

Naslov članka/Article:

## Kako znotraj šolskega prostora voditi na sodelovalen in vključujoč način

*Participatory Leadership in the field of Education – How can we do it and why it is needed?*

Avtor/Author:

Petra Založnik in dr. Sandra Mršnik

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### Vzgoja in izobraževanje 4-5/2020, letnik 51

ISSN 0350-5065

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2020

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vzgoja-in-izobrazevanje/>

Petra Založnik, voditeljica izobraževanj in gostiteljica, Sodelovalni pristopi  
in dr. Sandra Mršnik, Zavod Republike Slovenije za šolstvo

# KAKO ZNOTRAJ ŠOLSKEGA PROSTORA VODITI NA SODELOVALEN IN VKLJUČUJOČ NAČIN

*Participatory Leadership in the field of Education –  
How can we do it and why it is needed?*

## IZVLEČEK

Prispevek predstavlja pristop participativnega vodenju z osnovnimi izhodišči ter predstavitev primerov uporabe tovrstnega pristopa v šolskem prostoru in v razvojnem projektu Bralna pismenost in razvoj slovenščine - OBJEM. Participativno vodenje nam nudi priložnost za razvoj novih kvalitiet vodenja ter vodjem in nosilcem izobraževanj omogoča, da o dani situaciji, ideji, odločitvi, problemu ali izzivu, ki ga imajo razmišljajo in delujejo skupaj. Tako participativno vodenje vabi vse sodelujoče k soustvarjanju, saj vsak prispeva raznoliko znanje in deli z drugimi izkušnje, kar omogoča odkrivanje novih rešitev in oblikovanje odločitev, kako delovati v bodoče. Participativno vodenje znotraj šolskega prostora omogoča tudi razvoj prožnih, fleksibilnih in prilagodljivih okolij ter proaktivnost in prevzemanje odgovornosti vseh vključenih. Predstavljena so konkretna orodja in aktivnosti, ki omogočajo sodelovanje, soustvarjanje in razvijanje novih idej s t.i. inteligenco skupine.

**Ključne besede:** participativno vodenje, sodelovanje, nove rešitve, zaupanje, inteligenca skupine

## ABSTRACT

The article introduces Art of Participatory Leadership Approach, with the basic assumptions and examples of using these methodologies in the field of education and in the developmental project OBJEM - promoting reading literacy and development of Slovenian language. Participatory leadership offer us opportunities for development of new leadership qualities and can empower leaders and educators to develop a new ideas and solutions about certain situation, decision, problem or challenge that they have - in a way they can think and act together. In this way, participatory leadership invites all participants to co-create, with everyone contributing different knowledge and sharing experience with each other, which leads to the discovery of new solutions and decisions on future actions. Aside that, Participatory Leadership Approach also enable us to develop flexible, adjustable and adaptable environments in which everyone can be proactive and take their responsibility. We present also specific tools and activities that enable collaboration, co-creation and development of new ideas through collective intelligence.

**Keywords:** participatory leadership, collaboration, new solutions, trust, collective intelligence

## UVOD

Današnji kompleksni in hitro spreminjajoči se svet nas pogosto spodbuja, da uporabljamo različne stile vodenja, razvoja in skupnega učenja. Izkušnje dela v raznolikih organizacijah – v vladnem sektorju, vzgojno-izobraževalnih zavodih, univerzah, nevladnih organizacijah, podjetjih – nam kažejo, da načini, kako vodimo organizacije, niso vedno podporni in delujoči, da vznika naraščajoča potreba po novem načinu vodenja in iskanju inovativnih rešitev.

Tudi čas, v katerem se trenutno nahajamo, je za vodje izjemno zahteven. Vodenje v okoliščinah, kjer smo soočeni z

vedno več negotovosti, krizami, nestrpnostjo, cinizmom, je včasih lahko »misija nemogoče«. Tako se tistim, ki vodimo, (pri tem ne mislimo le na pozicijsko vodenje, pač pa na vodenje projektov, procesov oz. skupinskega dela ipd.), velikokrat postavi vprašanje: Kakšni načini vodenja so potrebni, da začnemo delovati in reševati izzive, ki so pred nami, na nov način? Prav kompetenca vodenja nam namreč omogoča, da se tudi znotraj šolskega prostora uresničujejo novi načini sodelovanja, razvoja, poučevanja, učenja in soustvarjanja.

Namen pričujočega članka je predstaviti pristop k vodenju, ki ga imenujemo **umetnost participativnega vodenja** (angl. *Art of Participatory Leadership*). V članku bomo predstavili nekaj

osnovnih izhodišč in predpostavk pristopa ter predstavili praktične primere uporabe tovrstnega pristopa v šolskem prostoru.

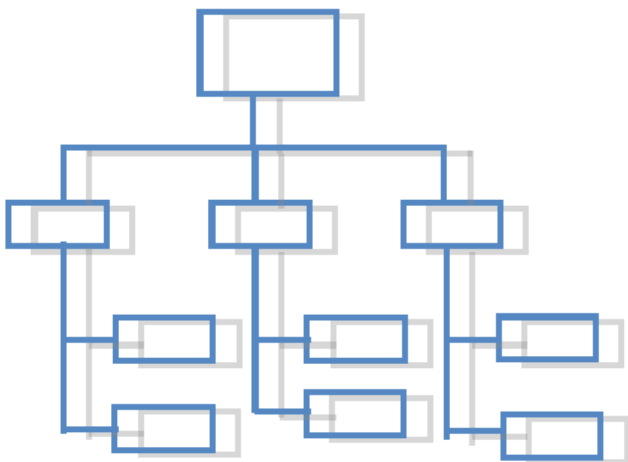
Naš prispevek je odsev lastnega učenja, izkušenj in udeležanja participativnega vodenja tako znotraj kot zunaj šolskega prostora. V šolskem prostoru smo na različne načine delovali pri vpeljevanju sprememb v prakso, razvijanju novih načinov vodenja ter iskanja inovativnih rešitev, kar smo počeli tako na ravni šolskega sistema (Center RS za poklicno izobraževanje, Zavod RS za šolstvo – npr. v projektih LINPILCARE in PROLEA, itd.) kot tudi na ravni posameznih organizacij (Andragoški center Republike Slovenije, Univerza v Ljubljani, Nacionalna agencija Republike Litve za kakovost v visokem šolstvu itd.), pa tudi v posameznih šolah po Sloveniji in mednarodno prek programa Erasmus+.

Na naši poti preizkušanja participatornega vodenja smo mnogokrat izkusili, da če želimo voditi v času negotovosti in sprememb, moramo biti pripravljeni tudi preseči, kar vemo, in vstopiti v nepoznano. Prispevek je tako tudi povabilo k razmisleku in raziskovanju lastnih praks vodenja vam bralcem, ki ste v različnih vlogah kot vodstveni delavci javnih vzgojno-izobraževalnih zavodov, vodje projektov in hkrati nosilci sprememb znotraj šolskega polja, ter drugim.

## DVA DOPOLNJUJOČA SE POGLEDA NA ORGANIZACIJE: OD LINEARNEGA IN MEHANISTIČNEGA DO ŽIVIH SISTEMOV IN KOMPLEKSNOSTI

Preden se dotaknemo samega vodenja, si najprej pogledimo dve pomembni predpostavki oziroma mentalna modela, ki sta po navadi tudi izhodišče za naše vodenje organizacij. Način, kako vidimo organizacijo, namreč pomembno vpliva tudi na to, kako vidimo vlogo vodje in komunikacijo med posamezniki znotraj organizacije.

Velikokrat udeleženci delavnic narišejo svojo organizacijo (npr.: ministrstvo, urad, vzgojno-izobraževalni zavod) kot organigram s kvadratki in komunikacijskimi povezavami med njimi.



Ta slika kaže na prepričanje (osnovni predpostavki), da organizacija deluje dobro, če opredelimo vsak posamezni del in odnose med njimi. Slika nam pove tudi, da so vodje tisti, ki so strokovnjaki in imajo odgovore. Postavljeni so namreč na vrhu sheme in imajo več odgovornosti in višje plače. Prav tako nam lahko slika pove, da verjamemo, da ljudje,

ki so nižje v shemi, delajo tisto, kar se jim pove – dobijo dober načrt, jasna navodila oziroma opis delovnega mesta. To lahko razumemo kot občutek urejenosti, kjer so vse stvari pod nadzorom. To je **linearni sistem organizacij**, ki v stabilnih okoljih deluje racionalno in učinkovito. Ta sistem pogosto primerjamo z **delovanjem stroja** (povzeto The Art of Participatory Leadership, Master Class workbook, 2019).

Na začetku članka smo govorili o aktualnem »duhu časa«, zato osvetlimo tudi ravnanje vodij, ko so soočeni z negotovostjo, spremembami ali včasih celo kaosom. Vodje v linearnih sistemih organizacij se v trenutkih negotovosti ali sprememb velikokrat odzovejo z zahtevami in nadzorom, saj predvidevajo, da je edina rešitev to, da vzamejo stvari »nazaj v svoje roke«. Njihovo delovanje lahko seveda izhaja tudi iz dobrih namer, saj si želijo zmanjšati nastali kaos ter sami ponuditi najboljšo rešitev. Kar pa se v takšnih trenutkih lahko zgodi, je, da vodje z nadzorom ustvarijo še več kaosa, če sistem ni pripravljen na večjo količino nadzora. Prav tako pa tudi svojim kolegom in zaposlenim onemogočijo, da bi sami našli rešitev in se samostojno ter skupaj z drugimi uspešno soočili z nastalim položajem. Sistemi, ki so pripravljeni na tak nadzor, so tisti, ki to trenirajo – npr. gasilci, ekipe prve pomoči, urgentne zdravniške službe, civilne zaščite ipd. Vendar je tak način delovanja samo začasen; ko kriza in kaos mineta, se spet ustvari prostor za dogovarjanje in razporeditev moči po vsem sistemu.



***Kaosa ne moremo nadzorovati z vrha hierarhije.***

***Tako velikokrat namesto produktivnosti in reševanja problema izberemo moč in nadzor.***

*(M. J. Wheatley, 2017: 184)*

Spodnja slika pa govori o prepričanju (osnovni predpostavki), da se lahko samoorganiziramo. Ni jasnega vrha ali centra in vsak sestavni del je enako pomemben, tako je več vodij in vodenje se lahko spreminja. Vsi deli so medsebojno povezani. Lahko se zdi tudi, da je prisotno manj reda.



To je **mreža in vzporedni sistem** (v nasprotju z linearnim sistemom), ki v spreminjajoči se okoljih deluje prožno, fleksibilno in prilagodljivo. Ta sistem pogosto primerjamo

z živim sistemom, saj se lahko ves čas spreminja in znotraj njega se spreminjajo tudi vloge posameznikov.

Kakšne pa so lastnosti živih sistemov? Lahko si predstavljamo žive sisteme v naravi, npr. mravlje v mravljišču, čebele v čebelnjaku. Vsi živi sistemi so inteligentni in sposobni samoorganizirati lastne in edinstvene rešitve, vsi deli živega sistema sodelujejo pri tem, da sistem deluje. Ko se ljudje združimo skupaj v organizacijah, imamo vsekakor več skupnega z delovanjem živega sistema (mreža in vzporedni sistem) kot pa z delovanjem stroja (linearni sistem organizacij). Prav zato lahko spoznanja sistemske teorije s področja poznavanja delovanja živih sistemov prenesemo tudi na področje vodenja in delovanja organizacij:

- Živi sistemi<sup>1</sup> sprejmejo samo rešitve, ki smo jih soustvarili in stojimo za njimi.
- Živi sistemi namenijo pozornost le tistemu, kar se nam v danih situacijah zdi smiselno.
- V naravi živi sistemi sodelujejo pri razvoju svojih sosedov (izolirani sistemi so namreč obsojeni na propad).
- Narava išče raznolikost – novi odnosi odpirajo nove možnosti.
- Preizkušanje nam odpre možnosti za to, kar je možno v danem trenutku, tukaj in zdaj. Namen življenja je, da najdemo, kaj deluje, ne, kaj »je prav«.
- Vsi odgovori ne obstajajo »nekje zunaj« – včasih je treba preizkusiti, kaj deluje.
- Živi sistemi na dolgi rok ne morejo biti upravljani ali nadzorovani – lahko so samo spodbujeni.
- Sistemi se spremenijo, ko se spremeni naše dojetanje samih sebe.
- Ko smo skupaj, smo vedno drugačni in boljši, kot kadar smo sami (pojavi se možnost za nekaj novega). Novi odnosi prinesejo nove možnosti.
- Mi, ljudje, smo sposobni samoorganizacije, če vidimo smisel in če so nam dani temeljni pogoji zaupanja, podpore, svobode in varnosti.

Obe prikazani shemi sta skoraj diametralno nasprotje in pogosto postavljata tiste, ki zagovarjajo en ali drug model, na dva različna bregova. Če vidimo organizacijo kot živ sistem ali kot kompleksno prilagodljiv sistem, se bo to morda zdelo kaotično tistim, ki so navajeni delati v hierarhiji (linearnem sistemu), ki je na videz bolj urejena in jo je lažje nadzorovati. Živi sistemi so prožni in prilagodljivi, lahko sprejemajo različnost ter so inovativni. Hierarhični sistemi pa so stabilni, učinkoviti v delovanju in bolj enoznačni.

Kompleksnost našega časa pa kliče po obeh shemah, saj imata oba svoje prednosti in slabosti ter sta uporabni v različnih razmerah. Tako se je treba naučiti, kako voditi in sodelovati na oba načina, sprejeti oba pogleda na svet in vedeti, katerega uporabiti kdaj.

Obstaja pa tudi vmesni način vodenja, razmišljanja in delovanja, ki pravzaprav vsebuje in združuje elemente obeh modelov. Imenujemo ga umetnost participativnega vodenja.

## KAJ JE UMETNOST PARTICIPATIVNEGA VODENJA

»Umetnost participativnega vodenja« (angl. *Art of Participatory Leadership*) temelji na metodologiji umetnosti

gostiteljstva (angl. *Art of Hosting*).

Umetnost participativnega vodenja uporabljamo v okolju organizacij, ko želimo ponuditi vključujočo, manj hierarhično in bolj sodelujočo perspektivo vodenja. Umetnost participativnega vodenja je drugo ime za umetnost gostiteljstva. Ime želi poudariti, da gre za vključujoče, manj hierarhično in bolj sodelujoče vodenje.

Namesto tradicionalnega vodje, ki samostojno kaže pot naprej in vodi celo organizacijo proti določnim ciljem, umetnost participativnega vodenja vidi vlogo vodje nekoliko drugače. Vodja, ki vodi na participativen oziroma sodelovalen način, namreč v danih trenutkih k sodelovanju povabi tudi druge: da delijo raznoliko znanje, da odkrijejo nove rešitve in možnosti, oblikujejo nove strategije ter se potem na podlagi pogovorov skupaj odločijo, kako želijo delovati naprej. Vodja lahko odločitev sprejme tudi samostojno, vendar pa bo v proces raziskovanja možnosti vključil tudi mnenja drugih in poslušal svoj tim). Namen participativnega vodenja je namreč prav to, da omogočimo ravnanja, ki temeljijo na skupnem uvidu.

Pristop participativnega vodenja nas kot vodje povabi k pomembnim paradigmatiskim premikom v samem vodenju. Omogoča nam razvijanje novih kvalitete vodenja, ki nam bodo omogočile tri pomembne premike:

od ciljev k LJUDEM,

od tekmovalnosti k SODELOVANJU,

od strahu k ČLOVEŠKI POVEZANOSTI.

Pristop participativnega vodenja sestavljajo različne prakse, metode in orodja, katerih namen je krepiti večšine sodelovalnega in vključujočega vodenja ljudi na vseh ravneh organizacij, ne glede na to, kaj v organizaciji vodimo. Različne prakse vodje podpirajo, da lahko vodijo in zbirajo rezultate pomembnih pogovorov na način, ki vodi k bolj trajnostnim rešitvam in premišljenim dejanjem za vse vključene. Te prakse obsegajo vse ravni, od osebne do sistemske, in se osredotočajo na številna področja učenja, ki se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo:

- Na individualni ravni nam prakse omogočajo razviti motivacijo/dvigniti motiviranost, pogum, sposobnosti in večšine, ki nam omogočajo lažje in učinkovitejše vodenje.
- Na ravni tima nam prakse omogočajo, da razvijemo sposobnosti za skupno refleksijo in kakovostno presojo o pravem času za skupno ustvarjanje, sprejemanje odločitev in vodenje pogovorov, ki podprejo preudarna in pametna dejanja – za kateri koli namen in situacijo.
- Na ravni organizacije, vzgojno-izobraževalnih zavodov (v nadaljevanju VIZ) nam prakse pomagajo razviti sodelovalno kulturo, klimo sprejemanja raznolikosti in zavzetost za uresničevanje skupnih ciljev.
- Na globalni ravni pa nas prakse podprejo pri oblikovanju zdravega in sodelujočega »ekosistema« različnih organizacij in VIZ-ov ter razumevanje širšega pomena sodelovanja v družbi, saj vsi vedno rastemo iz izkušenj in znanja, ki so rezultat naše raznolikosti (povzeto po *The Art of Participatory Leadership, Master Class workbook*, 2019).

1 Živi sistemi = ljudje.

Kako lahko delamo po načelih participativnega vodenja:

- V spremembe, sodelovanje in iskanje novih rešitev vključimo vse, ki želijo prispevati s svojimi idejami in slednje tudi uresničevati v praksi.
- Hierarhija je učinkovita za vzdrževanje trenutnega stanja; participativno vodenje pa je učinkovito za inovacije in prilagajanje spremembam.
- Predstavljajte si dogodek (pedagoško konferenco celotnega kolektiva, sestanek, delovno srečanje itd.). Tema dogodka je predstavitev novega razvojnega projekta. V dveh urah, ki ju imate na voljo, si želite, da vsak udeleženec prispeva, kako bi lahko v organizaciji ali na šoli uresničevali cilje novega razvojnega projekta, hkrati pa se ob koncu konference skupaj kot kolektiv ali tim odločite za 5 konkretnih

predlogov, ki jih boste v naslednjih 3 mesecih uresničevali v praksi.

- Uporabimo vse razpoložljivo znanje, strokovnost in konflikte, ki jih imamo v kolektivu ali timu, da dosežemo premik k rešitvam, kar koli že je tema.
- Omogoča nam spoprijemanje in razreševanje kompleksnih tem in problemov – uporabimo kolektivno inteligenco vseh ljudi, ki se jih problem tiče, in jim omogočimo aktivno sodelovanje in vključevanje njihovih mnenj in idej v strategijo iskanja rešitev.
- Participativno vodenje so metode, tehnike, orodja za razvoj in vodenje, ustvarjanje sinergije, deljenje izkušenj, vodenje in krepitev timov ter kolektivov, ustvarjanje mrež za sodelovanje z drugimi kolegi, vodenje in upravljanje projektov, načrtovanje sprememb, strategije in vizije.

Participativno vodenje je torej model vodenja, ki vsebuje in združuje elemente obeh pogledov na vodenje organizacij – linearne in mrežne. Prav zato participativno

vodenje pogosto poimenujemo tudi kaordično vodenje, saj išče ravnovesje med kaosom in strukturo.

V projekt OBJEM smo v nekaterih aktivnostih vpeljali elemente participativnega vodenja in soustvarjanja, predvsem s spremenjenimi vlogami vseh sodelujočih.

Ob prijavi razvojnega projekta Bralna pismenost in razvoj slovenščine–OBJEM (Ozaveščanje, Branje, Jezik, Evalvacija, Modeli) smo upoštevali razpisne pogoje, ki jih je oblikovalo kot izhodišče MIZŠ: dvig kompetenc, vključitev celotne vertikale izobraževanja in predvsem kakovostno sodelovanje vseh vključenih. V projektu sodelujejo vrtci, osnovne in srednje šole (imajo razvojno in implementacijsko vlogo), visokošolski javni zavodi in javni raziskovalni zavod. Z organizacijo projekta smo oblikovali različne time in opredelili njihovo vlogo. Tako smo si organizacijo projekta zamislili linearno in mrežno, saj ima vsak VIZ vodjo projektnega tima, v katerega so vključeni člani PT, ki poučujejo različna predmetna področja, v vrtcih pa so vključeni v PT tako vzgojiteljice kot pomočnice vzgojiteljic ter ravnatelj.

Pri načrtovanju vsebinskega dela različnih delovnih srečanj, ki smo jih izvajali v projektu (za vodje projektnih timov razvojnih vrtcev in šol, za vodje projektnih timov implementacij šol za ravnatelje, sestanki delovnih timov), smo izhajali iz predpostavke, da sodelujoči uvajajo le tiste spremembe, ki jih sprejmejo za svoje in jih hkrati sooblikujejo. Tako smo si pri izboru vsebin delovnih srečanj pomagali s prijavnico projekta in hkrati s prepričanjem, da je vodenje učinkovitejše, ko je participativnost večja. Vodje so spoznali značilnosti učee se skupnosti in pomen vseh sodelujočih v VIZ pri uvajanju sprememb in realiziranju ciljev projekta (preizkušanje didaktičnih pristopov v podporo uvajanju gradnikov bralne pismenosti), podpirali smo jih z metodami, tehnikami in orodji, ki so omogočili ozaveščanje o pomenu participativnega vodenja. Vodenje projektnih timov VIZ na participativen način je od vodij zahtevalo spretnosti in sposobnosti za uravnavanje

procesov v posameznem VIZ-u in veliko samorefleksije. Participativno vodenje je po naši presoji eden izmed načinov, kako je lahko projekt razvojno naravnani, kar omogoča rast in razvoj vsakega posameznika na profesionalnem kot tudi na osebnem področju. V fazi izvajanja projekta se velikokrat dobi občutek, da smo v fazi kaosa, da smo se izgubili, vendar je eno izmed pomembnih načel ravno to, da se zavedamo, da se res veliko sprememb dogaja na meji med kaosom (ki omogoča nevsakdanje rešitve) in redom (ki daje odločitvi širši kontekst). Ko smo vodjem PT razvojnih VIZ-ov o tem govorili, smo pri njih opazili vidno olajšanje, saj so velikokrat občutili preveliko odgovornost pod bremenom celotnega projekta.

Na različnih delovnih srečanjih smo podprli vodje PT in ravnatelje pri ustvarjanju pogojev, kjer ima vsak član možnost prispevati svoje znanje in mnenja, se ozavešča pomena refleksije, kjer se sproti rešujejo dileme,

odpravljajo vprašanja ter se ob tem stalno in sproti dogovarja. Ker je v projektu predvideno tesno sodelovanje članov projektnega tima, je pri tem tudi pomemben odnosni vidik, ki lahko, če je pozitivno naravnano, olajša delovanje PT. V okviru usposabljanj so potekale delavnice, kjer so vodje projektnih timov pridobile te veščine in znanje. Refleksije in evalvacije po delovnih srečanjih so sporočale, da so tovrstna srečanja v veliko podporo doseganja rezultatov VIZ. Vsebina srečanj je vedno z vsebino in načinom izvedbe podprla vodje PT razvojnih in implementacijskih VIZ-ov za uravnavanje pomena sodelovalne naravnosti sodelujočih članov projektnega tima in hkrati ozaveščala ravnatelje o njihovi vlogi pri podpiranju procesa uvajanja sprememb v VIZ. Glede na to, da je pri uvajanju sprememb veliko pričrjanj treba uzavestiti in jih morda tudi spremeniti, je bilo z različnimi delovnimi srečaji možno pridobiti znanje na tem področju. Priprave na vse te spremembe terjajo čas in veliko vztrajnosti, s čimer so se vodje in

ravnatelji na srečanjih lahko opolno- močili in to prenesli v svoje kolektive.

Z različnimi vsebinami in načini dela smo podpirali vodje za vodenje procesov v VIZ-ih vedno z dveh področij:

– vsebinski vidik: vsebina projekta OBJEM – spoznavanje gradnikov bralne pismenosti, obrazci za zapis didaktičnih pristopov v podporo gradnikom bralne pismenosti, merjenje kompetenc, oblikovanje operativnega načrta VIZ-a, preizkušanje didaktičnih pristopov v praksi (potek, priporočila), dajanje povratnih informacij, vpeljevanje gradnikov v pouk pri vseh predmetih in področjih, dvig ravni bralne pismenosti, posodobljena vloga šolske knjižnice, slovenščina kot drugi jezik in diagnostični pripomočki,

– procesni vidik: podpora vodjem PT za uvajanje sprememb in upoštevanje načel participativnega vodenja (kako podpirati preostale člane pri izvajanju aktivnosti projekta, npr. krepitev vodij PT za spodbujanje procesov v VIZ-ih, uporaba različnih orodij in

strategij za skupno učenje, spodbujanje značilnosti učee se skupnosti, kako izvajati protokole za kolegialne hospitacije, kako voditi pogovore po kolegialnih hospitacijah).

V zapisanih vsebinskih poročilih vodij PT je prepoznati, da se vsebine usposabljanj vnašajo v način delovanja v VIZ-ov. Usposabljanja tako ohranjajo ravnovesje med procesnostjo in vsebino projekta, saj je to eden izmed načinov, kako se lahko ohranja trajnost rezultatov projekta. Le v kolektivih, kjer je pripravljenost na učenje, se lahko uspešno implementira vsebina projekta OBJEM.

Sodelovanje, ki je potekalo v VIZ z izmenjavo idej, strokovnih diskusij in kolegialnih hospitacij, je omogočilo, da se lahko razviti didaktični pristopi, ki podpirajo uvajanje gradnikov in druge novosti učinkovito uvedejo. Pri tem so bili sodelujoči podprti po eni strani s poznavanjem teorije, po drugi strani pa s pozitivnimi izkušnjami, ki so jih z refleksijo ponotranjili. Tako je v vseh procesih potekalo sprotno osmišljanje poučevalne prakse.

## KAORDIČNA POT VODENJA – NOVE REŠITVE VZNIKNEJO MED REDOM IN KAOSOM

Ko vodimo na participativen način, nam je lahko v veliko podporo razumevanje t. i. kaordične poti, ki je eno izmed temeljnih izhodišč participativnega vodenja.

Večinoma se najvarneje počutimo v stanju reda, nekateri ljudje pa pod nadzorom, ko je vse tako, kot smo navajeni, varno in utečeno. Če na organizacije gledamo linearno, smo nagnjeni k temu, da ostajamo na področju reda in nadzora, kjer so stvari predvidljive in stabilne – tam proizvajamo še več tega, kar že obstaja, govorimo o upravljanju. Tudi način vodenja v šoli bo takšen, da bomo spodbujali že utečene načine delovanja in sodelovanja. To je v nekaterih primerih tudi potrebno in nujno.

### Med redom in nadzorom je prostor za upravljanje.

Izpostavljamo dve pomembni praksi oziroma veščini vodenja. Ko upravljamo, se naša praksa vodenja nahaja med

redom in nadzorom. Red vzpostavljamo z vzdrževanjem dejavnosti, ki jih izvajamo rutinsko (na primer: operativni sestanki članov projektnega tima). Procesi so jasno določeni in se jih je treba držati, saj je to je prostor, kjer je potrebna predvidljivost.

Šolski prostor in čas, ki ga preživljamo v njem, nista niti predvidljiva niti stabilna in potrebujeta večjo prilagodljivost. Z rešitvami, ki že obstajajo, velikokrat nismo kos izzivom, negotovostim in spremembam, s katerimi se soočamo. Če iščemo inovativne in nove rešitve, jih bomo najverjetneje našli med kaosom in redom, kar je kaordična pot (chaos = kaos, order = red). V tem kaosu in redu sodelujemo in hkrati ustvarjamo nove rešitve.

### Med kaosom in redom je prostor za vodenje.

Ko se odločimo stopiti na pot participativnega vodenja, čedalje bolj tudi vodenje, sodelovanje, razvoj in učenje v šolskem prostoru razumemo kot živ sistem in ne kot statično skupino posameznikov. Kaordična pot je zgodba našega naravnega sistema, kjer se stvari rojevajo iz nelinearnih, kompleksnih in raznolikih sistemov. Življenje samo ustvarja na robu kaosa, kjer stvari niso statične, ampak dovolj prilagodljive, da se lahko zgodijo nove povezave

“  
Vprašani,  
ki se nam  
pojavit:

Koliko reda  
potrebujemo?  
Koliko kaosa bi nam  
pomagalo?”

in rešitve. Iz kaosa se rojeva red na novih nivojih. Iz kaosa se rodijo nove ravni reda.

Tako kot v naravi nas tudi v organizacijah pot med redom in kaosom vodi k novemu – k skupnemu učenju, drugačnemu pogledu in inovacijam, ki se ob tem porajajo. Namesto da bi zanašali na nadziranje vsake podrobnosti, mnogi vodje danes vidijo, da je treba zaupati v presoje in odločitve zaposlenih in jih spodbujati pri prevzemanju pobude in odgovornosti.

Ko vodimo na kaordičen način, potrebujemo tudi kaordično zaupanje. To pomeni, da potrebujemo sposobnost, da ostanemo v plesu ravnovesja med redom in kaosom dovolj dolgo, da se porajajo nove rešitve in modra delovanja. V tem prostoru, kjer se poraja novo, opustimo tradicionalne načine vodenja in damo prostor drugačnemu, navdihujočemu načinu podpore posameznikom, da sodelujejo, rešujejo in razvijajo z manj nadzora. Za to je pomembno, da vztrajamo v spremembi, ki preoblikuje, čeprav si morda želimo iti nazaj na staro pot, ko smo bili »ta pametni, ki vse ve«.

Ko vodimo in še nimamo novih uvidov in rešitev, nam je lahko tudi neprijetno in težko. Prav v teh trenutkih, ko še nimamo odgovorov in preden dosežemo novo jasnost, je tudi najmočnejša skušnjava, da bi prehitro hoteli odgovore in rešitev ali prevzeti nadzor. Če to naredimo, po navadi ne najdemo novih rešitev ter se držimo starega in poznanega.



Ohranjanje ravnovesja med kaosom in redom pomeni tudi resnično odprtost za raznolikosti in zaupanje v ideje drugih. Nagibanje na katero koli stran ustavlja produktivnost.

En korak naprej od kaosa je kamos ali destruktivni kaos, kjer ni rasti in razvoja. En korak naprej od reda pa je zadržljiv nadzor (kontrola), kjer ni gibanja, kar prej ali slej privede do stagnacije. Če se pomaknemo v katero koli skrajnost, sta rezultat apatija ali uporništvu sodelujočih. To je ravno nasprotno od kaordičnega zaupanja in tu se ne morejo porajati novi načini sodelovanja, reševanja in razvoja. Pogosto se zgodi, da so zaposleni v linearnih sistemih organizacij apatični, saj jih nihče ne podpira in »ne sliši«. Pojavi se brezup. Brezup se spremeni v jezo in razočaranje (povzeto The Art of Participatory Leadership, Master Class workbook, 2019).

## KAKO VODITI NA PARTICIPATIVEN NAČIN

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj osnovnih korakov, modelov, praks, orodij, ki so vam lahko v podporo, ko želite voditi na participativen način. Gre bodisi za vodenje organizacije ali VIZ-a bodisi za vodenje procesov – pedagoške konference, sestanka, delovnega srečanja, projektnega srečanja itd.

## Oblikovanje namena in razmislek o rezultatih – žetvi

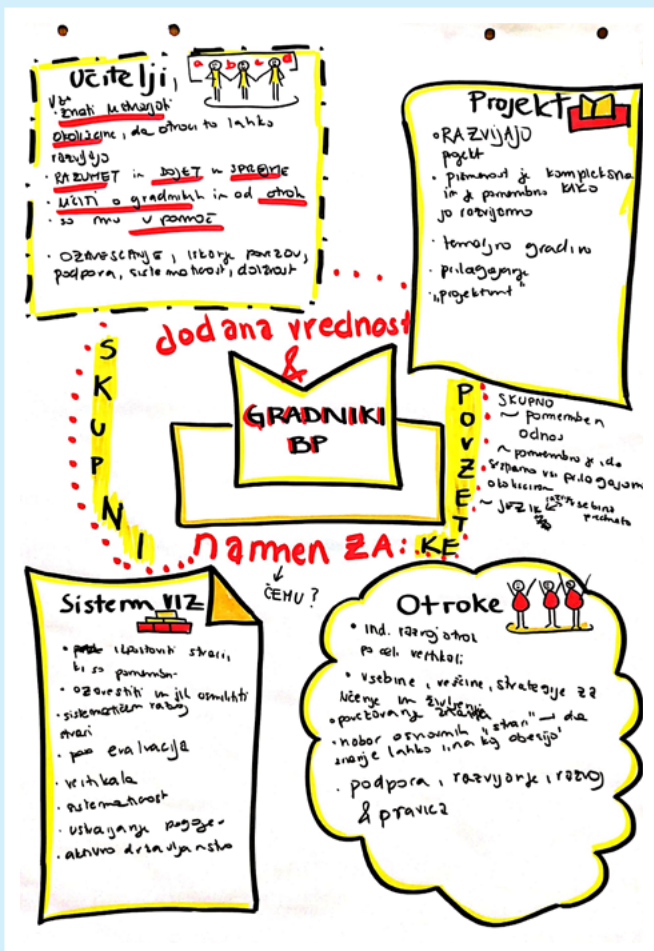
Ko se odločimo, da bomo vodili na participativen način, se po navadi najprej vprašamo: **Kakšen je naš namen? Česa si želimo? In kakšna je potreba, ki jo imamo?** Ta vprašanja se nam velikokrat zdijo nepomembna, saj ko načrtujemo določeno aktivnost, hitimo v delovanje in akcijo, preden natančno razumemo, kakšen je resničen namen.

Naše izkušnje pa nam kažejo, da si je za ta korak resnično treba vzeti čas. Zakaj je razmislek o namenu tako potreben? Ko namreč vsi skupaj uspemo pridobiti jasnost v povezavi z namenom (skupaj s timom, kolektivom, sodelavci, kolegi itd.), nam prav to omogoči pravo smer našega delovanja. Naš namen tako postane naš kompas, ki nam bo pomagal odkriti pravo smer delovanja, ki bo skladna z našimi željami in potrebami.

Namen nam lahko služi tudi kot »lepilo«, ki skupaj poveže znanje, trud in ideje posameznikov, ki delujejo skupaj. Skupni namen namreč določa, zakaj si skupaj prizadevamo za določen cilj in zakaj je na tem vredno delati skupaj.

Torej, kako oplemenititi ideje posameznikov in prizadevanja za doseganje skupnih ciljev? Kje začeti, če ne tam, kjer se počutimo varne? Odločitev je bila logična posledica našega prepričanja, da se lahko velike stvari zgodijo le v sodelovanju in soustvarjanju. V ožjem timu, ki je vsebinsko podpiral celotno razvojno naravnost projekta, smo morali sprejemati pomembne vsebinske odločitve in v trenutku, ko smo obtičali ali nismo zmogli sprejeti kompromisa, smo na srečanju uporabili enega od pristopov participativnega vodenja, ki sem jih spoznala na usposabljanjih sodelovalnega vodenja. Ta je omogočal globlji vpogled v naše medsebojne odnose in hkrati drugačen vpogled v trenutno dilemo/zagato/vprašanje. Tako smo začeli v redna delovna srečanja ožjega tima vnašati načela sodelovalnega vodenja. Pri tem nas je podpirala Petra Založnik, ki je to razvijala in implementirala v različnih seminarjih in delavnicah. Pri participativnem vodenju se te »filozofija« najprej dotakne na osebnem nivoju, nato to lahko deliš v timu, da lahko preraste na celoten kolektiv/skupino.

V fazi projekta se je pojavil predlog o dopolnitvi gradnikov BP. Ker smo v procesu obtičali, smo v ožjem timu organizirali delovno srečanje, s katerim smo želeli stopiti korak naprej. Zato smo namenili delovno srečanje ožjega tima globljemu premisleku o gradnikih. Jasno smo v začetku delovnega srečanja opredelili namen, saj so se člani tako lažje povezali in osredotočili nanj. Delovno srečanje je potekalo ob vprašanjih, na katera smo iskali odgovore v dvojicah/trojicah. Tako smo aktivno in z veliko mero prisotnosti razmišljali o vprašanjih ter oblikovali zapise, ki so nam služili za premislek (fotografije plakatov priloženi).



1. Kako gradniki BP resnično prispevajo k projektu Bralna pismenost oz. kaj je dodana vrednost gradnikov? Kaj gradniki prispevajo otrokom/učencem/dijakom, kaj prispevajo vzgojiteljem/učiteljem, kaj projektu in kaj sistemu?

Povzetki, ki smo jih oblikovali v pogovoru, so bili, da so gradniki za različne ciljne skupine v drugačnih vlogah in imajo drugačen pomen.

Za vzgojitelje/učitelje so gradniki podpora pri načrtovanju dejavnosti za dvig ravni BP. Omogočajo razumevanje, sprejemanje in ustvarjanje pogojev/okolščin, kjer ves čas teče proces učenja, saj je bralna pismenost cilj in namen vsakega predmeta/področja. Z uvajanjem gradnikov ozaveštuje njihovega pomena, saj pridobijo celostni vpogled v to, kaj vse je pomembno pri razvoju bralne pismenosti. Tako lahko vsi reflektirajo lastno delovanje na področju razvoja bralne pismenosti (iskanje dejavnosti za uvajanje gradnikov v pouk/dejavnosti) in pripomorejo k ustrezni podpori otrok pri vseh dejavnostih. Gradniki zagotavljajo oporo, sistematiko in dolžnost uvajanja v poučevanje ter nudijo priložnost za povezovanje med predmeti in področji.

Projektu OBJEM so gradniki temeljno gradivo, saj vključuje oz. zajema širino bralne pismenosti. (Bralna pismenost kot zmožnost je sestavljena iz večjega števila gradnikov, ki se prepletajo, dopolnjujejo in v medsebojni interakciji oblikujejo bralno pismenost kot novo kvaliteto. Delitev zmožnosti na posamezne gradnike je pogojena s potrebnimi sistematičnega ugotavljanja razvitosti te zmožnosti in sistematičnega dela na razvijanju le-te. Gradnik razumemo kot sestavino bralne pismenosti, ki je prav tako sestavljena iz določenih znanj, spretnosti, veščin, odnosov in vrednot in v interakciji z drugimi gradniki prispeva svoj delež k bralni pismenosti. Tako smo bralno pismenost opredelili z naslednjimi gradniki: 1. govor, 2. motiviranost za branje, 3. razumevanje koncepta bralnega gradiva, 4. glasovno zavedanje, 5. besedišče, 6. tekoče branje, 7. razumevanje besedil, 8. odziv na besedilo in tvorjenje besedil in 9. kritično branje. Gradniki prav tako niso enovite kategorije, ampak so večdimenzionalni konstrukti, sestavljeni od elementov gradnikov, ki v kombinaciji z drugimi elementi prispevajo k posameznim gradnikom.)

Za projekt OBJEM so gradniki strokovni vodnik oz. strokovna podlaga in hkrati pripomoček za sistematično spoznavanje, sprejemanje in poglobljanje ter dajejo odgovor na vprašanja, kako razvijati porajajočo se pismenost in bralno pismenost po vertikali izobraževanja.

Otroci/učenci/dijaki, ki so "uporabniki" gradnikov, z njimi pridobivajo veščine, vsebine, strategije za učenje in življenje. Gradniki so jim podpora pri dvigu ravni BP in razvijanju različnih ravni pismenosti.

Sistemu gradniki služijo za evalvacijo, izpostavljajo pomen vertikale, omogočajo sistematičnost pomena zgodnje, pravočasne podpore otroku. Izpostavijo področja, ki so pomembna, ozaveštuje, osmislijo, sistematično razvijajo, omogočajo odpravljanje primanjkljajev za vsakega otroka/učenca/dijaka.

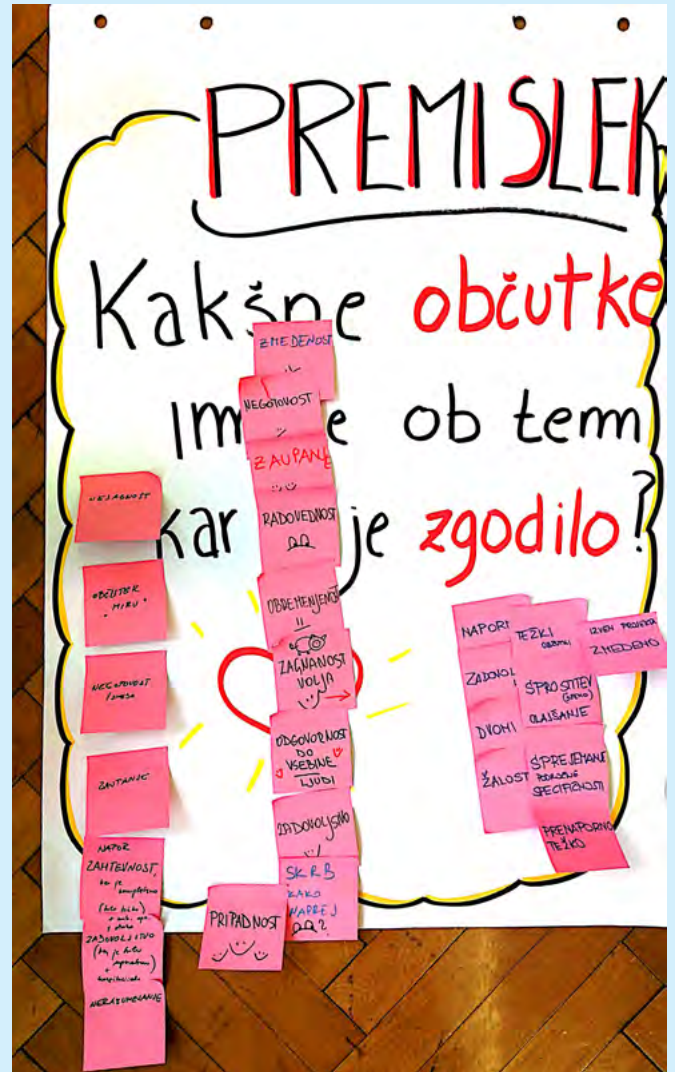
Glede na zgoraj zapisano lahko povzamemo, da so v vseh področjih delovanja projekta gradniki temeljni dokument, ki omogoča razvoj in nadgradnjo aktivnosti v projektu, ter omogočajo globlje razumevanje bralne pismenosti.



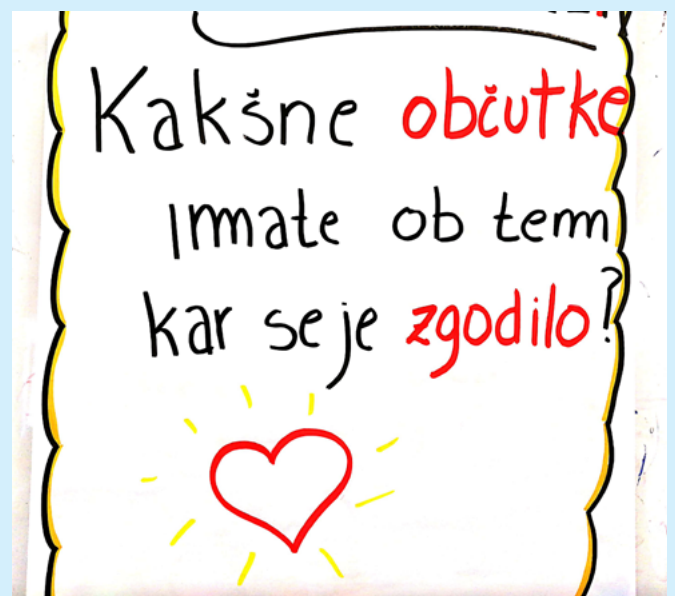
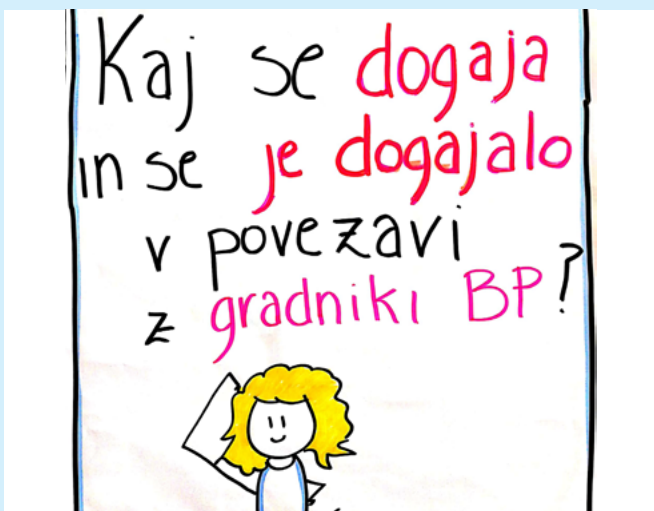
2. Kaj se dogaja in kaj se je dogajalo z gradniki bralne pismenosti (nabor dejstev)?
3. Kakšna čustva/občutja imamo ob tem, kar se je dogajalo z gradniki?



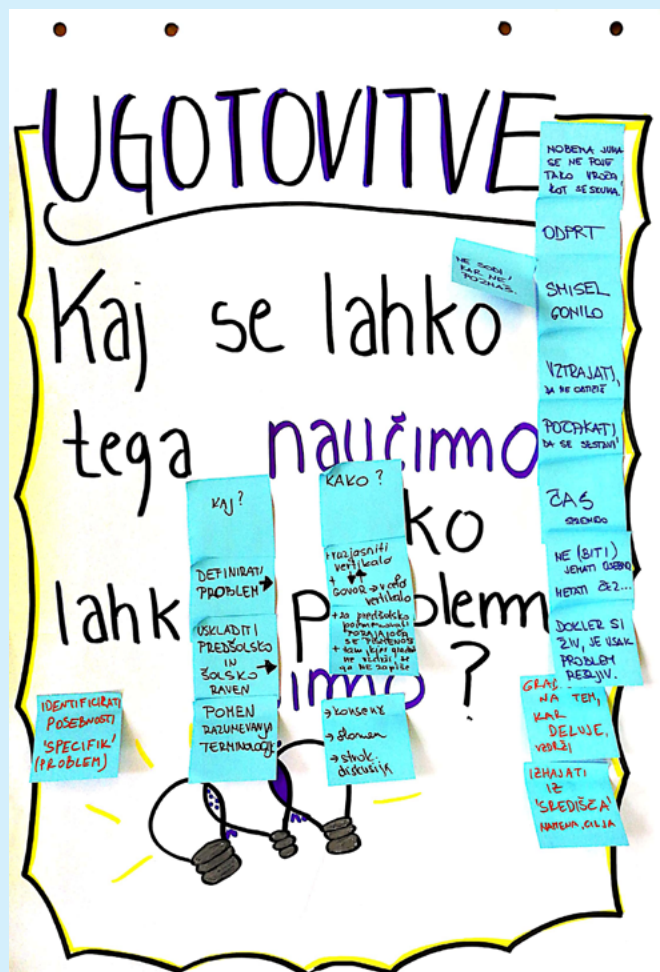
Ob navajanju dejstev, kaj se je dogajalo in kaj se dogaja v povezavi z gradniki, je bilo izpostavljeno, da je bilo prisotno različno razumevanje namena gradnikov. V fazi oblikovanja gradnikov je bilo vključeno veliko število strokovnjakov iz različnih institucij, ki so gradnike oblikovali, kar je omogočilo pogled nanje z različnih zornih kotov. Pred oblikovanjem osme verzije gradnikov, je bilo več različic. Ves čas nastajanja gradnikov je prisotna skrb za celosten pristop.



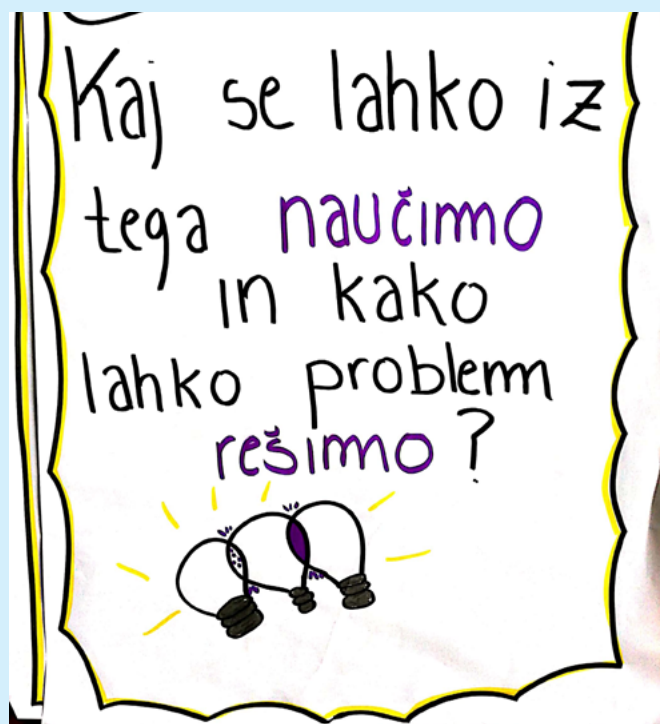
V procesu so bila prisotna različna čustva – od negotovosti, dvomov, zmedenosti, skrbi, obremenjenosti do zaupanja, zagnanosti, odgovornosti in sprejetosti.



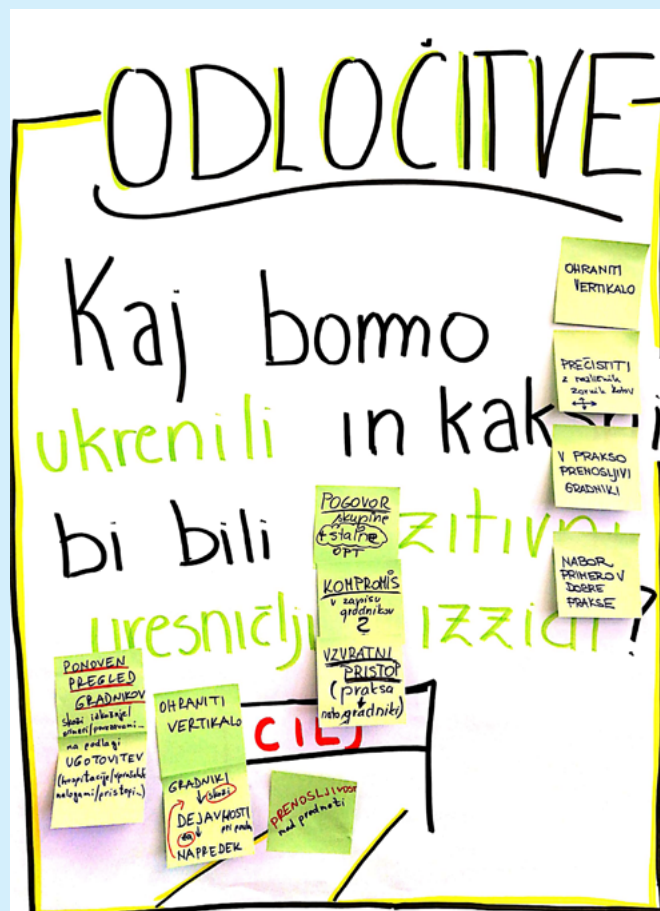
4. Katere so naše skupne ugotovitve? Kaj se lahko iz tega naučimo?



Treba je opredeliti, kaj konkretno je problem in kako ga bomo preseгли.



5. Katere so naše odločitve?



Naše odločitve so, da bomo izvedli ponoven pregled gradnikov po vertikali izobraževanja zaradi nadgradnje. Na podlagi ugotovitev bomo ponovno pogledali gradnike v razvojnem timu za bralno pismenost in razvoj slovenščine (RT). V gradnikih bomo ohranili vertikalo izobraževanja (od vrta do srednje šole), uskladili bomo zapis gradnikov, izvedli pogovor skupine, sprejeli kompromis o gradnikih, izvedli vzvratno načrtovanje. Predlog je bil, da pregledamo didaktične pristope in opravimo ponoven pregled gradnikov ter premislimo o njihovem zapisu ter ob tem poskrbimo za to, da so gradniki prenosljivi v prakso in da hkrati omogočajo nabor primerov dobre prakse.

Tako smo oblikovali naše nadaljnje korake za delovanje v projektu. Delovno srečanje je omogočilo globlji vpogled v gradnike bralne pismenosti in hkrati zavedanje o njihovem pomenu, ne samo za projekt, ampak tudi širše. Hkrati nam je omogočilo o njih razpravljati z ustrezno čustveno distanco. Izkušnja, ki smo jo pridobili, je pokazala, da si je za taka delovna srečanja smiselno vzeti čas, saj tako lažje pridobimo jasno sliko o vsebini in smeri razvoja, ter ponovno potrdila vrednost skupnega dela za skupne cilje.

Jasnost namena nam pri načrtovanju našega nadaljnega procesa oziroma aktivnosti pomaga pri naslednjem koraku – **razmisleku o zelenih rezultatih** (žetvi), ki jih želimo doseči na koncu naše aktivnosti. S svojimi kolegi ali zaposlenimi se lahko pogovorite (rezultate pogovora je priporočljivo tudi zapisati) o tem, kakšni in kateri naj bodo vaši končni rezultati na več ravneh:

**Rezultati na ravni POSAMEZNIKOV in SKUPINE:** Kaj si želite, bi da po koncu aktivnosti pridobil posameznik, kaj si želite, da po koncu aktivnosti pridobi skupina?

**NEOPRIJEMLJIVI IN OPRIJEMLJIVI REZULTATI:** Kakšni naj bodo vidni rezultati vaše aktivnosti in kakšni nevidni rezultati, ki jih želite doseči z vašo aktivnostjo?

Kot izhodišče si lahko narišete spodnjo matriko:



	Vidni rezultati	Nevidni rezultati
Posameznik	<ul style="list-style-type: none"> <li>individualni zapiski sestanka</li> <li>fotografije srečanja</li> <li>zapisane refleksije po sestanku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>biti slišan</li> <li>izražanje lastnih pogledov in strokovnih rešitev</li> <li>povezovanje s preostalimi člani tima</li> </ul>
Skupina	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapisnik sestanka</li> <li>fotografije plakatov</li> <li>post-it listki z zapisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uskladitev članov tima glede strukture gradnikov bralne pismenosti</li> <li>ponovno povezovanje članov tima</li> <li>razmislek o dotedanjih uspehih projekta</li> <li>delovanje v varnem in spodbudnem okolju</li> </ul>

► Povzetek rezultatov na ravni posameznika in na ravni skupine po delovnem srečanju tima projekta OBJEM

## NAČRTOVANJE IN VODENJE PROCESA – USTVARJANJE IN »DRŽANJE« PROSTORA ZA MEDSEBOJNO SODELOVANJE, UČENJE IN RAZVOJ

Ko imamo jasno sliko glede namena in zelenih rezultatov, je naslednji korak **načrtovanje in izpeljava procesa**. Ker bomo vodili proces na participativen način, je pomembno, da izberemo takšne metode, orodja in aktivnosti, ki bodo omogočili sodelovanje, soustvarjanje, medsebojno učenje,

razvoj novih idej in t. i. inteligenco skupine, kolektivno inteligenco.

Pri načrtovanju in tudi kasneje pri samem vodenju so nam lahko v pomoč naslednje orodja in aktivnosti:

- Ko vodimo na participativen način (sestarek, konferenco, strateška srečanja, delovna srečanja projektnih timov) je pomembno, da predstavimo **namen srečanja**, saj se bodo **sodelujoči** tako lahko povezali s cilji srečanja ter hkrati pridobili večjo jasnost glede tega, k čemu lahko prispevajo.
- **Prijavni in odjavni krog** naj bosta temeljna za začetek in konec dela v skupini: srečanje lahko začnemo s povabilnim vprašanjem, ki je povezano z namenom srečanja. Če imate možnost, lahko povabite vsakega udeleženca, da na kratko odgovori na vprašanje. Če pa imate na voljo manj časa, pa naj odgovori le nekaj posameznikov.
- Prakticiramo **četrtno prakso** (glej prispevek Jake Kovač: Četrtna praksa).
- **Izberemo metodo**, ki bo skladna z našim namenom – metoda kroga je na primer zelo uporabna, ko si želimo poglobljenega pogovora o določeni temi; metoda svetovne kavarne (World Cafe), ko želimo slišati mnenje vsakega in omogočiti raznolikost mnenj; metoda odprtega prostora (Open space) je uporabna, ko želimo da posamezniki razvijajo ali raziskujejo svoje ideje skupaj z drugimi, ki jih tema zanima itd.
- Ko načrtujemo in ko vodimo proces, je pomembno tudi to, da **omogočimo čas, da vznikajo nove ideje**, da ne hitimo pri sprejemanju odločitve, da se znamo upočasniti in da skupaj sprejmemo nove odločitve, zato je pomembno, da:
  - » se poskrbi, da je dovolj časa za pogovor, raznolikost idej in iskanje različnih možnosti,
  - » se poskrbi, da skupino uspešno vodimo skozi proces kaosa, morebitnega nestrinjanja in »vznikanja« novih rešitev, ter
  - » na se na koncu sprejme rešitev in določi cilje, ki so trajnostni in h katerim želijo vaši kolegi in sodelavci resnično prispevati.
- **Vprašanja z močjo, imenovana tudi »močna vprašanja«**, so lahko naša ključna orodja, ki zagotavljajo participacijo vseh in pomagajo pri inovativnem razmišljanju. Ko načrtujemo proces, oblikujemo vprašanja z močjo, ki bodo podprla naš namen in cilj. Priporočljivo je, da vprašanja vedno tudi zapišemo, saj bodo tako vidna vsem.
- Ko načrtujemo proces, se odločimo tudi, kdo bo skrbel za **zapis ključnih ugotovitev – žetev pogovorov**. To lahko počnete sami, za zapisovanje pa lahko prosite tudi kolega ali vašega sodelavca oziroma udeleženca vaših aktivnosti. Pomembno je, da beležite rezultate pogovorov: rezultati pogovorov, v katerih se rodijo nove ideje ali pa razjasnijo pomembne skupne težave, rojevajo odgovoren odnos uredničenja oziroma reševanja le-teh. Če so ključni rezultati pogovorov tudi zapisani, lahko sprejmete tudi odločitve o nadaljnjih korakih (več v članku o Grafični podpori).

Ko vodimo proces, pogosto pravimo, da je pomembno tudi ustvarjati in držati prostor za sodelovanje in soustvarjanje. V mislih imamo našo notranjo naravnost, naš notranji monolog in zaupanje, ki ga čutimo do sebe, udeležencev

in procesa. Pri tem nam je lahko v pomoč diagram 5 C-jev:

- Začnimo s SOČUTJEM (COMPASSION) do sebe in drugih. Tako lahko ustvarimo varno in podporno okolje za sodelovanje.
- Ohranjamo in spodbujamo RADOVEDNOST (CURIOSITY) – strah in radovednost ne moreta soobstajati v istem prostoru.
- Ob tem se pojavi POGUM (COURAGE) – v mislih imamo vsakodnevni pogum, ki ga lahko sproščeno razvijamo vsak dan.
- Iz tega se rodi USTVARJALNOST (CREATIVITY), ki nam pomaga, da ustvarite bogato polje sodelovanja, soustvarjanja in skupnega učenja (COLLECTIVE FIELD).

## PRAKTICIRANJE DIALOGA

V veliko podporo pri vodenju na participativen način pa vam bo tudi uporaba dialoga. Katero koli metodo izberemo v procesu načrtovanja in jo kasneje tudi izpeljemo, vedno bo dialog naša osrednja praksa.

Metode participativnega vodenja temeljijo na dialogu. Slednji je način, kako razmišljamo in osmišljajmo. Je način, kako gradimo močne in globoke odnose, ki nas povabijo v resnično sodelovanje. Praksa dialoga pa tudi odločilno vpliva na kakovost in rezultat pogovora, bodisi z eno osebo, timom, kolektivom ali petstotimi posamezniki na veliki konferenci. Kot vodje imamo možnost, da dialog tudi sami stalno uporabljamo, hkrati pa k temu povabimo tudi preostale.

Prakse in povabila, ki nas podprejo pri vodenju in naše kolege pri sodelovanju, so:

**Opustimo sodbe, predpostavke in to, o čemer smo prepričani:** ni pomembno, kdo ima prav in kdo se moti. Pomembno je, da skupaj raziskujemo in smo odprti do vsega, kar vznikne in česar še ne vemo.

**Osredotočimo se na tisto, kar je pomembno:** čas je preveč dragocen, da bi se ukvarjali s stvarmi, ki niso pomembne.

**Sprejmimo, da so različne možnosti v redu:** Ni se nam treba vedno prizadevati za soglasje. Inovacije in nove rešitve se rodijo takrat, ko soočimo različne perspektive.

**Govori samo eden in govori z imenom:** povejte, kar nameravate, in se ustavite.

**Poslušajmo s pozornostjo:** prizadevajmo si razumeti, kar je bilo izrečeno.

**Prispevajmo s svojimi mislimi in srcem:** Dovolimo si biti vodja, strokovnjak in človek.

**Skupno poslušanje uvidov, globljih vzorcev in vprašanj:** sprejmimo povabilo, da ne ostanemo samo na površju tega, kar že vemo, ampak da poslušamo in slišimo globlji pomen.

**Upočasnimo se:** upočasnitev spodbuja refleksijo in ustvari prostor za tišino. V tem prostoru se pogosto rodi tudi navdih.

**Povezujemo in združujemo ideje:** tako se lahko učimo, rodijo pa se tudi stvari, ki jih še ne vemo. Bodimo pozorni na povezave in jih združujemo.

**Igrajte se, čečkajte in rišite:** pri tem nam je lahko v pomoč velik list papirja, na katerem zbirate rezultate vaše skupne refleksije.

**Zabavajte se!** Kaj če je sproščenost ključ do izboljšanja našega učenja in delovanja?

“  
**Najboljši vodja**  
 je tisti, za katerega ljudje komaj vedo, da obstaja, saj ko bo njegovo delo opravljeno in cilji doseženi, bodo ljudje rekli: To smo naredili sami.  
 (Lao Tzu)

K sooblikovanju povabil za dialog lahko povabite tudi vaše kolege oziroma zaposlene. Prakse in povabila so lahko kot stalni opomnik predstavljene in izpostavljene v prostoru, kjer boste vodili pogovor, na primer na velikem listu papirja ali pa jih natisnemo na kartončke in jih položimo na vsako mizo.

Navedeni koraki, modeli, orodja in prakse, ki smo jih zapisali v tem delu članka, so samo osnova in vam lahko služijo kot opomnik pri načrtovanju, vodenju in evalvaciji različnih procesov in aktivnosti. Zapis korakov ni oblikovan v vrstnem redu, saj participativno vodenje velikokrat poteka ciklično in v spirali – en korak lahko naredimo tudi večkrat na različnih ravneh ali pa ga oblikujemo na novo, včasih naredimo en korak nazaj, zato da se pomaknemo naprej z novimi idejami in rešitvami itd.

Velikokrat nas na izobraževanjih udeleženci vprašajo: »Kako začeti s participativnim vodenjem?« Naš odgovor se po navadi glasi: »Začnite z majhnimi koraki.« Morda lahko jutrišnji sestanek kolektiva ali tima začnete z uvodnim krogom in povabilnim vprašanjem ali pa lahko nov projekt načrtujete tako, da se pogovorite o resničnem namenu projekta in želenih rezultatih, morda boste na naslednji (pedagoški) konferenci izpeljali svetovno kavarno ali pa bo vaš prvi korak prakticiranje dialoga znotraj vašega kolektiva ali tima sodelavcev.

Ključnega pomena je, da začnemo s prvim korakom, da smo se pripravljene učiti, da postanemo »praktiki« participativnega vodenja ter si dovolimo biti presenečeni nad rezultati.

“  
**Znanstveniki so ugotovili,**  
 da malo, pogumno dejanje sodelovanja z drugo osebo, ko izberemo zaupanje namesto cinizma, radodarnost namesto sebičnosti, povzroči, da možgani zažarijo v tihi radosti.  
 (Natalie Angier, dobitnica Pulitzerjeve nagrade, novinarka New York Timesa, opisuje nedavno študijo o učinkih vedenja na kemijo v možganih; Art of participatory Leadership, 2018.)

## KDAJ VODITI NA PARTICIPATIVEN NAČIN IN KAJ TO POMENI ZA MENE KOT VODJO

Ko vodimo na participativen način, smo **kot vodje postavljeni v nov in drugačen položaj**. Drugačen predvsem zaradi moči in nadzora, saj nismo več »tisti, ki vse vemo«, ampak smo »vodje, ki drugim stojimo ob strani«. Tako se velikokrat znajdemo v položaju, ko smo kot vodje morda celo ranljivi. Novi načini vodenja od nas zahtevajo iskanje ravnovesja med redom in kaosom, upoštevanje različnih perspektiv, zavestno odločitev, da se odločimo za zaupanje tudi takrat, ko nam je težko in ko nam ne gre. Participativen način vodenja od nas vsekakor terja pogum, da si upamo voditi drugače, se učiti sami in skupaj z drugimi ter si dovoliti delati tudi napake in se učiti iz izkušenj.

V nov in drugačen položaj pa so postavljeni tudi drugi – naši kolegi, zaposleni, partnerji, starši, učenci itd. Ko drugim omogočimo, da prispevajo svoje znanje in strokovnost, da skupaj iščemo rešitev, sprejemamo odločitve, s tem porazdelimo tudi odgovornost za doseganje ciljev. Za cilj ne boste odgovorni samo vi kot vodja, za doseganje ciljev boste odgovorni vsi, saj vas povezujeta jasen namen in skupna želja za uresničitev načrtovanega.

Pristop participativnega vodenja lahko tudi znotraj šolskega prostora uporabimo v mnogoteri vsakodnevni realnosti naše organizacije. Če povzamemo, lahko rečemo, da so pristopi participativnega vodenja učinkoviti pri reševanju kompleksnih situacij, ko smo soočeni s problemi, negotovostjo, ko si želimo inovativnih rešitev, večjo zavzetost in porazdelitev soodgovornosti in ko si želimo zaposlene, ki se bodo znali soočiti s spremembami.

Navajamo samo nekaj primerov, **kdaj lahko uporabimo pristope participativnega vodenja**:

- Ko želimo v proces (k reševanju problema, vpeljevanju sprememb, oblikovanju vizije, načrtovanju, razvoju vizije itd.) **povabiti tudi znanje, strokovnost, izkušnje in ideje vseh**, ki so povezani z aktualno situacijo.
- Kadar nas **naraščajoča kompleksnost problemov**, s katerimi se soočamo, vabi k iskanju novih rešitev za skupno dobro. Te rešitve so bolj sprejete, če so jih soustvarili sodelujoči.
- Ko **rabimo oboje, tako jasnost kot tudi dialog z drugimi**. Kot vodja se na koncu vsekakor odločimo sami, vendar pa se lahko pred tem posvetujemo z drugimi.

- Ko želimo **krepiti kapaciteto vodenja in prevzemanje odgovornosti vseh vključenih**. S svojim zgledom lahko krepimo kapacitete drugih, da tudi oni v svojih vlogah omogočajo raznolikost mnenj, se zanj soočijo z negotovostjo, razvijajo ideje skupaj z drugimi, znajo reševati konflikte ali skupaj inovativno razmišljati idr.
- Ko želimo **izboljšati sodelovalno kulturo in klimo v organizaciji, VIZ-u, kolektivu ali timu**. Pristopi participativnega vodenja prispevajo k sprejemanju raznolikosti, večji motivaciji za delo, izgradnji zaupanja, občutkom pripadnosti in varnosti itd. Vsekakor pa je to proces, ki terja svoj čas, vztrajnost, preoblikovanje marsikaterega prepričanja in stališča ter predvsem iskreno željo po spremembi.

“  
Le perfekcionizem in strah nam preprečujeta, da se učimo in rastemo.  
(B. Brown, 2018: 9)  
”

• Ko želimo **delati razvojno ali pa vpeljevati spremembe** znotraj organizacije, VIZ-a ali pa kolektivov. Kot pravi Shollaert (v: Rupnik Vec, 2007): »Ljudje se ne upirajo spremembam. Oni samo ne želijo biti spreminjani, temveč želijo biti vpleteni in imeti vpliv.« Pristopi participativnega vodenja vam omogočajo, da razvoj in spremembe

skupaj načrtujete, izvedete in evalvirate, tako na ravni vsakodnevnih dejavnosti (znotraj organizacij, VIZ-ov itd.) kot tudi na ravni trajanja celega projekta oziroma vpeljevanja novosti. Vaši kolegi, zaposleni ali pa sodelavci se bodo skupaj učili, reševali težave ter iskali nove možnosti razvoja in udejanjanja novih idej.

“  
Če smo dovolj pogumni dovolj pogosto, nam bo tudi spodletelo. Pogumno je upati si reči: vem, da mi bo tudi spodletelo, ampak sem kljub temu popolnoma predan.  
(B. Brown, 2018: 19)  
”

Pri vprašanju o tem, kdaj vodimo na participativen način, pa je ključnega pomena tudi naslednje: ko se odločimo, da bomo vodili na participativen način, četudi je to samo sestanek, konferenca ali pa delovno srečanje, je bistveno, da je naša **namera resnična**. Če bomo našim kolegom, sodelavcem ali drugim deležnikom obljubili, da bodo njihovi predlogi, ideje, načrti upoštevani, potem pa se slednjega ne držimo, je učinek za vse lahko popolnoma nasproten od tega, kar smo si želeli (po navadi se pojavi jeza, razočaranje, nezaupanje itd.). **Naše ključno vodilo je zato še danes, da ni tako pomembno, kaj delamo ali s kom delamo, ampak KAKO delamo.**

Prispevek naj sklenemo z mislijo, da zaradi vsega že napisanega participativno vodenje prav zato velikokrat razumemo tudi kot »**prakso**« in kot »**umetnost**«, saj je večšina, ki jo vsakodnevno krepimo in razvijamo, sami in skupaj z drugimi. Načini, kako načrtujemo, kako sodelujemo, kako soustvarjamo z drugimi, kako se poslušamo, kako sprejemamo odločitve itd., se nam pokažejo kot pomembne vsakodnevne rutine vodenja, ki nam nudijo ogromno možnosti učenja, osebnega in profesionalnega razvoja.

### VIRI IN LITERATURA

Brown, B. (2018). Dare to Lead: Brave work. Tough conversation. Whole hearts. Penguin Random House: London.

The Art of Participatory Leadership, Master Class workbook (2019). Croatia, Terme Tuhelj. <https://aopl->

[croatia.weebly.com/uploads/3/0/3/3/30332471/aopl\\_croatia\\_workbook\\_2019.pdf](https://croatia.weebly.com/uploads/3/0/3/3/30332471/aopl_croatia_workbook_2019.pdf) (Dostopano 21. 4. 2020).

Wheatley, M. J. (2017). Who do we choose to be? Facing reality. Claiming leadership. Restoring sanity.

Berrett-Koehler Publishers, Inc: Oakland.

Kerndl, M. idr. (2018). Gradniki bralne pismenosti. Delovno gradivo razvojnega tima bralna pismenost in razvoj slovenščine v projektu OBJEM. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.