozavedanje govori o tem, kako dobro vidimo sebe in svoje prednosti, slabosti, vrednote itd., medtem ko zunanje samozavedanje pomeni razumevanje, kako drugi gledajo na nas z istimi dejavniki (Eurich, 2018).



Da bi vodja postal bolj samo zaveden, mora biti sposoben narediti premor, se distancirati od vsakodnevne rutine in pričeti s samorefleksijo. V teh razmišljanjih se lahko potencialni vodja oziroma že izkušen vodja osredotoči na različne vidike, ki bi mu lahko pomagali, da bi postal bolj samo zaveden. Ta postopek lahko označimo kot samorefleksijo na treh nivojih (Eurich, 2018).



- **1.nivo:** vodstvene lastnosti. Vsak opolnomočen vodja ima nabor lastnosti, ki so mu v podporo pri vodenju. Z razmišljanjem o teh lastnostih se lahko zave lastnosti, ki jih že ima, in hkrati oblikuje načrt za nadaljnji razvoj drugih lastnosti, da bi lahko zrasel kot mladinski vodja. Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, smo sestavili seznam lastnosti mladinskih vodij, ki jih lahko uporabimo za spodbuditev procesa samozavedanja (glej poglavje: »Ključne lastnosti mladinskih vodij) (Eurich, 2018).
- **2.nivo:** čustva, misli in domneve, ki so sestavni del rezultatov, ki jih vodje dosežejo. Z raziskovanjem svojega trenutnega "jaza" se človek zave, kako in kdaj čustva, misli in domneve vplivajo na njegovo vedenje in s tem na izid neke situacije. Premor med situacijo, pogovorom ali refleksija o omenjenih vplivih, pomaga razvozlati vozle, ki ga lahko prinesejo nekatere situacije (Eurich, 2018).
- **3.nivo:** globok nivo. Tretji nivo, ki ga je potrebno raziskati, ko postajamo bolj samo zavedni, je arhetipski ali metaforični nivo notranjega jaza. Vsaka situacija vsebuje arhetipske ali metaforične informacije, ki tudi brez, da bi se tega zavedali, vplivajo na nas v stvareh, ki jih počnemo ali govorimo. Arhetipi nas povezujejo z globokim nivojem vedenja in občutja v sebi, pa tudi do drugih. Arhetipov je na tisoče in dobra novica je, da so vsi že aktivni v nas. Pomembno je samo, da jih prepoznamo kadar so v določeni situaciji prevladujoči ali ko jih potrebujemo, da prevladajo v določeni situaciji. Spoznavanje nekaterih arhetipov vodenja in njihovo razumevanje, je dodatna spodbuda za opolnomočenje mladinskega vodje. Na omenjenih YOCO karticah je posebna modra podkategorija kartic z nekaterimi glavnimi arhetipi, ki lahko pomagajo vodjem na tem globljem samorefleksijskem potovanju (Eurich, 2018).



Obstajajo tri ključna področja aktivnosti, ki jih lahko vključite v svoja usposabljanja, ki spodbujajo samozavedanje mladinskih vodij: *opazovanje*; *refleksija* in *spreminjanje* (Eurich, 2018).

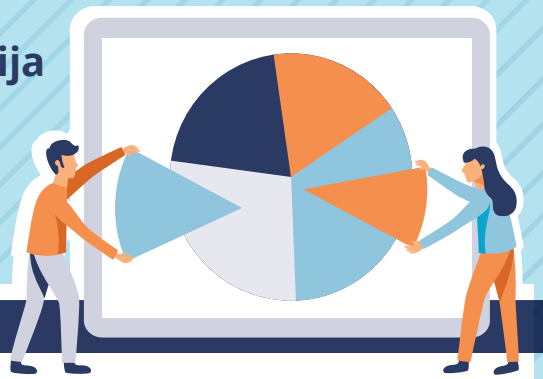
Vse **aktivnosti opazovanja** se nanašajo na ozaveščanje samega sebe. Danes je pomembno, da si vodje vzamejo trenutek zase in se umirijo. V našem vsakdanjem življenju ni toliko časa, da bi se ustavili in mirovali, saj to zahteva namensko načrtovanje časa zase, da lahko opazujemo kontekst v katerem se nahajamo in dejanja, ki jih izvajamo. Samozavedanje se začne s samoopazovanjem, brez da bi želeli karkoli spremeniti ali presoditi. Tehnike pozornosti so zelo uporaben prvi korak v procesu samozavedanja. Ko povabite mladinske vodje, da se pridružijo pri aktivnostih opazovanja, jih spodbudite, da zavzamejo drugačna stališča, tako da opazujejo sebe iz drugega zornega kota in postanejo opazovalci lastnih misli, čustev in občutkov (Eurich, 2018).

Aktivnosti refleksije se osredotočajo na ustvarjanje pomena na tem, kar ste opazili. To lahko izpopolnite tako, da mladinskemu vodji ponudite vprašanja, ki jih lahko postavi, da razmisli o tem, kar opaža. Ta vprašanja naj bi mladinskemu vodji pomagala najti sprožilce, prepoznati svojo vlogo, prepoznati vzorce in ustvariti več prostora za druge perspektive. V tej fazi je pomembno, da se osredotočimo bolj na »odnose«, »kontekst« in »rezultate« in manj na to, katere ukrepe je potrebno izvajati. To podpira mladinske vodje, da se poglobijo v samozavedanje, in jim pomaga razbiti vzorce, ki jih dolgo zadržujejo v sebi. S tem se izognemo, da bi mladinski vodja nadaljeval s tem, kar je vedno počel (Eurich, 2018).

Aktivnosti spreminjanja pomagajo mladinskim vodjem, da raziščejo nove načine početja določenih stvari, ustvarjajo nova prepričanja in v svoje življenje uvrstijo povratne informacije za nenehno učenje (Eurich, 2018).



2.2.1. Aktivnost– Samorefleksija



Ime aktivnosti

Samorefleksija

Obravnavane kompetence



Spodbujanje samozave-
danja



Vodstvene
spodobnosti



Aktivno
poslušanje



Zastavljanje
vprašanj

Cilji aktivnosti

Spodbujanje samorefleksije.

Materiali / pogoji za izvedbo

- Soba z mizo in dovolj stoli;
- YOCO kartice ali katerikoli drug paket trening kartic;
- 2 osebi (mladinski delavec + mladinski vodja).

Časovnica

15 - 45 minut

Koraki izvedbe

1. Pomislite na konkretno situacijo, v kateri ste bili pred kratkim.
2. Izberite tri kartice iz vodstvene kategorije (rumena), kategorije čustev (rdeča) in kategorije iskanja smeri (modra). Izberite tiste kartice, ki so bile po vašem mnenju pomembne v tej situaciji.
3. Postavite devet kartic na mizo.
4. Začnite razmišljati o vprašanjih, zapisanih na modrih karticah. Kaj vam sporočajo?
5. Nato preidite na čustva in misli. So bile kartice koristne in podporne? Ali so za vas predstavljale past?
6. Končajte z vodstvenimi lastnostmi. Vsaka lastnost ima svetlo stran in temno stran. Razmislite o tem, kako so te lastnosti okrepile ali razbremenile vaše sposobnosti vodenja.

Različice:

Namesto situacije se lahko osredotočite tudi na konkretno temo. Na primer: "Kako se pripravljam na sestanek s političnim odločevalcem?" Še enkrat povabite mladinskega vodjo, da izbere kartice in razmisli o njihovem vplivu pri iskanju odgovora na vprašanja.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

Podprite in spodbudite mladinskega vodjo, da poglobi svoje razmišljanje in se ne zadovolji prehitro s prvimi odgovori in spoznanji, ki se mu porajajo v mislih. Ostanite z njimi skozi aktivno poslušanje in zastavljajte odprta vprašanja. Nadaljujte z vprašanji ali pa mladinskemu vodji pustite prostor, da ima samostojen postopek samorefleksije, in sicer samo z začetnimi navodili.

2.2.2. Aktivnost – Samozavedanje



Ime aktivnosti

Samozavedanje

Obravnavane kompetence



Aktivno poslušanje svojih notranjih glasov



Spodbujanje samozavedanja

Cilji aktivnosti

Voditi mladinskega vodjo pri opazovanju samega sebe. Ta dejavnost je namenjena opazovanju brez obsojanja samega sebe. Gre za opazovanje, prepoznavanje in priznavanje različnih delov sebe.

Materiali / pogoji za izvedbo

- YOCO kartice (modre kartice) ali katerikoli drug paket trening kartic;
- Soba z mizo in dvema stoloma;
- Zvezek in pisalo;
- Svinčniki ali markerji.

Časovnica

15 - 30 minut vsak dan, vsaj 7 dni zaporedoma.

Koraki izvedbe

1. Prosite mladinske vodje, naj čez dan opazujejo svoj notranje glasove. Kaj govorijo? Kaj si mislijo o drugih? Kakšne reakcije imajo v glavi? Kakšni so njihovi občutki v telesu?
2. Prosite jih, naj ob koncu dneva vsaj 15 minut sedijo in si zapišejo te notranje glasove. Naj se osredotočijo na najpomembnejše ali prevladujoče glasove. Tiste, ki so jih v nekem trenutku motili ali jih podpirali.
3. Po 7 dneh, skupaj pregledajte njihove zapiske in preverite, ali lahko v njih prepoznate kakšne vzorce ali rdečo nit. Zapišite te vzorce ali jih označite z eno barvo.
4. Mladinski vodja naj izbere tiste modre YOCO kartice v paketu, ki predstavljajo te vzorce notranjih glasov.
5. Vprašajte jih o tem, kako se izbrane kartice nanašajo na njihove notranje glasove. Naj mladinski vodja še malo odkriva in razišče le te.
6. Če mladinski vodja želi, lahko razmisli o vprašanjih na karticah, vendar to ni potrebno. Gre za odkrivanje različnih delov sebe.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

Myss, C. (2013): Archetypes. A beginner's guide to your inner-net. Hay House, Inc.

Tveganja in priporočila za trenerje

Priporočljivo je, da mladinski delavci to aktivnost najprej opravijo sami, preden mladinske vodje spremljajo pri raziskovanju njihovih zbirk. Potem bodo prepoznali tudi svoje notranje glasove, zato je manj verjetno, da bodo njihovi notranji glasovi posegali v glas mladinskih vodij.

2.2.3. Aktivnost - Spremeniti načrt v dejanja



Ime aktivnosti

Spremeniti načrt v dejanja

Obravnavane kompetence



Spodbujanje samoza-vedanja



Opazovanje aktivnosti



Aktivnosti refleksije

Cilji aktivnosti

Opolnomočiti mladinske vodje za izvajanje konkretnih ukrepov.

Materiali / pogoji za izvedbo

- YOCO kartice ali katerikoli drug komplet kartic;
- Zvezki ali papir;
- Pisala.

Časovnica

30 - 60 minut (odvisno od velikosti projektne naloge).

Koraki izvedbe

1. Mladinski vodja si naj zamisli nalogo ali projekt, ki ga je treba izpolniti.
2. Razmislite o tem projektu: osredotočite se na sprejete ali neizvedene ukrepe.
3. Mladinski vodja naj zapiše 3 - 5 vpogledov / učnih točk, ki jih zavzame pri tej nalogi ali projektu. To so lahko prednosti in slabosti mladinskega vodje.
4. Na slepo vzemite skupaj 4 kartice iz rumenih in modrih kategorij YOCO kartic. Intuitivno izberite, koliko iz katerega paketa. Ni nujno, da enako.
5. Izberite 2 karti iz rdečega paketa.
6. Oglejte si seznam učnih točk in kartice, ki ste jih vzeli. Na eno točko s seznama postavite tisto kartico, za katero menite, da iz je kateregakoli razloga najbolj ustrezna (nekatero točke morda nimajo kartice).
7. Oglejte si dve rdeči kartici v roki in se pogovorite o vseh učnih točkah z vidika čustev.
8. Vzemite svoj zvezek ali bel list papirja in odgovorite na naslednja vprašanja za vsako od učnih točk. Upoštevajte pomen izbranih YOCO kartic in premislite:
 - Kaj bi lahko tokrat izvedli drugače kot tisto, kar ste storili zadnjič?
 - Kaj še ni storjenega, kar lahko poskusite?
 - Koga lahko prosite za podporo ali pomoč?
9. Zdaj uporabite čustva in dve rdeči kartici in delite svoje pričakovanja za naslednjič, ko bodo stvari narejene drugače.
10. Vzemite dodatno kartico in povejte, kako to čustvo povežete s točkami na seznamu brez kartice.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

-

2.3. Spodbujanje systemskega zavedanja

Živimo in delamo v vedno bolj zapletenem in spreminjajočem se svetu. Da bi bil v današnjem času uspešen vodja, pomeni, da moraš biti sposoben dojeti medsebojno povezanost vsega. Systemsko zavedanje je razumevanje, kako se deli ujemajo v celoto, kako so povezani in kako vplivajo drug na drugega. Organizacije, področja politik ali državljanov ne morete razumeti kot samostojno enoto. Vsi so med seboj povezani in soodvisni deli, ki tvorijo sistem. Vsak sistem je del večjega sistema. Tako boste lahko izvedeli več o celoti že s pogledom na enega izmed njenih elementov in obratno.

Obstaja veliko različnih sistemov, katerih del je človek. Najprej je tu družinski sistem, v katerega ste se rodili. To je sistem, katerega del boste vedno, ne glede na to, ali vam je všeč ali ne. Hkrati ste del državnega sistema, verskega sistema, etničnega sistema. Že s tem, da ste se rodili. Potem obstajajo sistemi, za katere se (bolj ali manj) odločite, na primer, da boste postali del športnega kluba, šole ali službe. Vsi sistemi imajo svojo dinamiko, pravila, norme in vrednote.

Iskanje rešitev s systemskega vidika pomeni, da vodja ne bo iskal hitre rešitve, temveč bo začel iskati glavni vzrok simptomov, s katerimi se sooča organizacija. Systemsko zavedanje je sposobnost pogleda na situacije, ljudi in izzive, povezane s celotnim sistemom. Namesto da bi videli ločeno težavo ali osebo, vidite medsebojno povezanost in soodvisnost. Zaznavate različne plasti in ne le dejstev, števil in opazovanj, ki so na površju. Nazadnje, systemsko zavedanje je zavzemanje sveta takšnega kot je z opazovanjem resničnosti brez presoje.



Sistemsko zavedanje ima 4 komponente, na katere se lahko osredotočite na svojih usposabljanjih: *poznavanje; zaznavanje; spraševanje; početje*.

Pri **poznavanju** gre za razumevanje osnovne teorije, na kateri temelji sistemski pristop. Najpomembnejši elementi teorije so: podtok ali nadtok (*nag. under-current in over-current*); tri zavesti; tri sistemska načela.

Svet, kakršnega vidimo, je tisto, čemur pravimo nadtok (ang. overcurrent). To je plast, pri kateri izkusimo simptome na površju. Ti so lahko težave ali neželjeno vedenje, pa tudi uspeh in pozitivni rezultati. Rešitve v nadtoku so večinoma posegi v vsebino ali postopke. Včasih je to dovolj za rešitev problema. Največkrat je nekoliko bolj zapleteno. Poseg v nadtok nima vedno želenega učinka. Vodja lahko to prepozna, kadar se simptomi ali težave ponavljajo ali ko se po posegu ljudje ponovno držijo starih navad. Ko se sooča s ponavljajočimi se težavami, bi moral biti vodja sposoben ugotoviti njihove vzroke.

Posegi v podtok se nanašajo na tri sistemska načela ali življenjske sile, ki jih omenjamo spodaj. Če se odločite za ta sistemski pristop, je težava ali simptom v podtoku, posledica nečesa v nadtoku. Tako lahko na težavo gledate kot na rešitev sistemske zavesti za reševanje nerešenih težav v sistemu.

Bert Hellinger in Gunthard Weber sta ugotovila, da obstajajo tri vrste zavesti, ki vplivajo na sisteme, a te je Jan Jacob Stam (2018) preimenoval v mehanizme preživetja, ker so mehanizmi, ki so osredotočeni na preživetje posameznika, sistema in celote:

1. Enotna zavest zagotavlja preživetje posameznika v skupini. Deluje tako kot vaš občutek za ravnotežje. Vaš občutek za ravnotežje vam neprekinjeno govori, da se premaknete malo v desno, malo naprej itd. To deluje enako, da lahko preživite v skupini. Vsak posameznik ali del sistema neprestano zaznava, kaj mora storiti ali ne, da pripada skupini. To je zavestni proces. Ljudje vam lahko povedo, kakšna so 'pravila' skupine.
2. Sistemska zavest zagotavlja preživetje sistema kot celote. Ta zavest deluje podzavestno in presega meje prostora in časa. Ni niti oprijemljiva, niti slišna. Prav tako presega prav in narobe in ne upošteva, kaj in koga lahko prizadene. Deluje kot spomin na sistem. Ljudje lahko kažejo določeno vedenje, ker želi sistemska vest izraziti, da je nekdo izključen iz sistema ali da na nekaj v preteklosti ne more pozabiti. Obnašanje te osebe ni razumsko razloženo in ko se na primer s treningom ali terapijo ta oseba spremeni, bo nekdo drug v sistemu pokazal enako vedenje, dokler je to vedenje priznано. Vodje bi se morale zavedati te sile v svoji organizaciji.

3. Evolucijska zavest zagotavlja razvoj družbe kot celote. Segaj precej dlje od drugih dveh zavesti. Ustvarila in uničila bo brez presoje. Ustvarja svetlobo in temo, dobro in zlo, mir in vojno, krizo in blaginjo. To je impulz s fokusom in smerjo, ki vpliva na vse sisteme. Vodje se morajo zavedati te večje sile, ki bo vedno vplivala na njihovo organizacijo.

Poleg teh mehanizmov preživetja / zavesti obstajajo še trije pomembni sistemski principi. Siets Bakker in Leanne Steeghs (2019) jih imenujeta življenjske sile: *vklučenost; naročilo; izmenjava*.

1. Sistemi želijo biti celoviti in vključiti vse dele sistema (vklučenost). Vsak, ki je povezan s sistemom, je upravičen do položaja. Ker se sistemi ne obnašajo niti linearno niti krožno, čas in prostor nimata vpliva. To pomeni, da so osebe in dogodki iz preteklosti upravičeni tudi do kraja. Takoj, ko člani sistema nekoga ali nekaj izključijo, bo sistemska zavest ustvarila način, kako to izraziti. To se bo pokazalo skozi vse vrste simptomov v vsakdanji praksi, kot so bolniška odsotnost, premalo denarja, napetost med ekipami ali nekdo, ki ne funkcionira / deluje pravilno.
2. Vsak sistem ima naravni red. Družine imajo zelo jasen red. Obstaja vrstni red generacij (otroci, starši, stari starši, itd.) in starostni red. V drugih sistemih obstajajo tudi druge vrste reda, kot so delovna doba, hierarhija, prispevek k projektu ali storitvi. V nasprotju z družinami, v organizaciji lahko spremenite svoj položaj v redu. Takoj, ko bo red moten, če bo na primer otrok zavzel položaj starša ali če bo podrejeni zasedel mesto svojega šefa, bodo v sistemu težave. Teh težav ali simptomov ni vedno mogoče zlahka povezati z motnjami v redu. Včasih se pojavijo na drugem mestu v sistemu ali pa se pojavijo v drugačni obliki.
3. Da bi sistem preživel, se mora izmenjati s svojim okoljem. Ta izmenjava mora biti uravnotežena. Dajanje in jemanje mora biti časovno približno enako. Ravnotežje bo vedno moteno in v zdravem sistemu se bodo izvajali ukrepi za njegovo obnovitev tako, da boste dali malo več ali vzeli več. Ko je ravnotežje med dajanjem in jemanjem preveč nagnjeno na eno stran, sistem postane nestabilen in posledično bo sistemska zavest ustvarila nekaj, kar ga bo spet uravnotežilo. V vidnem svetu se to kaže kot problem ali težava, v resnici pa gre za rešitev sistema v zameno za neravnovesje.

Zaznavanje je kakovost vodenja, ki je pogosto pozabljena. Naša družba je osredotočena na poznavanje in analiziranje, zaznavanje in opazovanje brez razmišljanja pa je prav tako zelo dragoceno za vodje. Velik del systemske zavesti je zaznavanje. Ko bo vodja zaznaval svoj notranji in zunanji svet, bo imel dostop do velike količine informacij, ki mu drugače skozi umski nivo niso dostopne.

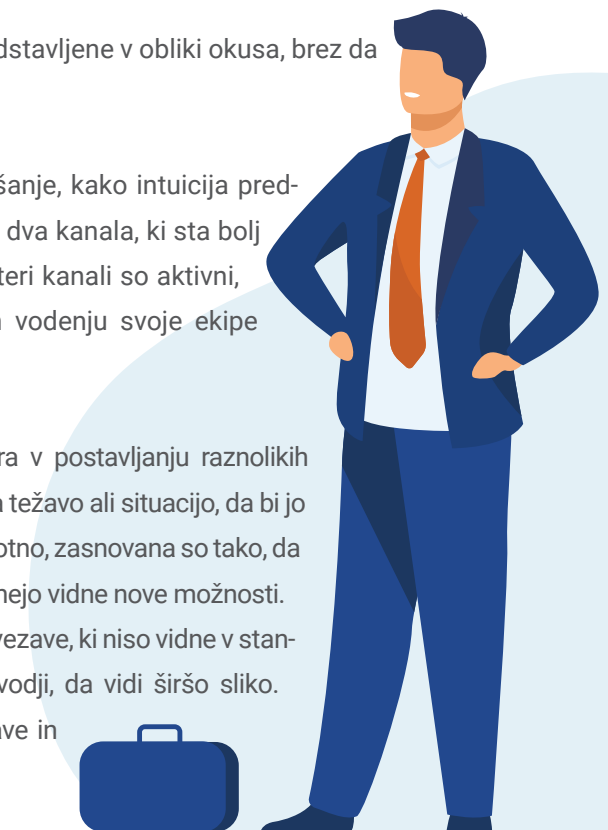
Zaznavanje telesa je še posebej dobro pri sprejemanju signalov iz podtoka (resničnost, ki ga obdaja in zadržuje). Vozel v trebuhu, bolečina v prstu, tresenje hrbtenice, glavobol ali napetost v prsih, vse to so signali vašega telesa. Vsebujejo informacije in ne samo fizične podatke o vašem zdravju. Da bi se vodja bolj zavedal svojega telesa, bi moral začeti poslušati njegove signale in znake.

Vodja lahko z intuicijo poveča tudi systemsko ozaveščenost. Intuicija je prehod v nadtok in vodji daje dragocene informacije. Intuicija prihaja skozi šest kanalov:

- **Vizija:** to so informacije, ki se predstavijo v trenutnih slikah, ki jih lahko vidimo s svojim duševnim očesom.
- **Poznavanje:** to so informacije, ki prihajajo skozi možgane s takojšnjim znanjem.
- **Občutek:** te informacije prihajajo skozi občutek ali senzibilnost v telesu.
- **Poslušanje:** te informacije se predstavljajo skozi besede ali zvoke, ki jih lahko slišimo z mentalnimi ušesi.
- **Vohanje:** to so informacije, ki prihajajo skozi vonj, brez dejanskega vonja na določenem mestu.
- **Degustacija:** to so informacije, predstavljene v obliki okusa, brez da bi imeli kaj v ustih.

Vodja lahko svoji intuiciji zastavi vprašanje, kako intuicija predstavlja informacije. Vsak ima enega ali dva kanala, ki sta bolj aktivna kot drugi. Ko vodja ugotovi, kateri kanali so aktivni, se lahko pri sprejemanju odločitev in vodenju svoje ekipe zanese na te informacije.

Okrepljeno systemsko zavedanje rezultira v postavljanju raznolikih vprašanj. Ta vprašanja niso usmerjena na težavo ali situacijo, da bi jo analizirali ali vzeli pod drobnogled. Nasprotno, zasnovana so tako, da se oddaljijo in tako omogočajo, da postanejo vidne nove možnosti. Z oddaljevanjem lahko vodja opazuje povezave, ki niso vidne v stanju drobnogleda. Oddaljevanje pomaga vodji, da vidi širšo sliko. Vodjem omogoča tudi, da vidijo povezave in korelacije, ki presegajo majhne sisteme.



Vodja se lahko oddalji, tako da v svoje misli in dejanja vključi večji sistem. Na primer, če pogleda na zgodovino svoje ekipe in še posebej na zgodovino, ki je pozabljena ali skrita, lahko vodja najde povezavo s trenutno težavo. Če vključi prihodnost, lahko vodja uporabi informacije o učinku odločitve, ki jo je treba sprejeti v prihodnosti.

Pojem treh zavesti bo vodjem pomagal zastaviti vprašanja, ki bodo razkrila tisto, kar je bilo skrito. Glavno načelo sistemskih vprašanj je, da ne želite doseči cilja ali vplivati na drugega. Vodja resnično raziskuje in je odprt za vsak odgovor. Pomembno je tudi poslušati z več kot le ušesi in umom. Z uporabo telesa in intuicije bo vodja iz odgovora prejel veliko več informacij kot takrat, ko poslušala samo z ušesi.

Siets Bakker (2019) je zastavil več univerzalnih sistemskih vprašanj:

- **Kdo ali kaj se ne vidi?** To vprašanje se nanaša na življenjsko moč vključenosti. Sistem želi biti popoln. Simptome nadtoka lahko povzročijo ljudje, situacije ali deli zgodovine, ki niso vidni.
- **Za koga ali kaj je to dobra rešitev?** To vprašanje temelji na predpostavki, da so simptomi, ki so vidni na površini v resnici rešitve, kater se je sistem domislil, da se postavi v ravnotežje.
- **Komu ali čemu to pripada?** Pogost vzorec v sistemih je, da ljudje prevzamejo odgovornosti, ki niso njihove. To počnejo podzavestno. Zaradi tega vprašanja je ta vzorec viden.

2.3.1. Aktivnost - Sistemsko zaznavanje



Ime aktivnosti

Sistemsko zaznavanje

Obravnavane kompetence



Spodbujanje samozavedanja

Cilji aktivnosti

Spodbujati samorefleksijo v sistemski perspektivi.

Materiali / pogoji za izvedbo

- YOCO kartice ali kateri koli drug paket kartic, ki spodbudijo spodaj opisan postopek.

Časovnica

30 - 60 minut

Koraki izvedbe

1. Pomislite na konkretno situacijo, v kateri ste bili pred kratkim.
2. Vzemite zelene YOCO kartice (sistemске kartice).
3. Pojdite skozi kartice in preglejte vsako posebej, osredotočite se na njih glede na štiri komponente sistemske zavesti: poznavanje, zaznavanje, spraševanje in početje.
4. Odgovorite na naslednja vprašanja:
 - Kaj vam sporočata vaš um in telo?
 - Kdo ali kaj ni viden?
 - Za koga ali kaj je to dobra rešitev?
 - Komu ali čemu pripada?

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

Včasih se mladinski vodja zadrži v izbranem občutku. Podprite ga, da razbije vzorec, če ga ta zadržuje pri nalogi ali projektu.

2.3.2. Aktivnost - Uporaba telesa



Ime aktivnosti

Uporaba telesa

Obravnavane kompetence



Sistemsko zavedanje

Cilji aktivnosti

Spodbujanje mladinskih vodij k zavedanju konkretnih informacij, ki jih posreduje njihovo telo.

Materiali / pogoji za izvedbo

- Čas in osredotočenost;
- Zvezki;
- Pisala.

Časovnica

Večkrat na dan, več dni zapored.

Koraki izvedbe

1. Večkrat na dan preverite svoje sporočilno telo z naslednjimi vprašanji:

- Kaj se dogaja v vašem telesu?
- Kje točno čutite napetost?
- Kje točno čutite mir?
- Kaj se razlikuje od prej?

Na začetku ne bi smeli poskušati razumeti ali razložiti signalov. Samo opazujte in si zapisujte.

2. Poskusite slediti tej fazi opazovanja in opazovanje povežite z določenimi situacijami. Na primer, ali bolečina v prsih pride med sestankom in nato izzveni? Je bolečina povezana s človekom ali s tem kar govori?

Ponovno se, v tej fazi, brez da bi želeli karkoli pojasniti, povežite s svetom okoli sebe in zapišite, kaj ste opazili.

3. Po nekajdnevnem izvajanju preverite zapiske. Ali vidite kakšne vzorce? Dajte pomen signalom. Kako lahko v tem trenutku premislím in spremením svoje vedenje?

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

Predstavite aktivnost in jo izvajajte v sklopu določenega usposabljanja. Spodbujajte mladinske vodje, da redno vadijo branje signalov lastnega telesa.

2.4. Izboljšanje aktivnega poslušanja

Strokovnjaki s področja razvoja vodenja se strinjajo in domnevajo, da je ena ključnih vodstvenih veščin aktivno poslušanje. Obstajajo različni okvirji, ki opredeljujejo ključne elemente teh pomembnih vodstvenih zmogljivosti. Med vplivnimi modeli na tem področju je štiristopenjsko poslušanje, ki ga je opisal Otto Scharmer, eden vodilnih zagovornikov koncepta, da bi morali sodobni voditelji v svojem razvoju napredovati korak naprej in se naučiti zaznati nastajajoče trende in dogodke, ki se bodo odvijali.

Scharmerjevo klasifikacijo različnih vrst aktivnega poslušanja (Scharmer, 2018) lahko povzamemo na naslednje načine:

- **1. stopnja - prenos.** Tukaj gre za naše običajno in vsakodnevno poslušanje. Ne zahteva koncentracije ali dodatnih naporov. Temelji na naših preteklih izkušnjah in znanju o zadevi, o kateri se razpravlja.
- **2. stopnja - dejansko poslušanje.** Tovrstno poslušanje opazimo, ko skušamo v govoru sogovornika opaziti nove, nepričakovane in zanimive prvine. Lahko mu rečemo tudi poslušanje s poudarkom na različnih mnenjih in idejah. Da bi se to poslušanje aktiviralo, bi se moral vodja zavedati svojih miselnih modelov. V prejšnjih poglavjih smo poudarjali pomen ozaveščanja samega sebe in sistemov. Širjenje zavesti pomaga k aktiviranju te vrste poslušanja.
- **3. stopnja - empatično poslušanje.** Tovrstno poslušanje imenujemo tudi aktiviranje moči srca. To presega identificiranje razlik v mnenjih in napreduje do stanja pri katerem se lahko postavimo v kožo drugega. Da bi aktivirali to vrsto poslušanja, je prvi korak namerno iskanje elementov in lastnosti v drugi osebi, ki nagovorijo energijo pozitivnega spoštovanja.
- **4. stopnja - generativno poslušanje.** Konkretnega recepta, kako aktivirati to vrsto poslušanja, ni. Poziva k poslušanju, ki presega besede in čustva. Povezan je z intuicijo vodje, zmožnostjo, da je prisoten tukaj in zdaj, ne da bi na razumevanje vplivala preteklost ali prihodnost.

Poznavanje 4-stopenj poslušanja je koristen okvir usposabljanja za vodenje in drugih podpornih aktivnosti. Uporabljajo se lahko za samoevalvacijo in kot tema za ločene module usposabljanja (Scharmer, 2018).



2.4.1. Aktivnost - Zvoki okoli vas



Ime aktivnosti

Zvoki okoli vas

Obravnavane kompetence



Poslušanje



Spretnost opazovanja



Osredotočiti se

Cilji aktivnosti

Trenutne aktivnosti lahko vsak mladinski vodja izvaja individualno, kot del domačih nalog in kot del aktivnosti usposabljanja. V tej aktivnosti vabite mladinske vodje, da se udeležijo vaje opazovanja brez obsojanja s poudarkom na okoliških zvokih. S spodbujanjem sposobnosti mladinskih vodji, da se povežejo z različnimi zvoki, postavljate temelje za povečanje njihovega aktivnega poslušanja.

Materiali / pogoji za izvedbo

Aktivnost lahko izvajate v različnih razmerah (v zaprtih prostorih in na prostem). Priporočljivo bi bilo, da jo redno vadite vsak dan. Ker je predvidena kot domača naloga, lahko trener poda kratka pisna navodila s spodnjimi koraki.

Časovnica

Do 5 minut.

Koraki izvedbe

1. Zaprite oči in se udobno namestite.
2. Začnite nežno dihati. Izberite svoj tempo dihanja.
3. Nekaj časa preverjajte svoje telo, tako da se osredotočite na različne dele (npr. ramena, trebuh, roke, noge, prste).
4. Zdaj se poskusite osredotočiti na zvok, ki je zelo oddaljen od vas. To je lahko avto na ulici. Ptičje petje na drevesu. Gradbena dela z druge strani ulice. Poskusite se osredotočiti samo na ta zvok.
5. Zdaj se poskusite vrniti in opazite zvoke med prvim zvokom in vami.
6. Zdaj se poskusite osredotočiti samo na zvoke v telesu. Na primer: vaše dihanje, srčni ritem itd.
7. Ko ste pripravljeni, odprite oči. Vdihnite, izdihnite.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

To aktivnost lahko štejemo za del kategorije čuječnosti. Na tem področju obstajajo številni dodatni viri na spletu.

Tveganja in priporočila za trenerje

Med usposabljanjem poskusite prikazati in vaditi aktivnost skupaj. Spodbujajte mladinske vodje, da redno vadijo. Spodbudite jih, naj poskusijo vaditi v različnih okoljih.

2.4.2. Aktivnost - Prisluhnite v tišini



Ime aktivnosti

Prisluhnite v tišini

Obravnavane kompetence



Empatija



Poslušanje



Komunikacija



Zaznavanje

Cilji aktivnosti

Cilj aktivnosti je spodbujanje poslušanja in empatije.

Materiali / pogoji za izvedbo

Za to dejavnost lahko uporabite YOCO kartice, ki so rezultat projekta APEL. Uporabite lahko tudi katerokoli vrsto metaforičnih / fotografskih kartic, katere ste že uporabljali kot trener. Prostor za izvajanje aktivnosti mora biti urejen tako, da lahko udeleženci udobno sedijo v parih z minimalnim zunanjim hrupom. Za prikaz kartic potrebujete tudi mizo.

Časovnica

Do 15 minut.

Koraki izvedbe

1. Vsakega mladinskega vodjo povabite, da izbere poljubno kartico.
2. Razdelite mladinske vodje v dvojice in jih povabite, da za 3 minute delijo razmisleke o svoji kartici. Medtem ko en mladinski vodja deli svoje misli, ga mora drug poslušati z največjo mero pozornosti, ne da bi imel možnost kakršnegakoli odziva (verbalno ali neverbalno). To aktivnost lahko večkrat ponovimo z različnimi partnerji.
3. Po delu v paru povabite mladinske vodje, da v eni skupini opravijo krog razmisleka / refleksije in raziskujejo, kako jim je ta vaja uspela in kaj so se naučili.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

YOCO kartice lahko brezplačno najdete na spletni strani projekta: <https://www.apel-project.eu/>

Tveganja in priporočila za trenerje

Namesto uporabe kartic lahko izberete skupne teme ali pa uporabite odprta vprašanja, ki spodbujajo razmišljanje, kot na primer kaj želite od svoje vodstvene poti ali pa kakšno spremembo bi radi videli v svetu.

Nekateri mladinski vodji se morda ne bodo počutili udobno v pogovoru v skupini. Priporočljivo bi bilo, da bi bil pogovor odprt in naraven postopek in da ni potrebno deliti mišljenja vseh udeležencev v zadnjem krogu razmisleka / refleksije.

2.4.3. Aktivnost - Dejstva, čustva, povezave



Ime aktivnosti

Dejstva, čustva, povezave

Obravnavane kompetence



Aktivno poslušanje



Opazovanje



Osredotočanje

Cilji aktivnosti

Cilj te aktivnosti je podpreti mladinske vodje, da razumejo različne plasti aktivnega poslušanja in da jih znajo tudi implementirati.

Materiali / pogoji za izvedbo

Sobo (virtualno ali v živo) morate urediti tako, da lahko vsak udeleženec jasno opazuje in posluša govorca. Mladinskim vodjem lahko zagotovite pisna gradiva, v katera bodo zapisali svoja opažanja. V spletni obliki jim samo naročite, da si naredijo zapiske.

Časovnica

Do 30 minut.

Koraki izvedbe

1. Vaja je sestavljena iz treh krogov: 1. krog - poslušanje dejstev; 2. krog - poslušanje čustev; 3. krog - poslušanje povezav.
2. Kot facilitator vstopite v vlogo govorca, ki deli zanimivo in aktualno zgodbo. Mladinskim vodjem razložite, da bodo med pripovedovanjem prešli skozi različne načine poslušanja, kot navajajo naslovi vsakega kroga.
3. V prvih 3 minutah zgodbe jih povabite, da zapišejo glavna dejstva, ki jih opazijo v zgodbi. Nato izvedite kratko refleksijo, da preverite, katera dejstva so bila opažena.
4. V drugem krogu, ki traja 3 minute, povabite mladinske vodje, da se osredotočijo na preslikavo vseh čustev, ki izhajajo iz zgodbe in govorca. Nato izvedite refleksijo, da preverite, katera čustva so bila zaznana.
5. V zadnjih 3 minutah zgodbe povabite mladinske vodje, da poskušajo prisluhniti onkraj dejstev in čustev in tako opazijo proste asociacije kot so besede, slike in telesni občutki, ki prihajajo na površje. Spodbudite jih, da izberejo takšne povezave, ki se jim zdijo pomembne, da jih delijo z govornikom. Nato izvedite refleksijo, da prikažete, katere povezave so nastale.
6. V zadnjih, zaključnih besedah aktivnosti jih povabite, da kot vodje preizkusijo različne načine poslušanja v svojem vsakdanjem življenju.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

Lahko eksperimentirate z daljšim trajanjem različnih krogov, da bodo ti za vodje bolj zahtevni. Povabite lahko tudi nekatere mladinske vodje, da prevzamejo vlogo govornika. Poleg tega lahko izberete temo za pogovor, ki je povezana s temo vodenja mladih. To bo dodalo vrednost celotnemu učnemu procesu.

2.5. Negovanje kreativnega eksperimentiranja

Kreativno eksperimentiranje je hkrati stanje duha in metodologija za ustvarjanje in iskanje rešitev. Povezano je z dvema izrazoma, "ustvarjalnost" in "eksperimentiranje". Ustvarjalnost pomeni sposobnost videnja določenega izziva iz različnih zornih kotov in predstaviti nestandardne, alternativne ideje za njegovo rešitev. Odvisna je od stopnje zavedanja vodje in aktivnih veščin poslušanja / opazovanja. Eksperimentiranje pomeni zajemanje načela učenja in rasti z delom. Eksperimentiranje lahko opišemo kot neprekinjen postopek preizkušanja različnih rešitev, dokler ne najdemo najustrežnejše. Odvisno je od razmišljanja vodje in razumevanja storjenih napak. Eksperimentalni odnos prinaša neuspehom pozitiven pomen, saj le tega lahko vidimo kot vir dragocenih informacij za izboljšanje.

Ena od metodologij za negovanje kreativnega eksperimentiranja je snovalsko razmišljanje (ang, design thinking). Ta metodologija se je iz posebne laboratorijske dejavnosti, povezane z izumom dobrin za gospodarstvo, razvila v globalno gibanje za človekove inovacije. Obstajajo številne različice njenih aplikacij in različne šole poudarjajo različne vidike (npr. oblikovanje storitev, uporabniška izkušnja in izobraževanje), v osnovi pa za vse velja naslednja univerzalna opredelitev:

"...osredotočeno na človeka in temelji na razumevanju potreb in motivacij ljudi. Je optimistična; meni, da je vedno mogoče najti rešitev. Snovalsko razmišljanje temelji na iterativnem postopku (ponavljajoč proces), ki sprejema negotovost in neuspeh. Ponovni poskus po neuspehu je sestavni del postopka. Snovalsko razmišljanje spodbuja skupinski pristop. Združuje ljudi z različnim ozadjem, znanjem in iz različnih strok..."
(Tschimmel, Loyens, Soares, & Oraviita, 2017).

Delo s snovalskim razmišljanjem z mladinskimi vodji, jim bo pomagalo sprejeti načela, navedena v definiciji, pri vsakodnevnih prizadevanjih za spremembo statusa quo. V okviru izobraževanja obstaja poenostavljena različica metodologije oblikovalskega razmišljanja, ki se imenuje Oblikovanje za spremembe, ki jo je razvil Kiran Bir Sethi. Metodologija je bila prvotno razvita za uporabo na ravni šolske izobrazbe, vendar njena jedrnata oblika omogoča uporabo na drugih področjih, kot sta neformalno izobraževanje in mladinsko delo.

V Oblikovanju za spremembe obstajajo štiri različne faze, skozi katere se poda mladinski vodja, ki jih lahko povzamemo na naslednji način:

- **Občutite izziv:** mladinske vodje razdelite v skupine in jih prosite, da opredelijo izziv, na katerem bi delali z veliko predanostjo. Pri definiranju izziva so mladinski voditelji vabljeni na terenske razgovore s predstavniki skupin, na katere vpliva omenjen problem ali pa imajo kakršnokoli povezavo z njim.
- **Predstavljajte si rešitev:** mladinski voditelji so vabljeni, da začnejo kreativno razmišljati o možnih rešitvah ugotovljenega problema. Sprva morajo naštetih ekstravagantne in drzne rešitve. Sčasoma se uvedejo druga merila za izbiro rešitve kot je zaželenost predlagane rešitve za potencialne uporabnike. Tudi v tej fazi udeležence prosimo, da svoje ideje preverijo pri vseh ključnih ciljnih skupinah oziroma deležnikih.
- **Razvoj rešitve:** mladinski voditelji delajo na svojih rešitvah z razvojem prototipov. V kontekstu usposabljanja je te prototipe mogoče vizualizirati v različnih oblikah (npr. skice, 3D skulpture iz umetniških materialov, snemalne knjige, ipd.). Te vizualizacije se uporabljajo za izvedbo intervjujev s potencialnimi uporabniki / ciljnim skupinami rešitve, da se preveri, ali so v skladu s preferencami uporabnikov. Po povratnih informacijah uporabnikov, se mladinski voditelji vključijo pri uresničevanju njihovih idej.
- **Delite svoj uspeh:** mladinski voditelji povzamejo vsa svoja spoznanja iz procesa in o svojih dosežkih komunicirajo preko različnih komunikacijskih kanalov.



2.5.1. Aktivnost – Ustvarjalna vizija



Ime aktivnosti

Ustvarjalna vizija

Obravnavane kompetence



Ustvarjalno razmišljanje



Skupinsko delo



Ustvarjanje idej



Strateško razmišljanje

Cilji aktivnosti

Cilj te dejavnosti je podpreti mladinske vodje pri vizualizaciji pozitivnih sprememb, ki bi jih radi dosegli. V tem procesu krepijo svojo ustvarjalnost in zavedanje potenciala, ki ga lahko kolektivna inteligenca vnese v delovni proces.

Materiali / pogoji za izvedbo

Uporabite lahko YOCO kartice, ki jih je razvil projekt APEL ali katero koli podobno orodje (metaforične / foto kartice). Prostor naj bo urenjen tako, da lahko udeleženci stojijo okoli mize in delajo na svoji sliki vizije, zgrajeni iz kartic.

Časovnica

Do 60 minut.

Koraki izvedbe

1. Povabite mladinske vodje, da izberejo izziv, na katerem bi radi delali. Osredotočite njihovo pozornost na oblikovanje skupne vizije njihove želene prihodnosti v zvezi z reševanjem izziva (Kaj želite doseči? Kakšne so vaše sanje?).
2. Kartice YOCO (ali katerekoli druge kartice) razporedite na delovno mizo tako, da je stran s sliko obrnjena navzgor.
3. Prosite vsakega mladinskega vodjo, da med razmišljanjem o željeni prihodnosti izbere eno poljubno kartico.
4. Mladinske vodje povabite, da uporabijo svoje kartice in si ustvarijo "sliko" / vizijo prihodnosti, po kateri hrepenijo.
5. Predstavnika skupine prosite, naj predstavi izid skupinskega dela in opravi zaključni krog razmisleka.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

Kartice YOCO si lahko prenesete s spletne strani projekta APEL: <https://www.apel-project.eu/>

Tveganja in priporočila za trenerje

Udeležence lahko prosite, da ustvarijo svoje kartice ali umetniške vizualizacije svojih idej in iz teh predmetov poskušajo ustvariti sliko. Nekateri mladinski vodje morda niso pripravljeni aktivno prispevati k tej dejavnosti. Poskusite biti prisotni v procesu in jih spodbujajte k sodelovanju.

2.5.2. Aktivnost – Zemljevid empatije



Ime aktivnosti

Zemljevid empatije

Obravnavane kompetence



Krepitev
empatije



Opazovanje



Aktivno
poslušanje



Kreativnost
in skupinsko
delo

Cilji aktivnosti

Cilj uporabe zemljevida empatije je mladinskim vodjem omogočiti, da zberejo informacije, ki so jih zbrali o skupinah, s katerimi sodelujejo, in razvijejo globlje razumevanje miselnosti teh skupin.

Materiali / pogoji za izvedbo

Udeležencem lahko zagotovite naključno izbrano predlogo zemljevida empatije, ki je prosto dostopna na spletu. Prav tako lahko mladinske vodje prosite, naj ustvarijo svoj zemljevid in uvedejo naslednje elemente:

- lastnosti osebe: ime, starost, portretna fotografija (risba);
- vsakodnevna rutina: kako izgleda običajen dan te osebe?
- misli in občutki v zvezi s težavo: kakšne so njegove / njene glavne misli in občutki glede problema?
- ključni citati (reki): katere so njegove / njene običajne besedne zveze in slog govora?

V učilnici mora biti omogočeno obešanje različnih zemljevidov empatije na stene.

Časovnica

Do 120 minut.

Koraki izvedbe

1. Povabite mladinske vodje, da v majhnih skupinah (do 5 oseb v skupini) razpravljajo o svoji trenutni ciljni skupini. Ta je lahko na primer lokalna oblast, na katero bi radi vplivali. Prosite jih, naj prepoznajo enega tipičnega predstavnika te ciljne skupine. Na primer župan, vodja oddelka za mladino, itd.
2. Priskrbite jim predlogo zemljevida empatije ali jih prosite, naj predlogo poiščejo na spletu. Naj si nekaj časa ogledujejo glavne odseke, ki jih je treba izpolniti na zemljevidu. Nato preverite ali je potrebno takoj nasloviti katera vprašanja.
3. Povabite mladinske vodje, da se pogovorijo o tem, katere informacije o svoji osebnosti že imajo, in jih zapišite na zemljevid empatije. Nato jih spodbudite k raziskavi te osebnosti. Naj bodo kreativni pri načinih, s katerimi bodo našli te informacije. Mladinski vodje naj nove podatke dodajo na zemljevid empatije.
4. Vsaka skupina pred ostalimi skupinami predstavi izpolnjen zemljevid empatije. Zemljevidi empatije so obešeni na stene, tako da je med njimi enostavno vzpostaviti povezave in dvigniti splošno zavedanje in empatijo celotne skupine.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

Na spletu so na voljo različne predloge zemljevida empatije. Lahko jih preverite in ustvarite svojo različico.

Tveganja in priporočila za trenerje

Vedno spodbujajte mladinske vodje, da se osredotočijo na razumevanje, da lahko, ko razvijejo globoko radovednost, tudi do ciljne skupine, do katere smo skeptični, razširimo svojo perspektivo in vidimo skrite priložnosti za potencialno sodelovanje in boljše rešitve. Če obstajajo mladinski vodje, ki kažejo umetniške sposobnosti, jih spodbudite, da namesto pisanja rišejo, pojejo in gledališko igrajo osebo, ki jo morajo upodobiti.

2.5.3. Aktivnost – Kreativno viharjenje možganov



Ime aktivnosti

Kreativno viharjenje možganov

Obravnavane kompetence



Kreativnost



Reševanje
problemov



Sodelovanje



Aktivno
poslušanje

Cilji aktivnosti

Pri tej aktivnosti se ustvari prostor za ustvarjalnost brez upora in predsodkov. Aktivnost je navdihnil Shirzad Chamine (2012) in njegova knjiga o pozitivni inteligenci. V svojem programu usposabljanja o pozitivni inteligenci, Shirzad uvede 10% pravilo inovatorja. Pravilo pravi, da morate za sprejetje inovativnega duha spremeniti svojo miselnost in sprejeti, da je tudi v najbolj nori zamisli, ki jo slišite, vsaj 10% ideje, ki bi lahko imela odlično rešitev.

Materiali / pogoji za izvedbo

Posebni materiali niso potrebni. Udeležencem lahko zagotovite gradivo za pisanje, vključno s samolepljivimi listki, da nanje napišejo svoje ideje. Najboljša priprava sobe je organiziranje stolov v krogu.

Časovnica

Do 60 minut.

Koraki izvedbe

1. Vajo lahko uporabite, ko je vaša skupina v fazi iskanja možnih rešitev.
2. Udeležence povabite, naj sedijo v krogu. Prosite jih, da predstavijo svoje najbolj nore ideje, ki jim pridejo na misel. Prosite enega od njih, naj začne deliti (na primer: "Mislim, da lahko spremenimo pogled župana na to vprašanje z organizacijo gole parade na glavnem trgu našega mesta").
3. Prosite ostale udeležence, da s pravilom 10% nadaljujejo z nadgrajevanjem elementov te ideje. (na primer: "Odlična ideja. Pri tem mi je všeč, da moramo v središču mesta izvesti privlačno dejavnost, da bo vključenih več ljudi. Kaj pa, da bi povabili cirkuške umetnike?")
4. Spodbujajte mladinske vodje, naj nadaljujejo s kreativnim viharjenjem možganov v opisanem modelu, dokler ne bodo našli popolne rešitve.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

Kot smo že omenili, je trenutna vaja navdihnjena s konceptom pozitivne inteligence. Več informacij najdete tukaj: <https://www.positiveintelligence.com/resources/>.

Tveganja in priporočila za trenerje

To je zelo pozitivna aktivnost, pri kateri ni mogoče ugotoviti nobenih tveganj. Pred vključitvijo udeležencev v zgoraj pojasnjeni postopek viharjenja možganov bi bilo priporočljivo narediti kratko demonstracijo s prostovoljcem iz skupine.

2.6. Spodbujanje proaktivnosti

Vodje imajo ali pa razvijajo določene osebnostne lastnosti, zaradi katerih izstopajo in katere jih delajo drugačne. Zelo pogosto se proaktivnost šteje za pomembno lastnost, ki jo vodje običajno posedujejo. Proaktivne osebnosti so običajno samoiniciativne, usmerjene v spremembe, s poudarkom na nadaljnjem razvoju (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Vodje predvidevajo izzive v svojem okolju, hkrati pa so odprti za nove priložnosti. Zato jih lahko opišemo tudi kot ciljno usmerjene. Da bi dosegli zastavljene cilje, vodje opazujejo in razmišljajo o tem, kaj lahko storijo za izboljšanje trenutnega stanja (Wu & Wang, 2011). Zamišljajo si ali pa predvidevajo prihodnje scenarije in načrtujejo, kako najbolje doseči svoje cilje. Poleg tega je za proaktivne vodje značilno tudi vrednotenje in razmišljanje o rezultatih ciljev. Tako lahko vodja preveri ali so uporabljene strategije za doseg cilja dovolj učinkovite. Proaktivni vodje si prizadevajo za začetek dialoga z mladimi, ki jih zastopajo in z oblikovalci politike. Pomembno je, da se proaktivni vodja zavzema za skupnost, ki jo zastopa in deluje, ne da bi moral biti za to zadolžen. Zato vodje zelo pogosto premostijo vrzel med dvema ali več strankami in prevzamejo vlogo posrednika.

Izraz "proaktivnost" lahko opišemo kot vedenje, usmerjeno v akcijo. Delovati proaktivno pomeni, da lahko predvidite možne ali verjetne izzive, še preden se pojavijo. Pri proaktivnem delovanju se sprejmejo določeni ukrepi, da se doseže določen ali želeni rezultat. Zato ga lahko označimo kot samo-motivirano spremembo in ciljno usmerjeno vedenje (Wu & Wang, 2011).

Proaktivnost je zelo pogosto v nasprotju z reaktivnostjo. Reaktivno vedenje je splošno znano kot takojšnja reakcija na nepričakovani dogodek šele potem, ko se je ta zgodil (Wu & Wang, 2011). Običajno reaktivno vedenje ni ciljno usmerjeno, zato ga lahko obravnavamo kot precej spontano. Po drugi strani pa proaktivno vedenje izhaja iz aktivnega razmišljanja, saj proaktivni ljudje razmišljajo o tem, kako bi lahko spremenili trenutne razmere. Proaktivnost obsega vrsto značajskih lastnosti ali lastnosti, ki so zelo pogosto povezane z vodenjem in načinom dojemanja vodij.

Da bi povečali proaktivnost mladinskih vodij, je treba določiti, kaj točno je pomembno za mladinske vodje in mladino na splošno. Kateri so skupni temelji mladinskih vodij? Katera področja interesov imajo? Mladinski delavci morajo najti kontaktno točko, ki je privlačna za mladinske vodje.

Eden od pristopov za povezovanje z mladinskimi vodji je razmislek o njihovi (izobraževalni) biografiji (Dausien, Rothe, & Schwendowius, 2016). Z razmislekom o lastnih izkušnjah in z opredelitvijo pomembnih predhodnih stopenj in najpomembneje, kako so se spoprijeli z določenimi situacijami, je mogoče dvigniti zavest o dejanjih in odzivih mladinskih vodij. Biografsko delo ponuja možnost, da pogledamo lastne odločitve, sprejete v preteklosti, analiziramo izkušnje in njihove reakcije. Ta odsevni proces vključuje pogled na lastno vedenje z določenega kota. Posamezniku (mladinskemu vodji) omogoča, da preveri, ali je bil odziv na pomembne dogodke bolj reaktiven ali bolj proaktiven.

Z biografskim delom z mladinskimi vodji lahko razvijamo in izboljšujemo proaktivne vedenjske strategije. Ta postopek spodbuja tudi samoodločbo in opolnomočenje. Mladinskim vodjem mora biti jasno, da so sami odgovorni za svoje odločitve. Biografsko delo lahko mladinskim vodjem dokaže, da imajo besedo (samoiniciativno vedenje), če se tako odločijo.



2.6.1. Aktivnost – Življenjska pot



Ime aktivnosti

Življenjska pot

Obravnavane kompetence



Spodbujanje proaktivnosti

Cilji aktivnosti

Izmenjava izkušenj in vpogled v življenjsko pot, ki je koristna za proaktivnost mladinskih vodij.

Materiali / pogoji za izvedbo

- Papir (A3) in svinčniki različnih barv.
- Skupina z najmanj tremi osebami, če to aktivnost opravljate v večji skupini
- potrebujete prostor, kjer se lahko skupina enostavno razdeli v manjše skupine.
- Navodila za posamezno nalogo.
- Primer Življenjske poti, ki jo lahko deli mladinski delavec in je tako v pomoč mladinskim vodjem.

Časovnica

30 - 40 minut

Koraki izvedbe

1. Pojasnite aktivnost: pomembno je poudariti, da se mladinski vodje osredotočajo na tiste situacije v svojem življenju, ko so se počutili na oblasti in / ali kdaj in kje so bili najbolj izzvani. Kakšna je njihova motivacija, da počnejo ali ne počnejo stvari, ki so jih počeli v življenju od rojstva do danes? Kaj so se naučili iz svojih življenjskih izkušenj (pozitivnega in negativnega).
2. Posamična zadolžitev (največ 10 minut).
 - Ustvarite svojo življenjsko pot tako, da na papir narišete ravno črto s točko, kjer je zapisana letnica in datum rojstva, desno pa točko z današnjim datumom.
 - Začnite na levi strani in narišite dizajn svojega življenjskega načrta, ki predstavlja vaše posamezne življenjske poti, poimenujte različne poti in kraje, kot da je pred vami cestni zemljevid. Načrt mora slediti vaši življenjski poti z vsemi posledicami. Obstajajo lahko široke ceste, ozke ulice in celo slepe ulice.
 - Označite pomembne trenutke v svojem življenju, tako pozitivne kot negativne, z ustvarjanjem točk (vrhovi) nad ravno črto in točk pod črto (spustov).
 - S ključnimi besedami opišite te pomembne trenutke.
 - Na kratko razmislite o celotni sliki svojega življenja. Kaj vam pove Življenjska pot?
 - Izbirno: kakšne so vaše sanje in želje za prihodnost?

Slikovna predstavitev osebne zgodovine kaže, katere poti so pripeljale do dotičnega trenutka in pomagajo razmisliti o najpomembnejših situacijah in izzivih na njihovem življenjskem potovanju. Kaj je bilo koristno in kaj jih je oviralo pri njihovem napredku?



Koraki izvedbe

3. Naredite skupine, sestavljene iz treh ljudi in naj vsi predstavijo svojo slikovno predstavitev ostalim. Ostali lahko postavljajo samo vprašanja o razumevanju. Brez razprave, brez interpretacij in presoj ter nasvetov, kaj bi se lahko ali moralo storiti! Skupinam pojasnite, da je vsakdo upravičen, da ne odgovori na vprašanje.

4a. Izbirno: delite plenarna spoznanja, ki so jih udeleženci dobili, ko so delili svojo Življenjsko pot z drugimi, in vprašanja, ki so jih dobili.

4b. Izbirno/dodatno: Od udeležencev se lahko zahteva, da ustvarijo pot, ki presega današnje stanje, ki vodi do ciljev in sanj, ki jih želijo doseči v prihodnosti.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

Ko mladinski vodje delajo v majhni skupini, se kot povezovalac zavedajte varnosti vsakega udeleženca. Na Življenjski poti se lahko izjemno osredotočimo na boleče trenutke v življenju mladinskega vodje, posebej pri vodjih, ki težko govorijo o svojih izkušnjah. Spremljajte varno klimo za vsakega udeleženca.

2.7. Strukturiranje dialoga z oblikovalci politik

Mladinsko delo ima v EU dolgo zgodovino z raznoliko tradicijo od države do države. Mladinsko delo je prispevalo k dvigu glasu mladih in k ustvarjanju močnih mladinskih skupnosti s sodobnimi vizijami o prihodnosti Evrope. Med glavnimi pobudami, ki opolnomočijo mladinsko vodstvo, je strukturiran dialog, ki je podrobneje opisan v tem poglavju.

Strukturiran dialog je orodje za zagotovitev, da se pri opredeljevanju mladinske politike upošteva položaj mladih. Da bi to dosegli, strukturiran dialog združuje mlade in oblikovalce politik na različnih ravneh (lokalni, regionalni, nacionalni, mednarodni), da skupaj razpravljajo in se vključujejo v mladinsko politiko (Sveinsdóttir, 2017). Glavni cilj strukturiranega dialoga je ustvariti priložnosti za mlade, da se lahko seznanijo z izzivi, oblikujejo lastna mnenja in razvijejo svoje predloge ali rešitve za reševanje omenjenih izzivov. Eden glavnih rezultatov strukturiranega dialoga je priložnost, da mladi predstavijo in soustvarjajo predloge z oblikovalci politik. Dejavnosti, ki jih je mogoče izvajati v okviru strukturiranega dialoga, so vsestranske in jih je potrebno izbrati ustrezno ter v skladu s temo in interesi zastopane skupnosti. Takšne dejavnosti so lahko v obliki seminarjev, razprav, skupščin in pogovorov (Sveinsdóttir, 2017).

Strukturiran dialog mladinskim vodjem omogoča, da postanejo iznajdljivi v svojem vsakdanjem življenju in spregovorijo o svojih potrebah, interesih in vprašanjih. Ključni poudarek strukturiranega dialoga je sam učni proces.

Okvirna struktura dialoga, ki jo lahko uporabite pri načrtovanju aktivnosti, lahko vključuje:

- Uvod: povezovalc naj predstavi sebe, udeležence in ključno temo, o kateri se bo razpravljalo v dialogu.
- Osnovna pravila: je potreba uvesti ali sestaviti skupaj z udeleženci.
- Lomilci ledu: začetek dialoga je lahko neprijeten, zato je dobra praksa, da začnete z sproščujočo kratko aktivnostjo. To bo sprostilo vzdušje in začelo graditi zaupanje in odnose med udeleženci, pa tudi med udeleženci, moderatorjem in potencialnimi zunanjimi gosti.
- Jedro dialoga: ko se zaupanje vzpostavi in se udeleženci ogrejejo, lahko preidete na ključna vprašanja, o katerih se bodo udeleženci pogovarjali. Kot povezovalc morate imeti dober pregled in občutek ravnovesja med struk-

turo ter časom in prostorom, da se prilagodite in improvizirate glede na trenutno situacijo in vključenost udeležencev v posamezni fazi. Morda boste želeli razbiti situacijo z nadomestnim individualnim delom znotraj nekaterih sej dialoga ali manjših skupinskih aktivnosti. To je odvisno tudi od skupinske dinamike in poteka samega dialoga.

- Refleksija: dialog se ponavadi konča z možnostjo razmisleka, zato si vedno pustite nekaj časa. To je lahko zelo težko, saj ta del pride na vrsto pogosto šele v zadnjih minutah in se zaradi tega bojite, da vam bi zmanjkalo časa ali pozornosti udeležencev. Zastaviti morate nekaj odsevnih vprašanj, kot so:
 - Kateri je bil današnji AHA trenutek?
 - Kaj vas je danes presenetilo?
 - Prepoznajte, kaj ste slišali in česar niste pričakovali.
- Zaključna beseda: pomembno je, da končate pozitivno. Na koncu se zahvalite svojim udeležencem in dodajte nekaj zaključnih besed o tem, kaj je v dialogu šlo dobro (Tony Blair Institute for Global Change, 2017).



2.7.1. Aktivnost – Razmišljujoči klobuki



Ime aktivnosti

Razmišljujoči klobuki

Obravnavane kompetence



Sprejemanje odločitev



Reševanje problemov



Prilagodljivost



Kritično razmišljanje

Cilji aktivnosti

Nemogoče je biti ustvarjalen, čustven, objektivni in logičen hkrati. Dejavnost Razmišljujoči klobuki vam omogoča, da se osredotočite na svoj miselni proces. Z "nošenjem" določenega barvnega klobuka svoje misli usmerite v ta poseben način razmišljanja.

Materiali / pogoji za izvedbo

Prazen plakat ali list papirja, na katerega lahko udeleženci napišejo svoje rešitve za vsak klobuk ali kartice YOCO.

Časovnica

60 minut (10 minut – predstavitev dejavnosti in vsakega klobuka; 10 minut – čas, da vsaka skupina zbere in zapiše svoje rešitve; 30 minut - 5 minut predstavitev vsake skupine; 10 minut – evalvacija in skupinska razprava.)

Koraki izvedbe

Kot povezovalac strukturiranega dialoga vam bo aktivnost morda pomagala pri iskanju možnih rešitev za aktualen izziv. V procesu iskanja rešitve, metoda šestih razmišljajočih klobukov daje različne oblike mišljenja in mnenj, kar omogoča dojetje različnih perspektiv in na koncu ustvari celo vrsto rešitev. Udeleženci so združeni v majhne skupine, ki predstavljajo metaforično obarvan klobuk. Ko ima skupina dodeljen klobuk, mora vstopiti v vlogo tega klobuka in izraziti mnenje skozi perspektivo in ključne značilnosti klobuka, kot je opisano spodaj:

- Beli klobuk – objektivno razmišljanje: nevtralna dejstva, številke in podatki.
- Rdeči klobuk – čustveno razmišljanje: čustva, občutki, intuicija.
- Črni klobuk – kritično razmišljanje: previdnost, resnica, presoja, razmišljanje.
- Rumeni klobuk – pozitivno razmišljanje: koristi, prihranki, pozitivne strani, zakaj je to dobro narediti, obravnava samo pozitivno stran problema.
- Zeleni klobuk – kreativno razmišljanje: raziskave, predlogi, nove ideje, alternativne ideje, druge možnosti.
- Modri klobuk – metakognicija: razmišljanje o mnenju, povzetek do zdaj narejenega, odločitev o tem, kaj storiti naprej.

Predlagano zaporedje dela s klobuki: beli, zeleni, rumeni, črni, zeleni, modri, rdeči. Po izvedbi predlaganega zaporedja, skupine prepoznajo problem, predlagajo rešitve, ocenijo rešitve in preverijo ustreznost predlagane rešitve.

Tehniko lahko uporabimo individualno, pogosteje pa v skupinah. Udeleženci se sami odločijo, kdo bo imel kakšen klobuk. Povezovalac vodi udeležence, jih motivira in jim pomaga z vprašanji.

Različice: Namesto klobukov lahko uporabite YOCO kartice kot vizualno orodje, v obravnavane izzive pa dodajte trening kartice kot del rešitev za prepoznane izzive.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

<https://mgrush.com/blog/debono-six-thinking-hats/>

Tveganja in priporočila za trenerje

-

2.7.2. Aktivnost – Hodite in govorite



Ime aktivnosti

Hodite in govorite

Obravnavane kompetence



Skupinsko delo



Komunikacija



Odločanje

Cilji aktivnosti

Cilj te aktivnosti je razbiti rutino in ponuditi drugačen pristop.

Materiali / pogoji za izvedbo

Prostor (po možnosti na prostem), da lahko udeleženci gredo na sprehod.

Časovnica

35 minut

- 5 minut – kratek prispevek moderatorja;
- 15 minut – sprehod parov;
- 15 minut – poročanje v veliki skupini.

Koraki izvedbe

Kot povezovalc strukturiranega dialoga vam bo trenutna dejavnost morda pomagala pri vodenju dialoga o iskanju možnih rešitev za omenjeno težavo.

Ni nujno, da strukturirani dialogi in razprave med udeleženci in oblikovalci politik potekajo formalno in v zaprtih prostorih, saj lahko njihova tema naslavlja tematiko, ki jo je potrebno raziskati na terenu.

V skupini začnite z razlago prednosti razmišljanja med gibanjem. Nato pojasnite, da je naslednji korak sprehod v dvojicah in razprava o vprašanju, ki je osrednjega pomena za konkretno sejo strukturiranega dialoga. Glede na število udeležencev se prepričajte, da pari ne hodijo po isti poti, v primeru da vsaj dva para opravita isto pot, pa lahko predloge, ki jih da na primer drugi pari, dodate skupaj k predlogom prvega para, ki je opravil to pot. Prav tako predlagamo, da pari prejmejo zemljevid poti, po kateri naj bi hodili, in prejmejo pisna navodila ali vprašanja za razpravo.

Predlagajte, da polovico časa govori udeleženec A, na poti nazaj pa udeleženec B. Vsakemu paru zagotovite vzorčna vprašanja, na primer: kako sem/nisem zadovoljen s trenutnim stanjem? Kateri so trenutno najpomembnejši izzivi / vprašanja? Pojasnite, kaj bi udeleženci morali prinesiti nazaj. Kot povezovalc jih lahko prosite, naj nazaj prinesejo navdih, ki je lahko fotografija, ki so jo posneli na poti.

Povzamejo naj, kako jim je navdih zunaj pomagal odgovoriti na osrednje vprašanje na osrednji zastavljen izziv.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

<https://equip.eu/activity/activity-4-walk-and-talk/>
<https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>

Tveganja in priporočila za trenerje

Zelo pomembno je, da izberete mirno in lahko pot za udeležence.

2.7.3. Aktivnost – Dialog je ali ni



Ime aktivnosti

Dialog je ali ni

Obravnavane kompetence



Aktivno poslušanje



Komunikacija



Prilagodljivost



Dialog in razprava

Cilji aktivnosti

S to aktivnostjo lahko udeležence spodbudite h globljemu premisleku o tem, kaj je dialog (da gre za poseben način razmišljanja o pogovoru in ni le splošni klepet) in da ima dialog posebna pravila in pričakovanja. V srečanju s tistimi, ki imajo drugačna mnenja, vrednote in prepričanja, je dialog proces, s katerim bolje razumemo življenje, vrednote in prepričanja drugih, drugi pa naša življenja, vrednote in prepričanja.

Materiali / pogoji za izvedbo

YOCO kartice.

Časovnica

35 minut

- 10 minut – kratek prispevek moderatorja;
- 15 minut – delo v parih;
- 15 minut – diskusija.

Koraki izvedbe

1. Vsi udeleženci dobijo kartice YOCO. Udeleženci sami razvrstijo YOCO kartica na dva dela: DIALOG JE in DIALOG NI (ena kartica ostane prazna za vaše ideje)
2. Kartice sami razvrstijo na dva kupa, glede na to ali mislijo, da se opis na kartici nanaša na dialog ali na drugačno obliko komunikacije.
3. Udeleženci v paru razmišljajo o seznamih drugih, razpravljajo o svojih odločitvah in naredijo kakršnekoli spremembe, o katerih se dogovorijo. Vse opise, s katerimi se ne morejo strinjati, je potrebno hraniti na eni strani.
4. Končajte z razpravo o opisih, vključno s tem, kaj so zapisali na prazno kartico.
5. Povzemite elemente pri karticah pod kupom dialog je in pod kupom dialog ni, tako boste dobili elemente strukturiranega dialoga.

Dodatni viri - hiperpovezave do nadaljnjih referenc

-

Tveganja in priporočila za trenerje

Potrebno je nameniti pozornost na kartice, s katerimi se udeleženci niso mogli strinjati. To je odličen prehod na razumevanje razlik med udeleženci.

3

Nasveti in triki za mladinske delavce

Ko se približujete izvajanju usposabljanja za vodenje / razvoj mladinskih vodij ali mladih na splošno, boste najprej morda želeli razmisliti o različnih stopnjah tega procesa. Ta postopek lahko razdelimo v tri (poučna) zaporedja: "začetek", "izvajanje" in "nadaljnje ukrepanje". Spodaj najdete splošne nasvete in trike za vsako zaporedje.



3.1. Začetek

Preden začnete s temo z mladinskimi vodji v vaši skupini, je vedno dobro najprej zbrati svoje misli in vprašanja na to temo. Spodaj najdete nekaj navdihujočih vprašanj, izjav in nasvetov, ki podpirajo vaš miselni tok in vam pomagajo začeti:

- Zakaj je mladinsko vodenje za mlade pomembno?
- Zakaj bi jih to sploh zanimalo?
- Kaj lahko pridobijo, če postanejo mladinski vodje?

Tema, ki jo izberete za predstavitev / ponazoritev teme vodenja, mora biti pomembna v življenju mladinskih vodij. Morajo biti sposobni vzpostaviti povezavo s svojo individualno realnostjo. Mladi si želijo, da bi bili njihovi resnični izzivi in pomisleki predstavljeni in razumljeni. Motiviranje mladih, da sledijo konkretnim interesom in resničnim pomislekom, je zelo pomembna osnova za krepitev moči. Povezovanje resničnih življenjskih situacij in okolice z učenjem in treniranjem je zato bistvenega pomena. Primeri tem: lažne novice, podnebne spremembe, nasilje, COVID-19, itd.

Mladi pogosto vodijo dialog o temi, ki je dejansko ne prepoznajo kot politično. Z drugimi besedami, pomembno je, da mladim vodjem pristopite in se z njimi pogovorite na zanje ustrezen način. (Primer: če jim rečete pojdite na volitve, to ne deluje. Če pa jih vključite v razpravo o temah, ki jih zanimajo, bodo morda ponudili koristne rešitve in ideje za oblikovanje politik. Ali npr. z njimi oblikujete strip).

Ne silite mladinskih vodij, da se prilagodijo "odrasli" poti poslušanja. Mladinski vodje poslušajo na povsem drugačen način kot odrasli. Če nekdo govori o neki temi, švigajo misli mladinskih vodij hitro naprej, čeprav hkrati poslušajo.

3.2. Izvajanje

Mladinski vodje želijo delati na "resničnih primerih" in se ukvarjati z dejavnostmi, ki so podobne resničnim situacijam. Ko gre za resnične primere, ne gre le za veščine ali kompetence, temveč bolj za situacijo. (Primer: ko ste povabljeni na sestanek z oblikovalcem politike, morate iti v mestno hišo. Če želite vstopiti tja, morate opraviti varnostni pregled, ki je lahko zelo impresiven.)

Primeri učenja po scenariju ter učenja na podlagi aktivnosti (ang. Scenario-Learning in Activity-Based Learning);

- Izvajajte igre vlog;
- Organizirajte debatne dogodke / srečanja s strokovnjaki in zainteresiranimi deležniki. Uvedite umetnost razprave (tj. kako ustvariti veljaven argument, kako zavrniti argument, kako izraziti svoje stališče, kako se boriti proti negativnim trendom);
- Vadite aktivno poslušanje / poslušanje drugih -> spodbujanje empatije;
- Predstavite učne elemente, ki temeljijo na igrar / "zabavne" elemente (dramske tehnike).

Nadaljnje metodološke smernice:

- Spodbujajte vrstniško podporo med mladinskimi vodji.
- Spodbujajte vodje, da spoznajo svojo ekipo. Mladinski vodje bi morali poznati prednosti svoje ekipe in kako jih motivirati.
- Naučite se učiti. Ozaveščajte mladinske vodje, da morajo svoje argumente podpreti z osnovnimi informacijami / podatki, s katerimi lahko zagovarjajo svoja stališča.
- Spodbujajte jih, da postanejo zgled drugim. Vodja mora živeti to kar želi, da bi druge navdušil in si tako prislužil njihovo spoštovanje.
- Upoštevajte različne učne stile mladinskih vodij. Poskusite informacije predstaviti na različne načine, tako da so privlačne za različne učne stile.

3.3. Nadaljnje ukrepanje

Da bi mladinski vodje imeli koristi od zgoraj opisanih vaj in primerov, je pomembno razmisliti o nadaljnjih vajah ali aktivnostih. To bo zagotovilo, da se bodo redno ukvarjali s temo in preprečilo nazadovanje.

Ključne lastnosti mladinskih vodij

Naslednji seznam lahko mladinski delavci in trenerji uporabijo za razvoj učnih rezultatov za svoje prihodnje usposabljanje in za razvoj kompetenc mladinskih vodij, ki jih je potrebno nasloviti in okrepiti. Mladinskim vodjem lahko služi tudi kot samoevalvacija, ki jim bo pomagala dvigniti samozavedanje in naslovila področja za nadaljnji razvoj. Ta seznam je mogoče uporabiti skupaj s podkategorijo "Identificiranje prednosti" kartic YOCO (rumena kategorija kartic), ki omogoča bolj interaktiven proces vodenja razmisleka ali v skupini ali individualno.





Kompetence mladinskega vodje

Ocenite svojo raven kompetence od 1 – 5
(1 – to kompetenco moram še naprej razvijati,
5 – to kompetenco sem že razvil)

1. UČITI SE UČITI
2. ZBIRANJE INFORMACIJ
3. KRITIČNA ANALIZA
4. ODPRTOMISELNOST
5. PREPRIČEVANJE
6. ČUSTVENA INTELIGENCA
7. EMPATIJA
8. AKTIVNO POSLUŠANJE
9. USMERJENOST V LJUDI
(DOSTOPEN ZA DRUGE LJUDI)
10. STRAST
11. SAMO MOTIVACIJA
12. MOTIVIRANJE DRUGIH
13. POVEZOVALNE VEŠČINE
14. POSTAVLJANJE MOČNIH
VPRAŠANJ
15. MREŽENJE
16. PROAKTIVNOST
17. VIZIONARNOST
18. USMERJENOST K REŠITVAM
19. ODLOČNOST
20. PRILAGODLJIVOST
21. VZTRAJNOST
22. ODPORNOST
23. MORALNOST
24. DOSTOJNOST
25. ZAUPANJE
26. PONIŽNOST

5

Viri in literatura

- Dausien, B., Rothe, D., & Schwendowius, D. (2016). *Bildungswege. Biographien zwischen Teilhabe und Ausgrenzung*. Frankfurt/New York: Campus 2016.
- Bakker, S., & Steeghs, L. (2019). *Unlocking systemic wisdom: bringing key knowledge from constellations to the work floor*. Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Bakker, S. (2019). *Moving Questions: How to Let Questions Work for You*. Connecting Books.
- Chamine, S. (2012). *Positive Intelligence: Why Only 20% of Teams and Individuals Achieve Their True Potential and How You Can Achieve Yours*. Greenleaf Book Group Press.
- Eurich, T. (2018). *What self-awareness really is (and how to cultivate it)*. Harvard Business Review. Pridobljeno iz <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/What-Self-Awareness-Really-Is-and-How-to-Cultivate-It.pdf>
- Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). *Productivity in the workplace: Advanced, synthesis and future directions*. *Journal of Management*, 36.
- Ridley, S., Schutz, P., Glanz, R., & Weinstein, C. (1992). *Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting*. *Journal of Experimental Education*, 60, 293-306. Pridobljeno iz https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42833968/ridley.92.pdf?1455885871=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSelf_Regulated_Learning_The_Interactive.pdf&Expires=1620642699&Signature=aPM-5fO91bX8W5sA8-Hiyx4vzcLHvp8ySIAfZwJElvNFnZvmc4KrlC9RUzP
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. BK Business Books.

- Silvia, P., & O'Brien, M. (2004). SELF-AWARENESS AND CONSTRUCTIVE. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 475-489. Pridobljeno iz https://www.researchgate.net/profile/Paul-Silvia/publication/239808850_Self-Awareness_and_Constructive_Functioning_Revisiting_the_Human_Dilemma/links/00b7d5342fa835637b000000/Self-Awareness-and-Constructive-Functioning-Revisiting-the-Human-Dilemma.pdf
- Stam, J., & Hoogenboom, B. (2018). *Systemic leadership*. Systemic books.
- Sutton, A. (November 2016). Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology*. Pridobljeno iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5114878/>
- Sutton, A., Williams, H., & Allinson, C. (2015). A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 610-627. Pridobljeno iz https://www.researchgate.net/publication/282271248_A_longitudinal_mixed_method_evaluation_of_self-awareness_training_in_the_workplace
- Sveinsdóttir, T. (13. april 2017). EUROPEAN FEDERATION FOR INTERCULTURAL LEARNING Primary Navigation. Pridobljeno iz EU Structured Dialogue with Young People: How it works: <https://efil.afs.org/2017/04/13/eu-structured-dialogue-with-young-people-how-it-works/>
- Tony Blair Institute for Global Change. (Marec 2017). Pridobljeno iz Essentials of Dialogue. Guidance and activities for teaching and practising dialogue with young people: https://institute.global/sites/default/files/in-line-files/IGC_Essentials%20of%20Dialogue_English_0.pdf
- Tschimmel, K., Loyens, D., Soares, J., & Oraviita, T. (2017). D-Think Toolkit. Pridobljeno iz http://www.d-think.eu/uploads/1/6/2/1/16214540/dthink_toolkit_en.pdf
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. V W. Mobley, M. Li, & Y. Wang, *Advances in Global Leadership* (str. 299 - 314). Emerald Publishing Limited. Pridobljeno iz <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1535-1203%282011%290000006015/full/html>

Priporočeno branje

- Ammete, A., Douglas, C., Gardner, W., Hochwarter, W., & Ferris, G. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Council of Europe. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Citizenship and Participation: <https://www.coe.int/en/web/compass/citizenship-and-participation>
- Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon and Schuster.
- De Bono, E. (2009). *Naučite svojega otroka razmišljati*. Maribor: Rotis.
- Design for Chande. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Design for Chande: <https://www.dfeworld.com/SITE>
- EUROPEAN YOUTH PORTAL. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz EUROPEAN YOUTH PORTAL: https://europa.eu/youth/home_en
- Lao, T., & Mitchell, S. (1988). *Tao Te Ching: A New English Version*. New York: Harper and Row.
- Rupnik Vec, T., & Kompare, A. (2006). *Kritično mišljenje v šoli : strategije poučevanja kritičnega mišljenja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Ssession Lab. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Library of facilitation techniques: <https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. BK Business Books.