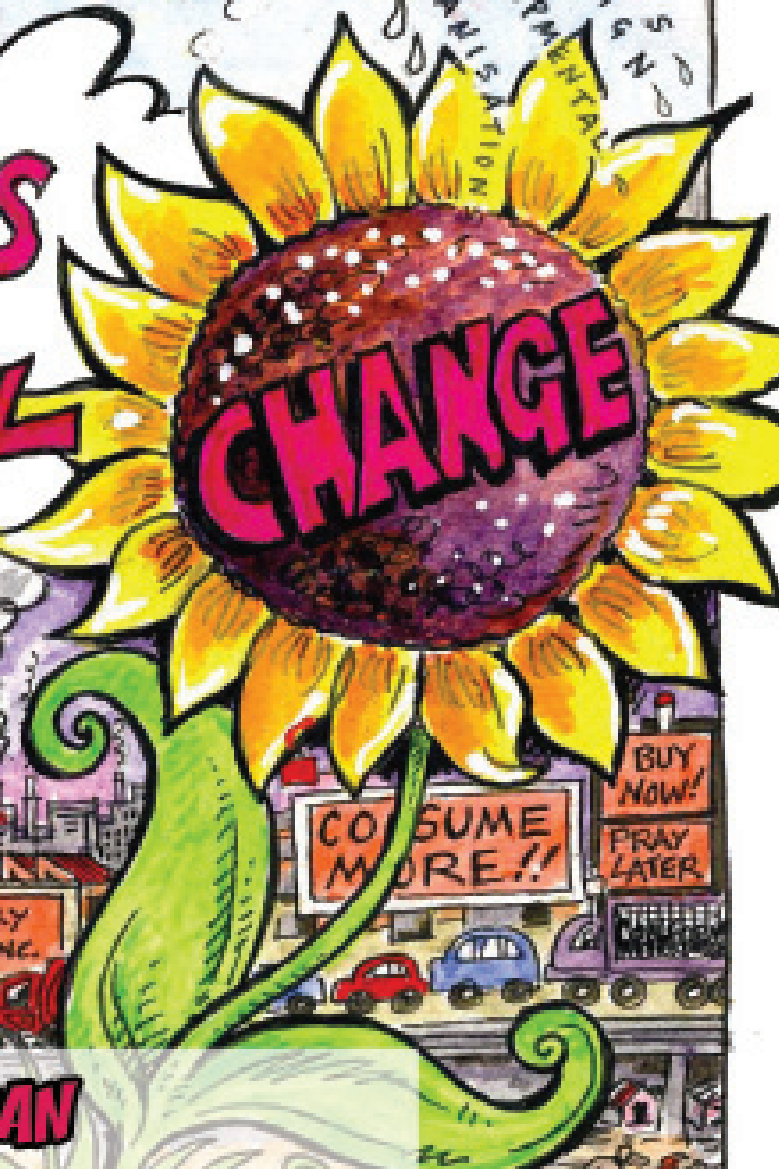


**BARE-FOOT GUIDE**



TO WORKING WITH  
**ORGANISATIONS**  
**AND SOCIAL**



**PEDOMAN BEKERJA DENGAN**  
**ORGANISASI DAN**  
**PERUBAHAN SOSIAL**



**BAREFOOT COLLECTIVE**

Publikasi ini diterbitkan atas dukungan dan kerja sama dari organisasi-organisasi mitra  
Community Development Resource Association (CDRA):



Publikasi versi Bahasa Indonesia diterbitkan atas dukungan Canadian International Development Agency (CIDA) dan Pemerintah Kanada:





Sanksi Pelanggaran Pasal 44:

Undang-undang Nomor 7 Tahun 1987 Tentang  
Perubahan atas Undang-undang Nomot 6 Tahun 1982  
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyerahkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

**Judul Asli:** Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change

© **Hak Cipta** Barefoot Collective  
(Lihat halaman 5 untuk keterangan lebih lanjut)

**ISBN** 978-0-620-43240-5

**Cetakan Pertama:** July 2009

**Penulis Awal:** Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Soal  
(Community Development Resource Association, Afrika Selatan)

**Editor dan Ilustrasi:** Andy Mason (N.D.Mazin)

**Penulis:**

Catherine Collingwood (Independent practitioner, Afrika Selatan)  
Christine Mylks (Voluntary Service Overseas (VSO) International)  
Karabo Monatisi (Treatment Action Campaign, Afrika Selatan)  
Khayalethu Mofu (Treatment Action Campaign, Afrika Selatan)  
Manas Ranjan (ActionAid India)  
Maureen Mbuyongha Anfumbom (Voluntary Service Overseas (VSO), Kamerun)  
Nomusa Sokhela (Church Land Programme, Afrika Selatan)  
Phakama Pyoos (Treatment Action Campaign, Afrika Selatan)  
Saani Yakuba (ActionAid Ghana)  
Simon Brown (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)  
Tracey Martin (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

**Situs Web:** Laura Garcia-Puig (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal) and Rubert Van Blerk  
(Community Development Resource Association, Afrika Selatan)

**Tata Letak:** Paula Wood (Paula Wood Design, Afrika Selatan)

**Administrasi dan Keuangan:** Linda Njambatwa and Vernon Weitz (Community Development  
Resource Association, Afrika Selatan)

**Kontributor:** Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, South Africa) and Azer  
Hasanov (Oxfam UK)

**Kontak:** Hubungi kami melalui email – [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

**Buku ini dapat diunduh gratis di:**

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

**The Barefoot Guide Resource Centre**

Temukan koleksi latihan, literatur, dan makalah  
yang melengkapi buku ini di [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

=====  
**Judul:** Pedoman Bekerja dengan Organisasi dan Perubahan Sosial

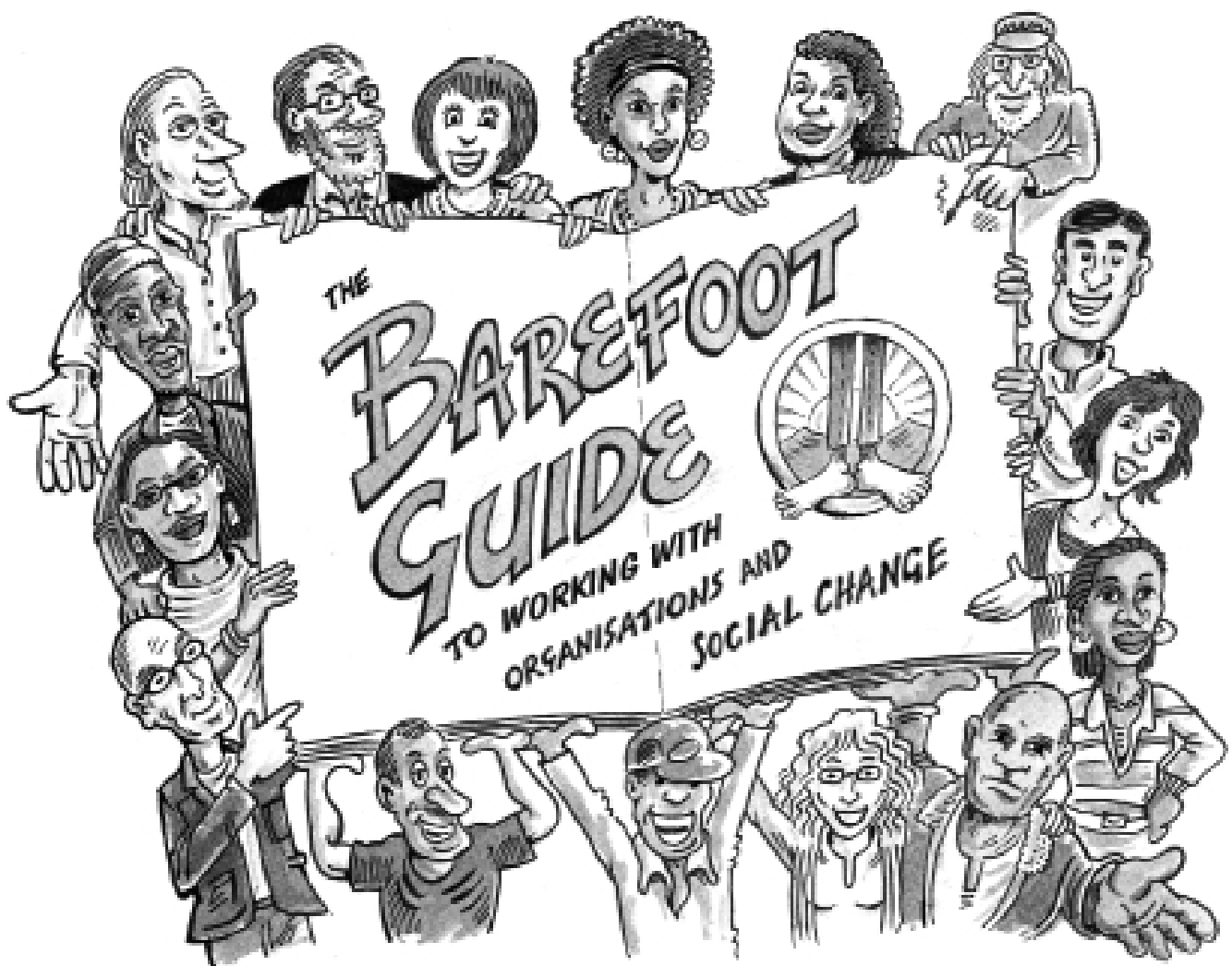
© **Hak Cipta** VSO (Voluntary Service Overseas), Indonesia

**Cetakan Pertama dalam Bahasa Indonesia:** Maret 2010

**Penerjemah, Penyunting, Modifikasi Gambar, Tata Letak:** PT. Aksanisari Quiniola Perdana

**Penerbit:** VSO (Voluntary Service Overseas), Indonesia





**Pedoman Bekerja dengan Organisasi dan Perubahan Sosial**

Diproduksi oleh:  
The Barefoot Collective

2009

Ilustrasi oleh

***N. D. MAZIN***

# Daftar isi

## 1 Pendahuluan — Selamat Membaca

Apa itu Panduan Barefoot?  
Mereka yang Ada di Balik The Barefoot Collective  
Menghormati Sumber Daya Panduan ini  
Hak Cipta dan Perizinan

## 7 Bab Satu — Membentuk Dunia Kita

### Cara Baru Memandang Organisasi dan Perubahan Sosial

Mengapa Penting Berorganisasi  
Melihat Apa yang Ada dan Mendukung Semua Kemungkinan  
Melihat Masa Depan di Dalam Organisasi Lokal yang Berdaulat  
Aspek-aspek Kunci dari Organisasi yang Berdaulat  
Cara Pandang Kita terhadap Organisasi: sebagai Mesin atau Sistem yang Hidup?  
Prinsip dan Gagasan Kunci yang Memandu Buku Ini  
Melihat Bagaimana Organisasi Berubah  
Melihat Masa Depan dari Organisasi Masyarakat



## 23 Bab Dua — Luar Dalam

### Memahami Diri Kita, Orang Lain, dan Bagaimana Kita Dapat Berubah

Mengajukan Pertanyaan yang Baik  
Fasilitasi yang Baik dan Kepemimpinan yang Fasilitatif  
Tiga Elemen Umat Manusia  
Fase Pengembangan Individu  
Empat Temperamen  
Polaritas Kepemimpinan



## 47 Bab Tiga — Hubungan Antar Manusia

### Menciptakan dan Menangani Hubungan dalam Organisasi

Mengapa Hubungan Penting Sekali?  
Melihat Hubungan  
Kekuasaan, Hubungan, dan Perubahan  
Berbagai Jenis Kekuatan  
Lima Dasar Kekuatan

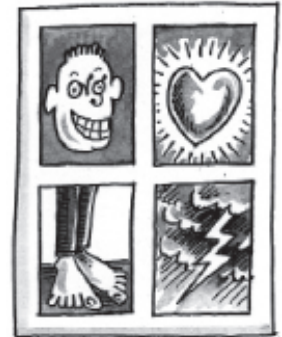


Mengapa Penting bagi Kita untuk Bicara Mengenai Kekuasaan?  
Apa yang Kita Butuhkan?  
Apa Saja yang Bisa Menghalangi?  
Beberapa Tips Praktis

## 65 Bab Empat – Melihat dengan Seksama

### Mengamati dan Memahami Organisasi

Memfasilitasi Pemahaman Organisasional – Beberapa Prinsip dan Panduan  
Apakah Penilaian Organisasional Membantu?  
Fase Pengembangan Organisasi  
Mengggunakan Fase Pengembangan dalam Praktiknya  
Siklus dan Elemen Organisasi  
Teknik-teknik Mengamati Organisasi



## 101 Bab Lima – Mencoba Pengalaman Baru

### Memfasilitasi Perubahan dalam Organisasi

Masalah-masalah yang Sering Dihadapi dalam Memfasilitasi Perubahan  
Memfasilitasi Perubahan Yang Muncul  
Siklus *Action Learning* sebagai Sebuah Alat  
Memfasilitasi Perubahan Transformatif  
Tujuh Tugas Kerja melalui Proses U  
Memfasilitasi Perubahan yang Dapat Diproyeksikan  
Tiga Tantangan Utama dari Siklus Proyek  
Menggabungkan Urutan-urutan Bersama



## 125 Bab Enam—Menempatkan Perubahan

### Mendukung, Membumikan, dan Mempertahankan Perubahan

Mengapa Sulit Sekali Mencapai Perubahan di Tataran Organisasi?  
Mengelola Transisi Perubahan Transformatif  
Saran-saran Praktis bagi Para Pemimpin dalam Menerapkan Perubahan



## 135 Bab Tujuh – Bertahan Hidup untuk Berubah

### Mempelajari dan Mengembangkan Organisasi

Apa Artinya Menjadi Organisasi Pembelajar?  
Merancang Pendekatan Kita Sendiri untuk Belajar dalam Organisasi  
Petunjuk Praktis untuk Merancang Pembelajaran  
Waspadalah terhadap...  
Mengapa Organisasi Menolak untuk Belajar?  
Elemen Kunci Pembelajaran Organisasi  
Cerita-cerita, Pembelajaran, dan Perubahan Sosial...  
Perencanaan, Monitoring, dan Evaluasi (PME)  
Memetakan PME dalam Sektor Pembangunan  
Pemetaan Hasil Akhir  
Pembelajaran Horizontal – dan Bentuk Baru Organisasi...



## MATA YANG TERBUKA

Hari itu aku lihat, di balik awan yang gelap  
cahaya menembus air  
dan aku mendengar suara dunia berbicara,  
aku sadar, seperti yang sudah kutahu sebelumnya  
hidup bukanlah kenangan masa lalu  
atau sisa lembaran buku bagus  
yang tak sabar ingin dibaca.

Hidup adalah terbukanya mata yang lama tertutup.  
Hidup adalah terlihatnya hal-hal di kejauhan  
yang terlihat karena hening yang disimpan.  
Hidup adalah hati setelah bertahun-tahun  
bercakap dalam rahasia  
kemudian lantang bersuara di udara bersih.

Hidup adalah Musa yang berkelana di gurun  
jatuh bersimpuh di hadapan semak-semak yang terbakar.  
Hidup adalah lelaki yang membuang sepatunya  
seakan memasuki surga  
dan terkesima,  
akhirnya terbuka,  
jatuh cinta dengan tanah.

Oleh David Whyte  
Diambil dari *Songs for Coming Home*

©1984 Many Rivers Press

# PENDAHULUAN

# Selamat datang!

...di Pedoman untuk Perubahan Organisasi dan Sosial

Mohon tanggalkan sepatumu...

Apa itu Panduan Barefoot?

Panduan ini adalah panduan praktis, yang bisa dilakukan sendiri bagi para pemimpin dan fasilitator yang ingin membantu organisasi agar dapat berfungsi dan berkembang dengan cara yang lebih sehat, manusiawi, dan efektif sembari berjuang memberikan sumbangsih terhadap masyarakat yang lebih manusiawi. Panduan ini dikembangkan oleh *Barefoot Collective*.

Panduan ini didukung oleh situs web, terdiri dari konsep yang sudah teruji dan dicoba, pendekatan-pendekatan, berbagai cerita dan kegiatan. Tujuannya adalah membantu merangsang dan memperkaya upaya-upaya yang dilakukan untuk mendukung pergerakan sosial dan organisasi dalam menghadapi tantangan dalam bekerja, belajar, tumbuh, dan berubah sehingga dapat memenuhi kebutuhan di dunia yang kompleks ini. Meskipun panduan ini ditujukan untuk para pemimpin dan fasilitator di organisasi masyarakat sipil, kami berharap panduan ini berguna bagi siapapun yang tertarik mendirikan organisasi yang sehat di semua sektor kehidupan.

Panduan ini menawarkan panduan yang gratis dan dapat diunduh secara gratis di [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org). Situs web ini juga berisi pustaka yang terus bertambah dengan latihan-latihan, bahan bacaan, studi kasus, dan diagram yang dapat diunduh dan dapat membantumu menggunakan Panduan ini.







Dalam buku ini kami menawarkan sebuah perspektif mengapa organisasi itu ada, peran sesungguhnya yang mereka mainkan, dan pentingnya mendukung kedaulatan organisasi lokal dan pergerakan sosial demi perubahan sosial yang berarti. Dalam panduan ini kamu dapat menemukan berbagai jenis pendekatan dalam memahami diri dan peran kita sebagai pemimpin dan fasilitator karena kita berusaha memahami dan memfasilitasi perubahan dalam organisasi. Sebagai tambahan, kedahsyatan hubungan dan dinamika kekuasaan dalam organisasi dan proses perubahan organisasi dibahas lebih jauh. Kami memberikan beberapa piranti dalam membaca organisasi, termasuk bagaimana organisasi cenderung melewati berbagai fase pengembangan, bagaimana kita memfasilitasi perubahan dan tantangan-tantangan yang kita hadapi dalam melaksanakan perubahan. Akhirnya, panduan ini juga memberikan dukungan terhadap proses membangun organisasi yang belajar, bagaimana kita dapat belajar dari pengalaman kita sendiri dan pengalaman orang lain.

### SIAPAKAH BAREFOOT COLLECTIVE?

Panduan ini ditulis untukmu oleh tim praktisi dan aktivis dari seluruh dunia; Community Development Resource Association (Afrika Selatan), Voluntary Service Overseas (Nepal, Kamerun, Kanada), ActionAid (Ghana, India), Treatment Action Campaign (Afrika Selatan), dan Church Land Program (Afrika Selatan) serta beberapa praktisi independen. Kontribusi yang berharga juga kami dapatkan dari Democracy Development Programme (Afrika Selatan) dan OXFAM UK.

### KAMI MEMBUTUHKAN MASUKAN

Kami melihat panduan ini sebagai sebuah proses yang sedang berjalan dan akan diperbarui setiap tahunnya berdasarkan masukan dan kontribusi dari para pengguna panduan ini.

Kami meluncurkan Edisi Perintis ini dengan maksud mengundang siapapun yang menggunakan buku ini untuk mengirimkan komentar, berdasarkan pengalamanmu sendiri. Kami sangat senang panduan ini diuji di berbagai konteks yang berbeda. Karena ini akan dapat membantu kami memperluas pemahaman mengenai kerja sesungguhnya yang dilakukan oleh para pemimpin dan fasilitator, dan karenanya kami dapat memperbaiki kualitas dari panduan ini.

Pada tahap ini kami berpikir untuk memproduksi edisi revisinya setiap tahun, mungkin sampai panduan ini tidak bisa lagi dilakukan dan menjadi sesuatu yang benar-benar berbeda! Jika panduan ini cukup berguna, kami berencana menerjemahkannya ke dalam beberapa bahasa dan juga memproduksi versi cetak sampul tebal untuk dijual.

Situs web kami ([www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)) memuat formulir masukan yang dapat kamu berikan secara online. Kamu juga dapat mengirimkan e-mail kepada Tracey Martin, yang memimpin proses penerimaan masukan ini, berisi masukan, komentar, dan usulan—kiriman ke [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)

### **PERTANYAAN-PERTANYAAN MASUKAN**

1. Apakah panduan ini memberikan inspirasi perubahan terhadap bagaimana kamu melakukan sesuatu atau melakukan pendekatan terhadap pekerjaanmu? Akan sangat membantu jika kamu bisa menceritakan secara singkat bagaimana kamu menggunakan panduan ini dan responnya seperti apa.
2. Bab mana yang menurutmu paling berguna? Mengapa?
3. Apakah ada hal lain yang ingin kamu lihat dalam Panduan ini?
4. Apakah ada bagian dalam Panduan ini yang menurutmu sulit dipahami?
5. Apakah ada bagian dari panduan ini yang tidak kamu setuju? Tolong ceritakan kepada kami mengapa dan usulkan atau silakan memberikan alternatif-alternatifnya.

Kirimkan masukanmu ke [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)

## KONTRIBUSIKAN PIRANTI DAN SUMBER DAYAMU

Kami juga menyambut hangat berbagai bahan tambahan yang dapat kami gunakan untuk edisi-edisi di masa yang akan datang dan juga untuk situs web kami. Bahan-bahan itu bisa jadi –kegiatan, bahan bacaan, cerita kasus, atau bahkan puisi maupun gambar yang ingin dikontribusikan, yang menurutmu berguna dan mungkin berguna bagi orang lain. Kami tidak bisa janji bahwa kami pasti akan menggunakannya, namun tiap kontribusi akan sangat kami pertimbangkan dan hargai, jika memang digunakan.

Silakan kirimkan kontribusimu ke [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## Mereka yang Ada di Balik Barefoot Collective



### HUBUNGI KAMI

Silahkan hubungi kami via e-mail – [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## Menghormati Sumber-sumber Panduan ini

Gagasan yang mendasari Panduan ini datang dari berbagai sumber. Kami mendapatkan ide dari banyak gagasan orang lain yang sudah dipublikasikan, terutama mereka yang bekerja dengan kami, dari pengalaman kami, dan apa yang kami pelajari dari praktisi selama bertahun-tahun di banyak negara dan lokasi. Kami mengambil gagasan itu, mengolahnya dan mengadaptasinya, berdasarkan pengalaman kami di lapangan. Hampir tidak mungkin melacak atau menyadari sepenuhnya cerita kaya dari apa yang direfleksikan dalam halaman-halaman ini.

Namun kami ingin memberikan penghormatan khusus bagi *Antroposophical impulse*, terutama untuk Rudolf Steiner dan Bernard Lievegoed, pencetus gagasan pengembangan manusia yang telah diterima oleh semua pendapat tentang pengembangan manusia, organisasi, dan masyarakat.

Anggota dari NPI Institute of Organisation Development ([www.npiacademie.nl](http://www.npiacademie.nl)) yang didirikan oleh Bernard Lievegoed pada tahun 1954 juga patut diberikan ucapan terima kasih. Mereka bekerja keras dan menambahkan serta mengembangkan gagasan dan konsep mereka, yang dapat ditemui dalam panduan ini. Di antaranya adalah Mario van Boeschoten, Fritz Glasl, Dik Crum, dan Leo de la Houssaye. David Scott bekerja di CDRA selama bertahun-tahun dan memperkenalkan kepada kita semua latihan dan konsep-konsep ini.

Konsep-konsep yang kami gunakan, yang terkait dengan para praktisi itu serta dimana letaknya dalam Panduan ini adalah:

- Tiga Elemen Manusia—Rudolph Steiner
- Fase Pengembangan Manusia dan Penulisan Karya Biografi—Bernard Lievegoed dan Mario van Boeschoten
- Fase Pengembangan Organisasi—Bernard Lievegoed dan Fritz Glasl
- Empat Temperamen—Rudolph Steiner dan Dik Crum
- Polaritas Kepemimpinan—Leo de la Houssaye
- Proses U—Fritz Glasl

Mungkin saja kami alpa mencantumkan beberapa orang yang seharusnya kami berikan terima kasih, dan mohon dikoreksi untuk revisi Panduan ini di masa yang akan datang.



# HAK CIPTA dan PERIZINAN

Buku ini tersedia secara GRATIS untuk diunduh langsung dari situs web barefootguide. Dan mohon diusahakan tetap seperti itu. Tidak ada satupun teks, gambar, ataupun kartun dari buku ini yang dapat digunakan untuk tujuan-tujuan komersial.

Niat dari Barefoot Collective adalah para pengguna buku ini harus dapat dengan bebas mengkopi dan membagikan panduan ini dalam bentuk apapun, cetak maupun elektronik dan hanya untuk tujuan-tujuan nirlaba. Kamu dapat mendistribusikannya sebagai buku utuh maupun dalam bagian-bagian terpisah—beberapa halaman juga dapat difotokopi sebagai selebaran.

Jika kamu ingin menggunakan bagian manapun dari buku ini untuk membuat bahanmu sendiri, tolong pastikan kamu mencantumkan Barefoot Guide, Barefoot Collective, dan sang ilustrator, N.D. Mazin. Juga mohon sertakan alamat situs web kami [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

Silakan masukkan tautan ke situs web milikmu ke [barefootguide.org](http://barefootguide.org). Mohon jangan menyajikan file unduhan buku ini dalam situsmu karena kami akan terus-menerus mengunggah versi terbaru dari waktu ke waktu.

Mohon kirimkan e-mail kepada kami di [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org) untuk membahas hal-hal tersebut.

## Legalisasi

*The Barefoot Guide to Working with organisations and Social Change* yang dibuat oleh Barefoot Collective berada di bawah perizinan Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share Alike 3.0 Unported License. Izin di luar ini semua bisa didapatkan di [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

## KAMU BERHAK:

- Berbagi—menyalin, mendistribusikan, dan membagikan karya ini.
- Mencampurnya—mengadaptasi karya ini.

## Dengan beberapa syarat di bawah ini:

- Atribusi. Kamu harus melakukan atribusi sesuai yang diminta oleh penulis atau pemberi izin.
- Non-komersial. Kamu tidak dapat menggunakan buku ini untuk tujuan-tujuan komersial.
- Berbagi. Jika kamu mengubah, atau menambahkan karya ini, kamu hanya boleh mendistribusikan hasilnya dengan perizinan yang sama dengan buku ini.

Untuk penggunaan ulang atau distribusi, kamu harus menjelaskan kepada yang lain tentang perizinan karya ini. Cara terbaik adalah memberikan tautan ke situs web ini.

Kondisi-kondisi di atas hanya dapat dinihilkan dengan izin dari Barefoot Collective.

Tidak ada satupun dalam perizinan ini yang membuat hal moral penulis menjadi cacat atau terbatas.



**JIKA KAMU BERI SAYA IKAN,  
KAMU SUDAH MEMBERI SAYA  
MAKAN UNTUK 1 HARI.**

**JIKA KAMU AJARI SAYA MEMANCING,  
MAKA KAMU SUDAH MEMBERI SAYA MAKAN  
SAMPAI SUNGAI ITU TERCEMAR  
ATAU GARIS PANTAINYA MENYUSUT  
KARENA PEMBANGUNAN**

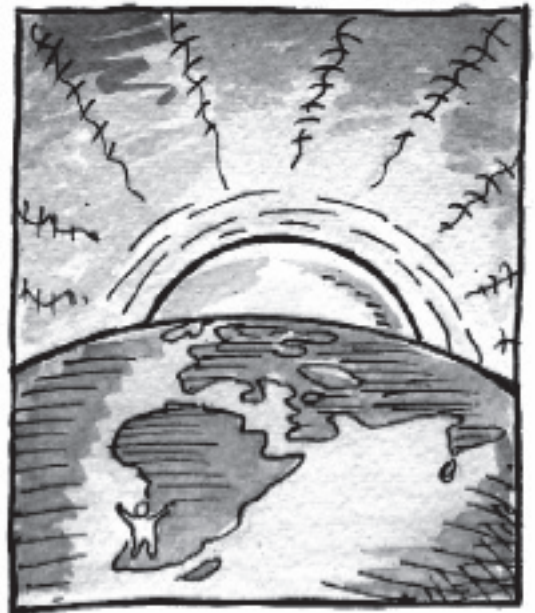
**NAMLIN JIKA KAMU AJARI SAYA  
BAGAIMANA BERORGANISASI,  
MAKA APAPUN TANTANGANNYA,  
SAYA DAPAT BERGABUNG  
DENGAN REKAN-REKAN SAYA  
DAN KAMI AKAN BERUPAYA  
MENCARI SOLUSI KAMI**

# BAB SATU

# Membentuk dunia kita

Cara baru memandang organisasi dan perubahan sosial

Kita bisa melampaui kesedihan kita  
Aspek negatif kemanusiaan  
Bukanlah hal yang paling nyata dan otentik;  
Hal yang paling otentik dari kita  
Adalah kemampuan mencipta melalui  
Bertahan, berubah, mencintai,  
Dan menyudahi penderitaan kita.  
Kita dimaknai oleh misteri  
Bahwa kita masih di sini, dan masih mampu bangkit  
Naik, masih menciptakan kehidupan yang lebih baik,  
Bahwa kita mampu menghadapi kenyataan yang pahit  
Dan bahwa kita akan bisa menanggulangi  
Kesedihan yang teramat  
Yang mungkin datang bersama masa depan



DIAMBIL DARI "MENTAL FIGHT" OLEH BEN OKRI, 1999

*"Kita dimaknai oleh misteri"*

**HALO, NAMA SAYA LOFTY...**

Pernahkah kamu berpikir kenapa organisasi itu penting atau jenis organisasi apa yang kita butuhkan di masa depan? Apakah 'organisasi lokal yang berdaulat' terdengar menarik? Organisasi itu mesin atau benda hidup? Dan bagaimana organisasi berubah? Apakah kamu seorang 'kreatif kultural'? Kalau kau tertarik dengan pertanyaan-pertanyaan ini, bacalah lebih lanjut!





## JAMES BERBAGI CERITA INI...

Salah satu cerita yang saya sukai adalah tentang sebuah kelompok yang terdiri dari perempuan rural yang didampingi oleh sebuah lembaga pembangunan untuk memulai kebun sayur-sayuran di komunitas mereka.

Tujuan utama proyek ini adalah memperbaiki gizi anggota masyarakat. Tetapi yang mereka capai ternyata jauh lebih baik daripada perkiraan mereka. Yang terjadi adalah para perempuan ini belajar dan mengumpulkan begitu banyak keberanian dari kelompok ini sampai-sampai ambisi merekapun tunbuh subur seperti bibit yang ditanam. Tak berapa lama, mereka menghasilkan panen yang melebihi kebutuhan pangan keluarga dan akhirnya menjual kelebihan pangan ini. Setelah itu mereka menghadap kepala suku, mereka mengajukan permintaan perluasan lahan kebun, dan mendapatkannya. Lalu mereka membayar para lelaki untuk membuat pagar dan membangun gubuk untuk kebun mereka dan peralatannya. Dengan cepat kedudukan mereka dalam masyarakatpun berubah. Mereka telah menjadi kekuatan yang mampu bersaing. Para perempuan ini mulai mengikutsertakan orang lain dan proyek ini bahkan mencakup beragam aspek dalam kehidupan masyarakat, baik secara sosial maupun politis. Pada akhirnya pengaruh terbesar yang dialami masyarakat ini bukanlah kebun sayur-sayuran itu, tapi kesuksesan organisasi mereka.

## MENGAPA PENTING BERORGANISASI



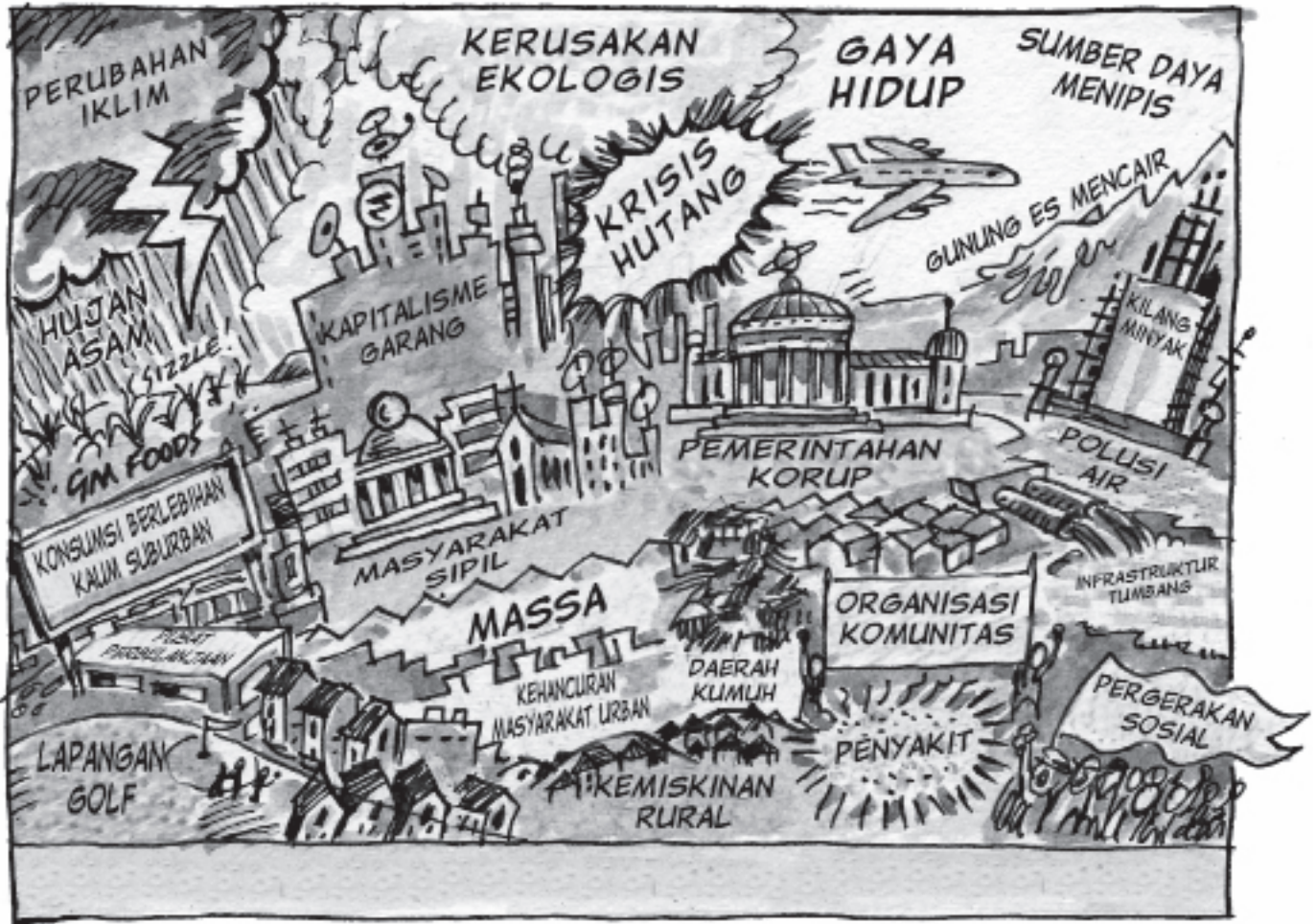
Organisasi sangatlah penting. Dengan berorganisasi, kita dapat mengumpulkan kekuatan sebagai manusia untuk mencapai suatu tujuan yang tidak bisa kita lakukan sendiri. Organisasi juga memungkinkan kita menggerakkan kekuatan kita masing-masing dalam menghadapi tantangan yang ada dengan kemungkinan berhasil yang lebih besar.

Namun mengapa kita tetap bertahan dengan organisasi yang tidak dapat bekerja dengan baik? Mengapa kita masih bisa mentolerir struktur yang sudah uzur dan tidak sejalan, yang membuat kita tidak bahagia dan memperburuk semua masalah yang seharusnya kita selesaikan? Mengapa kita tidak memberikan perhatian lebih kepada jenis organisasi yang kita ciptakan? Terutama sekarang ketika organisasi menjadi hal yang penting.

Di sejarah manusia, pada titik ini, kita menghadapi berbagai pilihan dan keputusan yang sifatnya amat mendesak. Mereka yang mengambil keputusan dan pilihan itu adalah mereka yang memiliki kekuasaan di balik organisasi yang ada di belakang mereka, baik pemerintah dengan birokrasi mereka, pengusaha dengan pekerjaan korporasi mereka, atau orang biasa yang ada di dalam organisasi lokal dan pergerakan sosial yang ada di belakang mereka.

Ketika orang biasa mampu menciptakan, mengaitkan, dan memperkuat organisasi mereka sendiri dan melalui organisasi mereka dapat menyuarakan dan melakukan tindakan yang mereka pikirkan, rasakan dan inginkan, mereka mendapatkan kekuasaan lebih atas pilihan dan keputusan yang akan mempengaruhi kehidupan mereka. Bagi jutaan manusia yang hidup dalam kemiskinan dan yang hak dasarnya sebagai manusia tidak terpenuhi, organisasi akan memberikan perbedaan bagi masa depan mereka.





Kita mungkin berpikiran bahwa organisasi massa dan gerakan sosial adalah gerakan yang meluluhlantakkan dinding marjinalisasi dan penindasan, serta berupaya mendapatkan hak mereka. Dan mungkin kita berharap bahwa dengan memenangkan beberapa pertempuran, kita bisa memenangkan perang antar kepentingan ini dan menyongsong masa depan yang lebih baik. Meskipun kita wajib memerangi ketidakadilan yang muncul di manapun, ternyata kewajiban saja tidak cukup. Tidak banyak contoh yang menunjukkan bahwa dengan melihat tantangan yang kita hadapi sebagai pertarungan antara mereka yang menekan dan yang ditekan, antara kubu kiri dan kanan, atau antara si kaya dan si miskin akan membuat kemenangan yang kita dapat bersifat abadi.

Kita mungkin saja memenangkan beberapa pertempuran dan memberikan rasa keadilan dan kelegaan, dan kita harus terlibat dalam pertempuran itu kapanpun dibutuhkan. Namun akan naif jadinya jika kita berpikir bahwa 'perang' melawan kemiskinan, marjinalisasi, dan penindasan akan kita menangkan apabila kita menganggapnya sebagai sebuah perang, sebuah pertempuran. Dan jika kita melihatnya sebagai sebuah ladang peperangan, maka kita akan selamanya terkungkung dalam sebuah pertarungan untuk menang.

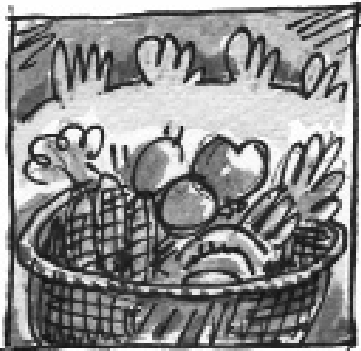
Kekuatan ekonomi dari kaum kelas elit akan selalu dapat menjamin bahwa mereka akan memenangkan pertarungan yang sudah mereka tentukan sendiri dan menyesuaikan pertarungan itu dengan kepentingan mereka jika suatu saat mereka kalah dalam satu atau dua pertarungan. Lebih buruk lagi, mentalitas 'perang' yang kita miliki akan mengerdilkan kreativitas kita dalam melihat kemungkinan yang baru. Kita harus lebih bijaksana dan melihat kemungkinan perubahan yang lebih besar.

Mentalitas 'perang' yang kita miliki akan mengerdilkan kreativitas kita dalam melihat kemungkinan yang baru.

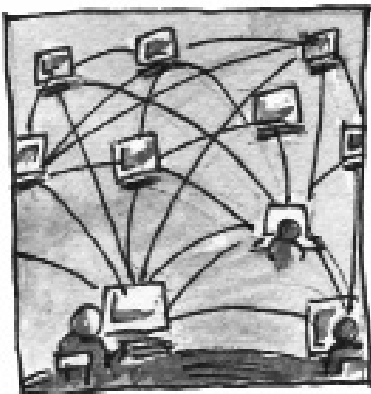




KAUM ZAPATISTA DI MEXICO



PARA PETANI KECIL DAN JARINGAN PERDAGANGAN TERBUKA



JURNALISME SIPIL  
JARINGAN TERBUKA  
KOMUNITAS VIRTUAL  
KELOMPOK KREATIF

## MENOLAK IKUT DALAM PERMAINAN PEPERANGAN

Masalahnya bukanlah cara memenangkan permainan (peperangan) dengan cara ini atau itu, masalahnya justru ada di permainan itu sendiri. Kita terperangkap dalam permainan ini; kaya atau miskin, dikendalikan oleh sebuah sistem yang sama sekali tidak memikirkan kepentingan jangka panjang siapapun. Permainan itu sendiri perlu diubah dengan pemikiran atau logika alternatif, prinsip dan nilai yang berbeda melalui upaya untuk mengubah manusia maupun organisasi yang memainkannya, dan dengan eksperimen terhadap bentuk-bentuk baru organisasi, hubungan, dan keterlibatan di antara mereka.

“Tidak ada yang bisa kau ubah dengan melawan kenyataan. Untuk mengubah sesuatu, bangunlah/buatlah sebuah model baru yang membuat model lama menjadi kuno”

R. Buckminster Fuller

## PEMIKIRAN BARU MULAI MENUNJUKKAN PENGARUHNYA...

Sudah ada beberapa tanda yang menunjukkan bahwa pemikiran baru mulai berpengaruh. Pertimbangkan contoh ini...

Kaum Zapatista di Meksiko, setelah melakukan gencatan senjata dan menemukan beberapa kemungkinan memenangkan kekuasaan politik di Meksiko pada tahun 1990-an, memilih memainkan peran yang berbeda dengan menyadari bahwa jika mereka menang dan berkuasa, mereka akan menjadi sama dengan partai-partai lainnya, yang tenggelam dalam kompromi dan memiliki mental yang korup. Mereka malahan berkuat melakukan perubahan terhadap hubungan mereka dengan gagasan tentang pemerintah itu sendiri, dan hal ini mereka awali dengan mengubah cara mereka bertindak. Di wilayah Chiapas, mereka menciptakan lagi pemerintah dari tataran akar rumput, sebuah pemerintah mandiri yang otonom dan berdaulat, sepenuhnya hasil pemikiran mereka, sebuah gambaran dari kemungkinan masa depan.

Para petani di belahan dunia ini mengatur ulang hubungan mereka satu sama lain dan para pelanggan mereka, menciptakan pasar bagi para petani, menurunkan ketergantungan mereka pada perusahaan-perusahaan pertanian skala besar melalui gerakan organik dan jaringan perdagangan adil (*fair trade*). Bentuk-bentuk baru dari etika perbankan berbasis komunitas seperti bank Grameen atau skema tabungan harian semakin tumbuh dari hari ke hari, sehingga memungkinkan jutaan orang mengakses sumber daya untuk berinvestasi di masa depan mereka, dan mengembangkan bentuk baru solidaritas dan komunitas pada saat yang sama.

Internet sudah mendobrak monopoli media gaya lama serta para kaum elit komunikasi, memungkinkan banyak organisasi berbentuk jaringan untuk muncul ke permukaan, tidak hanya di belahan Utara dunia ini (kampanye Obama yang dilakukan secara bawah tanah adalah salah satu contoh yang menarik), tapi juga di berbagai tempat lainnya. Jaringan sumber informasi yang dapat diakses oleh siapapun, kesamaan dalam hal kreativitas dan komunitas-komunitas di dunia maya dalam jaringan sosial yang mengaitkan semua orang di seluruh dunia mulai memberikan arti baru atas banyak jenis hubungan terutama di antara anak-anak muda. Gagasan pun saling bertukar secara horizontal dengan percepatan yang luar biasa. Memang model-model baru ini mulai bertumbuhan.

## MENCIPTAKAN RUANG UNTUK PILIHAN

Jadi sekarang aturan baru sudah didobrak, tidak hanya dengan melawan hirarki tua dan mengambil alih kekuasaan, tapi juga dengan menciptakan ruang untuk menawarkan dan membangun pilihan. Upaya



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



ini merupakan tantangan yang muncul dan bersifat eksperimental dalam menciptakan bentuk-bentuk organisasi dan jaringan yang baru, serta bentuk keterlibatan baru di antara mereka, daripada menciptakan kembali bentuk-bentuk perlawanan yang lama. Akan ada banyak titik awal yang salah dan pelajaran berharga, namun ada sesuatu hal baru yang sedang diolah yang patut dipelajari.

### MELAMPAUI SINISME

Banyak aktivis sosial yang menjadi sinis terhadap pendekatan yang tidak berpusat pada perjuangan dan memandang inovasi-inovasi, misalnya forum para pemangku kepentingan, sebagai proses kooptasi halus, sebuah penipuan. Dan mungkin memang begitu reaksi mereka. Namun seharusnya mereka tidak perlu merasa begitu, terutama jika mereka berakar pada organisasi akar rumput yang kuat.

Apabila inovasi-inovasi yang ada bertujuan memberikan perbedaan yang berarti dan berkelanjutan bagi semua orang, maka inovasi-inovasi itu harus ditemukan dari pendapat-pendapat yang aktif dan melibatkan orang awam melalui kedaulatan mereka sendiri, organisasi lokal yang dibangun oleh masyarakat sekitar dan berorientasi masa depan. Kesemua ini adalah bangunan yang akan mendasari pergerakan di masa yang akan datang dalam bentuk apapun.

### ORGANISASI SEPERTI APA YANG DIBUTUHKAN DI MASA DEPAN?

Namun sekali lagi, kita harus bertanya pada diri sendiri dan terus-menerus bersikeras menanyakan pertanyaan ini: organisasi seperti apa yang dibutuhkan di masa depan?

Dari semua pengalaman yang kami miliki, organisasi di masa yang akan datang yang berhasil adalah organisasi yang: lebih saling bergantung satu sama lain (interdependen) dan partisipatif, lebih manusiawi, memiliki lebih sedikit hirarki, serta kompetitif, lebih bebas dari diskriminasi, lebih berjejaring dan cepat, dan mampu menyadari berbagai kekuatan dan kebutuhan yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut, tidak terlalu terkait dengan dogma-dogma lama dan lebih mampu belajar dari pengalaman yang dimiliki. Kami melihat sendiri banyak organisasi semacam ini bermunculan dan kami percaya bahwa masyarakat sipil memiliki peran penting dalam bereksperimen dan melakukan inovasi-inovasi untuk menemukan bentuk-bentuk organisasi mereka.

“Organisasi seperti apa yang dibutuhkan di masa depan?”

Pada akhirnya, para penyerang akan menghancurkan diri sendiri, membuka jalan untuk mereka yang paham cara bekerja sama dan berhubungan. Kehidupan akan menjadi kemenangan bagi kerja sama dan kreativitas, tidak lagi persaingan kelangsungan hidup.



Fritjof Capra



## Melihat apa yang ada dan mendukung semua kemungkinan

“Kenyataan yang menunjukkan bahwa manusia dalam kondisi yang paling mendesak mampu bersatu dan mengorganisir diri mereka, merupakan sebuah fakta yang perlu kita hargai, dan menunjukkan bahwa desakan dan keinginan kuat untuk membangun dan mengorganisir diri mulai lahir.”



Organisasi lokal dimulai dari organisasi yang kecil, dan seringkali menjadi lebih besar dari yang diinginkan seperti organisasi perempuan petani yang disebutkan sebelumnya. Kenyataan yang menunjukkan bahwa manusia dalam kondisi yang paling mendesak mampu bersatu dan mengorganisir diri mereka, merupakan sebuah fakta yang perlu kita hargai, dan menunjukkan bahwa desakan dan keinginan kuat untuk membangun dan mengorganisir diri mulai lahir.

Dukungan dari pihak luar, dari donor, LSM, aktivis, atau para pegawai pemerintah dapat membantu. Namun keinginan dari orang-orang di daerah tersebut untuk mengembangkan organisasi mereka sendiri merupakan sebuah fakta yang perlu kita perhatikan. Kita hanya perlu mendukung dan membiarkannya tumbuh jika memang diperlukan. Upaya-upaya untuk mengadaptasi model organisasi dari luar (biasanya bentuk pengelolaan yang diatur sesuai dengan nilai-nilai di dunia barat), justru dapat menghalangi upaya-upaya lokal dan gagal karena kurangnya rasa kepemilikan terhadap organisasi tersebut.

Kita dapat saja menyetujui bahwa organisasi lokal merupakan hal yang baik, tapi organisasi lokal seperti apa yang dapat berhasil? Seberapa sering kita melihat organisasi yang baik, dari tataran komunitas hingga tataran global, yang hancur lebur karena konflik, atau tiba-tiba hilang karena kepemimpinan yang buruk, atau menjadi organisasi yang merusak masyarakatnya sendiri karena bersifat egois dan memiliki ego yang sangat menakutkan, atau mati karena mereka tidak mampu belajar dan beradaptasi terhadap kondisi yang berubah? Dan seberapa sering kita menemukan bahwa hal-hal yang ingin diubah oleh suatu organisasi sebenarnya ada di dalam diri mereka sendiri? Banyak LSM yang mengadvokasi pembagian kekuasaan yang lebih adil adalah organisasi yang terorganisir dalam hirarki yang tradisional.

Tugas kami bukanlah membantu membentuk atau memperkuat organisasi yang mengeksploitasi manusia atau lingkungan alam dengan cara yang mengesampingkan, menghambur-hamburkan, menghilangkan, atau bahkan melemahkan mereka.

### RASA KEDAULATAN

Sejak lama kita sudah tahu betul bahwa agar organisasi atau komunitas dapat berubah mereka perlu memiliki rasa *kedaulatan* yang kuat dalam pengambilan komunitas di antara mereka dan cara mereka berhubungan dengan dunia. Rasa kedaulatan itu dapat tercapai dengan berbagai cara yang kecil dan seringkali tak kita sadari sebagai hasil dari kerja pengembangan dan dukungan dari berbagai pemimpin dan fasilitator di organisasi masyarakat, mereka sendiri adalah anggota dari masyarakat yang berupaya membangun organisasi yang sehat. Ada ribuan organisasi masyarakat sipil yang berhasil mencapai tingkat kedaulatan yang tinggi, di luar dari kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi.



\*OBK = ORGANISASI BERBASIS KOMUNITAS



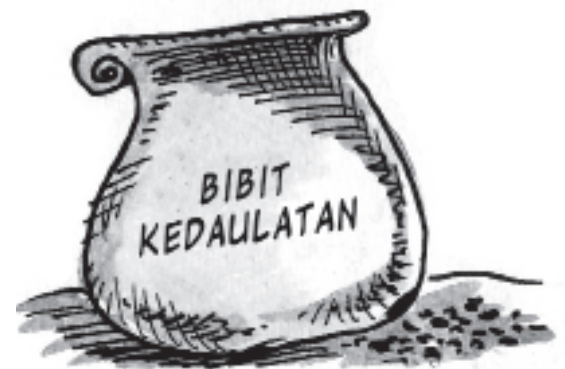


## Melihat masa depan di dalam organisasi lokal yang berdaulat

Kata *berdaulat* seringkali digunakan oleh organisasi petani skala kecil dan para praktisi ketika mereka bicara tentang kekuasaan dalam hal pangan atau benih sebagai hak untuk mandiri, tentang kepemilikan secara lokal, tentang pengambilan keputusan dengan kesadaran dan kebebasan memilih, dan bukan tentang keinginan dan kemauan dari mereka yang ada di luar organisasi yang berupaya mengendalikan atau mengeksploitasi.

*Kedaulatan* merupakan sebuah konsep yang kuat ketika diaplikasikan kepada sebuah organisasi, yang menunjukkan kualitas yang sama, menjelaskan ketahanan pangan dalam negeri, identitas yang terbalik-balik, gagasan bahwa organisasi adalah bentuk ekspresi dari kebebasan dari konstituennya. Kita harus paham dulu bahwa hak seperti kedaulatan pangan hanya akan dapat muncul jika hak itu dilekatkan pada organisasi yang kuat dan berdaulat.

**Kedaulatan adalah kualitas organisasi yang perlu dikembangkan dan hal yang harus dihargai dan dibela. Jika pembangunan berarti menggeser atau mengubah kekuasaan, maka harus ada konsep yang jelas mengenai apa yang berhak dan mampu memegang kekuasaan - organisasi lokal dan pergerakan sosial yang berdaulat adalah sasaran yang tepat.**



### KEDAULATAN TIDAKLAH MUDAH

Kita melihat sendiri banyak organisasi berbasis komunitas, pergerakan dan LSM lokal yang kuat terus menerus memohon dana bantuan, berusaha menyesuaikan diri, pekerjaan, struktur, bahasa, bahkan hidup mereka ke dalam proyek-proyek yang didanai secara jangka panjang dengan siklus proyek yang pendek. Organisasi setempat akan terus menjadi penyedia jasa bagi donor dan pemerintah dalam mencapai tujuan proyek mereka yang dibuat oleh pihak luar dengan memasukkan proses partisipatif untuk memberikan sedikit warna setempat. Dan semua itu dibantu oleh LSM dan konsultan profesional yang sebetulnya juga berkompetisi untuk mendapatkan dana dan bertanggung jawab terhadap semua tindakan-tindakan eksternal. Kedaulatan adalah hal yang sulit untuk dilakukan.

### HATI-HATILAH TERHADAP MISIONARIS YANG TERLAMBAT

Beberapa LSM internasional yang melakukan pendekatan berbasis hak mulai menyadari pentingnya memberi dukungan kepada organisasi setempat dan gerakan-gerakan sosial setempat sebagai para pemegang hak yang paling tepat. Namun alih-alih bicara soal 'hak', kita seringkali melihat organisasi setempat atau 'mitra' itu dinilai, atau bahkan melakukan penilaian sendiri, berdasarkan model, daftar periksa, dan contoh-contoh dari organisasi yang melakukan 'praktik terbaik' yang dikembangkan di belahan Utara dunia, dan kapasitasnya dikembangkan berdasarkan itu semua.

Kita juga melihat sendiri bagaimana organisasi berbasis sukarelawan yang sangat hidup dan gerakan akar rumput yang mulai mengemuka dikembangkan menjadi organisasi yang lebih profesional, lalu mulai kehilangan karakter mereka dan mewakili





kepentingan komunitas yang sejalan dengan dana atau panduan dari LSM. Kita juga melihat mereka berkembang menjadi warga yang berkelakuan lebih baik, mungkin melakukan beberapa tindakan untuk mengentaskan kemiskinan dalam jangka panjang, namun hanya marah jika pendanaan terlambat, tidak lagi terbakar karena rasa tidak adil, menjadi bayang-bayang semu dari potensi yang mereka miliki dan menjadi hambatan bagi pembangunan yang sesungguhnya. Kadang kita bertanya-tanya apakah LSM dan donor di sektor pembangunan telah menjadi misionaris yang datang terlambat, mengecilkan potensi asli masyarakat setempat dan secara naif dan tidak cerdas membujuk penduduk asli untuk melakukan globalisasi pasca kolonialisme lebih buruk lagi!

Ini adalah bentuk pembangunan tanpa adanya kedaulatan setempat dan telah sejak lama mengekori kemiskinan yang semakin memburuk bagi kaum yang terpinggirkan di dunia ini. Juga sangatlah sulit bagi sektor pembangunan untuk mengakui adanya peran semu ini tanpa mengemukakan kekurangan mereka dalam hal kedaulatan dan kemandirian.

### MASIH ADA HARAPAN UNTUK KONDISI SEKARANG

Masih ada harapan untuk kondisi yang ada sekarang. Masih banyak organisasi dan pergerakan yang berdaulat di seluruh dunia yang mengikuti kecenderungan ini, dan mereka seringkali didukung oleh donor-donor dan



“Masih banyak organisasi dan pergerakan yang berdaulat di seluruh dunia yang mengikuti kecenderungan ini, dan mereka seringkali didukung oleh donor-donor dan LSM yang bergerak di sektor pembangunan, sehingga mereka yang ada di sektor ini perlu mencari tahu keberadaan mereka dan belajar dari mereka.”

LSM yang bergerak di sektor pembangunan, sehingga mereka yang ada di sektor ini perlu mencari tahu keberadaan mereka dan belajar dari mereka. Ada banyak inisiatif, program, dan proyek yang menunjukkan banyak sekali janji jika mereka dapat beradaptasi atau mengubah diri mereka menjadi organisasi yang dapat lebih mengaplikasikan pendekatan organisasional yang lebih langsung.

Jika ini benar adanya, maka kondisi ini membutuhkan para praktisi di bidang pembangunan, termasuk para donor, yang harus memberikan perhatian lebih kepada konsep organisasi itu sendiri dan praktik fasilitasi pengembangan organisasi lokal yang berdaulat dan otentik serta gerakan sosial. Mungkin akan ada banyak fasilitator profesional di bidang pengembangan organisasi dalam sektor ini, beberapa dari mereka bersifat sangat maju dan fokus kepada praktik yang berlaku di sektor tersebut sebagai suatu keseluruhan bukan hanya praktik profesional belaka.



## Aspek-aspek kunci dari organisasi yang berdaulat

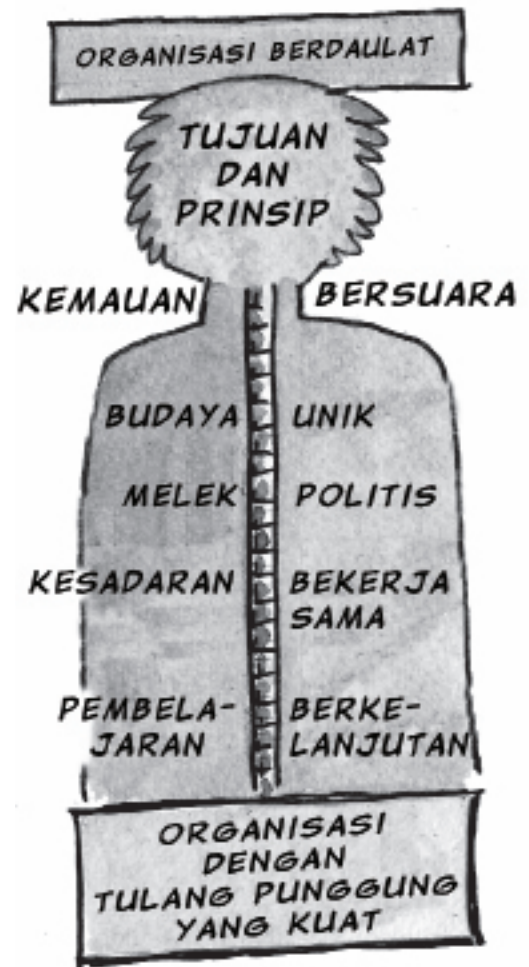
Apa saja aspek-aspek kunci identitas organisasi atau pergerakan yang berdaulat?

- 1. ... organisasi semacam itu berupaya mengetahui dan memenuhi tujuan mereka sendiri. Organisasi itu berupaya dan mempraktikkan prinsip-prinsip serta nilai yang jelas dan memiliki keberanian untuk berpegang pada prinsip-prinsip itu.
- 2. ... yang mereka suarakan adalah keinginan dan suara dari para konstituen yang ada di organisasi mereka. Organisasi ini dapat memberikan pelayanan, namun mereka bukanlah penyedia jasa atau pelayan yang berupaya memenuhi tujuan organisasi lain, dan meskipun organisasi itu menerima pendanaan, ia tidak bertindak sebagai kendaraan proyek yang didanai pihak luar.
- 3. ... sebuah organisasi yang berdaulat secara kultural dan struktural unik sifatnya, dan bukanlah salinan atau duplikat dari 'praktik terbaik' organisasi lain.
- 4. ... sebuah organisasi yang berdaulat adalah organisasi yang melek politik, tahu akan hak dan tanggung jawabnya, dan memahami kekuatan yang dimiliki dari hubungan keduanya.
- 5. ... sebuah organisasi yang berdaulat mampu bekerja dengan organisasi lain yang sejalan maupun rekan-rekan mereka tanpa kehilangan identitas diri. Kedaulatan tidak berarti organisasi ini menunjukkan sifat yang sempit, perilaku tidak peduli, meskipun akan ada fase kemandirian, fase pengembangan ke dalam organisasi itu, dan fase pencarian identitas diri mereka sebelum mereka dapat bekerja sama dengan pihak lain.
- 6. ... kedaulatan mencakup kualitas dan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Kemampuan belajar dan beradaptasi akan menentukan kedaulatannya dalam dunia yang terus berubah, yang kemudian meningkatkan efektivitas. Organisasi yang berdaulat belajar dari banyak sumber, terutama dari pengalaman sendiri, dan juga melalui pembelajaran horisontal berdasarkan hubungan dengan teman sejalan dan sejawat.
- 7. ... sebuah organisasi yang berdaulat seringkali tidak bisa memenuhi kriteria yang dibuat oleh sebagian besar donor.

### MENCARI TANTANGAN SESUNGGUHNYA DARI PRAKTIK PEMBANGUNAN

Kita dapat menemukan tantangan sesungguhnya dari praktik pembangunan yang dihadapi oleh LSM dan donor dengan mendukung dan mendorong kualitas-kualitas serta proses yang terjadi. Yang dibutuhkan adalah waktu untuk melihat bagaimana kehidupan yang sesungguhnya di komunitas yang memiliki potensial dan penghargaan yang tinggi terhadap apa yang menjadi nilai setempat dan asli, kemudian secara perlahan memberikan pemikiran dan dukungan penuh di tempat yang benar-benar membutuhkan.

Dalam menemukan tantangan itu dibutuhkan juga fasilitator dan donor yang juga berupaya menemukan kedaulatan mereka sendiri, berpegang teguh pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan yang mengutamakan kebutuhan dan hak dari orang serta organisasi yang mereka dukung.



*“Yang dibutuhkan adalah penghargaan yang tinggi terhadap apa yang menjadi nilai setempat dan asli, kemudian secara perlahan memberikan pemikiran dan dukungan penuh di tempat yang benar-benar membutuhkan.”*

Menurut saya, orang melihat organisasi sebagai kendaraan untuk melakukan berbagai hal di dunia, tanpa menyadari bahwa dengan membangun organisasi mereka telah membentuk dunia



James Taylor

## Melihat dunia melalui organisasi

Masyarakat adalah sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai organisasi, formal maupun informal, dan semuanya pada akhirnya berdasarkan landasan kekeluargaan, persahabatan dan kemasyarakatan. Kesemua itu adalah organisasi.

Masyarakat sendiri adalah bagian dari 'organisasi' yang lebih besar. Bisa jadi merupakan jaringan dari organisasi masyarakat sipil, atau gerakan sosial yang bergerak di ranah setempat, nasional, atau bahkan global. Atau kita juga bisa melihat masyarakat yang menjadi dasar bagi pemerintah daerah yang kemudian secara bersama-sama membentuk struktur tata kelola di tingkat pemerintahan yang lebih besar, yang pada akhirnya sampai di tingkat nasional. Negara-negara sendiri pada dasarnya merupakan bagian dari komunitas bangsa-bangsa. Ada yang regional, ada pula yang global. Dunia usaha juga memiliki bentuk organisasionalnya sendiri dari toko kecil di sebuah komunitas, pasar, hingga perusahaan-perusahaan global raksasa.

Manusia adalah makhluk sosial dan kita membentuk organisasi tempat kita bersama dan tempat kita bisa melakukan banyak hal bersama-sama yang tidak bisa kita lakukan sendirian. Organisasi adalah bagian yang menentukan siapa diri kita, seperti udara yang kita hisap, yang terkadang membuat kita mudah melupakan seberapa penting hal tersebut bagi diri kita. Dengan menyatukan kebutuhan, keterampilan, dan kemampuan dari individu-individu pada sebuah hubungan yang menyatukan mereka di dalam organisasi, umat manusia telah mencapai tingkatan kreativitas yang tidak pernah bisa dibayangkan sebelumnya—namun juga kerusakan yang parah.

Bukan hanya 'apa' yang dilakukan organisasi yang dapat mengubah dunia. Jenis organisasi yang kita ciptakan dan cara kita mengorganisir diri kita amat menentukan asal dan kualitas dari masyarakat manusia. "Kita" adalah 'organisasi'.

## Cara pandang kita terhadap organisasi: sebagai mesin atau sistem yang hidup?

Kehidupan memang mencari organisasi, tapi dengan menggunakan keberantakan. Organisasi adalah sebuah proses, bukan struktur



Margaret Wheatley

Banyak orang melihat organisasi sebagai mesin yang dioperasikan oleh manusia—meskipun mungkin saat ini gagasan itu yang mendominasi cara pandang orang terhadap sebuah organisasi di dunia ini.

Cara pandang yang mekanis terhadap sebuah organisasi seperti ini cukup membuat nyaman para manajer yang berharap dapat mengendalikan atau mengarahkan organisasi mereka dengan cara yang aman dan dapat mereka perkirakan, tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Tentu saja, mereka dapat melakukan ini dengan mencoba memaksakan mereka yang ada di dalam organisasi itu untuk bertindak selayaknya mesin, patuh, dapat diperkirakan dan tidak memiliki gejolak emosi sama sekali. Untuk melakukan itu, mereka mencoba menekan kreativitas, kehangatan yang menambah energi dan semangat manusia yang dapat memungkinkan organisasi yang sehat mencapai apa yang mungkin mereka capai dan dapat bertahan di masa yang akan datang.

Bagi kami, organisasi adalah sebuah sistem yang berantakan, memiliki banyak segi, hidup karena terdiri dari manusia yang terlibat dalam hubungan aktif dengan kerumitan-kerumitan yang beragam dari semua manusia yang terlibat di dalamnya. Seperti halnya manusia yang harus didekati dengan rasa cinta, keingintahuan, dan pertanyaan untuk dapat mengeluarkan yang terbaik dari diri mereka, organisasi juga dapat memberikan tanggapan yang sama terhadap berbagai bentuk perhatian yang berbeda. Apa yang membedakan birokrasi yang tumpul dengan organisasi yang kuat dan kreatif?

## SISTEM KEHIDUPAN: APA YANG MEMBUATNYA MEMILIKI NADI KEHIDUPAN?

Sebuah sistem akan memiliki nadi kehidupan ketika kita melihat organisasi sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar manusia yang ada di dalamnya, sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar manusia tempat kita menekankan segala sesuatu yang salah di dunia ini: organisasi dan perilaku yang mekanis dan tidak manusiawi yang berupaya mengendalikan segala sesuatu melalui dominasi dan pengasingan yang sistematis.

Jika kita melihat sebuah organisasi sebagai sebuah mesin, (sadar atau tidak) kita mungkin sudah memberikan perhatian lebih kepada hal-hal yang dapat terlihat. Misalnya struktur organisasi itu, tata kelolanya, prosedur pengambilan keputusannya, kebijakan formal dan kerangka logis yang direncanakan dan diatur.

Tentu saja karakter-karakter yang terlihat ini penting. Namun jika kita benar-benar ingin memahami apa yang membuat organisasi itu memiliki nadi kehidupan, kita mungkin dapat melihatnya sebagai sebuah sistem kehidupan dengan karakteristik-karakteristik berikut:

- **nilai-nilai** dan **prinsip-prinsip** sesungguhnya yang memandu perilaku dan tindakan dari manusia yang ada di dalam organisasi tersebut;
- **praktik/tindakan** sesungguhnya—tidak hanya yang tersirat dalam rencana tapi yang sesungguhnya dilakukan, pekerjaan nyata yang dilakukannya, dan pemahaman mendalam yang melatarbelakangi tindakan itu;
- **hubungan** manusiawi antara manusia dan dunia, serta antara organisasi dan dunia;
- **budaya** dan **kebiasaan** yang menggambarkan perilaku yang biasa, unik, dan tak tertulis dari sebuah organisasi;
- **pengembangan** organisasi—cara organisasi itu menanggapi, belajar, tumbuh, dan berubah sepanjang waktu. Tidak seperti sistem mekanis yang cenderung menurun, sistem yang hidup terus-menerus tumbuh.

Jika kita ingin bekerja dengan kehidupan dari sebuah organisasi, maka kita akan menemukannya di sini. Dengan hanya berpusat kepada aspek yang formal dan mekanis, maka kita akan lebih memberikan penekanan pada hal-hal yang tidak hidup dan menghambat hal-hal yang hidup. Dalam memberikan perhatian kepada aspek-aspek yang hidup itu, kita akan cenderung menghidupkan dan menunjukkan minat kita terhadap hal-hal yang mekanis, sehingga mereka lebih mendukung dan bukan menghalangi kreativitas manusia yang ada di dalamnya.

### PENDEKATAN SISTEM YANG HIDUP

Pendekatan dengan menggunakan sistem yang hidup akan membantu kita melihat unsur-unsur yang ada di dalam sistem tersebut sebagai sesuatu yang terkait secara dinamis dan historis, dan bahwa kesehatan maupun ketidaksehatan di dalam organisasi semacam itu berakar pada siklus yang baik dan buruk. Jadi, kinerja organisasional yang buruk erat hubungannya dengan hubungan dan budaya yang kompetitif dan penuh konflik. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya investasi dalam mengembangkan kelompok, yang pada kondisi bingung lalu terjebak, melakukan pekerjaan dengan lebih keras padahal kerja itu sudah tidak lagi mumpuni, tanpa ada keinginan ataupun waktu untuk mundur sejenak dan memikirkan tentang tantangan yang mereka hadapi. Lingkaran itu adalah lingkaran setan, seperti pemotong kayu yang terlalu sibuk mengasah kapaknya.

Sebuah pendekatan sistem yang hidup mensyaratkan kita untuk melihat segala sesuatu melampaui akar dan siklus kesehatan dan ketidaksehatan organisasi yang tersembunyi dan rumit, daripada menggunakan penyebab dan akibat sederhana dari pemikiran mekanis yang mendominasi dunia kita.

*“Ketika kita melihat organisasi sebagai sesuatu yang lebih dari sekedar manusia yang ada di dalamnya, sebagai sesuatu yang salah di dunia ini.”*

Pendekatan dengan menggunakan sistem hidup akan membantu kita melihat bahwa kesehatan maupun ketidaksehatan di dalam organisasi semacam itu berakar pada siklus yang baik dan buruk.





*“Jadi daripada mencoba mengembangkan duplikat ‘praktik terbaik’, ada baiknya kita bertanya, ‘Apakah pekerjaan sesungguhnya dari organisasi ini dan apa saja bentuk organisasi yang paling mendukung pekerjaan yang mereka lakukan?’”*

Dunia ini ditinggali oleh sistem yang dinamis, hidup, dan berubah, yang telah berkembang menjadi keragaman luar biasa. Para manajer yang berpikir secara mekanis berusaha untuk ‘mengelola keragaman’ itu atau bahkan mengurangnya dengan peraturan dan kebijakan standar daripada memberikan dukungan terhadap keberantakan dan ketegangan yang ada di dalamnya. Ketika mereka melakukan itu, mereka sudah membinasakan kreativitas yang ditawarkan oleh keragaman itu sendiri.

### DUPLIKAT “PRAKTIK TERBAIK” ATAU KREATIVITAS UNIK

Melihat bagaimana rumitnya organisasi yang hidup yang harusnya kita pikirkan (dan alami), maka tidak ada dua organisasi yang sama. Banyak organisasi yang paling kreatif dan berhasil berusaha mendobrak peraturan “praktik terbaik”, dan ternyata menemukan bahwa cara unik mereka dalam bekerja lebih cocok untuk pekerjaan dan pribadi mereka. Menyadari bahwa keragaman ini memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk menjadi diri mereka sendiri dan dalam melakukannya mereka dapat menemukan kreativitas mereka, yang terbaik yang mereka miliki. Jadi daripada mencoba mengembangkan duplikat ‘praktik terbaik’, ada baiknya kita bertanya, “Apakah pekerjaan sesungguhnya dari organisasi ini dan apa saja bentuk organisasi yang paling mendukung pekerjaan yang mereka lakukan?”. Ironisnya, ketika kita melihat organisasi yang berhasil, kita cenderung ingin menirunya. Dan karenanya kita mengecilkan kemungkinan keberhasilan yang kita cetak sendiri berdasarkan keunikan yang kita miliki!



# PRINSIP DAN GAGASAN KUNCI YANG MEMANDU BUKU INI

Buku ini dipandu oleh banyak prinsip dan gagasan, banyak yang dipelajari dari tempat lain, tapi semuanya diasah oleh pengalaman. Kami menawarkan empat panduan yang kami rasa benar dan berguna.

## Perkembangan (dan kemauan untuk berkembang) adalah proses alamiah.

Ketika kita menemukan sebuah organisasi, dalam kondisi apapun, organisasi itu sedang berkembang. Mereka mungkin berkembang dengan cara yang benar atau salah, atau dengan cara yang mereka sukai dan sadari, bahkan mereka mungkin menghadapi hambatan di beberapa bidang. Tetapi mereka sudah berada dalam proses perkembangan jauh sebelum sang fasilitator datang, dan mereka akan terus melakukannya setelah fasilitator pergi. Kita tidak bisa memberikan perkembangan - hal ini sudah terjadi sebagai proses alami yang perlu kita pahami, hargai, dan olah.

## Kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk belajar dari pengalaman adalah dasar dari perkembangan mereka, kebergantungan dan saling bergantung.

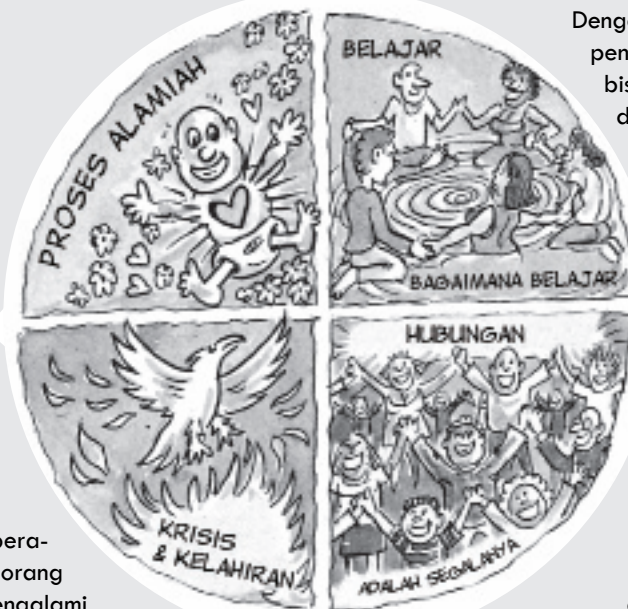
Belajar dari pengalaman adalah kebiasaan yang sudah ada sejak dahulu kala, salah satu proses alamiah dan organik, meskipun jarang secara sadar, yang digunakan orang untuk berkembang. Kita belajar dengan melakukan, dengan memikirkan apa yang telah kita lakukan, kemudian melakukannya dengan lebih baik di lain kesempatan. Khususnya, kita juga belajar (secara horizontal) dengan sangat baik dari teman sebaya yang membagi pengalaman mereka, dan menyambungkannya dengan pengalaman kita sendiri. Dengan belajar secara efektif dari pengalaman kita sendiri, manusia bisa bangga atas intelektualitas dirinya dan pengetahuan yang dimiliki, dan membangun kemandirian yang sehat dari ahli-ahli di luar diri kita.

## Perkembangan seringkali rumit, tak bisa diperkirakan, dan dicirikan dengan krisis.

Apa yang dibutuhkan, dan berapa lama, untuk membantu seorang perempuan yang sedang mengalami krisis keberanian supaya berani menghadapi suaminya yang suka menyiksa, atau untuk membantu sebuah masyarakat supaya berani berhadapan dengan anggota dewan yang korup? Ketika sebuah organisasi tampaknya ada di ujung kehancuran, apakah ini saat terakhir atau sebuah kesempatan untuk pembaruan? Kekuatan perkembangan yang rumit dan tidak bisa diperkirakan apa yang bisa menyumbang ke sebuah inisiatif sosial yang dulu hidup namun sekarang sekarat? Perkembangan sama sekali tidak bisa diperkirakan dan rawan krisis. Walaupun begitu, dengan hebatnya, krisis perkembangan mengandung begitu banyak kesempatan bagi pergerakan baru untuk pergeseran kualitatif. Seringkali praktisi atau donor menghindari dari penawaran dukungan di kala krisis, dengan pemikiran bahwa krisis menandai sebuah kegagalan, ketika perbaikan mungkin saja terjadi. Mengenali dan menangani krisis dengan segala ketakterdugaannya, merupakan pusat dari pendekatan pengembangan.

## Kekuasaan dipegang dan diubah dalam hubungan.

Kita hidup, belajar, dan berkembang dengan tiga macam hubungan: hubungan dengan diri sendiri, hubungan interpersonal dengan orang lain di sekitar kita, dan hubungan eksternal dengan sisa isi dunia. Kekuasaan dipegang oleh hubungan, baik pergulatan kita dengan diri sendiri untuk mendapatkan kekuasaan dari dalam diri kita, kekuasaan yang dimiliki seseorang atas orang lain, atau kekuasaan yang kita pegang bersama orang lain, atau kekuasaan yang digunakan negara dalam hubungannya dengan penduduk - dengan tidak adanya hubungan, berarti hanya ada sedikit kekuasaan, tanpa kekuatan untuk kebaikan maupun keburukan. Jika kita ingin menggeser kekuasaan, kita harus menggeser hubungan.





# Melihat bagaimana organisasi berubah

## JENIS-JENIS PERUBAHAN



PERUBAHAN YANG MUNCUL



PERUBAHAN TRANSFORMATIF



PERUBAHAN YANG DAPAT  
DIPROYEKSIKAN

Sistem yang hidup akan selalu berubah. Perubahan yang sehat adalah yang kita butuhkan dan cari, dan karenanya kita selalu bertanya, “Bagaimana kita mengubah organisasi kita sendiri?”. Mungkin kita harus mundur setapak dan bertanya, “Bagaimana organisasi itu cenderung berubah, bagaimana organisasi ini mengalami perubahannya, terlihat ataupun tidak, dan kondisi serta kemungkinan apa saja sehingga perubahan dapat terjadi?”. Mengetahui organisasi berubah dan kondisi-kondisi apa saja yang berubah, melekatkan pekerjaan kita kepada proses yang berubah adalah kunci dari pendekatan pengembangan.

Ada tiga jenis perubahan sosial besar yang kami amati yang juga berlaku bagi organisasi.

### PERUBAHAN YANG MUNCUL

Perubahan yang muncul menggambarkan perubahan kehidupan sehari-hari, ketika individu, keluarga, komunitas, organisasi, dan masyarakat berubah secara perlahan dan tidak mereka sadari, belajar dari pengalaman, uji coba, mencoba untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan tindakan mereka, mengembangkan apa yang sudah ada selangkah demi selangkah. Tidak pasti memang, namun terus belajar dan mengadaptasi diri, seburuk atau sebaik apapun. Perubahan ini adalah perubahan yang dicirikan oleh pembelajaran tindakan.

### PERUBAHAN TRANSFORMATIF

Organisasi juga terkadang terjebak atau terhambat oleh krisis. Ketika pertumbuhan dan kerumitan melampaui kapasitas organisasi itu, ketika kebutuhan yang penting tidak lagi terpenuhi, organisasi itu menjadi tidak stabil atau tidak seimbang lagi, dan semua perilaku yang di luar kebiasaan mulai mengemuka. Gejala-gejala dari perubahan semacam ini seringkali menunjukkan konflik antar manusia atau ketegangan organisasi yang lebih luas, yang akan berujung pada krisis. Ketegangan, konflik, dan perang kekuasaan sering dialami sebagai suatu hal yang negatif dan kita selalu mencoba untuk menghindarinya. Namun situasi yang terjepit atau krisis seringkali merupakan kesempatan untuk perubahan yang signifikan dan transformatif.

Perubahan semacam ini seringkali terjadi melalui proses yang mereka lalui ketika mereka tidak belajar dari perilaku yang mendalam, pendekatan, kepercayaan, dan nilai-nilai yang mendasari krisis tersebut dan menghadapi ketakutan, keraguan, dan kebencian kita sendiri. Proses ini justru memberikan kejelasan sehingga landasan yang baru dan lebih tepat dapat diperbarui atau diadopsi.

### PERUBAHAN YANG DAPAT DIPROYEKSIKAN

Ketika organisasi sudah stabil dan sehat, dan ketika kondisi eksternal tidak terlalu sulit untuk diperkirakan, maka kondisi yang memungkinkan perubahan yang dapat diproyeksikan muncul. Dalam kondisi semacam ini, kita dapat melihat jauh ke depan, menciptakan visi yang kita inginkan, dan membuat rencana agar visi itu terlaksana. Maka “proyek” tercipta.



## MENCIPTAKAN SITUASI UNTUK PERUBAHAN YANG DAPAT DIPROYEKSIKAN

Banyak komunitas yang terpinggirkan dan miskin (serta organisasi mereka) hidup dalam kondisi yang tidak stabil dan tidak dapat diperkirakan (dari perubahan yang muncul ataupun transformatif) ketika upaya untuk memulai perubahan yang dapat diproyeksikan (proyek) seringkali gagal, bahkan jika mereka mendapatkan dana yang memadai dari pihak luar. Donor eksternal lebih menyukai kondisi-kondisi yang dapat diproyeksikan (baik yang benar nyata ataupun tidak) karena mereka memberikan janji, atau ilusi, dalam bentuk investasi berbasis hasil yang lebih aman. Karena hal ini mereka seringkali memaksakan kehendak terhadap proyek yang tidak mungkin dilakukan. Memang betul, terkadang hal ini perlu dilakukan dengan kondisi-kondisi transformatif yang dikendalikan oleh krisis atau muncul secara berantakan agar dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi perubahan yang dapat diproyeksikan.

## Melihat masa depan dari organisasi masyarakat

Nicanor Perlas, seorang aktivis dari Filipina, menulis tentang tiga hal yang membentuk sebuah masyarakat. Ia melihat masyarakat terbentuk dari tiga ranah yang berinteraksi satu sama lain, yaitu masyarakat sipil, pemerintah, dan dunia usaha. Ia menyebutnya sebagai tiga pembentuk kehidupan sosial. Ia menyatakan pentingnya kerekatan kreatif antara ketiga sub-sistem ini sehingga pengembangan masyarakat yang sehat dapat terwujud. Kekuatan kreatif di masyarakat menjadi nyata jika ketiganya bergabung bersama dalam upaya membentuk satu sama lain. Masyarakat akan tersendat jika salah satu dari ketiganya menjadi terlalu dominan hingga sampai pada satu titik ketika mereka tidak lagi memenuhi tujuan unik mereka.

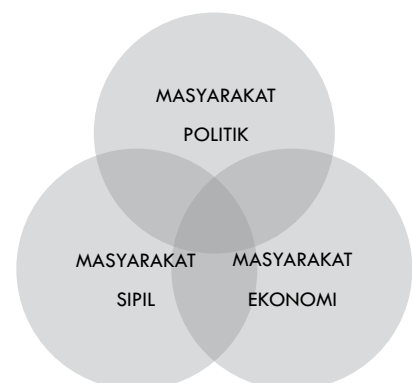
Perlas memulainya dengan menggambarkan fungsi-fungsi penting dari ketiga unsur itu. Ia melihat masyarakat ekonomi, misalnya dunia usaha, sebagai sesuatu yang berurusan dengan 'produksi, distribusi, dan konsumsi barang dan jasa untuk pemenuhan kebutuhan manusia secara tepat'. Perannya adalah untuk 'menghimpun kekuatan alam untuk dapat memenuhi kebutuhan manusia secara efisien' melalui pengorganisasian masyarakat agar dapat bekerja sama. Masyarakat politik, pemerintah yang lebih luas lagi, merupakan 'sub-sistem yang berurusan dengan kesetaraan di semua aspek hubungan manusia'.

### MASYARAKAT SIPIL: 'RANAH BUDAYA'

Perlas melihat masyarakat sipil sebagai 'ranah budaya' dari masyarakat dan menjelaskannya sebagai 'sub-sistem tempat masyarakat memiliki pemikiran tentang pengembangan kapasitas manusia dan generasi pengetahuan, arti, seni, etika, dan kesakralan. Budaya adalah ranah yang memberikan identitas dan arti, yang mewakili suara terbesar dari komunitas. Ini adalah ranah yang mengembangkan potensi manusia secara menyeluruh dari individu dan organisasi dan memungkinkan mereka menjadi peserta yang kompeten dalam perekonomian, politik, budaya, dan masyarakat secara luas. Masyarakat sipil, sebagai manusia dan organisasi, memainkan peran yang unik dan amat memmanusiakan dalam pengembangan masyarakat.



Nicanor Perlas



“Masa depan masyarakat yang adil, sehat, dan merdeka akan membutuhkan perubahan organisasi di seluruh sektor masyarakat.”



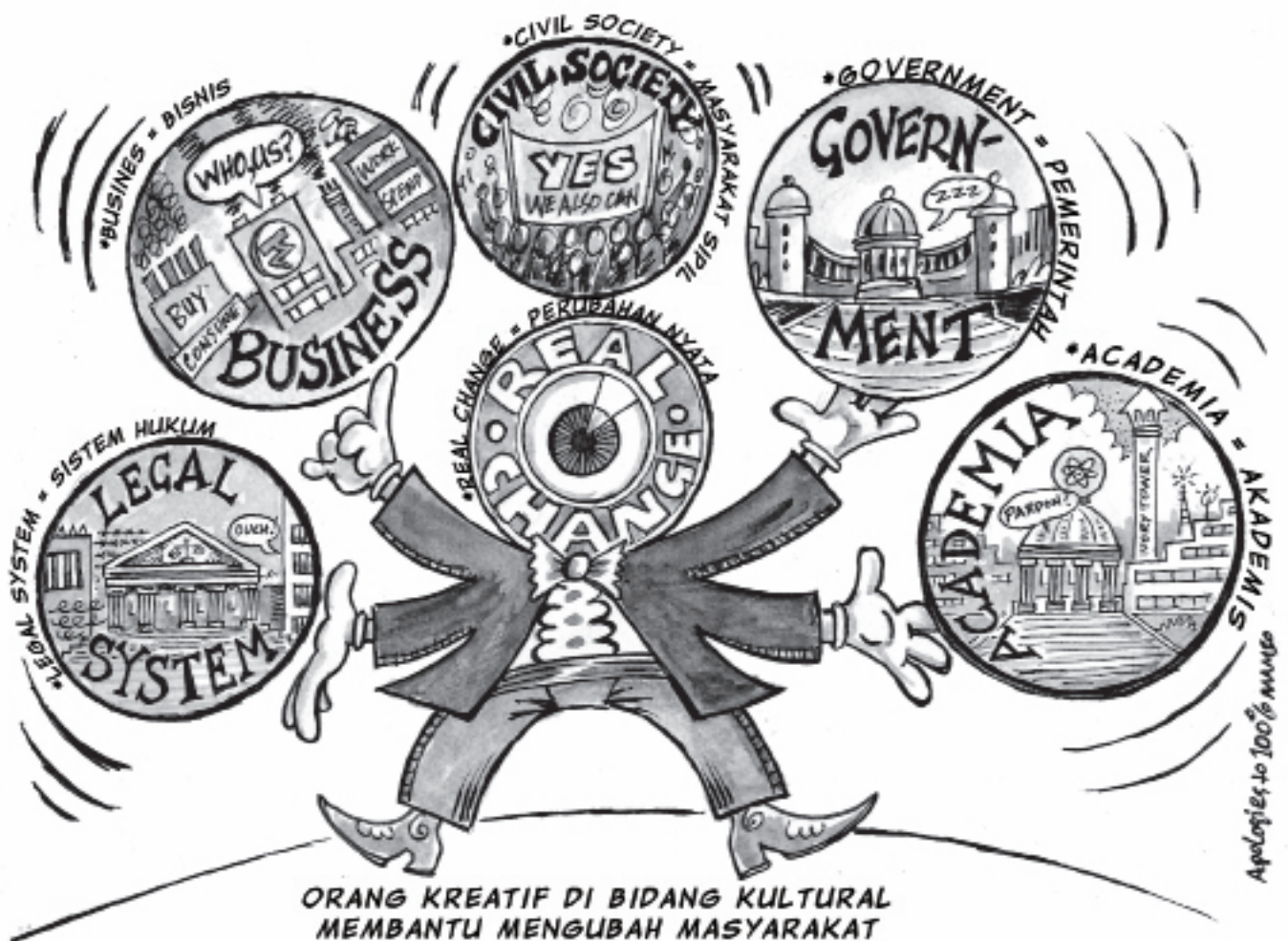
KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
www.barefootguide.org

## ORANG-ORANG KREATIF DI BIDANG KULTURAL

Perlas mengakui bahwa ada manusia-manusia dalam masyarakat sipil, pemerintah, dan dunia usaha yang berupaya mengubah dunia mereka melalui nilai-nilai masyarakat sipil—ia menyebutnya sebagai ‘orang-orang kreatif di bidang kultural’. Mungkin saja orang-orang ini, bisa jadi pemimpin maupun fasilitator, membantu menghubungkan dunia dengan bentuk-bentuk organisasional yang baru.

Masa depan masyarakat yang adil, sehat, dan merdeka akan membutuhkan perubahan organisasi di seluruh sektor masyarakat: pemerintah dari birokrasi yang melayani diri sendiri hingga menjadi sebuah organisasi yang berani melindungi warga negaranya memastikan kesetaraan dan keadilan; dunia usaha dari obsesi jangka pendeknya dengan laba seperempat hingga menjadi investor jangka panjang dengan penghidupan yang berkelanjutan; dan masyarakat sipil dari status ‘korban’nya hingga memiliki peran kultural mengembangkan kebebasan individu, masyarakat, dan komunitas.

Pada masing-masing kasus, peran-peran ini akan membutuhkan bentuk baru dari organisasi, sistem penghidupan yang memungkinkan kita menggerakkan kemampuan individu kita untuk menghadapi tantangan manusia dengan kemungkinan yang lebih besar.





# Luar dalam

Memahami diri kita, orang lain, dan bagaimana kita dapat berubah

## APA KABAR? NAMA SAYA KAMA...

Tapi bab ini bicara tentang kamu. Kalau kamu mau membantu orang lain mengerti dirinya dengan lebih baik, mungkin kamu mau memulainya dengan mengerti diri sendiri dengan lebih baik. Kita akan lihat bagaimana kamu, sebagai pemimpin atau fasilitator, bisa mengajukan pertanyaan yang lebih baik dan bagaimana kamu bisa lebih fasilitatif. Kami akan memperkenalkan beragam 'jendela' yang bisa kamu lalui untuk melihat dirimu dan orang lain dengan lebih baik. Saya rasa kamu akan menyukai pengalaman ini. Dan kamu akan tahu bahwa kamu lebih menarik dari yang kamu kira selama ini! Selamat menikmati!



## LOFTY BERBAGI CERITA INI...



Beberapa tahun yang lalu kolega saya menawarkan nasihat sederhana. "Kalau kamu mau tahu apa yang sebenarnya terjadi dalam sebuah organisasi atau kelompok yang sedang bekerja denganmu," katanya, "kamu harus menaruh lebih banyak perhatian terhadap apa yang terjadi dalam dirimu. Perasaanmu sendiri sering memberikan petunjuk yang paling penting."

Menurut pendapat saya, maksud kolega saya adalah bahwa hati kita juga merupakan organ perasa. Melalui perasaan kita, naluri ataupun intuisi, kita bisa mendengar lebih dalam. Tetapi belajar mendengarkan dan mempercayai perasaan sendiri tidaklah mudah. Saya dibesarkan dengan kecurigaan atas perasaan saya – memang tidak masuk akal, kata orang, dan tidak boleh dipercaya. Meninggalkan perilaku seperti ini tidaklah mudah. Saya masih harus berusaha lebih keras, tapi nasihat teman saya memberikan jendela baru untuk melihat dunia. Berkenalan lebih jauh dengan perasaan dan intuisi saya benar-benar telah membantu saya merasa lebih hidup.

Kalau kami ingin jadi pemimpin atau fasilitator yang efektif, pertama-tama kami harus bercermin



## MEMPRAKTIKKAN APA YANG KITA KATAKAN

Jika tujuan kita, sebagai pemimpin, praktisi, maupun fasilitator adalah membantu orang lain melihat dan mendengar diri mereka dan orang lain dengan lebih jelas, maka pertama-tama kita harus bersentuhan dengan pikiran, perasaan, dan keinginan kita sendiri. Jika kita benar-benar ingin melihat dan mendengarkan orang-orang yang bekerja dengan kita, maka kita perlu melakukannya untuk diri kita sendiri—praktikkan apa yang kita katakan.



# MENGAJUKAN PERTANYAAN YANG BAIK



Bukan hanya apa yang kau tanyakan, tetapi juga pada siapa kau bertanya.

## MENGAPA KITA PERLU PERTANYAAN YANG BAIK?

Salah satu tanda pemimpin yang mampu melakukan fasilitasi adalah kemampuan mengajukan pertanyaan yang tepat pada saat yang juga tepat. Seni kepemimpinan amat bergantung pada kemampuan mengajukan pertanyaan yang akan membawa perubahan.

Kemampuan ini pada akhirnya bergantung pada kemampuan kita mendengarkan secara efektif. Tidak sulit mengetahui bahwa keterampilan kita mengajukan pertanyaan dan mendengarkan akan selalu sejalan. Benar-benar mendengarkan apa yang dikatakan orang lain akan membantu kita mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang baik. Dan jika kita mengajukan pertanyaan yang baik, maka kita akan mendapatkan jawaban yang patut kita dengarkan!

Sebagai praktisi ataupun pemimpin, proses pengajuan pertanyaan itu berawal dari diri kita sendiri. Namun tujuan akhirnya adalah membantu orang lain mendengarkan dunia dengan lebih seksama lagi dan mengajukan pertanyaan mereka mengenai hal itu. Hal ini berakar pada inti dari pemberdayaan.

## ENDA MOCLAIR, PRAKTIKI PENGEMBANGAN DI KAMBOJA, BERBAGI CERITA INI...

Setiap sebelum rapat dengan mitra, kami selalu membuat skenario dan pertanyaan yang berbeda, memilih metafora dan pengalaman awam yang sesuai, dan kaitan dengan pengetahuan lokal. Kami menganalisa rekan kami, mencoba menjadi orang lain, dan berempati dengan pengalaman dan latar belakang mereka: "Siapakah mereka? Bagaimana cerita mereka? Apa yang baru saja mereka alami? Bagaimana pengalaman ini mewarnai atau mempengaruhi cara mereka menerima situasi, bagaimana tanggapan kami mempengaruhi tanggapan mereka?" Dengan berbekal pertanyaan-pertanyaan ini kami mengevaluasi kembali apa yang kami tanyakan dan mencoba membentuk pertanyaan yang akan mendukung adanya perbincangan.

## PERTANYAAN-PERTANYAAN YANG EFEKTIF

Menurut Irene Leonard, mengajukan pertanyaan yang efektif adalah cara terbaik mendapatkan jawaban yang tepat. Sepertinya sederhana, tetapi ada satu hal yang seringkali disepelekan oleh orang-orang. Menurut Irene, pertanyaan yang efektif bersifat kuat dan merangsang pikiran mereka tanpa terlalu agresif. Pertanyaan-pertanyaan itu adalah pertanyaan yang menanyakan, "apa?" atau "bagaimana?" dan tidak selalu "mengapa?". Ia mengingatkan bahwa pertanyaan "mengapa?" baik untuk menarik informasi sebanyak-banyaknya dari seseorang, tapi terkadang membuat orang menjadi agak defensif. Cara lain untuk menanyakan pertanyaan yang efektif adalah menunggu jawaban yang diberikan dengan lebih sabar, sehingga memberikan kesempatan bagi orang yang ditanyai untuk memikirkan jawaban mereka.

"Ketika bekerja dengan orang lain dalam memecahkan sebuah masalah," Irene berkata, "tidaklah cukup mengatakan kepada mereka apa masalahnya. Mereka perlu tahu sendiri apa masalahnya. Kamu bisa membantu mereka melakukan ini dengan mengajukan pertanyaan yang akan merangsang pikiran mereka." Daripada membuat asumsi tentang apa pendapatmu tentang apa yang orang lain ketahui, mungkin kamu akan bertanya, "Menurutmu, apa sih masalahnya?"

Pengajuan pertanyaan yang efektif tidak akan berguna jika kamu tidak punya kemampuan untuk mendengarkan dan menahan penilaianmu sendiri. Artinya kita berniat untuk benar-benar memahami apa yang benar-benar dikatakan oleh orang yang sedang berbicara atau apa yang sedang mereka coba katakan. Apa arti sesungguhnya dari kalimat yang meluncur dari mulut mereka? Kesampingkan dulu pendapat pribadimu sehingga tidak menghalangi pemahamanmu dalam mengetahui informasi penting, dan perhatikan betul firasatmu akan kemungkinan adanya informasi tambahan.

*“Di balik pertanyaan yang efektif, ada kemampuan mendengar dan menahan penilaian.”*

## LATIHAN

### Mengajukan pertanyaan yang lebih baik

Latihan ini terdiri dari alat pembelajaran tindakan yang sangat sederhana namun kuat. Latihan ini menggunakan pendekatan berbasis pertanyaan menuju perubahan, dengan membantu peserta menemukan pertanyaan yang berarti, kemudian mengembangkan, memperdalam, atau memikirkan kembali pertanyaan mereka. Kemudian mereka diminta untuk mengatakan apa yang akan mereka lakukan selanjutnya untuk menemukan jawaban dari pertanyaan tersebut. Latihan ini tidak memaksa peserta menemukan jawaban cepat atau sederhana, tapi membantu mereka mengambil langkah selanjutnya dalam proses mempertanyakan mereka. Latihan ini bisa diadaptasi ke dalam banyak situasi dan bisa dilakukan secara individual ataupun kolektif. Di versi ini, peserta bekerja berpasangan.

#### 1. MENGUMPULKAN PERTANYAANMU— MEMILIH YANG PENTING

Selama beberapa menit, coba pikirkan dan tuliskan beberapa pertanyaan mendesak yang sedang berkutat dalam pikiranmu, mengenai praktikmu ataupun hidupmu. Pastikan kamu berada dalam pertanyaan itu—seperti “Bagaimana saya memperoleh kepercayaan lebih dari organisasi ini?” Pertanyaan ini harus berasal darimu, bukan orang lain—seperti “Kenapa pemerintah tidak memberikan dukungan yang lebih baik untuk para petani kecil?”

Pilih salah satu dari pertanyaan yang sudah kau kumpulkan dan pikirkan bagaimana kamu telah membuatnya menjadi kalimat. Tuliskan perasaanmu yang berkaitan dengan pertanyaan ini.

#### 2. MENGEMUKAKAN PENGALAMAN YANG MENDASARI PERTANYAAN

Dari mana sebetulnya pertanyaan ini berasal? Cobalah mengingat sebuah (atau dua) pengalaman yang menggiringmu ke pertanyaan ini.. bawalah dirimu kembali ke pengalaman ini. Tuliskan kenangan atau observasi yang penting. Perasaan apa yang datang bersama cerita ini?

#### 3. BERBAGI DENGAN PASANGAN

Kemukakan pertanyaan dan ceritamu kepada pasanganmu (yang sedang mendengarkan dengan penuh rasa ingin tahu!). Setelah itu pasanganmu harus memberitahu apa pendapat

mereka mengenai cerita dan pertanyaanmu, dan memberikan usulan mengenai apa yang sebenarnya terjadi menurut anggapan mereka—cerita sebenarnya di balik ceritamu. Nasihat apa yang mereka berikan untuk pertanyaanmu?

#### 4. PIKIRKAN KEMBALI PERTANYAANMU

Sekarang cobalah mengembangkan pertanyaanmu. Mungkin ada pertanyaan lain yang muncul di kepala.

Tuliskan pertanyaan baru ini. Juga perasaan yang datang bersamanya.

#### 5. APA YANG AKAN KAMU LAKUKAN SELANJUTNYA?

Tuliskan langkahmu selanjutnya untuk menjawab pertanyaanmu.

#### 6. BERBAGI DENGAN KELOMPOK

Kalau kamu tergabung dalam kelompok yang berisi banyak orang, mungkin lebih baik kamu menceritakan semua pertanyaan dan perasaan itu. Membagi pertanyaan yang mendalam bisa memicu percakapan yang sehat.

# FASILITASI YANG BAIK DAN KEPEMIMPINAN YANG FASILITATIF



*“Sebagai pemimpin dan fasilitator, kita paham bahwa manusia mengalami perkembangan dalam perjalanan hidup mereka.”*

## BEBERAPA PRINSIP

Pertanyaan hebat yang bisa ditanyakan dalam proses pengembangan organisasi dan komunitas adalah:

*“Siapa saja yang terlibat dalam prosesnya siapa?”*

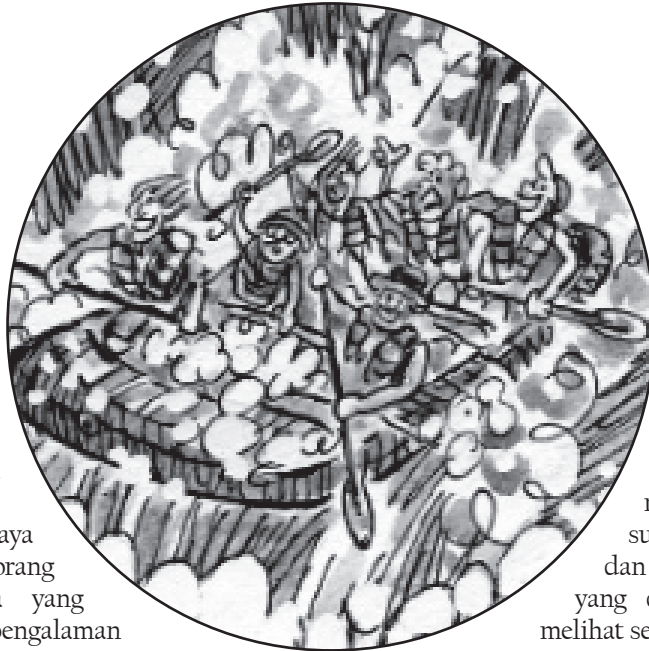
- Sebagai pemimpin dan fasilitator, kita paham bahwa manusia mengalami perkembangan dalam perjalanan hidup mereka. Peran kita adalah membantu mereka memahami perjalanan mereka dan sekitarnya dengan lebih jelas sehingga mereka bisa membuat pilihan mereka sendiri. Kita terlibat dalam proses yang mereka lakukan!
- Kita amat menghargai dan memiliki keingintahuan yang tinggi tentang siapa mereka sesungguhnya, apa yang mereka tahu, apa yang kita lihat dari mereka, dan bahkan akan hal-hal yang belum kita lihat (selalu ada hal-hal yang tidak terlihat secara kasat mata).
- Kita tertarik dan mendengarkan dengan seksama apa yang mereka pikirkan, apa yang mereka rasakan, dan apa yang mereka inginkan.
- Kita membantu mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan mereka sendiri, membentuk penilaian dan pilihan mereka sendiri, bahkan jika kita tidak setuju dengan hal itu.
- Kita membantu mereka belajar dari pengalaman diri dan orang lain. Yang terpenting, kita membantu mereka mengetahui bagaimana belajar dengan efektif sehingga mereka dapat menjadi pemikir yang mandiri.
- Kita bekerja untuk kebaikan seluruh masyarakat atau organisasi, bukan kepentingan segelintir orang.



# Berarung Jeram

Tony Watkins

Cerita ini adalah ilustrasi yang paling baik tentang perbedaan antara kepemimpinan yang otoriter dan fasilitatif.



Karena keberuntungan, saya dapat ikut serta dalam acara arung jeram di Sungai Motu dua kali tahun lalu. Perjalanan selama empat hari yang luar biasa itu mengarungi salah satu daerah asli di North Island.

Ekspedisi pertama saya dipimpin oleh 'Buzz', seorang pemandu asal Amerika yang memiliki banyak sekali pengalaman berarung jeram dan juga cerita-cerita hebat tentang sungai-sungai besar seperti Colorado. Dengan pemimpin seperti Buzz tak ada alasan kami takut dengan riak jeram Sungai Motu.

Paruh hari pertama kami habiskan untuk mengembangkan kemampuan kami bekerja sebagai tim dan koordinasi di bagian hulu. Kami harus mengetahui cara mendayung dengan benar dan disiplin tinggi dalam mengikuti perintah tanpa bertanya adalah hal yang penting. Dalam kondisi riak air yang deras tidak ada ruang untuk membuat kesalahan. Contohnya, ketika Buzz menunduk di bawah aliran sungai, kami harus menunjukkan reaksi cepat.

Kami pun menaklukkan Motu. Di setiap riak yang deras kami hadapi, teriakan perintah dari Buzz hanya bisa ditandingi oleh kuatnya hentakan kayuhan kami untuk membawa perahu ke tempat yang diinginkan Buzz.

Di akhir dari perjalanan itu, ada rasa kemenangan yang luar biasa. Kami sudah menang. Kami buktikan bahwa kami memang unggul. Kami tahu bahwa kami bisa menaklukkannya. Kami merasa sangat kuat dan baik. Misteri dan keanggunan Motu sudah bisa kami taklukkan.

Pada kali kedua saya mengarungi Motu, pengalaman yang saya dapatkan dari arung jeram yang pertama akan sangat berharga sekali, namun ternyata pemandu kami adalah Kiwi yang berbicara dengan sangat lembut. Sepertinya sulit sekali bagi kami untuk

bisa mendengar suaranya di tengah-tengah gemuruh arus sungai.

Ketika kami mendekati riak besar pertama, dia sama sekali tidak meninggikan suaranya. Dia bahkan tidak berusaha memerintah kami ataupun sungai itu. Dengan perlahan dan lembut dia merasakan apa yang dirasakan oleh sungai dan melihat setiap kumparan riak yang ada.

Tidak ada drama maupun teriakan. Kami tidak sedang memenangkan kontes apapun. Kiwi amat mencintai sungai tersebut.

Kami menaklukkan setiap riak dengan anggun dan indah. Dan setelah satu hari, sungai itu telah menjadi teman kami, bukan musuh. Kiwi yang pendiam bukan pemimpin kami, namun dia adalah orang yang kepekaannya jauh lebih berkembang dari kepekaan kami. Tawa menggantikan ketegangan karena harus mencapai sesuatu.

Tak lama, Kiwi yang pendiam bisa duduk santai dan membiarkan kami bergantian menjadi pemimpin. Anggukan perlahan sudah cukup untuk menarik perhatian kami terhadap hal-hal yang tidak dapat kami lihat karena kurangnya pengalaman. Jika kami membuat kesalahan maka kami akan tertawa dan kemudian salah satu dari kami bergantian mengambil alih peran.

Kami mulai dapat masuk ke dalam misteri Motu. Kini, seperti halnya Kiwi yang pendiam, kami mulai dapat mendengarkan sungai itu, dan kami melihat dengan hati-hati beberapa hal yang tidak kami sadari sebelumnya.

Di akhir perjalanan itu, kami berhasil menaklukkan diri kami sendiri, dan bukan hal lain. Kami tidak ingin meninggalkan teman kami, si sungai, sendirian. Tidak ada kontes, jadi tidak ada yang perlu dimenangkan. Tapi kami pun menjadi satu dengan sungai.



# EMPAT JENDELA

Ada lusinan cara untuk memahami diri sendiri - seperti melihat melalui jendela-jendela yang berbeda di sebuah rumah. Tiap jendela memberikan sudut pandang yang berbeda. Dalam hal ini, kita akan melihat empat 'jendela' yang dirancang untuk membantu kita melihat diri sebagai individu, sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk hidup.



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## MODEL DAN METAFORA UNTUK MEMAHAMI DIRI SENDIRI

Dalam bab ini kita akan menjelajahi empat model yang kita lihat dari manusia secara individu:

- Tiga Elemen Umat Manusia;
- Fase Pengembangan Individu;
- Empat Temperamen; dan
- Polaritas Kepemimpinan

Seperti halnya model lain yang digunakan dalam buku ini, keempat 'jendela' ini mengemuka setelah proses sosial yang berjalan berpuluh-puluh tahun, yang dilakukan oleh para praktisi pembangunan di seluruh dunia ini. Kami mencoba memberikan beberapa gagasan yang mendasari munculnya model-model ini, para pemikir besar di belakangnya, dan di mana kamu bisa mencari informasi lain tentang model-model itu.



## ND MEMBERIKAN SEDIKIT LATAR BELAKANG...

Secara alamiah, makhluk hidup adalah makhluk yang rumit, dan memahami diri sendiri dan orang lain sudah menjadi hobi—dan kebutuhan—sejak dahulu kala. Selama berabad-abad kita telah mengembangkan metafora, model, dan sistem kepercayaan yang membantu kita memahami diri dan tempat kita di dunia.

Salah satu sistem tertua untuk memahami makhluk hidup berdasar pada gagasan bahwa kita terdiri dari tiga aspek besar: Pikiran, Tubuh, dan Roh. Di luar kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, sistem kepercayaan ini masih kita pegang. Kebanyakan agama di dunia menganut sistem ini, dan berpengaruh terhadap banyak cabang pengetahuan manusia.

Bila tradisi religius Timur cenderung menekankan penyatuan pikiran, tubuh, dan roh, tradisi Barat justru cenderung memisahkan ketiga aspek ini. Newtonian atau tradisi ilmu pengetahuan 'positivisme', namanya mengacu

ke Sir Isaac Newton (1643-1727), selalu menghindari topik roh. Mereka meniadakan aspek hidup yang tidak bisa dijelaskan secara empiris melalui observasi ilmiah, dan lebih memilih membiarkan Gereja mengurus hal-hal yang berkaitan dengan roh.

Dewasa ini kita memiliki akses ke model ilmiah yang jelas-jelas menunjukkan bahwa sistem Newtonian salah. Model-model baru yang ada sekarang, berdasarkan fisika kuantum, teori sistem, ekologi mendalam, dan sistem pikiran maju lainnya, berjalan dengan kesadaran bahwa semua hal berhubungan dan tidak mungkin melihatnya secara terpisah. Cara pikir seperti ini mengenai dunia telah menjadi ciri dari filosofi dan religi Timur selama ribuan tahun. Seiring dengan perubahan dunia, dominasi tradisi ilmiah positivisme menghilang, dan berkembang lebih banyak model terintegrasi yang menggabungkan nilai-nilai terbaik sistem pikiran Barat dan Timur.



## JENDELA PERTAMA

### TIGA ELEMEN UMAT MANUSIA

Mendengarkan kepala, hati, dan kaki.

Tidak kita ragukan lagi, kemampuan Mendengarkan dan Mengajukan Pertanyaan adalah keterampilan yang penting. Kemampuan yang luar biasa, namun jika kita mampu mendengarkan dengan seksama apa yang dikatakan oleh orang lain, mengajukan pertanyaan yang baik, dan meminta orang lain melakukan hal yang sama, pekerjaan kita sudah setengah jalan.

Jadi ini adalah sebuah jendela yang praktis. Anggap jendela ini sebagai sebuah model untuk mendengarkan orang lain. Apakah kau mampu mendengarkan apa yang tersirat? Apakah kau bisa mendengarkan apa yang terselip di kalimat utama? Apakah kau dapat mendengar tidak hanya apa yang mereka katakan tapi juga apa yang mereka coba utarakan? Apakah kau bisa merasakan apa yang benar-benar mereka rasakan, dan bukan hanya apa yang mereka bilang mereka rasakan? Mungkinkah kau meyakinkan apa yang benar-benar mereka inginkan?

Kami menyebutnya sebagai mendengar dengan lebih seksama. Ini adalah salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin, praktisi pembangunan, atau fasilitator.

### MENDENGARKAN DI TIGA TINGKATAN... PADA SAAT BERSAMAAN!

Kita cenderung menekankan pada pemikiran dan alasan rasional tanpa menyadari bahwa keputusan kita dalam hidup datang dari kombinasi pemikiran, perasaan, dan keinginan.

Seringkali apa yang kita pikirkan, rasakan, dan inginkan adalah hal-hal yang berbeda. Terkadang semua itu bisa berlawanan. Tantangannya adalah memperhatikan tak hanya hal yang logis dan masuk akal, tapi juga pesan yang disampaikan oleh emosi dan keinginan.



### LOFTY BERBAGI SKENARIO INI...

Bayangkan saya adalah anggota staf senior dan kamu adalah anggota staf baru. Saya mengundangmu duduk bersama saya dan membahas kinerjamu. Katamu "Oke, baiklah!"—tampaknya seperti gagasan yang menarik—tapi kemudian kamu merasa gugup.

Kamu punya pengalaman buruk dengan interaksi semacam ini di masa lalu. Jadi walaupun usul saya tampaknya bagus, dalam hati kamu tidak mau melakukannya. Pikiran rasionalmu berperang dengan kemauanmu. Bahkan mungkin kamu tidak sadar dengan peperangan ini. Saat kita sudah duduk berhadapan, semua jenis emosi terasa, kamu lalu bersikap defensif, dan saya mulai khawatir dengan kinerjamu. Sementara, sebetulnya kinerjamu baik-baik saja.

Triknya adalah mendengarkan perasaan dan kemauanmu, bukan hanya tanggapan logismu. Sebagai anggota staf senior, saya harusnya merasakan kegugupanmu, dan bertanya apakah kau mau membahas kinerjamu dengan saya. Ketika mendengarkan jawabanmu, seharusnya saya mencari petunjuk akan perasaanmu sebenarnya, bukan hanya apa yang kamu katakan.

### Kepala, hati, dan kaki



Kita adalah makhluk hidup yang **BERPIKIR**—kita berpikir tentang apa yang kita terima supaya paham.



Kita adalah makhluk hidup yang **MERASA**—kita mengalami dunia melalui perasaan.



Kita adalah makhluk hidup dengan **KEMAUAN**—kebutuhan dan keinginan mendorong kita bertindak.

# MENDENGARKAN KEPALA, HATI, DAN KAKI KITA... PADA SAAT BERSAMAAN

## MENDENGARKAN KEPALA KITA

Ini adalah tingkat pemikiran yang terdiri dari berbagai persepsi, pemikiran, fakta, konsep, argumentasi, gagasan, dan pemikiran-pemikiran spiritual lainnya.

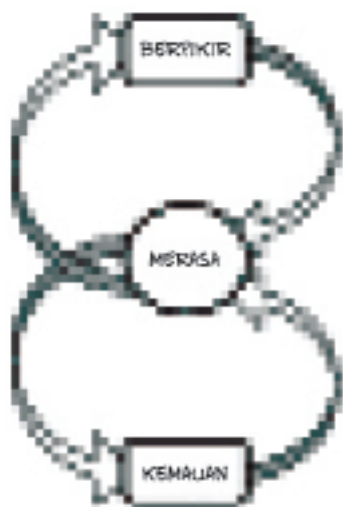
Mendengarkan tanpa menghakimi artinya bersikap terbuka dan secara jujur tertarik pada dari mana orang lain berasal, bagaimana mereka berpikir, dan asumsi apa yang mereka buat.

## MENDENGARKAN HATI

Ini adalah tingkat perasaan, yang terdiri dari emosi, suasana hati, dan pengalaman-pengalaman non-verbal lainnya. Mendengarkan perasaan, memperhatikan intonasi suara, ekspresi wajah, mata, dan tindak tanduk. Mendengarkan secara empati artinya kita mendudukkan diri kita di posisi orang lain. Mendengar kesunyian dapat mengungkapkan berbagai rasa ketidaksetujuan atau ketidaksetaraan, kebosanan, atau bahkan kemarahan.

## MENDENGARKAN KAKI

Ini adalah tingkat keinginan, ketika kamu mendengarkan apa yang orang lain benar-benar inginkan. Seringkali orang yang sedang bicara bahkan tidak tahu apa niat dan keinginan mereka. Yang mengejutkan, hanya sedikit orang yang betul-betul tahu apa yang menggerakkan mereka dan apa yang mereka inginkan dalam sebuah situasi. Kemampuan mendengar yang baik akan dapat mengungkapkan apa saja yang ada di balik pikiran mereka dan di luar perasaan mereka. Bahasa tubuh dapat mengungkapkan keinginan itu—tubuh yang terlihat tegap dapat menunjukkan keinginan yang kuat, sementara tubuh yang terlihat lunglai mungkin menunjukkan keinginan yang lemah.



## TANTANGAN-TANTANGAN PENTING DALAM MENDENGARKAN DI TIGA TINGKAT YANG BERBEDA



Kita seringkali memiliki cara kita sendiri dalam melihat dunia ini dan berpikir tentang sesuatu. Berhati-hatilah untuk tidak berasumsi bahwa orang lain melihat sesuatu seperti halnya kau melihatnya.



Mendengarkan perasaan seseorang sesungguhnya memberikan petunjuk penting tentang apa saja yang berarti bagi mereka.



Di tingkat keinginan ini penolakan untuk berubah biasanya mundur. Membantu orang mendengar dan mengubah keinginan mereka adalah tantangan terbesar.

## Beberapa tantangan dalam mendengarkan dengan lebih seksama

### SUNYIKAN PIKIRANMU...

Melihat banyaknya hal yang berjubelan masuk ke dalam kepala kita, luar biasa rasanya bagaimana kita masih bisa memahami apa yang dikatakan oleh orang lain. Mengikuti pikiran seorang pembicara ternyata tidak semudah yang kita bayangkan. Untuk melakukannya kita perlu mengesampingkan pikiran, perasaan, dan keinginan kita sendiri sesaat. Begitu kita melakukan hal itu, maka kita mampu mendengarkan apa yang benar-benar ia katakan.

### MENDENGARKAN DI TIGA TINGKATAN... PADA SAAT BERSAMAAN

Coba dan cari tahu apakah yang orang lain katakan benar-benar mencerminkan apa yang mereka pikirkan, rasakan, atau inginkan, dan apakah kesemua itu hal yang sama atau berbeda. Tidak mudah memisahkan ketiga komponen ini dan dalam melakukannya kita membutuhkan keterampilan mendengarkan tingkat tinggi.

### MENGIKUTI PERASAAN

Pikiran yang diekspresikan oleh seseorang seringkali menyesatkan. Itulah mengapa mendengarkan perasaan seseorang sesungguhnya sangatlah penting jika kita ingin mengungkapkan apa saja yang berarti bagi mereka. Jika kita tidak bisa mengidentifikasi perasaan mereka, maka akan sulit untuk benar-benar memahami mengapa mereka berpikir seperti itu atau apa yang benar-benar mereka inginkan. Banyak orang yang tidak tahu dengan perasaan mereka sendiri, karenanya pekerjaan kita banyak membantu orang dalam mengakses dan menjelaskan perasaan mereka.

Cara terbaik untuk memulai adalah dengan bertanya kepada orang lain tentang perasaan mereka. Mendorong mereka mengekspresikan berbagai bentuk perasaan yang mereka rasakan—terutama jika mereka memiliki perasaan yang tercampur aduk—dapat menjadi pengalaman yang akan mengungkapkan banyak hal.

Banyak orang kekurangan kosa kata perasaan yang beragam. Bagaimana kamu membantu mereka mengembangkan kosa kata mereka tanpa memberikan usulan tentang apa yang mereka rasakan?

Sebagai manusia, kita mampu menahan perasaan yang tercampur aduk, yang seringkali juga berlawanan. Kita semua punya hubungan yang mencampurkan rasa cinta dan benci pada saat bersamaan. Saya bisa jadi merasa senang melihatmu tapi pada saat yang sama saya merasa kecewa karena kamu terlambat datang. Perasaan yang mengemuka dapat membantu kita memahami mengapa mereka bertindak seperti demikian, seringkali dengan cara yang amat membingungkan!

### JANGAN TERLALU MEMAKSA!

Mereka yang berusaha mengekspresikan perasaan mereka tidak boleh dipaksa melakukannya di depan umum. Pengalaman traumatis di kehidupan mereka dapat saja mengesampingkan atau menghilangkan perasaan mereka agar mereka tidak perlu mengulang kembali apa yang terjadi di masa lampau. Beberapa orang hanya mau mengungkapkan perasaan mereka yang sesungguhnya jika mereka hanya berdua saja dengan orang yang mereka percaya.

### JEBAKAN KETIDAKSABARAN

Jika kita mendengarkan seseorang, seringkali kita 'paham' apa yang mereka sampaikan bahkan sebelum mereka selesai bicara. Menunggu seseorang menyampaikan penjelasan panjang tentang sesuatu yang sebenarnya sudah cukup jelas bisa menjadi pengalaman yang amat melelahkan. Tanggapan yang paling umum dilakukan adalah memotong kalimat mereka, atau memikirkan dan mengangkat hal lain sembari menunggu mereka selesai bicara. Tapi sebagai fasilitator kita harus berhati-hati agar tidak jatuh

## LATIHAN BERMAIN

Berdirilah berpasangan, menghadap satu sama lain, dan berceritalah apa yang kamu lakukan kemarin... tapi **kamu berdua harus berbicara pada saat yang sama!** Lakukan ini selama satu menit.

Sekarang diskusikan apa yang terjadi dan kemudian tanyalah dirimu sendiri seberapa sering kamu ada dalam situasi seperti ini setiap hari tanpa menyadarinya.

## BEBERAPA GAGASAN PRAKTIS

**Berikut cara membuat orang berhubungan dengan pikiran dan perasaan mereka sebelum mereka berpartisipasi dalam sebuah diskusi:**

- Sebelum memulai diskusi kelompok, berilah waktu beberapa menit bagi para peserta untuk memikirkan sendiri tentang topik itu, sehingga mereka berkenalan dengan pikiran dan perasaan mereka sendiri.
- Usulkan kepada mereka untuk mengobrol sebentar dengan orang di sebelah mereka untuk menguji coba ide mereka. Biasanya hal ini akan mengarah ke partisipasi yang lebih baik.
- Dorongan yang sesuai akan membuat orang mengekspresikan perasaan mereka dan apa yang mereka mau, bukan hanya pikiran mereka.
- **Peringatan:** Ketika ditanya mengenai perasaan mereka, beberapa orang berkata "Saya merasa...". Hal ini adalah pikiran, bukan perasaan.
- Menulis jurnal adalah teknik yang hebat untuk membuat orang memusatkan diri. Berilah kesempatan kepada para peserta untuk duduk diam dan menuliskan gagasan, perasaan, dan keinginan mereka, dan pikirkan pertanyaan yang berarti bagi mereka.



# Lumpuhnya Keinginan

Mengapa kita tidak bertindak berdasarkan pikiran dan perasaan kita?



Seringkali kita merasa tidak berdaya karena kita tahu kita harus berubah tapi tidak bisa. Ada yang menghentikan kita. Kita mengalami lumpuhnya kemauan.



Biasanya ini adalah hasil dari:

## Keragu-raguan atau meragukan diri sendiri:

Kita ragu apakah manusia atau situasi bisa benar-benar berubah ke arah yang lebih baik. Kita meragukan kemampuan kita sendiri dalam menghadapi tantangan di masa depan.

## Kebencian atau benci diri sendiri:

Kita membenci orang lain karena luka masa lalu. Kita benci diri sendiri karena apa yang telah kita lakukan.

## Rasa takut:

Kita takut melepaskan apa yang kita tahu walaupun tidak ada gunanya. Kita takut akan hal-hal yang tidak kita ketahui yang menunggu di masa depan.

**Perubahan mungkin mengharuskan kita mengemukakan keragu-raguan, kebencian, dan rasa takut supaya kita bisa menanginya.**

dalam jebakan ketidaksabaran. Kita harus terus mendengarkan, dengan penuh kesadaran, perasaan yang ada di balik pemikiran, dan keinginan yang diekspresikan oleh orang tersebut. Inilah yang disebut sebagai mendengarkan dengan sungguh-sungguh.

## POLA PIKIR

Semua ini berujung pada kesimpulan bahwa manusia memiliki cara berpikir sendiri-sendiri, arti akan kalimat yang meluncur dari mulutnya sendiri, dan mengambil berbagai pengalaman orang lain untuk mengartikan sesuatu.

Jika kita tidak memberikan kemungkinan untuk perbedaan dalam pendapat yang dikeluarkan oleh lain, maka akan sangat mungkin kita terjebak ketika kita bicara pada mereka. Lebih buruk lagi terkadang kita berasumsi kita memahami apa yang mereka katakan padahal sebetulnya tidak.

Kita seringkali mendengar ada orang yang berkata "Saya tahu betul maksudmu". Dan kita seringkali melihat orang-orang yang sok tahu itu sebetulnya menunjukkan bahwa mereka tidak tahu sama sekali apa yang kita maksud. Kita harus berhati-hati agar tidak melakukan hal yang sama.

Berasumsi bahwa semua orang berpikiran serupa merupakan sumber utama dari kerancuan.

## 3 TANTANGAN:

KENALI DIRI - EKSPRESIKAN DIRI - BERTINDAK SESUAI DIRI



Martin Buber

“Terdapat tiga prinsip dalam keberadaan dan kehidupan manusia. Prinsip pikiran, prinsip pendapat, dan prinsip tindakan. Sumber konflik antara saya dan rekan saya adalah karena saya tidak mengatakan maksud saya dan tidak melakukan apa yang saya katakan.”

- 1 KENALI DIRIMU SENDIRI**  
Pikirkan pikiranmu sendiri! Tanyakan kepada dirimu sendiri pertanyaan-pertanyaanmu! Rasakan perasaanmu! Cari tahu apa yang kau inginkan!
- 2 EKSPRESIKAN DIRIMU**  
Mengetahui apa yang kaupikirkan, rasakan, dan inginkan akan membuatmu lebih mudah mengekspresikan dirimu dan membela dirimu sendiri!
- 3 BERTINDAKLAH SESUAI DENGAN PIKIRANMU**  
Bertindaklah sesuai dengan pikiran, perasaan, dan keinginanmu! Jadilah dirimu sendiri! Lakukan yang harus kaulakukan! Beranilah!



## JENDELA KEDUA

### FASE PENGEMBANGAN INDIVIDU

#### Memahami cerita hidup seseorang

*“Bercerita adalah jantung dari kerja pengembangan”*



#### LOFTY BERBAGI CERITA INI...

Sepuluh tahun yang lalu saya mengikuti Lokakarya Biografi di Cape Town selama empat hari. Kami diminta melakukan napak tilas terhadap kehidupan kami dan mengulangi pengalaman kami dengan bercerita. Saya kemudian melihat pengalaman hidup saya seperti halnya ketika saya sedang mempelajari sebuah novel atau biografi orang lain. Saya berpikir keras tentang hubungan-hubungan yang saya jalin dengan orang lain yang membentuk hidup saya. Dan kemudian saya mencoba membayangkan cerita masa depan saya seperti apa kelak dengan melihat ke mana saya ingin hidup saya mengarah.

Melihat masa lalu, masa kini, dan masa depan dengan cara seperti ini merupakan pengalaman yang menyakitkan sekaligus menyenangkan. Pengalaman ini memberikan gambaran ter jelas tentang apa saja yang sudah pernah saya miliki sebelumnya. Saya merasa lebih besar ketika meninggalkan lokakarya itu dan memiliki akar yang kuat dengan masa lalu saya, serta memiliki penghargaan baru akan apa yang mungkin saya lakukan di masa yang akan datang.

Menurut saya itu adalah saat ketika saya menyadari bahwa bercerita adalah jantung dari pengembangan. Bercerita adalah sebuah latihan yang akan membantu orang-orang menjadi sadar akan cerita mereka sendiri, masa lalu mereka, masa kini, dan masa depan sehingga mereka bisa memahami cerita mereka sendiri dan mulai menciptakan masa depan yang mereka inginkan.

Begitu saya sadar akan pekerjaan biografi, saya mulai sadar berapa banyak praktisi pembangunan yang menggunakan metode itu. Saya pernah diberitahu tentang keberhasilan teknik ini. Misalnya, oleh para praktisi yang bekerja membantu para perempuan korban penyiksaan di daerah-daerah miskin di Mexico City, atau dengan para pemuda di program budaya di Khayelitsha di Cape Town, atau dengan para petani skala kecil di Masvingo, Zimbabwe. Benang merah dari semua ini adalah penggunaan ‘bercerita’ dalam membantu orang merekonstruksi (dalam hal ini menulis ulang) cerita hidup mereka dan komunitas mereka. Dalam proses melakukan penulisan ulang, orang-orang mulai menghargai betapa kayanya cerita kehidupan mereka dan kaitannya dengan pengetahuan setempat.

#### HIDUPKU JIKA DITUANGKAN MENJADI BUKU

Salah satu sesi dalam lokakarya itu, yang dilakukan melalui latihan menulis dan menggambar, adalah menulis ulang kehidupan kita seperti diri kita menjadi subjek dari sebuah buku. Kita harus membagi hidup kita dalam beberapa bab

dan menjalin narasinya, membangun cerita hingga saat ini. Kemudian kita harus coba dan bayangkan bab berikutnya dalam hidup kita.

Dengan melihat hidup saya selayaknya sebuah buku, saya mampu melihat pola perilaku saya di beberapa bab dalam kehidupan saya. Misalnya, saya sadar bahwa saya seringkali merasa tak berdaya jika ditemani oleh laki-laki yang lebih tua. Sudah ada beberapa kejadian ketika saya menunjukkan perilaku yang tidak dewasa atau membangkang ketika saya merasa para laki-laki yang lebih tua itu menantang atau tidak setuju dengan pendapat saya. Kini saya mulai mampu melihat bagaimana menangani tantangan-tantangan itu dengan lebih efektif. Melihat bagaimana perilaku saya sendiri ternyata amat membantu. Hal itu membuat saya dapat menyadari dan mengantisipasi tanggapan-tanggapan ini agar dapat membuat pilihan-pilihan yang berbeda di masa yang akan datang.

Ada beberapa hal yang tidak membuat saya bangga di masa lalu, dan ada beberapa penyesalan besar yang masih membebani hidup saya. Melakukan karya biografi membantu saya memaafkan diri saya sendiri dan melepaskan beban yang saya miliki selama ini. Hal ini juga membantu saya memaafkan orang lain dan karenanya bisa membebaskan saya dari rasa sakit dan kepahitan yang mengungkung saya.

Pada saat yang sama, saya mampu melihat semua hal baik yang sudah saya capai dalam hidup saya. Dengan mengakui pencapaian-pencapaian yang sudah saya buat, saya dapat menghargai kekuatan-kekuatan yang saya miliki.

Masing-masing dari kita menggunakan pelajaran hidup dengan cara yang berbeda-beda. Tidak ada satu cara terbaik dalam melihat hal ini selain melihat kehidupan yang dijalani oleh orang-orang tua. Beberapa dari mereka seperti terkungkung di masa lalu, mengeluh tentang kesempatan-kesempatan yang hilang. Yang lain, selain usia tua mereka, masih terlihat bersemangat tentang tantangan hidup yang mereka hadapi. Bagi saya, orang-orang ini terlihat amat bijaksana. Mereka menonjol sebagai individu-individu yang besar.

Ternyata, melihat masa lalumu seperti ini bukanlah hal yang mudah. Melakukannya di sebuah lokakarya yang difasilitasi ternyata jauh lebih mudah ketimbang mencoba melakukannya seorang diri. Kecenderungan untuk menghapus semua hal-hal yang tidak ingin kita ingat sangatlah besar. Itulah mengapa bercerita membutuhkan penonton meskipun penontonnya hanya satu orang. Berbagi cerita dengan orang yang kamu percayai adalah awal mula dari cerita itu.

Dan tentu saja, sebagai seorang pemimpin atau fasilitator, penting bagi kita untuk mengerjakan cerita kita sendiri sebelum kita bekerja membantu orang lain dengan cerita mereka.

# 3

## FASE ARCHETYPAL/ TIPIKAL

Fase ini tidak hanya ditemukan dalam pemikiran Barat, tapi ternyata merupakan *archetype*/model yang umum di banyak kebudayaan.



### KEBERGANTUNGAN

Fase bergantung ada di periode lahir sampai usia 20-an.



### KEMANDIRIAN

Fase mandiri ada di periode usia 20-an sampai 40-an.



### SALING BERGANTUNG

Fase saling bergantung seringkali muncul di usia baya, tapi bisa saja muncul jauh lebih awal.



## Fase pengembangan manusia

Tidak ada satu orang pun yang lahir dengan kemampuan yang penuh. Sepanjang hidup kita, kita akan terus menerus belajar dan tumbuh meskipun apa yang kita pelajari seringkali ditentukan oleh tahapan hidup yang sedang kita alami. Proses ini dapat dilihat sebagai sebuah proses yang berlanjut, meskipun pada saat yang sama kita berpindah dari satu fase ke fase lainnya. Meskipun masing-masing jalur kehidupan manusia berbeda, kehidupan manusia memiliki fase yang sama.

Ada banyak pemaknaan dari semua fase ini, dan kita bisa menemukannya di berbagai model pengembangan manusia di dalam psikologi pembangunan modern. Model-model ini sebetulnya didasari oleh teori yang dibuat oleh Aristotle dan para cendekiawan klasik lainnya, yang dijelaskan berulang-ulang di abad 18 oleh Descartes dan para filsuf di zaman Pencerahan lainnya. Pada abad ke-20, Freud membuat ikhtisar tentang lima tahapan pembangunan psikoseksual dan Rudolf Steiner menggambarkan 10 tahapan pembangunan di sepanjang kehidupan manusia. Meskipun demikian, apapun model yang kita pilih, semakin jelaslah bahwa semua ini adalah variasi dari model *archetypal*, yang membagi kehidupan manusia menjadi tiga fase: kanak-kanak, masa dewasa, dan usia tua. Dalam hal hubungan kita dengan orang lain, fase-fase ini ditunjang oleh tiga tingkatan keberadaan: Ketergantungan, Kemandirian, dan Saling bergantung. Ketiga fase ini tidak hanya kita temukan dalam pemikiran Barat, namun menjadi bentuk umum di banyak budaya. Misalnya ajaran Cina kuno merefleksikan fase yang sama, kita kenal sebagai waktu untuk belajar, waktu untuk bertarung, dan waktu untuk tumbuh dewasa.

Dalam hal model, fase kebergantungan dimulai sejak konsepsi sampai kita mampu melakukan segala sesuatu sendiri dalam hidup kita—biasanya di awal usia 20-an. Fase mandiri akan muncul ketika, sebagai orang muda, kita menanyakan atau menolak nilai-nilai yang sudah 'diberikan' kepada kita ketika kita tumbuh, berjuang mencari gagasan kita sendiri, dan menjadi mandiri secara finansial. Fase ini bisa berlangsung hingga pertengahan usia 40-an. Fase saling bergantung muncul ketika ada pengakuan bahwa untuk mencapai potensi hidup seutuhnya kita perlu bekerja sama secara aktif dengan orang lain sehingga kita bisa berkontribusi bagi dunia ini. Fase ini seringkali dimulai di usia paruh baya, namun bisa juga datang lebih dulu.

## Sepuluh fase pengembangan individu

Menurut Bernard Lievegoed, tiga fase besar dalam hidup dapat dibagi lagi menjadi sepuluh fase, masing-masing tujuh tahun. Yang menjadi masalah dari formulasi Lievegoed adalah meskipun semua seperti sepatunya sepakat dengan adanya tiga fase utama, kelompok umur yang ada dalam tahapan-tahapan ini berbeda dari satu budaya atau masyarakat ke yang lain. Misalnya, di negara-negara yang memiliki angka harapan hidup rata-ratanya lebih pendek karena penyakit menular, sedikit sekali orang yang dapat mencapai usia 63 tahun yang, menurut Steiner, memberikan tanda dari munculnya fase yang ia sebut sebagai "Waktu Bebas". Sama dengan masyarakat seperti kita, yang mengalami kematian karena AIDS atau faktor lain, anak-anak terpaksa bertanggungjawab menjaga seluruh anggota rumah tangga mereka di usia remaja, transisi dari masa kanak-kanak ke dewasa dapat dipercepat dan sangat traumatis.

Karena alasan ini kita mengadaptasi model Steiner dan menjadikannya lebih fleksibel dengan mempertahankan sepuluh fase yang diusulkannya tanpa membaginya menjadi kelompok usia spesifik.

## KEBERGANTUNGAN

1

### FASE IMITASI

- Ketika seorang anak lahir, ia biasanya sangat bergantung pada orang tuanya untuk kebutuhan dasar manusianya; makanan, hunian, dan kehangatan, juga kebutuhan emosional akan cinta dan kepercayaan.
- Anak-anak belajar melalui imitasi dan mengambil contoh dari orang lain, karenanya bermain adalah bagian yang sangat penting di usia dini. Bermain memberikan kemungkinan bagi bayi untuk mengikuti dan meniru perilaku manusia yang mereka lihat di sekeliling mereka. Figur ayah dan ibu adalah model pertama bagi anak-anak dalam belajar untuk mengimbangi elemen maskulin dan feminin di diri mereka.
- Anak-anak belajar menggunakan bahasa di usia dini, mengembangkan hingga 60% dari kemampuan kosa kata mereka di usia ini.
- Anak-anak memiliki imajinasi yang sangat baik dan di periode ini kita tidak selalu bisa membedakan antara fantasi dan kenyataan.
- Pada tahap ini penting bagi anak-anak untuk mengembangkan rasa percaya diri dan konsep yang baik tentang diri dan kemampuan mereka.



... dari 0  
sampai ±20 tahun



2

### MENGUJI KEWENANGAN

- Dunia di luar sana menjadi sangat penting pada tahapan ini (misalnya sekolah, guru, dan teman-teman mereka, yang dianggap oleh anak sebagai bagian yang akan terintegrasi ke dalam pandangan mereka tentang dunia).
- Panutan selain orang tua akan muncul, misalnya guru dan teman-teman.
- Anak-anak akan mulai mempertanyakan pihak yang berwenang terutama orang tua mereka. Ini juga dapat dilihat sebagai proses pembelajaran.
- Anak-anak akan mulai menunjukkan pikiran mereka, terutama tentang: hal yang baik dan buruk, kompetisi, yang indah dan buruk, kebenaran dan kebohongan, fantasi dan realitas. Mereka seringkali mengembangkan nilai-nilai mereka sendiri dalam periode ini.
- Pada tahap ini anak-anak seringkali siap mengambil beberapa tanggung jawab.



3

### “SIAPA SAYA?”

- Masa puber dapat dilihat sebagai waktu ketika seseorang mencapai individualitas dan identitasnya. Seringkali mereka menolak dan mengeksplorasi gagasan tentang otoritas dalam pencarian yang mereka lakukan.
- Ini adalah saat tumbuhnya kesadaran seksual dan pertanyaan-pertanyaan seputar seksualitas. Ini adalah munculnya femininitas/maskulinitas yang ditunjukkan oleh perubahan fisik seperti menstruasi pada anak-anak perempuan dan suara anak-anak laki-laki akan pecah dan menjadi lebih berat.
- Cita-cita dan idola menjadi hal penting misalnya para penyanyi pop dan bintang film. Seringkali ada identifikasi yang kuat dengan kelompok tertentu atau tokoh pahlawan tertentu.
- Periode ini bisa menjadi periode yang memunculkan banyak emosi misalnya rasa ketidaknyamanan, kesendirian, kebosanan, dan kemarahan. Semua ini terkadang terkait dengan pencarian ‘arti kehidupan’ yang mungkin sedang dilalui oleh remaja muda.





## KEMANDIRIAN

±18 hingga 45 tahun



4

### WAKTUNYA KREATIF

- Periode ini dapat dilihat sebagai fase eksploratif, ketika orang muda ingin mendapatkan pengalaman baru sebanyak mungkin. Ini adalah periode pencarian sensasi, eksperimen dengan batasan, saatnya bertanya dan melakukan perjalanan, tapi juga saatnya berkeluarga dan membesarkan anak-anak. Orang dewasa mungkin akan berganti pekerjaan atau bahkan tempat tinggal beberapa kali selama periode ini.
- Ini adalah saatnya meningkatkan kemandirian, ketika pilihan ruang dan gaya hidup seseorang menjadi penting, terkadang memberikan jarak bagi seseorang dengan keluarga mereka.
- Pemikiran dan ketakutan akan kemampuan memenuhi peraturan menjadi terlihat pada beberapa kasus, karena orang dewasa muda ingin menjadikan hidup mereka berbeda dan menarik.



5

### "FILOSOFIKU SENDIRI"

- Ini adalah saat ketika ada kecenderungan melakukan kekhususan tertentu dan kesiapan untuk memperdalam pemahaman.
- Sebagai orang dewasa ada kemampuan kreatif yang dapat digunakan untuk menanggapi beberapa situasi yang berbeda.
- Ini juga saatnya ketika seseorang menemukan tempat mereka di dunia ini dan menggunakannya sebesar-besarnya untuk kepentingan mereka. Sebuah fase untuk menetap.
- Ada beberapa hal yang membahayakan di sini, misalnya terjebak dalam rutinitas tertentu dan tidak bisa mendapatkan energi kreatif yang baru.



6

### PERIODE MENENGAH

- Periode ini bisa dijelaskan sebagai 'puber kedua' yang memunculkan pertanyaan-pertanyaan seputar identitas diri.
- Ini juga sebuah periode ketika keraguan diri muncul karena pengalaman seringkali mempertanyakan asumsi-asumsi kita tentang kehidupan.
- Sadarnya kita akan banyaknya hal yang tidak tercapai seringkali sulit untuk diterima dan juga semakin menurunnya kondisi fisik; adanya kepastian bahwa kita semua menua dan kenyataan bahwa kita akan mati pada satu titik tertentu.
- Periode ini bisa menjadi periode yang menyakitkan dan emosional. Beberapa orang menanggapi periode ini dengan menunjukkan beberapa perilaku yang bisa mengalihkan kepedihan itu misalnya: kecanduan terhadap alkohol, bekerja berlebihan, atau memiliki hobi yang sangat mahal.



## SALING KEBERGANTUNGAN

±40 tahun hingga...

7

### PERIODE PERINTIS

- Bangkit dari krisis dengan memiliki serangkaian nilai dan arti baru dalam hidup bisa menjadi sebuah pengalaman yang akan menyemangati hidup. Pada titik ini beberapa orang melakukan beberapa perubahan hidup yang radikal; pekerjaan atau karir baru dan melakukan berbagai hal dengan cara baru.
- Momen-momen dalam kehidupan dihargai dengan perilaku yang baru.
- Kebebasan yang baru saja ditemukan dapat memunculkan minat dan kekuatan baru.
- Ada juga yang menemukan kemampuan baru sehingga bisa menyatukan dunia 'dalam' dan 'luar', karena mereka mempertimbangkan pendapat orang lain.
- Pengetahuan yang mereka miliki semakin ditonjolkan dengan pengalaman hidup yang mereka miliki.



8

### WAKTUNYA UNTUK KEBIJAKSANAAN

- Periode ini adalah waktu yang menenangkan ketika mulai muncul penghargaan terhadap alam. Ini juga saatnya ketika kita menemukan keunikan kita sendiri.
- Jika seseorang tidak bisa menerima apa yang ia lewatkan di masa muda, ada kemungkinan pada tahapan ini ia akan menunjukkan perilaku dan kalimat kemarahan. Kita harus menghargai apa yang sudah kita capai di masa muda.
- Kebijakan yang berakar pada pengalaman, pengetahuan diri, dan dunia bisa jadi terbentuk pada periode ini.
- Ketertarikan untuk pengembangan jangka panjang mungkin muncul di sini.



9

### SAATNYA MELAKUKAN PENINJAUAN ATAS HIDUP

- Masalah-masalah yang belum tertangani di masa lampau mungkin akan menghantui kita.
- Juga mungkin akan ada kesadaran bahwa pekerjaan hidup belum berakhir dan tinggal tersisa sedikit waktu untuk menyelesaikannya.
- Ini adalah saat untuk menangani hal-hal negatif yang ada dalam diri seseorang.
- Rasa takut bahwa kita sudah terlalu tua untuk menjaga diri kita sendiri; bergantung kepada orang lain pada periode ini bisa jadi sesuatu yang menyakitkan.
- Kesadaran akan kematian meningkat dan mulai mencoba menanganinya.



10

### WAKTU BEBAS

- Di tahun-tahun terakhir ini waktu pun terasa lebih 'senggang' jika kita memutuskan untuk bertanggung jawab dan memiliki kapasitas untuk benar-benar mencintai. Jika tidak kita akan terlalu bergantung tapi tidak mampu memberikan cinta tanpa syarat.
- Ada pilihan penting yang harus diambil. Seseorang dapat saja bergantung pada hal-hal di masa lalu atau memutuskan untuk melepaskan dan secara anggun menerima dan memberikan cinta.
- Persepsi retrospektif tentang hidup; seseorang bisa menghargai meskipun orang lain tidak sempurna, biasanya mereka akan berusaha untuk melakukan yang terbaik. Ini adalah bentuk penghargaan yang sesungguhnya bagi seseorang.





## JENDELA KETIGA

### EMPAT TEMPERAMEN

**Menemukan elemen api, udara, air, dan tanah dalam diri kita.**

**Dari elemen dasar Api, Udara, Air, dan Tanah, muncul temperamen dasar manusia.**

#### API

Orang dengan temperamen api memiliki perilaku yang berapi-api. Bergairah, kuat, cepat marah, cepat memaafkan, mereka sering menginginkan posisi kepemimpinan.



#### AIR

Orang dengan temperamen air memiliki sifat tenang dan santai, tidak menonjol, ramah, dan sabar – terkadang lamban bagi orang lain.



#### UDARA

Ceria, positif, mudah bicara, dan optimistis, orang dengan temperamen udara suka sekali mengerjakan beberapa tugas sekaligus, tapi kadang-kadang gagal.



#### TANAH

Waspada, serius, sensitif, dan kritis, orang dengan temperamen tanah bisa menjadi orang yang terlalu kritis terhadap diri sendiri dan orang lain.



### Pendahuluan

Model dari empat temperamen sudah ada sejak dari dulu. Model ini pertama kali muncul di masa Mesir atau Mesopotamia Kuno, tapi baru dianggap resmi pada tahun 400 SM ketika model ini dikaitkan oleh para dokter di jaman Yunani kuno dengan teori Empat Elemen: Tanah, Air, Udara, dan Api. Hippocrates mengembangkan keterkaitan dengan teori Empat Lelucon. Ia percaya bahwa perilaku manusia disebabkan oleh cairan kehidupan (yang ia sebut sebagai 'humour'). Keempat lelucon ini adalah darah, cairan empedu (berwarna kuning), cairan empedu hitam, dan cairan hidung. Meskipun teori ini tidak diterima oleh dunia medis, model umum dari Empat Lelucon ini terkait dengan Empat Temperamen dan Empat Elemen yang sudah lama teruji waktu. Model Empat Temperamen (Sanguin, Kolerik, Melankolik, dan Flegmatik) membuktikan bahwa temperamen ini berguna di beberapa konteks.

Sanguin (atau bersifat riang dan optimis) dikaitkan dengan darah, musim semi (basah dan panas), dan elemen udara.

Kolerik (atau bersifat seperti empedu) terkait dengan cairan empedu kuning, musim panas (kering dan panas), dan elemen Api.

Melankolik terkait dengan cairan hitam empedu, dengan musim gugur (kering dan dingin), dan elemen Tanah.

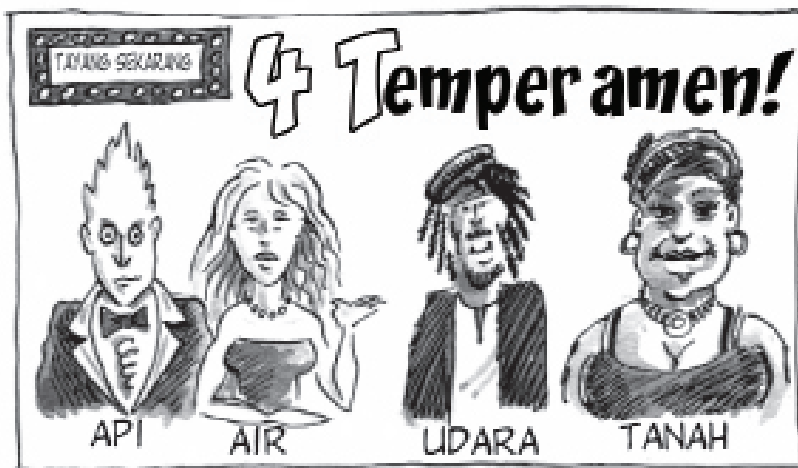
Flegmatik terkait dengan cairan hidung, dengan musim dingin (basah dan dingin), dan elemen Air.

Empat Temperamen ini bisa sangat berguna dalam membantu kita memahami diri kita sendiri dan orang lain. Keempat elemen ini juga membantu kita menghargai, merayakan, dan menggunakan semua bakat yang kita miliki serta semua orang yang bekerja bersama kita.

Meskipun demikian, kita harus berhati-hati dan menghindari diri kita dari membuat stereotipe diri dan mereka yang ada di sekeliling kita. Ingat, secara alami kita adalah orang yang rumit dan gabungan dari beberapa hal. Empat temperamen ini hanya satu jendela yang membantu kita melihat diri orang lain.

### Ringkasan tentang 4 temperamen

API—Temperamen Api, yang juga dianggap sebagai Kolerik. Mereka yang memiliki temperamen ini adalah pribadi yang bersemangat, ambisius, penuh gairah, dan seringkali ingin memaksakan nilai-nilai ini ke orang lain. Mereka cenderung menjadi orang-orang yang melakukan sesuatu, dan sebagai pemimpin mereka bersifat dinamis dan mandiri, namun bisa menjadi pribadi yang kompulsif. Mereka memiliki prinsip dan mudah mengambil keputusan, dan selalu ingin menjadi orang yang benar, bukan populer. Percaya diri dan mandiri, mereka tak mudah digoyahkan namun terkadang bisa menjadi orang yang tidak sabaran dan mudah marah. Di



## BEBERAPA GAGASAN AGAR DAPAT BEKERJA DENGAN EMPAT MODEL TEMPERAMEN

Model ini memberikan bahasa yang luar biasa bagi para peserta lokakarya untuk bicara tentang perbedaan dan kesamaan individual yang mereka miliki. Model ini juga telah membantu banyak orang untuk lebih santai dalam menghadapi hubungan tegang yang mereka hadapi di dunia kerja, untuk menghargai diri mereka sendiri, dan untuk menegaskan kepada diri kita dengan lebih percaya diri. Model ini juga dapat membantu dalam memberikan budaya kerja yang lebih berperasaan dan toleran.

Model ini juga dapat digunakan ketika kita memilih staf baru. Model ini jangan dilihat sebagai ujian psikometrik di jaman Dunia Baru yang menggunakan organisasi, namun lebih sebagai panduan tentang bagaimana seseorang dapat cocok dengan orang lain yang akan bekerja dengan mereka. Bab 6 memiliki beberapa gagasan tentang bagaimana semua temperamen yang berbeda itu menanggapi perubahan.

dunia kerja mereka cenderung menjadi orang yang amat berorientasi kepada tujuan, memiliki penilaian yang baik, serta keterampilan mengambil keputusan yang baik. Mereka mungkin tidak sabaran jika berada dalam sebuah pertemuan dan ketika berhadapan dengan staf lain, mereka juga bisa terbutakan oleh dampak yang mereka berikan terhadap orang lain.

**UDARA**—Temperamen udara juga dikenal sebagai Sanguin. Udara menunjukkan sebuah pribadi yang ceria, banyak bicara, dan menghibur. Mereka yang berada di bawah elemen ini adalah pribadi yang penuh kasih sayang dan antusias, memiliki keterampilan yang baik dalam berhadapan dengan orang lain, dan pribadi yang percaya diri serta spontan. Mereka secara alami adalah orang-orang yang emosional dan demonstratif, namun cenderung menjadi pribadi yang arogan dan memuja diri mereka sendiri. Di dunia kerja mereka memberikan atmosfer yang positif dan seringkali menawarkan diri mereka untuk membantu. Meskipun demikian, mereka adalah pemimpin dan berusaha menyelesaikan pekerjaan mereka, seringkali harus menyelesaikan berbagai pekerjaan di saat yang bersamaan. Energi kreatif dan antusiasme yang mereka miliki dapat memberikan inspirasi kepada orang lain, tapi mereka cenderung kehilangan fokus pada tugas mereka ketika keunikan mulai pudar.

**AIR**—Temperamen air mewakili pribadi yang Flegmatik. Mereka yang memiliki temperamen ini adalah orang yang santai dan mudah bekerja sama. Mereka tetap tenang dan diam sepanjang waktu, dan bisa dianggap sebagai orang yang memiliki banyak kegunaan dan kemampuan. Meskipun mereka tidak mudah marah, jika mereka terlalu dipojokkan mereka bisa meledak. Mereka adalah penengah yang baik, dan dapat bekerja di bawah tekanan, namun perlu tenggat waktu dalam bekerja. Terkadang sulit bagi mereka untuk dapat didengarkan di tempat kerja dan akan menghindari konflik.

**TANAH**—Temperamen tanah juga dikenal sebagai Melankolis. Mereka adalah orang-orang yang berpikir mendalam dan amat menghargai keindahan serta peka terhadap orang lain. Mereka bisa menjadi orang yang filosofis dan puitis, mau mengorbankan diri mereka, dan berusaha melakukan yang benar. Mereka mudah sekali tertekan dan mengkritisi diri mereka sendiri. Mereka berupaya menjadi orang yang memegang prinsip dan idealis. Di dalam dunia kerja, mereka adalah orang yang berorientasi kepada tujuan dan amat teratur, dengan standar yang amat tinggi, menjaga agar tempat kerja mereka senantiasa rapi dan bersih. Mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan sulit, keras kepala, dan amat rinci. Mereka bisa menemukan solusi-solusi kreatif namun selalu berharap yang terburuk. Mereka bisa jadi sulit menerima perubahan jika tidak ada contoh sebelumnya.

### LATIHAN BERMAIN

Cobalah ini! Keluarkan semua kata yang kamu asosiasikan dengan masing-masing elemen: api, udara, air, dan tanah... Lalu bertanyalah pada dirimu sendiri elemen mana yang juga menggambarkan kualitas manusia.

Mungkin kamu menemukan kata seperti bergairah (api), keren (air), dalam (tanah), ringan (udara). Kata mana yang paling bisa menjelaskan kualitasmu?



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



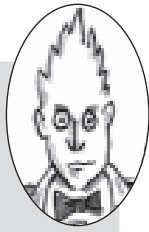
# Bagan temperamen



## HARAP DIINGAT

- Sebagian besar orang memiliki dua temperamen yang dominan dan satu temperamen yang kurang mengemuka. Namun justru temperamen yang tidak terlalu mengemuka itu yang akan membantu mereka dalam menghadapi tantangan, misalnya temperamen air yang amat kuat seringkali ditantang untuk menemukan elemen api dalam diri mereka, mengetahui apa yang benar-benar mereka inginkan.
- Temperamen seharusnya digunakan untuk menghargai bakat yang kita miliki dan juga orang lain di sekeliling kita. Temperamen juga dapat membantu kita mengidentifikasi tantangan yang kita miliki namun tidak boleh digunakan untuk menilai diri kita atau orang lain secara negatif.
- Terkadang temperamen campuranmu tersembunyi oleh perilaku yang kau paksakan atau dapatkan ketika kamu masih kecil, karena penyakit yang kamu derita, atau depresi. Akan perlu waktu untuk menemukan campuran temperamen dalam diri kita.
- Organisasi fungsional akan dapat menemukan banyak manfaat dengan adanya berbagai temperamen yang beragam karena semua temperamen itu akan melengkapi satu sama lain.

# Empat temperamen di tempat kerja: tips dan tantangan



## TIPS BAGI TEMPERAMEN API

- Cobalah sadar akan kekuatan dirimu dan bagaimana kamu mempengaruhi orang lain secara emosional.
- Hargai bakat yang dimiliki oleh temperamen lain, terutama yang bersifat lebih hati-hati, kurang dapat mengambil keputusan, atau lamban.
- Berikan ruang bagi proses; jangan terlalu cepat menghakimi—tunggu sesaat untuk melibatkan orang lain.

## TIPS BEKERJA DENGAN ORANG BERTEMPERAMEN API

- Bersikaplah terus terang pada mereka. Bersikaplah jelas dan cepat mengambil keputusan.
- Berilah argumen yang baik yang didukung oleh fakta dan detail.
- Jangan mengeluh kecuali benar-benar diperlukan.
- Bersiaplah untuk dipertanyakan oleh mereka.
- Berpikirlah tentang konsekuensi dan rencana-rencana cadangan.
- Bantu mereka memahami perlunya melibatkan orang lain dalam pekerjaan itu.



## TIPS BAGI PRIBADI UDARA

- Ikuti dan selesaikan semuanya, serta bersikaplah komprehensif.
- Temukan dan identifikasi batasan-batasan internal dan eksternal.
- Dengarkanlah dengan lebih mendalam dan hati-hati.

## TIPS BEKERJA DENGAN ORANG BERTEMPERAMEN UDARA

- Jangan terlalu formal, dan santai, jangan terlalu terburu-buru.
- Ciptakan suasana hati positif yang kondusif untuk bekerja.
- Berikan dan fasilitasi citra-citra yang nyata.
- Jangan terlalu terstruktur.
- Berikan batasan dan cakupan untuk berubah.
- Ikat mereka dengan tenggat waktu.



## TIPS BAGI PRIBADI TANAH

- Lihat segala sesuatu di luar diri sendiri.
- Lihatlah sisi yang mudah dari segala sesuatu.
- Maafkanlah dirimu dengan lebih mudah.

## TIPS BEKERJA DENGAN ORANG BERTEMPERAMEN TANAH

- Terimalah kenyataan bahwa sulit bagi mereka untuk menerima perubahan.
- Temukan pengalaman-pengalaman yang akan mengaitkan mereka dengan situasi baru.
- Sadari dan jangan mendendam terhadap kesulitan yang kamu temui ketika bekerja dengan mereka.
- Berikan gambaran yang jelas akan rencana-rencana alternatif yang kamu sarankan, termasuk alasan dan masalahnya (jika ada).
- Jangan terlalu positif tanpa alasan.
- Gunakan psikologi terbalik; terkadang menunjukkan penolakan dan negativitas akan menjadikan mereka lebih positif.

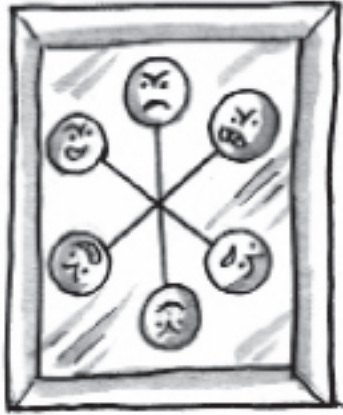


## TIPS BAGI TEMPERAMEN AIR

- Temukan apimu!
- Jadilah pribadi yang lebih berorientasi kepada aksi dan buatlah keputusan dengan mudah.
- Berikan perhatian kepada hasilnya.

## TIPS BEKERJA DENGAN ORANG BERTEMPERAMEN AIR

- Jangan terburu-buru, ambil waktu secukupnya.
- Bersikaplah jelas dan berhati-hati.
- Berikan informasi yang penting tanpa harus memberikan rincian yang berbelit-belit.
- Berikan alternatif dan juga waktu.
- Jangan terlalu berharap pada jawaban yang langsung, bersabarlah.
- Pahami jika waktunya tepat mereka akan bergerak.



## JENDELA KEEMPAT

### POLARITAS KEPEMIMPINAN

Berupaya mencari pemimpin dan fasilitasi yang baik



Lourens van der Post

“ Aku mendengar orang bicara di mana-mana bahwa masalah dengan zaman kita adalah tidak ada lagi pemimpin yang hebat. Jika kita lihat ke belakang, kita selalu punya pemimpin yang hebat. Namun bagi saya, sepertinya tidak ada alasan yang jelas mengapa tidak ada lagi pemimpin yang hebat. Ini karena mereka tidak lagi dibutuhkan. Pesannya jelas sekali. Kita sudah tidak mau lagi dipimpin dari luar. Masing-masing dari kita harus menjadi pemimpin bagi diri kita sendiri. Kini kita sudah memiliki pengetahuan memadai untuk mengikuti cahaya yang ada dalam diri kita, dan melalui cahaya itu kita akan menciptakan komunitas baru ”

Lourens van der Post

Ketimbang memilih pemimpin yang kuat, kita bisa menciptakan kepemimpinan di antara kita



### LOFTY BERBAGI PENGALAMAN TENTANG KEPEMIMPINAN KOLEKTIF

Apakah pemimpin dan kepemimpinan dua hal yang sama? Tidak selalu. Ada begitu banyak jenis kepemimpinan.

Di CDRA kami memiliki sesi refleksi bulanan ketika kami berbagi pengalaman masing-masing dan memikirkan tentang apa arti dari pengalaman-pengalaman itu untuk praktik kita di masa yang akan datang. Kita seringkali melakukan perubahan atau perbaikan konkret akan kerja kita atau organisasi kita berdasarkan isu yang muncul dalam pertemuan-pertemuan itu. Forum itu adalah sebuah bentuk kepemimpinan, yang mana kami semua adalah pemimpinnya. Bagi saya, sepertinya ini adalah inti dari demokrasi partisipatif, yaitu ketimbang memilih pemimpin yang kuat, kita bisa menciptakan kepemimpinan di antara kita.

Tantangannya adalah bagaimana memastikan bahwa proses kepemimpinan dirancang dan difasilitasi dengan baik, bahwa proses ini memberikan ruang bagi semua orang untuk menyuarakan pendapat, dan memiliki arahan yang jelas. Mungkin hal ini akan membawa kita kepada peran berbeda bagi pemimpin, cara yang berbeda untuk mengangkat kepemimpinan—bentuk fasilitatif dari kepemimpinan.

Pertanyaan tentang kepemimpinan sepertinya muncul dari setiap orang saat ini. Dengan kondisi bumi kita yang semakin berantakan, kita membutuhkan kepemimpinan yang baik. Namun apakah kita membutuhkan pemimpin yang kuat dan tegas, atau haruskah kita mencari yang lain? Taktik-taktik tangan besi sepertinya tidak terlalu membantu.



# Memahami model polaritas kepemimpinan

Polaritas adalah hubungan antara dua hal yang saling berlawanan tapi tidak bertarung, seperti siang dan malam, rasa manis dan asam, maskulin dan feminin, atau temperamen air dan api. Perbedaan mereka bisa jadi menarik namun bagaimana mereka bisa berdampingan dengan perbedaan yang menganga besar jauh lebih menarik. Mereka adalah dua hal berlawanan yang saling melengkapi satu sama lain.

Dalam konteks kepemimpinan dan fasilitasi, kesadaran akan adanya polaritas kepemimpinan dapat meningkatkan keberhasilan dari kerja pembangunan organisasional.

Menurut model Polaritas Kepemimpinan, enam peran kepemimpinan dasar adalah:

Inspiratif	↔	Menyemangati
Fokus	↔	Membumi
Menantang	↔	Mendukung

Peran-peran ini berhubungan satu sama lain menurut tiga rangkaian polaritas: Inspiratif/Menyemangati; Fokus/Membumi; Mendukung/Menantang.

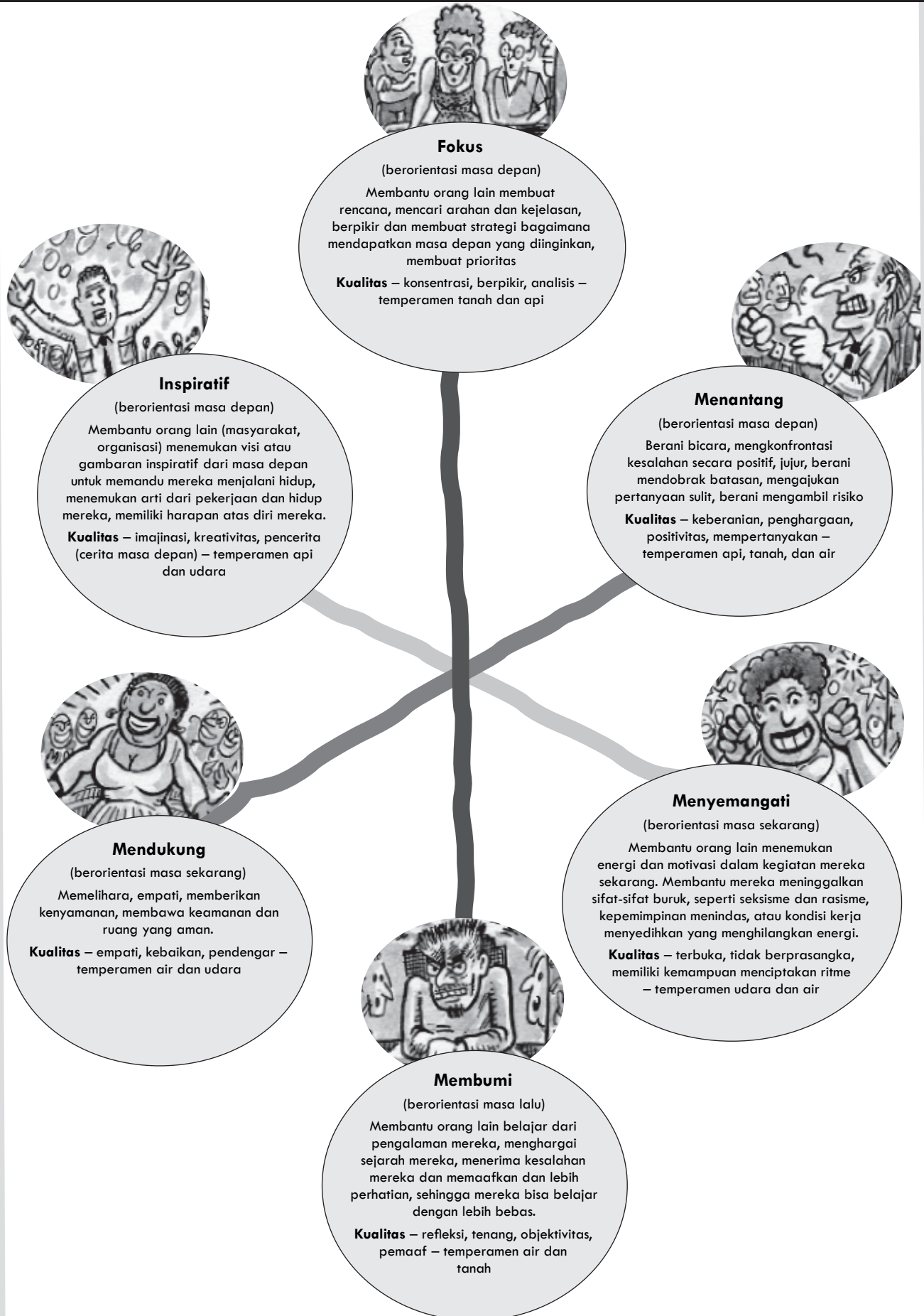
Diagram di halaman berikutnya memberikan model sederhana dari polaritas, menunjukkan bagaimana peran dan kualitas kepemimpinan perlu diseimbangkan satu sama lain.

Berpegang pada hal-hal yang berlawanan dan menghormati ketegangan adalah sesuatu yang penting dalam kepemimpinan kreatif.





# Polaritas kepemimpinan fasilitatif - peran dan kualitas



# Enam peran kepemimpinan fasilitatif



## INSPIRATIF - ORIENTASI MASA DEPAN

Membantu orang (komunitas, organisasi) menemukan visi atau citra yang inspiratif dari masa depan akan membantu mereka dalam memandu pekerjaan atau hidup mereka, mencari arti dari pekerjaan atau hidup mereka, berharap pada diri mereka sendiri.

VS



## MENYEMANGATI - ORIENTASI MASA SEKARANG

Membantu orang menemukan energi dan motivasi dalam apa yang mereka lakukan. Membantu mereka dalam menghilangkan berbagai hal misalnya sikap seksis, rasis, kepemimpinan yang opresif, atau kondisi kerja buruk yang cenderung mengurangi semangat mereka.

### APA YANG KITA PELAJARI TENTANG DUA PERAN INI DAN POLARITAS MEREKA

Beberapa pemimpin bersikap sangat baik dalam memberikan inspirasi kepada orang lain (atau mengeluarkan inspirasi itu dari orang lain) namun seringkali bingung ketika anggota staf mereka kurang bersemangat. Jadi staf mereka dalam hal ini mungkin senang dengan visi dari komunitas atau organisasi namun dapat tiba-tiba tidak bersemangat karena diskriminasi atau sejenisnya. Ketika organisasi kekurangan ritme (misalnya tidak memiliki pertemuan staf), bisa menjadi mudah marah, membuat orang semakin tidak yakin, tertekan, dan lelah. Mereka mendapatkan energi dari beberapa ritme dalam hidupnya.

Bisa jadi ada ketegangan yang sehat antara dua peran ini. Peran menyemangati akan berkata kepada peran menginspirasi, "Senang ada kamu di sini, tapi tolong bersikap realistis ya!" Peran menginspirasi mungkin akan menjawab "Oke, baik, tapi jangan terjebak di masa kini, masa depan meminta kita untuk berpikir lebih besar dari apa yang kita pikirkan saat ini!"



## FOKUS - ORIENTASI MASA DEPAN

Membantu kita merencanakan, menemukan arahan dan kejelasan, berpikir dan membuat strategi tentang bagaimana mendapatkan masa depan yang diinginkannya, membuat prioritas.

VS



## MEMBUMI - ORIENTASI MASA LALU

Membantu kita belajar dari pengalaman kita sendiri, menilai sejarah hidup kita, menerima kesalahan dan memaafkan, serta lebih berpikir dalam sehingga kita bisa merasa bebas dalam belajar.

### APA YANG KITA PELAJARI DARI DUA PERAN INI DAN POLARITAS MEREKA

Hubungan antara fokus dan membumi sangat terkait dengan siklus pembelajaran-tindakan (Lihat Bab 5). Sebuah aliran yang mengalir dari pembelajaran yang kita dapat di masa lalu menuju pemikiran masa depan yang memberikan kemungkinan bagi organisasi atau komunitas yang sehat, mandiri, dan adaptif.

Hubungan antara kedua hal ini bersifat seperti siklus (seperti siang dan malam). Masing-masing akan membutuhkan perhatian sehingga dapat menjadi lebih sehat.



## MENANTANG - ORIENTASI MASA DEPAN

Berbicara, secara positif melawan apa yang tidak bisa bekerja dengan baik, mengatakan yang sebenarnya, mendobrak semua batasan, menanyakan pertanyaan yang sulit, mengambil risiko.

VS



## MENDUKUNG - ORIENTASI MASA SEKARANG

Menyayangi, berempati, memberikan kenyamanan, keamanan, dan tempat-tempat aman.

### APA YANG KITA PELAJARI DARI DUA PERAN INI DAN POLARITAS MEREKA

Kamu harus menyadari ini sesegera mungkin. Ketika seseorang berbuat kesalahan... Apakah mereka perlu ditantang atau apakah mereka membutuhkan dukungan yang merengkuh mereka... atau mereka butuh sedikit dari keduanya? Jika sebuah organisasi, kepemimpinan, atau fasilitator bersikap sangat menantang mungkin akan terasa sedikit aneh atau terlalu bossy. Di sisi lain jika segala sesuatunya terlalu mendukung, mungkin akan menjadi terlalu nyaman, terlalu manis, atau terlalu lembek.

Hubungan antara kedua peran ini sangat berlawanan. Bagaimana kita memberikan tantangan yang memadai kepada seseorang namun dalam lingkungan yang mendukung, sehingga orang itu mau mengambil risiko namun juga mau menerima masukan jujur, ketika mereka tahu bahwa mereka gagal mereka akan didukung dan tidak ditinggalkan?

## 4

### PEMIKIRAN PANDUAN TENTANG INDIVIDU

- 1 SEMUA ORANG BERBEDA.**

Ada banyak sekali keragaman di dunia ini. Semakin kita menghargai keragaman ini semakin mungkin kita bisa bekerja secara kreatif dengannya. Keragaman adalah kunci menuju organisasi yang sehat.
- 2 SEMUA ORANG MENARIK.**

Lihatlah di bawah permukaan dan bahkan orang yang paling membosankan punya cerita yang mencerahkan. Menganggap orang membosankan lebih membuktikan tentang siapa kita, dan bukan orang tersebut.
- 3 SEMUA ORANG BERTARAF**

Setiap orang berharga (bahkan kamu!). Kalau kamu tidak percaya, kamu bekerja di tempat yang salah.
- 4 SEMUA ORANG PUNYA KEMAUAN DAN KEMAMPUAN MENGUBAH DAN MENGEMBANGKAN DIRI**

Kesadaran ini mungkin sudah terkubur dan terlupakan – tugas kita adalah membawanya kembali ke permukaan.



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Model Polaritas Kepemimpinan memberikan sumber pertanyaan yang baik yang dapat digunakan oleh individu maupun organisasi dalam menilai diri mereka, merayakan kekuatan mereka, dan menangani tantangan yang mereka hadapi.

#### MENGGUNAKAN MODEL INI DI TATARAN INDIVIDU

Organisasi (atau sebuah tim) mungkin dapat menganggap model ini berguna untuk mendapatkan masukan dari orang lain di dalam organisasi. Mendorong orang untuk mengajukan pertanyaan ini secara teratur dan memberikan masukan kepada satu sama lain.

**Pertanyaan-pertanyaan yang Menginspirasi/Menyemangati:** Seberapa inspiratifkah pekerjaan saya? Apakah saya juga punya semangat itu setiap hari? Apakah saya melakukan sesuatu yang benar-benar ingin saya lakukan? Apa yang menghalanginya?

**Pertanyaan-pertanyaan yang Fokus/Membumi:** Apakah saya fokus? Apakah saya punya arahan yang jelas? Apakah saya tahu apa saja prioritas dalam hidup saya? Apakah saya belajar secara terus-menerus, mencari waktu untuk melakukan refleksi, dan belajar dari pengalaman saya?

**Pertanyaan-pertanyaan yang Menantang/Mendukung:** Apakah saya mendapatkan tantangan dari orang lain ketika benar-benar membutuhkannya? Apakah saya memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mempertanyakan saya? Apakah saya meminta atau mendapatkan dukungan yang saya butuhkan?

#### MENGGUNAKAN MODEL INI DI TATARAN ORGANISASIONAL

Pertanyaan-pertanyaannya serupa namun memiliki orientasi yang kolektif. Seringkali berguna apabila, sebelum kamu menanyakan pertanyaan ini secara kolektif, kamu mendapatkan masukan dari masing-masing individu. Bukan hal yang luar biasa bagi masing-masing individu yang terlibat di proses kolektif untuk terdiam ketika jawaban yang mereka berikan dianggap bertentangan oleh anggota kelompok yang lebih kuat.

**Pertanyaan-pertanyaan yang Menginspirasi/Menyemangati:** Dari mana organisasi ini mendapatkan inspirasi dan tujuannya? Di manakah kondisi kerja dan budaya memotivasi maupun demotivasi? Apa saja hal-hal yang membantu atau menghalangi?

**Pertanyaan-pertanyaan yang Fokus/Membumi:** Apakah organisasi ini jelas dan fokus? Apakah belajar dari pengalaman secara sadar, berkelanjutan, dan sehat yang membekali pikiran kita akan masa depan? Apakah yang membantu atau menghalanginya?

**Pertanyaan-pertanyaan yang Menantang/Mendukung:** Apakah ada tantangan atau batasan bagi organisasi ini? Bisakah kita bersikap jujur terhadap satu sama lain dengan cara yang positif? Apakah kita saling dukung ketika kita sedang berjuang atau gagal?

# BAB TIGA

# Hubungan antar manusia

Menciptakan dan menangani hubungan dalam organisasi

“Cinta itu lebih tinggi daripada pendapat. Jika dua orang mencintai satu sama lain, pendapat yang paling berbedapun dapat diatasi.”

Rudolph Steiner

## HAI, SAYA RUBES...

Jangan lewatkan bab ini! Kita akan mencoba menjelajahi betapa pentingnya berhubungan dalam perubahan organisasi dan sosial. Kita akan berdiskusi tentang 'kekuasaan' dalam hubungan dan bagaimana membangun hubungan sehat yang akan membuat berbeda.



## CHRISSEY BERBAGI CERITANYA...

Pada dua tahun pertama posisi saya sebagai penasihat Pengembangan Organisasional di Nepal untuk sebuah LSM lokal, saya jadi tahu bahwa pergeseran tujuan mereka sebagai sebuah organisasi merupakan hasil dari perdebatan yang berlangsung, yang mendasari pertarungan kekuasaan. Presiden yang dulu dan sekarang memiliki pandangan berbeda tentang arahan masa depan LSM, dan masing-masing memiliki kelompok pendukung. Karena hubungan pribadi menguat atau melemah, salah satu pihak akan terlihat 'menang', dan menghasilkan pergeseran yang berlangsung konstan dalam hal arahan dan kemampuan untuk maju dengan tujuan yang disepakati. Karena saya baru saja tiba, saya belum terpengaruh oleh dinamika pribadi dalam LSM. Banyak staf junior membahas perdebatan kekuasaan ini setelah mereka mau membuka diri mereka kepada saya sebagai orang luar, padahal mereka tidak bisa terbuka satu sama lain atau dengan atasan-atasan mereka. Dengan mencamkan hal ini di kepala kita dan melihat kepekaan dan hubungan pribadi yang ada, penting bagi saya untuk menemukan cara yang perlahan dan tidak langsung membawa gagasan ini ke dalam diskusi-diskusi kami mengenai prioritas LSM ini di masa yang akan datang. Karenanya saya bekerja dengan lebih pelan dan menghabiskan beberapa bulan melakukan observasi

*“Mereka mau membuka diri mereka kepada saya sebagai orang luar padahal mereka tidak bisa terbuka satu sama lain.”*





dan mengembangkan hubungan agar mereka bisa mengenal saya, merasa nyaman dengan saya, dan mempercayai motif yang saya miliki. Sangatlah penting menghadirkan rasa percaya di antara saya dan Dewan Direktur, yang membutuhkan berbulan-bulan dan banyak melibatkan acara minum teh bersama-sama, makan malam di rumah kami, dan mengobrol panjang lebar tentang keluarga dan hidup kami. Meskipun pada awalnya hal ini mempertanyakan definisi Barat saya tentang 'produktivitas' dan pemisahan 'rumah' dan 'pekerjaan' yang biasa kita lakukan, saya mulai sadar bahwa waktu ini dihabiskan dengan baik. Hubungan dan pertemanan saya dengan rekan-rekan pun terbangun, membuat kami menikmati pekerjaan kami dan menghargai budaya masing-masing. Dalam jangka panjang, 'pengembangan hubungan' semacam ini sangatlah penting untuk memastikan bahwa Direksi menerima pengamatan yang saya lakukan tentang pertarungan kekuasaan yang dijelaskan di atas sebagai hal yang konstruktif dan menunjukkan kepedulian saya tentang kesehatan dan kapasitas LSM secara umum.

#### PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

Apa yang sebenarnya terjadi di sini? Apa yang mendasari pendekatan dan tindakan yang diambil oleh Chrissy? Pelajaran atau tantangan apa yang diberikan oleh cerita ini dalam praktikmu?

## Mengapa hubungan penting sekali?

*“Menciptakan dan memelihara hubungan juga menjadi tujuan utama dari pekerjaan dan organisasi kita.”*

Di manapun ada hubungan yang hangat, penuh kepercayaan dan terbuka, di situ pula kita menemukan semua kemungkinan menjangkau yang mulai terbuka satu demi satu, memungkinkan terbukanya hal-hal positif dalam diri kita dan orang lain. Kita tahu bahwa dengan demikian kita bisa bicara dengan lebih jujur dan bebas, menjadi diri kita sendiri, lebih kreatif, lebih produktif, bahkan lebih baik. Kita juga tidak terlalu takut membuat kesalahan dan mampu secara kolektif belajar dari kesalahan-kesalahan itu.

Dan tentu saja, ketika kita menyembunyikan sesuatu dari orang lain, ketika ada ketidakpercayaan, ada kebekuan, takut akan atau kurangnya kejelasan, kita akan mengalami tertutupnya kemungkinan dan ketidakmampuan belajar secara bersama-sama. Kita akan tenggelam dan tidak akan menjadi positif atau kreatif.

Karena organisasi adalah sebuah kumpulan yang terdiri dari orang-orang yang bekerja sama dengan tujuan yang sama maka penting adanya hubungan baik dalam organisasi yang sehat dan kemampuan kita bekerja sama dengan tujuan mencapai capaian-capaian kolektif dan organisasional. Namun apakah hubungan ini adalah suatu cara untuk mencapai tujuan? Silakan pikirkan.

Jika tujuan bekerja sama adalah membangun sebuah komunitas yang sehat dan berkelanjutan, maka *menciptakan dan memelihara hubungan juga menjadi tujuan utama dari pekerjaan dan organisasi kita*. Dalam kerja pengembangan, hubungan bisa berarti alat dan tujuan.



### KEHANGATAN MANUSIA ADALAH KUNCINYA

Menurut pengalaman kita sebagai pemimpin dan fasilitator, kita belajar bahwa kehangatan manusia adalah kunci dari proses pengembangan yang berhasil. Kehangatan manusia memungkinkan adanya kepercayaan. Dalam situasi yang berkaitan dengan perubahan dan ketidakpastian, kepercayaan terhadap orang yang memfasilitasi perubahan tersebut adalah hal yang sangat mendasar, baik sebagai pemimpin atau fasilitator. Kejujuran, kemampuan menjaga rahasia, dan keterbukaan dari sisi pemimpin atau fasilitator adalah hal yang sangat penting.

Lebih jauh lagi, komunitas atau organisasi harus diselimuti oleh kepompong atau rahim yang hangat tempat menciptakan, memelihara, dan melahirkan awal yang baru. Adalah tugas pemimpin atau fasilitator untuk memberikan atau memfasilitasi kehangatan itu, untuk membuktikan integritas, memungkinkan dan mendorong rasa percaya, baik dalam proses dan dalam organisasi itu sendiri, yang mungkin akan memakan waktu lebih lama lagi.

Pemimpin atau fasilitator dapat membuat sebuah cara kerja dengan orang-orang yang bekerja dengan mereka, yaitu cara kerja yang mungkin telah hilang dalam dunia mereka sendiri. Kehangatan semacam itu akan memberikan kemungkinan bagi terjadinya perubahan di luar dari tindakan dan teknik yang dilakukan oleh para praktisi. Model ini dapat menghilangkan batasan, meleburkan kekakuan, dan memungkinkan mereka semua merasa berarti.

Hubungan antara kehangatan, integritas, dan kepercayaan akan senantiasa mengingatkan semua orang akan sifat dasar manusia, yang berlanjut ke kemungkinan terjadinya perubahan.

*“Kehangatan manusia memungkinkan adanya kepercayaan.”*

Dalam situasi yang berkaitan dengan perubahan dan ketidakpastian, kepercayaan terhadap orang yang memfasilitasi perubahan tersebut adalah yang sangat mendasar.



“Saya melihat bahwa dengan memiliki perasaan saling terkait dan menghargai satu sama lain, staf yang ada dapat berkontribusi lebih banyak lagi.”



## RUBES BERBAGI CERITANYA...

Beberapa tahun yang lalu, ketika saya menangani sebuah tim kecil yang terdiri dari para praktisi yang memberikan dukungan terhadap pendidikan, saya memutuskan setidaknya sekali dalam satu periode tahun ajaran saya akan membuat sebuah acara makan-makan untuk kami semua, bersenang-senang saja selayaknya manusia. Semua orang saya undang, termasuk staf administrasi dan kebersihan yang tergabung dalam unit tersebut. Dalam waktu singkat, acara ini menjadi acara yang sangat disukai. Saya melihat bahwa dengan memiliki perasaan saling terkait dan menghargai satu sama lain, staf yang ada dapat berkontribusi lebih banyak lagi, karena terkadang mereka menghadapi tantangan yang demikian besar ketika bekerja dengan wilayah yang keadaan sekolah-sekolahnya amat buruk karena kemiskinan.

## Melihat hubungan



Beberapa hal tidak segera terlihat, bahkan alat penilaian terbaik dan daftar periksa belum tentu mengungkapkan ini.

Hubungan adalah pintu masuk kita ke sebuah organisasi atau komunitas yang akan bekerja dengan kita. Dengan ‘melihat masuk ke organisasi’ artinya kita seperti melihat sebuah permukaan, seperti ruang fisik misalnya struktur bangunan, prosedur, sistem, sumber daya, kebijakan, dan sebagainya, agar dapat melihat budaya dan nilai, pemikiran yang tersembunyi, serta asumsi yang memandu dan mengendalikan cara sebuah organisasi berpikir dan bekerja. Kesemua hal ini tidak serta merta dapat terlihat, bahkan alat penilaian dan daftar periksa terancang tidak akan bisa mengungkapkan itu semua. Kita hanya dapat mengetahuinya dengan mengenal satu sama lain di tataran manusia, yang akan mengungkapkan semua ‘rahasia’ itu kepada orang lain.

Sederhananya, jika seseorang mempercayaimu maka akan dengan mudah mereka bercerita tentang apa yang sesungguhnya terjadi.





## RUBES BERBAGI CERITA YANG LAIN...

Saya ingat sebuah kejadian ketika saya masih seorang guru muda yang memulai hari pertama praktik mengajar di sebuah sekolah menengah di Cape Town.

Setelah melakukan pertemuan orientasi awal dengan kepala sekolah, saya melanjutkan pertemuan itu di ruang guru. Pertemuan itu terjadi tak lama sebelum bel jam pelajaran pertama berbunyi. Ruangan itu kosong. Tanpa berpikir panjang saya duduk di sebuah sofa yang nyaman yang ditempatkan di sisi jendela di ruangan itu. Tak lama kemudian ruang guru itu dipenuhi oleh para guru, namun pada saat yang sama saya mulai merasa tidak tenang. Ada seseorang yang duduk di sebelah saya namun sama sekali tak menyapa saya, sementara yang lain memberikan tatapan tidak menyenangkan pada saya. Tak lama saya sadar bahwa mungkin saya duduk di tempat favorit bagi para guru senior di sekolah itu. Saya pun serta merta berdiri, memohon maaf, dan menemukan sebuah kursi keras yang letaknya terpendam di ruangan itu.

Sebelum tiba, saya sudah melakukan penelitian, saya sudah mendengarkan dengan seksama penjelasan dari kepala sekolah ketika pertemuan orientasi berlangsung. Tetapi 'aturan' yang amat penting ini sama sekali tidak dikomunikasikan. Aturan itu memang tidak tertulis di buku aturan atau katalog, dan tidak ada satu pun daftar periksa yang menyebutkan adanya aturan itu.

*“Saya tidak sadar kalau mungkin saya duduk di kursi favorit seseorang.”*



## Kekuasaan , hubungan, dan perubahan

Jika sebuah pembangunan tidak berujung pada perubahan dalam hal penyebab dan kualitas hubungan antar manusia yang ada, maka sangat diragukan pembangunan sudah berjalan. Jika sebagai pemimpin atau fasilitator kita tidak tertarik mengurus masalah hubungan, dengan segala kesulitan dan kerumitan yang ada, kita akan cenderung menjadi teknisi belaka.

Hal ini benar adanya karena kekuasaan itu ada dalam sebuah hubungan. Seringkali, pembangunan terkendala atau mengalami hambatan karena hubungan kuasa yang ada di dalamnya memandulkan kerja sama, atau menekan, membatasi mereka yang berpotensi. Karenanya, jika kita ingin melihat perubahan atau transformasi kuasa kita harus membantu mengubah hubungan-hubungan yang ada di dalamnya.

Tidak ada hubungan ideal dalam kekuasaan. Berbagai situasi membutuhkan berbagai kekuasaan yang berbeda (lihat bagan berikut), dan seiring dengan perubahan yang terjadi, hubungan dan kekuasaan pun berubah agar dapat menangani situasi baru.

*“Jika sebuah pembangunan tidak berujung pada perubahan dalam hal penyebab dan kualitas hubungan antar manusia yang ada, maka sangat diragukan pembangunan sudah berjalan.”*



## Hubungan kuasa yang bergantung, mandiri, dan saling bergantung

Tiga fase besar dalam pengembangan individu seperti yang dijelaskan di Bab 2 dibagi menjadi fase *bergantung*, *mandiri*, dan *saling bergantung*. Semua fase ini juga menggambarkan berbagai hubungan kuasa yang terjadi di antara manusia di berbagai fase kehidupan.

Ketika saya *bergantung* padamu (misalnya pada kepemimpinanmu) maka kau memiliki kuasa atas saya (yang bisa menjadi sesuatu yang berguna ataupun tidak). Pada satu titik tertentu saya mungkin akan meninggalkan kebergantungan ini, mungkin untuk mengembangkan dan menunjukkan kepemimpinan saya, menjadi orang yang *mandiri*. Ketika saya sudah lebih mandiri, ini menandakan saya memiliki kekuatan lebih dalam diri saya untuk berdiri sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu, berdiri di atas kaki saya sendiri, saya mungkin akan memiliki rasa percaya diri dan kemampuan untuk menjalin hubungan denganmu secara *saling bergantung* ketika kita membagi kekuasaan sama rata.

Sangatlah berguna untuk mencamkan hal ini di kepala kita sebagai seorang pemimpin atau fasilitator. Seringkali di fase awal sebuah hubungan, manusia atau organisasi yang bekerja dengan kita merasa mereka sangat bergantung pada kita untuk mendapatkan panduan, dukungan, akses terhadap sumber daya yang ada, dan lain-lain. Jika tujuan kita adalah untuk memberdayakan mereka, maka seiring dengan berjalannya waktu kita akan ingin membantu orang lain menjadi lebih mandiri, dapat mendukung dirinya sendiri, dan bergantung penuh pada dirinya. Seringkali kita akan tahu bahwa ini bisa benar-benar terjadi ketika mereka mulai mempertanyakan atau mengkritisi kita!

Mungkin ini berarti saatnya kita menarik diri, memberi ruang bagi mereka untuk bekerja dengan kekuatan yang baru mereka miliki itu, untuk membuat kesalahan mereka sendiri dan belajar dari kesalahan-kesalahan itu. Apakah kita harus menguji mereka dan menambah kekuatan mereka? Apakah kita harus membantu mereka belajar ketika mereka membuat kesalahan atau haruskah kita membiarkan mereka menemukan cara mereka sendiri? Tidak ada jawaban yang mudah untuk pertanyaan-pertanyaan ini, karena semuanya amat bergantung pada keadaan yang ada dan karena masing-masing pertanyaan itu membutuhkan penilaian yang berbeda-beda. Namun menanyakan hal-hal ini adalah hal yang baik.

“Seringkali kita akan tahu bahwa ini bisa benar-benar terjadi ketika mereka mulai mempertanyakan atau mengkritisi kita!”



## APAKAH KEBERGANTUNGAN HAL YANG BURUK?

Apakah kebergantungan hal yang buruk? Jawabannya ya dan tidak. Anak-anak kecil sangat bergantung pada orang tuanya. Fase kebergantungan dapat menjadi sebuah proses pembelajaran dan pengajaran yang luar biasa, namun pada tingkatan tertentu anak-anak akan mulai tumbuh dan bergeser ke fase masa dewasa dan dalam proses itu mereka merasakan perlunya bergeser dari kebergantungan bahkan mungkin sebelum orang tua menyadarinya. Pergerakan ini seringkali menjadi semacam pertarungan kekuasaan yang membantu anak dewasa, dan memperkuat diri mereka menuju kedewasaan seiring cairnya pertarungan tersebut. Membiarkan anak-anak bergantung kepada orang tua, melalui pengasuhan orang tua yang berlebihan dan tidak memberikan kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan perilaku yang mandiri, bukanlah hal yang sehat.

Para pengikut sangatlah bergantung pada pemimpin mereka dengan berbagai cara, baik langsung maupun tidak. Ini bisa jadi cukup sehat sampai tiba saatnya mereka berkeinginan dan siap mengambil alih tanggung jawab kepemimpinan dan kekuasaan, dan mengubah hubungan mereka. Sekali lagi hal ini seringkali terjadi dengan pertarungan kekuasaan atau bahkan krisis, yang jika ditangani dengan baik bisa menjadi proses yang sehat, sebuah ujian untuk melihat apakah mereka siap mengambil peran yang baru atau tidak. Organisasi bergerak dari satu fase pembangunan ke fase yang lain melalui pertarungan hubungan, misalnya perubahan dari kebergantungan terhadap pendiri/perintis menuju kepemimpinan yang lebih mandiri dan terbagi dengan baik. Hal ini akan dicakup lebih dalam di Bab 4.



### Sekelumit tentang Kekuatan para korban

Mereka yang melihat diri mereka dibuat tak berdaya secara tidak adil atau terpinggirkan seringkali bergabung dan membentuk 'kekuatan para korban'. Contoh yang paling umum adalah seorang remaja marah yang keluyuran ke mana-mana karena ingin membuat orang tuanya merasa bersalah atas beberapa batasan yang mereka berlakukan terhadapnya; atau masyarakat miskin yang membesar-besarkan kondisi kemiskinan dan ketidakberdayaan mereka agar dapat menarik lebih banyak sumber bantuan dari pihak luar; atau para pegawai yang terus-menerus mengeluh tentang betapa tertekan dan lelahnya mereka agar mendapatkan perhatian dan simpati atau mengalihkan kritik terhadap kinerja yang mereka tunjukkan. Pada masing-masing kasus, 'korban' menggunakan kekuatan yang tidak langsung atau tersembunyi untuk merangsang rasa bersalah atau takut sehingga mereka dapat mempengaruhi situasi yang berlangsung demi kepentingan mereka. Penyebabnya bisa jadi benar atau salah, namun karena kekuatan ini tertutup dan mudah disangkal jika dipertanyakan, maka kita butuh tanggapan khusus dari penerima. Mereka yang menggunakan kekuatan korban terkadang juga tidak sadar akan berbagai cara yang tersedia untuk menangani situasi mereka, atau dengan kata lain, mereka tidak sadar akan kekuatan lain yang mereka miliki.

*“... hal ini seringkali terjadi dengan pertarungan kekuasaan atau bahkan krisis, yang jika ditangani dengan baik bisa menjadi proses yang sehat, sebuah ujian untuk melihat apakah mereka siap mengambil peran yang baru atau tidak.”*



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

### PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

- Di manakah kita mengalami hubungan yang bergantung, baik yang sehat maupun tidak?
- Bagaimana kita menangani hal ini?
- Apakah kita berupaya keras hanya untuk bicara tentang kekuasaan? Apakah yang bisa kita lakukan untuk memulai perbincangan tentang kekuasaan?
- Apa saja tantangan-tantangan pribadi atau organisasional yang kita hadapi dalam melihat dan menggunakan kekuatan kita dengan cara yang berguna?



# Berbagai jenis kekuatan

Ada berbagai cara untuk melihat kekuatan. Berikut ini adalah model yang populer dan memiliki keterkaitan erat dengan berbagai fase pembangunan individu. Pada setiap kasus, jenis kekuatan ada di setiap hubungan, baik satu menguasai yang lain, berdampingan, atau berdiri sendiri.



MENGUASAI

## MENGUASAI (kekuatan kebergantungan)

Menggunakan pengaruh seseorang terhadap sesuatu atau orang lain. Begitulah kebanyakan orang melihat kekuasaan dan mengapa mereka tidak mau membicarakannya. Namun seorang pematung menggunakan kekuasaannya terhadap media patungnya. Seorang gitaris akan menunjukkan kekuasaannya terhadap alat musik yang ia mainkan. Seorang mekanik menunjukkan kekuasaannya terhadap sebuah mesin. Banyak orang menggunakan pengaruh mereka terhadap orang lain untuk kepentingan orang banyak, beberapa di antaranya: Nelson Mandela, Gandhi, Martin Luther King Jr., dan Bunda Theresa.

Kita melihat kekuasaan sebagai sesuatu yang negatif ketika ada seseorang yang menyalahgunakan kekuasaan tersebut. Menurut definisinya, menguasai bukanlah hal yang buruk. Menguasai/mengendalikan orang lain akan menjadi sesuatu yang buruk jika seseorang menggunakan kekuasaan itu dengan tidak bertanggung jawab, membatasi orang lain dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka.

Dalam bentuknya yang merusak, kekuasaan/pengendalian terhadap orang lain dianggap sebagai sesuatu yang eksklusif, berlawanan, dan kompetitif, kalau cara mendapatkannya dari orang lain adalah dengan merampasnya atau mencegah orang itu menunjukkan kekuatan/kekuasaannya. Seringkali bentuk semacam ini dilakukan ketika seseorang mendapatkan kekuasaan eksklusif, ketika mereka mengambil alih kekuasaan. Kita bahkan sering melihat hal ini terjadi ketika komunitas yang terpinggirkan mengambil alih kekuasaan dengan cara yang sama, terkadang mereka juga menunjukkan perilaku berkuasa yang sama dengan orang-orang yang kekuasaannya mereka ambil alih.



KEKUASAAN DALAM DIRI

## KEKUASAAN DALAM DIRI (kekuatan mandiri)

Kekuasaan semacam ini didapat ketika kita mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri yang akan meningkatkan kualitas hidup kita. Mendapatkan kekuatan dalam diri termasuk belajar, mencapai keberhasilan, dan menikmati perasaan berarti yang muncul bersamaan dengan pertumbuhan diri. Sesuatu yang ada di dalam diri manusia akan mendorong kita membuat tujuan, mencapainya, meningkatkan kualitas dari segala sesuatu yang telah dilakukan oleh orang lain sebelum kita, dan secara kreatif beradaptasi dengan situasi baru—kebutuhan akan perlunya kekuatan dalam diri kita. Di Bab 1, kita bicara tentang pembangunan sebagai 'proses yang alami, kekuatan dari dalam, yang harus kita baca, hargai, dan gunakan.'



KEKUASAAN BERSAMA

## KEKUASAAN BERSAMA (kekuatan saling bergantung)

Kekuatan ini dicapai ketika kita bekerja dengan orang lain. Kekuatan ini juga merupakan kekuatan dari solidaritas manusia, perjuangan bersama-sama untuk hak asasi manusia dan kerja sama kreatif. Ini adalah tempat kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan cinta dan kepemilikan bertemu. Jika kamu ingat pencapaian-pencapaian besar umat manusia, mereka dihasilkan dari umat manusia yang bekerja sama atau mempertahankan pencapaian yang diraih oleh para pendahulu mereka. Kekuasaan ini berhubungan dengan upaya mencari pemikiran yang sama di antara berbagai kepentingan yang berbeda dan mengembangkan kekuatan bersama.

Organisasi dan kerja sama yang sehat merupakan cerminan dari kekuasaan tersebut karena masyarakat berjuang bersama dan melakukan gerakan sosial, ketika mereka menggunakan persatuan yang mereka dapat dari 'kekuasaan bersama' agar dapat melawan sifat 'menguasai' yang menyimpang.

# Lima dasar kekuatan

Psikolog sosial French dan Raven, kini dimasukkan dalam kajian ilmiah klasik (1959), mengembangkan sebuah skema tentang lima dasar kekuatan yang menunjukkan berbagai dasar atau sumber yang digunakan oleh para pemegang kekuasaan dalam mengembangkan hubungan mereka dengan orang lain. Seringkali kekuasaan yang kita miliki adalah kombinasi dari semuanya.



**Kekuatan Posisi** – ini adalah kewenangan formal yang didapatkan oleh seseorang karena posisi mereka di organisasi atau masyarakat dan seringkali didukung oleh kebijakan atau hukum. Ini adalah salah satu bentuk dari ‘menguasai’.



**Kekuatan Penghargaan** – kekuatan ini bergantung pada kemampuan pemegang kekuasaan memberikan penghargaan materi misalnya dalam bentuk uang, keuntungan, libur, hadiah yang diinginkan, promosi atau kenaikan gaji, atau bahkan tanggung jawab. Di sektor pembangunan, kekuatan ini dimiliki oleh donor dan pihak-pihak lain yang memberikan pendanaan. Ini juga salah satu bentuk dari penguasaan. Beberapa donor yang memberikan pendanaan melakukannya dengan semangat solidaritas dan kemanusiaan mendalam dan tidak terlalu senang dengan jenis kekuasaan semacam ini. Mereka lebih suka dengan kemitraan yang dibuat berdasarkan kekuatan dari dalam. Ada sebuah ketegangan yang belum terselesaikan di dalam dunia pembangunan, meskipun seringkali dibahas antara para pemberi dan penerima dana.



**Kekuatan Pribadi** — kekuatan atau kemampuan seseorang menarik orang lain untuk mengembangkan hubungan antar pribadi yang kuat, untuk membujuk dan mengembangkan kesetiaan. Kekuatan ini dibuat berdasarkan karisma dan keterampilan pribadi si pemegang kekuasaan. Ini adalah sebuah contoh kekuatan yang datang dari dalam, namun dapat digunakan sebagai penguasaan. Ketika dunia ini menjadi lebih demokratis, mengurangi ketergantungan mereka kepada kekuatan posisi dan lebih kepada konsensus, bentuk kekuatan semacam ini menjadi semakin signifikan dan membutuhkan fokus yang lebih mendalam pada pemberdayaan individu.



**Kekuatan Ahli** – adalah kekuatan yang dimiliki seseorang dari keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, serta karena organisasi membutuhkan keterampilan dan keahlian itu. Tidak seperti bentuk kekuatan yang lain, kekuatan ini biasanya amat spesifik dan terbatas pada suatu ranah keahlian tertentu misalnya keahlian yang memang didapat dari ahlinya karena ia terlatih dan memiliki kualifikasi di bidang tersebut. Mengetahui hal yang terbaru dan senantiasa mendapatkan informasi terbaru dengan cepat merupakan bagian dari kekuasaan semacam ini. Ini juga merupakan contoh kekuatan dari dalam namun juga bisa digunakan sebagai penguasaan (secara positif maupun negatif) terutama ketika pengetahuan dan keterampilan ahli itu sangat dibutuhkan.



**Kekuatan yang Memaksa** – ini adalah bentuk penerapan pengaruh negatif yang dilandasi rasa takut orang lain terhadap seseorang. Kekuatan semacam ini bisa saja dilandasi oleh kekuatan-kekuatan yang disebutkan di atas atau bahkan menggunakan kekuatan fisik untuk membuat mereka patuh. Kekuatan ini cenderung menjadi kekuatan yang paling kentara secara kasat mata namun merupakan bentuk kekuatan yang paling tidak efektif karena akan menimbulkan penolakan dan keengganan. Bentuk lain dari kekuatan ini adalah yang digunakan oleh para korban untuk menggunakan rasa bersalah kepada orang lain demi memenuhi kepentingan mereka.

## PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

- Jenis kekuasaan apa yang saya gunakan dan gantungkan dalam berbagai hubungan dalam hidup saya?
- Jenis kekuasaan apa yang orang lain gunakan terhadap saya?
- Jenis kekuasaan apa yang digunakan dalam hubungan yang menyatukan organisasi?
- Jenis kekuasaan apa yang kita ingin gunakan di berbagai situasi di masa yang akan datang?



# Mengapa penting bagi kita untuk bicara mengenai kekuasaan?

## BEBERAPA TIPS PRAKTIS

Membicarakan kekuasaan memang sulit dan hampir tidak pernah dibicarakan di beberapa budaya. Kita tidak punya bahasa dan keberanian yang cukup untuk bisa mendiskusikannya karena takut ini akan mengancam atau mengganggu hubungan kita. Kekuasaan sering diasosiasikan dengan kekuatan yang memaksa, sehingga kita lebih memilih tidak menghiraukannya. Tidak ada teknik dan alat yang mudah untuk hal ini. Semoga tipe dan dasar kekuasaan yang disebutkan di atas dapat memberikan beberapa bahasa untuk percakapan, yang dipicu oleh jenis-jenis pertanyaan yang telah kami usulkan. Seperti isu sulit lainnya, sangat baik apabila lingkungan yang aman dan ramah diciptakan, dan waktu berpendapat diberikan. Meminta orang mengekspresikan perasaan mereka seringkali mengarahkan pembicaraan ke isu yang penting. Jangan mendorong orang sehingga menuduh satu sama lain, tapi biarkan mereka menjelaskan perasaan dan, jika memungkinkan, pengalaman yang mendasari perasaan mereka.

Kita seringkali bekerja dengan orang-orang yang merasa atau memang tidak berdaya, dan kita mendampingi serta memberikan dukungan kepada mereka dalam proses pemberdayaan diri mereka. Kita memainkan peran yang mendukung upaya mereka mengakses dan melaksanakan hak serta kekuasaan mereka. Berbicara tentang kekuasaan, dengan cara yang membuat kekuasaan menjadi hal yang transparan dan disadari, merupakan cara yang baik untuk membantu orang-orang menghargai kekuatan yang mereka miliki dan menggunakan kekuatan itu dengan lebih positif.

Sebagai pemimpin, fasilitator, profesional di bidang pembangunan, serta donor, kita memiliki dan diberikan kekuasaan yang besar oleh mereka yang kita bantu, dan seringkali jauh melampaui yang kita sadari maupun inginkan. Biasanya, kekuasaan itu merupakan kombinasi dari kekuatan ahli atau penghargaan. Jika kita dan orang-orang yang berhubungan dengan kita tidak sadar akan kekuasaan/kekuatan yang mereka dan kita miliki, kemungkinan, batasan, dan potensi-potensi penyalahgunaannya, maka akan mudah bagi kita untuk mempengaruhi dan mengendalikan mereka dengan cara-cara yang tidak kita inginkan, yakni melalui penguasaan yang bersifat destruktif. Misalnya, hampir semua petugas lapangan lembaga donor punya pengalaman tentang bagaimana pemikiran atau usulan biasa yang mereka berikan kepada organisasi masyarakat atau mitra dianggap sebagai sebuah perintah. Memang sebagai pemimpin atau fasilitator kita harus sadar bahwa bahkan ketika kita tidak meniatkannya, kita dapat mengubah banyak hal dan bahkan mengecilkan arti kehadiran orang lain hanya dengan berada di sana.



### TRACEY BERBAGI CERITANYA...

Saat itu adalah minggu pertama saya bekerja di kantor itu. Saya berniat keras mengelola dengan cara yang baru, mengurangi hirarki, dan menumbuhkan kepercayaan. Saya bertemu dengan setiap staf secara pribadi dan menanyakan pekerjaan mereka, sejarah mereka dengan organisasi, dan apa yang mereka harapkan dari seorang manajer. Setiap hari para satpam dan pembersih kantor memasak makan siang bagi kami di kantor. Memang makanan itu adalah makanan yang enak bagi orang asli Nepal, tapi agak hambar bagi lidah saya yang terbiasa dengan masakan Thailand selama bertahun-tahun. Suatu hari, salah seorang satpam mengingatkan saya bahwa ada sejenis makanan yang 'pedas'. Saya bilang, tidak masalah, saya suka masakan pedas. Bahkan, makin pedas makin baik. Seminggu kemudian ketika makan siang, saya menyadari ada salah satu staf yang kepedasan. "Saya tidak mengerti..." katanya, "Seminggu ini kok makanannya terasa makin pedas ya? Sampai-sampai saya tidak bisa makan!"

Pengalaman ini mengajarkan kepada saya bahwa ketika kamu memiliki kekuatan posisi, kamu harus berhati-hati dengan kata-kata yang kamu ucapkan!

### MENEMUKAN KEKUATAN DIRI KITA

Sebagai fasilitator, kita berhubungan dengan para pemuka masyarakat yang memegang dan menggunakan (berbagai jenis) kekuasaan dan diberikan mandat oleh orang lain untuk menggunakan kekuasaan itu, baik yang berupa penguasaan atau kekuasaan secara kolektif. Penting bagi kita untuk membantu mereka menggunakan kekuasaan itu secara sadar dan bertanggung jawab sehingga bisa memenuhi tujuan-tujuan bersama,

yang salah satunya mungkin adalah mendorong dan mendukung pemberdayaan anggota organisasi mereka.

Secara individu, kita adalah manusia yang memiliki kekuatan/kekuasaan di tataran pribadi, yang disebut sebagai kekuatan yang datang dari dalam. Kekuatan ini dibentuk dan dipengaruhi oleh pengalaman dan proses belajar baik secara negatif maupun positif. Membantu orang lain, baik sebagai pemimpin ataupun anggota dari sebuah organisasi, dalam mengembangkan dan memberdayakan diri mereka secara pribadi adalah aspek penting dari pemberdayaan dan pengembangan organisasi.



## Apa yang kita butuhkan?

Sebagai seorang pemimpin atau fasilitator, agar kita dapat mengembangkan hubungan pembangunan yang asli, kualitas, perilaku dan kemampuan berikut ini akan membawa banyak perubahan:

### Kedepankan kejujuran, kepercayaan, integritas... dan keragu-raguan!

Kepercayaan adalah sebuah kualitas yang menunjukkan sebuah hubungan yang baik. Kamu dapat mengembangkan kepercayaan melalui bisa tidaknya kamu dipercaya untuk segala sesuatu yang kamu lakukan dan upayakan—kejujuran, keterbukaan, dan integritas adalah kuncinya. Banyak organisasi maupun masyarakat memiliki pengalaman buruk akan adanya pemimpin dan orang di luar organisasi itu. Meskipun mereka menunjukkan kehangatan, mereka sulit mempercayai dan bersikap terbuka kepadamu. Namun jika mereka tidak dapat mempercayaimu maka kamu akan bekerja selayaknya orang buta.

Dengan bersikap jujur mengenai apapun, hal yang bisa maupun tidak bisa dilakukan akan membutuhkan keberanian dan keterusterangan. Terkadang sebagai pemimpin maupun fasilitator kamu tidak tahu jawabannya, dan mencari panduan dari orang lain akan dapat memberdayakan mereka. Dengan bersikap transparan akan keragu-raguanmu, maka kamu juga bisa mendorong kejujuran dari orang lain.

Terkadang sebagai pemimpin maupun fasilitator kamu tidak tahu jawabannya, dan mencari panduan dari orang lain akan dapat memberdayakan mereka.



“Merasa malu dan kecil hati, ia pun meninggalkan pertemuan itu dan bertanya-tanya apa yang harus ia lakukan untuk mengambil hati orang-orang yang marah itu.”



## RUBES BERBAGI CERITANYA...

Kebutuhan masyarakat sangatlah jelas—mereka ingin ada sebuah jembatan yang dibangun di atas sungai yang cenderung meluap kala musim hujan tiba. Anak-anak desa harus menyeberangi sungai itu setiap kali mereka berangkat dan pulang sekolah, dan sebelumnya telah ada sebuah kejadian anak tenggelam di sungai itu. Sebelumnya pemerintah daerah telah memberikan banyak janji, yang pada akhirnya justru menyulut kemarahan penduduk setempat. Sejak itu mereka selalu curiga dengan orang asing. Lalu, sebagai seorang pekerja lapangan, apa yang harus dilakukan? Pekerja lapangan itu hanya ingin membantu namun tidak bisa berjanji akan ada jembatan yang benar-benar mereka butuhkan. Penjelasan yang ia berikan tentang apa yang akan dibantu organisasinya ditolak mentah-mentah oleh kelompok masyarakat yang berkumpul di pertemuan itu. Merasa malu dan kecil hati, ia pun meninggalkan pertemuan itu dan bertanya-tanya apa yang harus ia lakukan untuk mengambil hati orang-orang yang marah itu.

Terkadang, sebagai orang luar yang memiliki ‘pengetahuan lebih’, ketika kita bertemu dengan orang-orang yang mengalami penderitaan karena kekurangan dan kebingungan, kita akan memberikan pengharapan yang tinggi, pada diri mereka dan juga diri kita sendiri. Atau kita kadang merasa tak berdaya karena tak bisa menawarkan bantuan berarti, dan dengan begitu kita mungkin sebetulnya sudah semakin menekankan rasa putus asa yang dirasakan oleh mereka. Lalu, apa yang kita lakukan? Tidak ada jawaban yang mudah atas dilema itu. Mungkin kita memang tidak bisa membantu dan harus menarik diri. Kita tidak memiliki jawaban. Namun jika kita ingin membuat diri kita berguna, itu karena masyarakat mempercayai kita dan melalui perbincangan jujur dan dukungan yang kita berikan maka kita membantu mereka maju ke depan.

## Bersahabatlah dengan waktu

Membentuk dan mempertahankan hubungan dengan kepercayaan tinggi tidak sekadar membutuhkan waktu, tapi waktu yang berkualitas. Seringkali pemimpin atau fasilitator sulit menjelaskan waktu ini kepada donor karena tidak segera menunjukkan hasil yang terlihat maupun terukur.



## DAN LOFTY BERBAGI CERITANYA...

Para pekerja lapangan yang bekerja untuk sebuah LSM pertanian yang berhasil dan berkelanjutan di Zimbabwe yang saya kenal seringkali meluangkan waktu yang cukup untuk mengembangkan hubungan dan mencoba memahami apa yang benar-benar terjadi di pedesaan tempat mereka bekerja. Mereka tidak terburu-buru, memastikan adanya proses yang hati-hati, cermat, dan perlahan untuk membuat diri mereka dikenal, mengenal orang-orang sekitar, sumber daya yang mereka miliki, kebergunaan dan kondisi mereka – yang sebetulnya juga membantu masyarakat mengenali diri mereka lebih baik. Setelah proses ini selesai dan mereka mendapatkan kepercayaan dan pengetahuan yang mendalam dari masyarakat, barulah mereka siap bekerja untuk membantu perubahan. Ini adalah fase pertama dalam membangun hubungan dan saling percaya satu sama lain, dan memakan waktu hingga 18 bulan. Namun setelah fase itu berlalu, segala sesuatu berjalan dengan sangat cepat, karena mereka dapat melibatkan masyarakat dengan cara benar dan tempat yang benar pula. Mereka mengatakan bahwa sepanjang 2-3 tahun masa kerja mereka di masyarakat itu, mereka cenderung mencapai tujuan melampaui apa yang dicapai oleh LSM (yang mulai melakukan ‘pelaksanaan’ lebih cepat) dalam waktu 5 tahun.





Sebagai fasilitator, dalam hal ini kami tidak menyarankan bahwa kita membutuhkan waktu 18 bulan untuk mengembangkan hubungan yang baik. Intinya di sini adalah kita harus mengalokasikan waktu dalam membangun dan mempertahankan kualitas hubungan yang dibutuhkan. Jika kita tidak melakukannya, dan hanya berasumsi bahwa para pendonor melakukan hal itu untuk kita—maka selamanya kita akan selalu mengecilkan arti kemampuan kita. Organisasi yang memperkerjakan praktisi-praktisi pembangunan harus berhadapan dengan kenyataan lamanya waktu yang mereka perlukan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan ke dalam seluruh aspek diri dan pekerjaan mereka.

## Keingintahuan

Individu, organisasi, masyarakat, dan kemitraan adalah hal-hal yang rumit dan amat sangat luar biasa... jika memang kita memilih melihatnya seperti itu.

Sejauh mana kita memiliki minat yang nyata dan otentik, rasa keingintahuan mendalam untuk mengenal mereka? Semakin kita ingin tahu, maka semakin banyak potensi yang kita dapat untuk melihat dan mengungkapkan apa yang benar-benar terjadi.

Ingat tidak ketika kamu masih muda dulu? Sebagai seorang anak, salah satu alasan kamu mampu belajar lebih cepat ketimbang ketika sudah mulai tua adalah karena kamu belajar dengan keingintahuan yang tinggi dan alami mengenai dunia yang melingkupimu. Ingat tidak bagaimana banyak sekali pertanyaan kamu ajukan, yang bahkan sampai mengganggu guru dan orang tuamu? Apa yang terjadi dengan rasa keingintahuan yang besar itu—ke mana perginya? Semakin tua kita, dan melalui berbagai kondisi yang tidak menguntungkan, seorang anak dengan rasa ingin tahu yang tinggi di dalam diri kita terkadang tertidur dan perlu dibangunkan, karenanya kita pun semakin lamban dalam belajar.

Dengan menunjukkan sikap ingin tahu yang apresiatif dan bukan terlihat ingin menjatuhkan atau ingin turut campur, merupakan sebuah indikasi jelas bahwa kamu memiliki niat belajar dari orang lain maupun kelompok. Ini adalah bahan bakar yang baik dalam pengembangan hubungan.

Rasa ingin tahu itu menular... keingintahuan kita mungkin bisa membuat orang lain lebih menaruh minat mereka terhadap hal tersebut!

## Kesadaran diri para pemimpin dan fasilitator

Di tataran organisasi, kesadaran diri memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk berhubungan dengan orang lain yang datang dari pusat kekuatan.



“Kemana perginya keingintahuan di masa kecil?”



Menghargai diri sendiri (misalnya hubungan yang baik dengan diri sendiri!) merupakan landasan bagi hubungan yang kuat dengan orang lain. Jika kamu menyenangi dirimu sendiri, maka akan lebih mudah melihat hal yang baik di diri orang lain dan memperlakukan orang lain dengan penghargaan yang mendalam.



## ANEKDOT LAIN DARI RUBES...

Saya pernah bekerja dengan sebuah organisasi kecil yang baru saja mengubah cara mereka bekerja dalam program-program mereka. Meskipun mereka sangat senang dengan pengembangan baru ini, mereka masih belum dapat menjabarkannya dengan cara yang koheren dan percaya diri. Sebagai hasilnya, terkadang harapan mereka dan orang lain mengenai organisasi itu jadi membingungkan atau meragukan. Sebuah survei mendalam dan proses peninjauan organisasi membantu mereka mengenali tujuan yang baru dan mengemuka melalui cara kerja baru mereka ini. Awalnya saya membantu kerja organisasi dalam membangun hubungan dengan diri mereka sendiri, baik di tataran manusia dan di tataran kejelasan, lebih mengenal gagasan organisasi mereka sendiri. Ini adalah sebuah pekerjaan identitas. Pekerjaan ini muncul dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana semua ini diterjemahkan menjadi kegiatan program, dan yang terpenting bagaimana mereka mewakili diri mereka dan berhubungan dengan kelompok sasaran.

Di tingkat individu, kamu memiliki kekuatan dan kelemahanmu sendiri, temperamenmu, hal-hal yang kamu sukai maupun tidak, pikiranmu, perasaanmu dan apa yang kamu inginkan... Dengan mengetahui semua ini, sebagai pemimpin ataupun fasilitator, kamu dapat masuk dalam hubungan yang penuh dan berarti.

Mungkin kamu mengalami masalah berhubungan dengan seseorang di dalam organisasi dan ini menghambat kerjamu. Secara tidak sadar mungkin mereka mengingatkanmu akan seseorang yang memiliki masalah tak terselesaikan denganmu (seorang ayah yang suka menyiksa, mantan teman yang menipu...). Mungkin temperamen (api) kamu yang kuat mendapati temperamen (air) mereka yang lamban amat mengganggu. Di berbagai kasus tantangan, pertama adalah bagaimana kamu berurusan dengan dirimu, masa lalu, masa kini, atau asalmu.

Menghargai diri sendiri (misalnya hubungan yang baik dengan diri sendiri!) merupakan landasan bagi hubungan yang kuat dengan orang lain. Jika kamu senang dengan dirimu, maka akan lebih mudah melihat hal yang baik di diri orang lain dan memperlakukan orang lain dengan penghargaan yang mendalam. Jika tidak, maka biasanya ketidaksukaanmu pada diri sendiri akan terlihat pada perlakuanmu terhadap orang lain, mencari-cari kesalahan mereka, yang sesungguhnya masalahmu dengan diri sendiri. Makin banyak alasan untuk mengenali diri sendiri dan melakukan pengembanganmu sendiri!



## Bahasa dan budaya

Sebuah hubungan dapat mengalami kendala atau bahkan terpecah belah karena salah paham yang kecil. Kemungkinan ini terjadi akan semakin kuat jika kita datang dari latar belakang budaya yang berbeda. Akan sangat berguna untuk mencari tahu apakah ada arti yang berbeda dari kalimat/kata-kata yang sama di budaya yang berbeda.

Bahasa tubuh juga sangat penting dan menjadi cara melakukan sesuatu. Ruang pribadi dari satu budaya dengan budaya lain sangatlah berbeda, dan berdiri terlalu dekat atau terlalu jauh dengan seseorang bisa mempengaruhi bagaimana mereka memahami kita. Di beberapa negara, kamu bisa saja langsung bicara pada pokok permasalahan, namun dalam banyak budaya tradisional yang amat kuat, misalnya jika kamu tidak menyambut orang dengan sangat ramah, mereka mungkin tidak mau mendengar usulanmu.

## Mendengar dengan aktif

Kapan terakhir kali kamu didengar? Didengar tanpa dihakimi atau diberi nasihat terlalu cepat oleh orang lain, didengar dengan penuh minat terhadap setiap katamu, tanpa ada niat tersembunyi, dan hanya ingin membantu dan memahamimu.



### RUBES PUNYA SATU CERITA LAGI UNTUK KITA...

Di sebuah pesta, saya ingat, saya pernah bertemu dengan seseorang yang sudah lama tidak saya temui.

Dalam acara semacam ini, biasanya kita hanya ingin berbincang dengan topik yang ringan dan berpindah dari satu orang ke orang lain. Orang itu baru saja diangkat ke posisi baru yang memiliki tanggung jawab besar, dan terlihat sekali bahwa dia begitu senang dan agak takut. Perbincangan di antara kami bisa saja berlangsung dalam satu dari dua cara. Saya sangat tertarik dengan pekerjaannya, dan kebetulan saya memiliki pengalaman yang memadai. Saya bisa saja menempatkan diri saya sebagai objek pembicaraan saat itu, mengesampingkan nasihat yang baik dan membuat ia terkesan dengan pengetahuan saya. Namun apabila perbincangan waktu itu berjalan seperti itu, maka pada akhirnya ia akan menguap dan kami pun beranjak ke tempat lain. Saya memilih untuk melakukannya dengan cara berbeda. Saya memang berhenti dan mendengarkan, mengesampingkan kegembiraan, gagasan, maupun pengalaman saya, dan hanya mengajukan pertanyaan sekadarnya. Dia terus bicara dan entah bagaimana, saya jadi semakin senang dengan apa yang saya dengarkan. Selain keributan pesta yang melingkupi kami, perbincangan kami menjadi semakin dalam hingga sampai pada satu titik ketika ia mulai mengajukan pertanyaan-pertanyaan menarik tentang dirinya, dan bercerita tentang tantangan yang ia hadapi dengan seorang anggota tim. Kemudian saya bisa memberikan beberapa usulan yang mungkin berguna ataupun tidak untuknya. Kami berpisah dengan adanya pembaruan yang bagus dalam hubungan kami dan tidak sabar untuk melakukan perbincangan lagi. Saya pulang hari itu tidak hanya merasa senang karena sudah bersenang-senang tapi juga ada rasa mendalam karena saya sudah berkontribusi terhadap pengembangan diri orang lain—hanya dengan mendengarkan dengan lebih seksama.

Benar-benar berupaya (dan ingin) mendengarkan akan menjadi pengalaman yang amat berarti dan merupakan cara tercepat berhubungan dengan diri manusia yang ada di dalam diri orang lain maupun kita sendiri.



*“Sebuah hubungan dapat terpecah belah karena salah paham yang kecil.”*



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

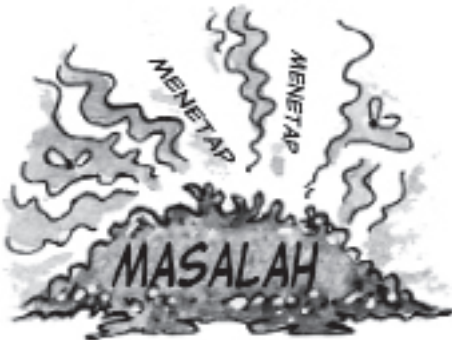


# Apa saja yang bisa menghalangi?

... dalam membangun hubungan yang sehat dan saling menghargai.



INGATAN AKAN SAKIT HATI DI MASA LAMPAU



MASALAH YANG MENETAP



PERLAWANAN YANG SIA-SIA

## INGATAN AKAN HUBUNGAN YANG LAIN

Seberapa sering kamu merefleksikan, sebagai sebuah organisasi, pengalamanmu berhubungan dengan organisasi lain? Seperti halnya seseorang yang akan terlihat sangat tidak tenang ketika memulai sebuah hubungan baru setelah sebelumnya dikhianati, maka organisasi yang pernah memiliki hubungan buruk dengan organisasi lain akan lebih berhati-hati terhadap hubungannya yang baru.

## MEMBIARKAN MASALAH MENJADI LEBIH BURUK

Ketika banyak hal tidak baik terjadi dalam sebuah hubungan, hal tersebut akan membuat seseorang terluka dan sulit percaya ketika ia bangkit. Mungkin ada harapan yang tidak terpenuhi ketika melaksanakan sebuah proyek. Jika tidak ditangani, maka masalah itu akan menyulut lebih banyak kesalahpahaman dan perasaan-perasaan negatif, mempertegang sikap yang ditunjukkan oleh setiap orang.

## MENYALAHKAN ORANG LAIN KARENA HUBUNGAN YANG SULIT

Menyalahkan orang lain atau kelompok lain adalah hal yang biasa terjadi namun amat berbahaya. Hal ini akan menciptakan kesenjangan dan rasa keras hati yang kuat, dan juga tidak membantu sebuah hubungan yang sedang berkembang. Jika kamu tidak menyukai hubungan tersebut, akan lebih berguna jika kamu memikirkan hal-hal yang perlu dilakukan, dan bukan yang tidak perlu, untuk membuat keadaan itu lebih baik. Kamu akan dapat dengan mudah mengubah perilaku daripada membujuk orang lain mengubah perilaku mereka.

## TERLALU FOKUS PADA PEKERJAAN/TUGAS

Dengan hanya memfokuskan diri pada pekerjaan atau hasil akhir dari proyek dan mengesampingkan perasaan serta kebutuhan orang lain tidaklah berguna. Seringkali pekerjaan kita dibatasi oleh jangka waktu dan hasil proyek yang amat sempit, yang bisa menciptakan kondisi tertekan karena fokus terhadap pekerjaan. Meskipun demikian, jika kamu mengesampingkan perasaan orang lain dan menjalani pekerjaan itu tanpa mempedulikannya, maka kamu akan mengasingkan orang lain, dan tidak akan mendapatkan kontribusi yang seharusnya bisa kamu dapat jika bersikap lebih peka terhadap kebutuhan mereka. Manusia bukanlah mesin; jika kamu memperlakukan mereka dengan penuh penghargaan dan pengertian, serta mendengarkan perasaan mereka, mereka akan mau memberikan lebih banyak lagi dan bekerja dengan lebih baik lagi.



OBSESI PADA HASIL AKHIR

## Beberapa tips praktis

### BERTEMU DENGAN ORANG LAIN DI KEPALA, HATI, DAN KAKI

Bawa dirimu secara utuh ke dalam hubungan. Ungkapkan apa yang kamu pikirkan, rasakan, dan inginkan, serta dorong orang lain untuk melakukan hal serupa, dengan keingintahuan yang besar dan penghargaan akan apa yang mereka katakan.

### BERTEMULAH SECARA INFORMAL DENGAN ORANG-ORANG

Sebagian besar dari kita merasa lebih santai di kondisi informal. Jika kamu memiliki keinginan yang besar untuk mengembangkan hubungan maka cobalah bertemu dengan mitra (-mitra) dalam sebuah situasi yang membuat mereka merasa nyaman dan serasa di rumah mereka sendiri. Ketika kita santai, kita akan lebih mudah mengungkapkan apa saja yang menurut kita penting dan menjadi diri kita sendiri.

### DALAM KELOMPOK, DORONGLAH RASA INGIN TAHU AKAN PRIBADI MASIING-MASIING

Salah satu cara yang bisa digunakan untuk memfasilitasi lingkungan yang lebih terbuka dan santai dalam kerja kelompok adalah dengan meminta peserta memperkenalkan diri mereka, dan mengungkapkan apa saja yang mereka tinggalkan di kampung halaman mereka, kantor, atau lapangan tempat mereka bekerja sehingga mereka bisa menghadiri pertemuan atau lokakarya itu. Cara ini akan membuka kemungkinan bagi mereka untuk berbagi perasaan yang mereka miliki. Bukan hal yang aneh bagi sebagian orang untuk membicarakan masalah-masalah signifikan yang mempengaruhi mereka saat itu, demikian halnya dengan perasaan yang mereka miliki. Kadang mereka juga merasa tenang ketika mereka mendapatkan kesempatan membuka diri dengan cara ini. Mereka merasa diakui dan akan lebih mampu mengesampingkan rasa frustrasi atau tekanan-tekanan yang mungkin akan mempengaruhi kemampuan mereka bekerja dalam kelompok. Kelompok tersebut juga akan merasa lebih termanusiakan karena mereka melihat sendiri munculnya lingkungan yang penuh kasih dan sebagai hasilnya proses yang baik pun muncul.

### BERTUKAR CITRA

Hal ini adalah sebuah teknik yang berguna dalam menangani persepsi dan kesalahpahaman yang muncul dalam kemitraan antara dua organisasi.

Tulislah di atas kertas *flipchart* 'Bagaimana kita melihat diri kita sendiri?', 'Bagaimana kita melihat kelompok lain?' dan 'Menurut kita, bagaimana kelompok lain melihat diri kita?'. Mintalah masing-masing kelompok untuk memulai kerja mereka dan menjawab pertanyaan-pertanyaan itu dengan menggunakan gambar dan metafora.

Kemudian lakukan sesi bersama yang lebih besar, tunjukkan apa saja yang sudah mereka kembangkan dan bahaslah arti di balik itu semua, perjas miskonsepsi dan selesaikan masalah-masalah yang ada.

### MENGEMBANGKAN PERSETUJUAN

Di sisi kiri selembar kertas, tulislah daftar 'hal-hal yang bisa saya lakukan untuk membantumu'. Kemudian di sisi sebelah kanan, tulislah daftar 'hal-hal yang bisa kamu lakukan untuk membantu saya'. Mintalah orang lain atau kelompok lain menambahkan kedua daftar itu, kemudian bahaslah hasilnya dan upayakan perubahan-perubahan.





## SATU CERITA TERAKHIR...

Selama bertahun-tahun, saya telah bekerja dengan beberapa organisasi dengan pemimpin atau anggota yang berhasil membuat saya terkejut gara-gara kelakuan mereka, misalnya bersikap kasar terhadap orang

lain atau mentolerir praktik yang berlawanan dengan sistem nilai saya. Jika saya tidak menahan diri, mungkin saya dengan mudah membenci mereka. Bila itu terjadi, maka saya tidak akan bisa bekerja dengan mereka. Jadi saya harus menggunakan pendekatan yang berbeda untuk setiap kasus. Saya harus ingat bahwa manusia bukan berarti perilakunya, bahwa seringkali mereka terperangkap dalam hubungan atau situasi yang memicu sifat terburuk mereka.

Mereka sering takut hilang kendali, bukan karena mereka gila kuasa, tapi karena mereka merasa bertanggung jawab dan memiliki hubungan tanpa kepercayaan. Ketika mereka ketakutan, tindakan mereka cenderung kasar. Jadi saya memutuskan untuk berteman dengan mereka, menghargai apa yang mereka anggap sebagai benar (selalu ada). Saya mencoba menunjukkan bahwa saya percaya mereka, sehingga mereka teringat kembali akan perasaan mempercayai dan dipercayai. Dengan kedudukan ini, saya bisa memberikan umpan balik untuk membantu mereka melihat diri sendiri, memahami bagaimana mereka merendahkan diri melalui perilaku, dan mendiskusikan cara-cara alternatif berhubungan dengan orang lain.

*“Saya harus ingat bahwa manusia bukan berarti perilakunya, bahwa seringkali mereka terperangkap dalam hubungan atau situasi yang memicu sifat terburuk mereka.”*





# BAB EMPAT

# Melihat

# dengan seksama

## Mengamati dan memahami organisasi

“Memahami kebutuhan manusia hanya membutuhkan separuh dari beban bertemu mereka.”

Adlai Stevenson

**HAI! SAYA KIKI...**

Bab ini benar-benar membuka mata! Berisi banyak sekali 'jendela', kisah, dan panduan-panduan praktis untuk membantu kita memahami organisasi kita, bagaimana organisasi itu tumbuh dan berkembang, dan di bagian mana saja kita bisa membantu jika organisasi itu perlu berubah.



### LOFTY BERBAGI CERITANYA...

Pekerjaan pertama saya, sebagai seorang tenaga lepas fasilitator pengembangan organisasi, diawali dengan sebuah telepon dari Direktur sebuah LSM lokal di Cape Town. Dia menelepon saya dan mengatakan bahwa dia memiliki masalah dengan tim administrasi di organisasinya. Menurut pendapatnya mereka tidak menunjukkan kinerja yang baik dan ia menulis laporan yang memuat rekomendasi untuk 'mengembangkan kapasitas'.

Kemudian saya mulai mewawancarai semua orang yang memiliki masalah di organisasi itu. Setelah beberapa waktu saya mulai melihat sebuah pola. Sepertinya, masalah sesungguhnya justru ada pada sang Direktur dan hubungannya dengan para staf, dan hanya sedikit sekali—berlawanan dengan asumsinya—yang berhubungan dengan para staf. Sang Direktur adalah seseorang yang mudah marah dan terkadang jahat. Ia terkadang berteriak pada mereka dan bahkan salah satu staf sampai menangis mengingat kejadian itu. Tak ada yang tahu apa yang sang Direktur harapkan dari mereka dan mereka terlalu takut untuk bertanya. Saya bisa melihat bahwa mereka merasa terpojok dan sangat dikesilkan, bahkan menjadi tidak percaya diri, sering melakukan kesalahan-kesalahan kecil, penolakan yang tidak beralasan, dan tingginya tingkat keluar masuknya para pegawai. Saya bicara dengan

“Sepertinya masalah sesungguhnya justru ada pada sang Direktur!”



beberapa staf lapangan, dan kebanyakan yang dikatakan oleh mereka benar adanya.

Setelah saya melakukan wawancara, termasuk melakukan audit terhadap keterampilan secara menyeluruh dan tinjauan akan sistem administrasi di sana, saya menuliskan laporan. Saya menjelaskan bahwa sistem administrasinya adalah sebuah sistem yang lurus dan bekerja dengan baik, dan bahwa keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja dengan sistem semacam itu dimiliki oleh para staf. Kemudian saya mulai menyoroti sang Direktur dan hubungannya dengan para staf, secara nyata saya menjelaskan apa saja yang sudah saya dengar, dengan analisis yang cerdas dan ringkasan singkat wawancara (tidak menyebutkan nama untuk menjaga kerahasiaan), dan saya akhiri dengan beberapa rekomendasi yang cerdas. Laporan itu saya serahkan tepat waktu, besoknya saya pulang dengan rasa bangga karena sudah menyelesaikan pekerjaan pertama saya dengan baik. Saya pun berharap akan dipanggil lagi untuk membantu mereka melaksanakan beberapa rekomendasi yang saya buat.

Satu atau dua hari kemudian tiba-tiba saya dipanggil untuk menghadiri sebuah pertemuan dengan sang Direktur. Saya tiba, dan merasa agak gugup karena mereka belum mengucapkan terima kasih kepada saya. Saya mendapati sang Direktur dan tim administrasi duduk di salah satu sisi meja panjang, dan saya disediakan sebuah kursi di seberangnya. Direktornya bertindak sebagai hakim, juri, dan penuntut umum! Ia sangat marah akan laporan itu dan menolak percaya hal-hal yang dikatakan oleh para staf—yang mereka sangkal karena ketakutan—dan dia menolak analisa yang saya buat dan menyuruh saya pergi. Saya dipanggil, dinyatakan bersalah, dan dihilangkan!

Mengingat pengalaman itu saya sadar bahwa saya memang patut diperlakukan seperti itu—dan saya sampai sekarang heran mereka membayar saya!

*“Sepertinya orang ini bukan saja tidak terorganisir dan pemarah - tapi di juga bisa jadi orang jahat. Salah satu keluhan utama mereka adalah bahwa ia menjeriki dan menjatuhkan mereka di depan anggota staf lainnya.”*

Ternyata sang fasilitator memiliki kesamaan dengan sang Direktur, sama-sama tersesat.



#### PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

- Apa saja perilaku dan nilai-nilai yang memandu fasilitator PO?
- Asumsi apa saja yang perlu ia buat, terkait dengan bagaimana orang-orang berubah?
- Apa saja hal berbeda yang mungkin kamu lakukan?
- Apa saja tantangan-tantangan Direktur dalam memperkerjakan dan bekerja dengan fasilitator?
- Apa saja pembelajaran yang dapat kamu ambil dari kasus ini sehingga bisa diaplikasikan di pekerjaanmu?

#### BELAJAR DARI CERITA INI

Mari kita bongkar cerita ini untuk melihat letak kesalahannya.

Pertama, jelas bahwa metode fasilitatornya, meskipun konvensional, tidaklah memadai. Ia memulai dengan mewawancarai para staf dan mengamati cara mereka bekerja dan sistem organisasi. Tidak ada yang salah di sini. Kemudian ia menganalisis situasi yang terjadi dan membuat beberapa kesimpulan, berdasarkan ‘pendapat ahlinya sendiri. Sebuah hal yang umum dilakukan, namun justru di situ masalahnya bermula. Rekomendasi yang dibuat dengan kalimat yang cerdas dan gaya bicara otoriter yang terbaca dalam laporan itu membuat semua hal menjadi semakin buruk, karena semua itu membuat sang Direktur terlihat buruk. Sebagai hasil dari laporan itu, yang kemudian pada akhirnya akan menjadi dokumen publik di organisasi itu, si Direktur menjadi titik berat permasalahan. Ia menghadapi kemungkinan akan dipermalukan di hadapan para stafnya. Tidaklah

mengherankan ia melawan dengan respon klasik 'serangan adalah bentuk pertahanan diri yang paling baik'.

Fasilitator tersebut sangat berniat mengungkapkan kebenaran dan berbicara atas nama staf administrasi yang merasa tertekan sehingga ia tidak memperhitungkan bagaimana reaksi-reaksi yang mungkin ditunjukkan oleh Direktur. Ia dengan naif berasumsi bahwa kebenaran akan membebaskan semua orang. Ternyata campur tangannya terhadap masalah organisasi itu justru semakin menegaskan kesenjangan yang terjadi antara sang Direktur dan para staf, dan organisasinya malah menjadi lebih buruk dari sebelumnya.

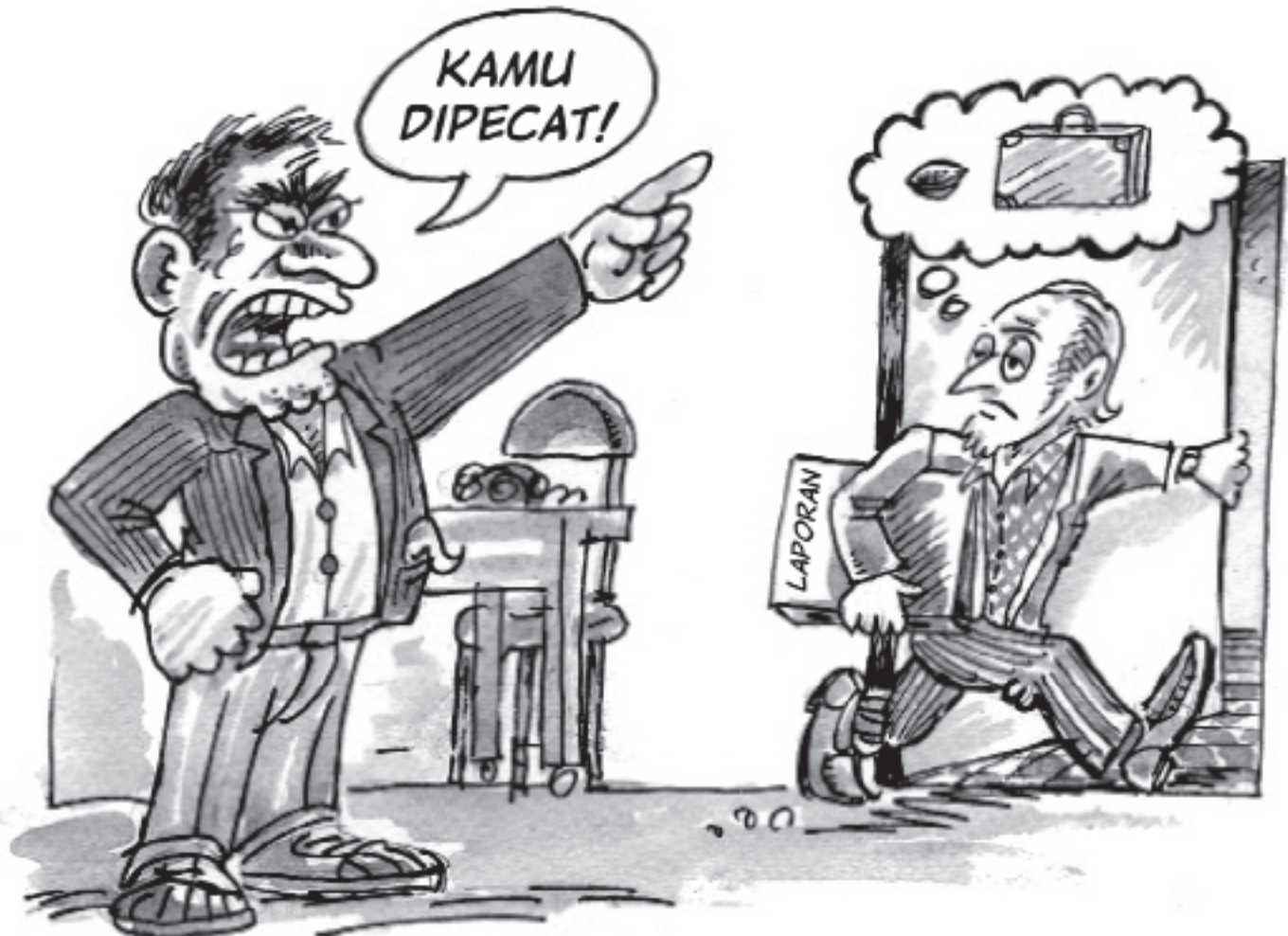
#### APA SAJA HAL YANG BISA DILAKUKAN OLEH SANG FASILITATOR DENGAN CARA BERBEDA?

Segalanya. Dengan melihat masalah-masalah sesungguhnya yang ada di tataran perilaku, sikap, dan hubungan, ia seharusnya bisa meluangkan waktu lebih untuk membangun hubungan dan mengembangkan kepercayaan, sebelum ia memulai tanggapannya. Ia harusnya mencari tahu segala hal yang berhasil dari organisasi itu, dan mencoba mengangkat hal-hal positif yang bisa disepakati oleh semua orang.

Meskipun demikian, yang terpenting adalah hubungannya dengan sang Direktur, yang ternyata merupakan orang yang paling membutuhkan bantuan di organisasi tersebut. Jika si fasilitator bicara secara pribadi dengannya terlebih dahulu dan mengungkapkan hal-hal yang sulit untuk diterima yang dikatakan oleh para staf di balik pintu tertutup, mungkin sang Direktur akan menunjukkan reaksi berbeda. Melihat adanya kemungkinan untuk mengungkapkan perasaan dan pengalamannya sendiri, sang Direktur mungkin akan lebih siap menerima cara berpikir yang baru.

Dia bahkan mungkin akan meminta maaf pada stafnya karena bersikap kasar, otoriter, dan tidak peduli pada mereka. Dan, kemungkinan yang terbaik, ia mungkin mau mengungkapkan masalah yang sebetulnya

*“Si Direktur menjadi titik berat permasalahan. Ia menghadapi kemungkinan akan dipermalukan di hadapan para stafnya.”*





*“Apakah memang perlu menulis laporan?”*

tidak semua salahnya, namun hasil dari dinamika yang terhambat dalam organisasi itu, yang justru mengeluarkan kualitas-kualitas terburuk dalam diri mereka.

Apabila ada semangat untuk melakukan analisis diri dan mengungkapkan kebenaran, hasilnya mungkin berbeda. Bisa jadi hal itu akan menjadi sebuah momen yang emosional bagi semua orang, tapi mereka jadi bisa memahami apa yang terjadi pada organisasi mereka dan mereka dapat belajar dan melakukan rekonsiliasi. Saat itu para staf bisa saja diminta memberikan saran tentang bagaimana memperbaiki hal itu di masa yang akan datang. Mengakhiri pekerjaannya dengan melihat apakah masih ada keragu-raguan, ketakutan, atau penolakan, sang fasilitator bisa saja bertanya kepada staf bagaimana perasaan mereka sebelum kelompok itu membayangkan masa depan organisasi mereka yang lebih sehat yang diikuti juga dengan beberapa langkah praktis untuk mencapainya. Untuk mengakhirinya, harusnya ada tinjauan lagi untuk mengambil pembelajaran dari proses tersebut, yang dilanjutkan dengan tahap terakhir ketika para staf diberikan kemungkinan melakukan sesuatu agar perubahan itu mungkin terjadi.

### **MENULIS LAPORAN... APAKAH LAPORAN SELALU MEMBANTU?**

Dan kemudian ada masalah yang terkait dengan laporan itu. Apakah memang perlu menulis laporan? Laporan tertulis pada umumnya membantu mencatat resolusi, kesepakatan, dan langkah-langkah usulan di masa yang akan datang untuk menengarai beberapa pembelajaran yang didapat dari proses tersebut. Namun setiap ada konflik, sebuah laporan dapat menjadi laporan yang memunculkan perilaku-perilaku terpolarisasi.

Organisasi harus didorong untuk mendokumentasikan proses yang mereka jalani dan menulis laporan mereka sendiri, dengan demikian mereka bisa menjadi pemilik masa depan mereka. Terkadang, laporan yang ditulis dengan tidak terlalu formal tentang hal yang terjadi, pertanyaan apa saja yang mengemuka, dan bahkan beberapa masukan untuk pembelajaran di masa yang akan datang akan jauh lebih berguna daripada laporan yang ditulis secara formal.

Kadang langkah terbaik bagi organisasi adalah mendokumentasikan proses mereka, menulis laporan mereka sendiri, dan menuliskan masa depan mereka sendiri



# Memfasilitasi pemahaman organisasional

## Beberapa Prinsip dan Panduan

**UNGKAPKAN** Akan membantu mereka memahami diri mereka dan organisasi mereka, mengungkapkan dan berbagi tentang apa yang benar-benar terjadi.

**EKSPLORASI** Akan membantu mereka mengeksplorasi dan memahami, tak hanya mengenai masalahnya, tapi juga menghargai apa saja yang bisa dilakukan, dan juga kemungkinan di masa yang akan datang. Upaya ini akan memberikan harapan dan kepercayaan diri ketika mereka menghadapi masalah.

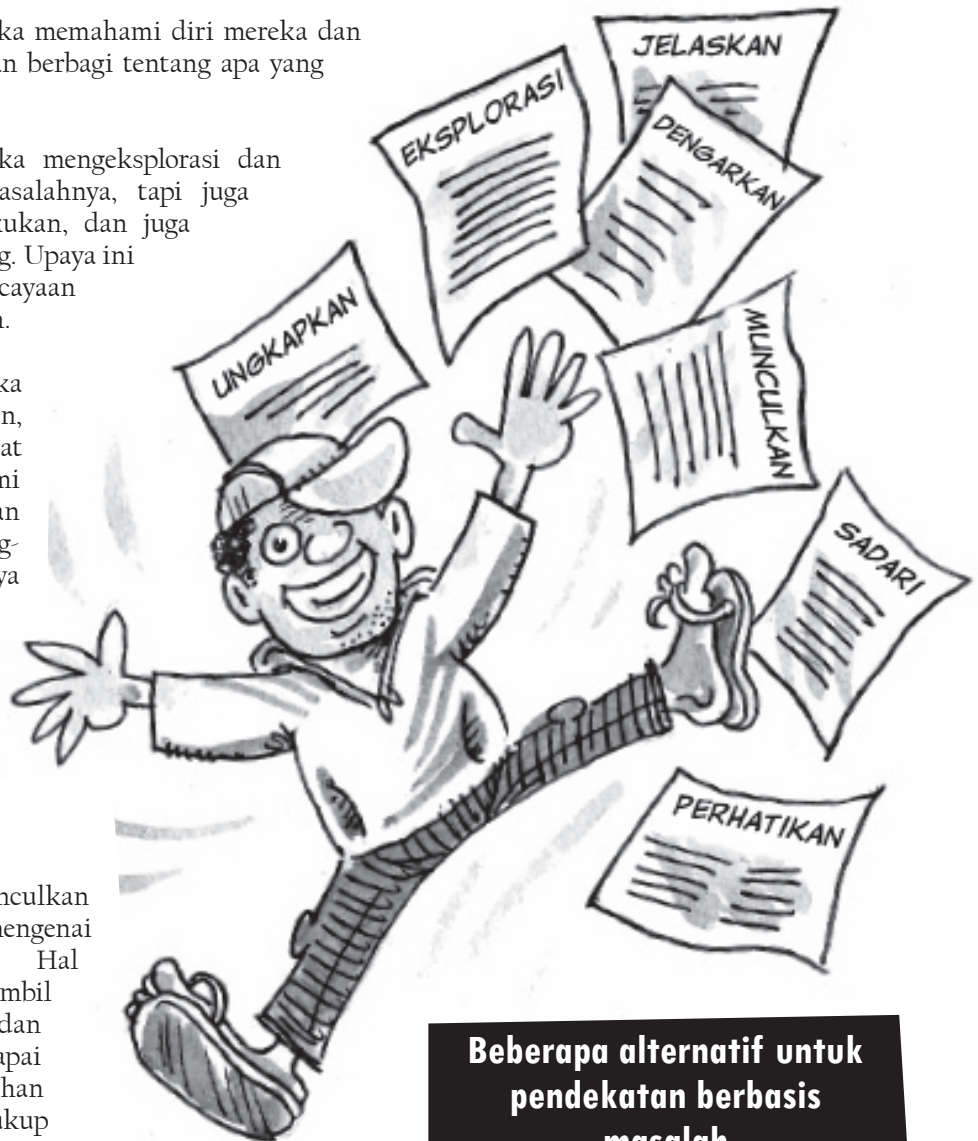
**JELASKAN** Akan membantu mereka menjelaskan apa yang mereka rasakan, dan perilaku apa saja yang mereka lihat dari diri mereka tanpa menghakimi atau menilainya sendiri. Pengamatan yang penuh akan memberikan kemungkinan munculnya gambaran yang kaya dengan cara yang tidak terlalu mengancam.

**DENGARKAN** Pastikan bahwa semua pendapat didengarkan – bahkan mereka yang paling pendiam memiliki informasi yang penting.

**MUNCULKAN** Bantu mereka memunculkan sejarah dari organisasi, cerita mengenai pembentukan dan pengembangan. Hal ini akan membantu mereka mengambil pelajaran berharga bersama-sama dan menghargai kemajuan yang mereka capai daripada sekadar menilai pemenuhan standar eksternal (“Apa kita sudah cukup baik dibandingkan orang lain?”) yang seringkali menjadi sebuah proses yang mengecilkan hati dan merusak.

**SADARI** Menyadari penjelasan-penjelasan singkat. Masalah yang rumit seringkali memiliki banyak penyebab atau rumit, kadang terjadi di masa lalu, dan kadang di masa sekarang, beberapa dalam melaksanakan sebuah siklus atau ‘lingkaran setan’. Banyak masalah yang kita alami sesungguhnya hanyalah permukaan dari gejala masalah yang lebih besar.

**PERHATIKAN** Memperhatikan perasaan orang lain—adalah hal terpenting untuk membawamu menuju hal-hal yang penting.



## Beberapa alternatif untuk pendekatan berbasis masalah

Dua pendekatan terkenal terhadap perubahan, “Wawancara Apresiatif” dan “Pengembangan Komunitas Berbasis Aset”, berlawanan dengan pendekatan berbasis masalah, disarankan untuk membuat perubahan berdasarkan sumber daya yang dimiliki, sehat, dan hidup. Semua pendekatan ini dapat berguna dan kami sangat mendukung penggunaannya. Namun jika digunakan terlalu berlebihan, pendekatan-pendekatan ini dapat berujung pada tidak munculnya masalah yang sesungguhnya dan munculnya gambaran yang tidak berimbang dan berlebihan. Kita akan melihat beberapa perilaku, nilai, atau asumsi masalah yang lebih dalam pada Bab 5 yang harus secara bersamaan muncul, dihadapi, bahkan tidak dipelajari, dan akan memberi jalan pada perubahan baru.



Lihat [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) Bab 4 untuk mendapat bahan tentang ‘Wawancara Apresiatif’ dan ‘Pengembangan Komunitas Berbasis Aset’

# Apakah penilaian organisasional membantu?

*“Kadangkala penilaian akan peningkatan organisasional dapat sedikit bergeser menjadi sebuah tindakan teknis, tak bernyawa yang tidak bisa menangkap sifat asli organisasi.”*

Alat penilaian formal seringkali tidak cukup lentur untuk mencakup cerita atau biografi unik dari organisasi tersebut.



Sudah menjadi hal yang umum bagi LSM atau donor di dunia bagian Utara, yang membantu pengembangan mitra-mitra mereka di bagian Selatan, dalam melakukan ‘Penilaian Organisasional Secara Mandiri’ bersama-sama dengan mitra mereka. Beberapa kerangka yang digunakan untuk menganalisis atau mendiagnosa organisasi telah diubah menjadi sebuah alat dan daftar periksa yang mudah digunakan untuk menilai fungsi organisasional sehingga rencana dapat diterapkan.

## BERGERAK MELAMPAUI PENERAPAN YANG TIDAK HIDUP DAN TEKNIS

Namun semua penilaian akan peningkatan organisasional dapat sedikit bergeser menjadi sebuah tindakan teknis, tak bernyawa yang tidak bisa menangkap sifat asli organisasi. Alat dan daftar periksa yang ada biasanya lebih berpusat pada aspek-aspek formal, terlihat dari suatu organisasi, misalnya mengenai struktur, prosedur, dan sistem manajemennya terutama sistem akuntansi keuangan mereka, dengan tujuan menilai kapasitas organisasi itu dalam mengelola dana yang mereka dapat dari donor di belahan dunia Utara. Semua itu adalah aspek-aspek organisasi yang paling terlihat, namun ada juga banyak hal yang tidak langsung terlihat dengan menggunakan alat penilaian itu, hal-hal yang jauh lebih berpengaruh dalam menentukan fungsi organisasi.

## MEMPERTIMBANGKAN KERAGAMAN

Penilaian yang dilakukan bertujuan mengukur seperti apa organisasi mitra di daerah tersebut jika dibandingkan dengan organisasi profesional yang sehat menurut kriteria di Utara. Penilaian standar semacam ini jarang mempertimbangkan keragaman bentuk organisasional yang ada di masyarakat dunia bagian Selatan. Misalnya, alat penilaian akan bertanya apakah organisasi itu memiliki Dewan Direksi yang berfungsi dan terdaftar, padahal pertanyaan yang lebih tepat diajukan adalah apakah organisasi itu membutuhkan Dewan Direksi atau tidak. Mungkin organisasi setempat tertentu, karena sangat tradisional, jauh lebih baik dikelola dengan cara-cara tradisional. Atau mungkin karena organisasi itu sangat inovatif sehingga melampaui konvensi-konvensi yang normal dan membutuhkan pendekatan yang berbeda.

## MENDEKATI GERAKAN SOSIAL

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) dan gerakan-gerakan sosial harus didekati dengan cara tertentu. Seringkali mereka justru dapat berfungsi baik dengan cara yang berantakan dan tidak terorganisir jika dibandingkan dengan organisasi profesional yang ‘efisien’. Dalam kondisi demikian mereka memberikan kemungkinan bagi orang biasa yang tidak profesional untuk memimpin dan berpartisipasi. Penilaian yang dibawa dari luar justru dapat membuat organisasi semacam itu menjadi duplikat yang profesional namun tidak efektif, kehilangan cara-cara mereka dan hubungan mereka dengan orang banyak.

## MASALAH PENILAIAN

Penilaian adalah hal yang bersifat menghakimi, dan karena tidak ada organisasi yang sempurna, selalu ada kekurangan di berbagai aspek. Sebagai hasil dari penilaian, organisasi seringkali merasa tidak layak dan dikecilkan. Terlebih tindakan yang digunakan hampir selalu didapat dari negara luar dan jarang yang dikembangkan oleh LSM/ OMS lokal dengan menggunakan gagasan mereka yang memang berguna dan nyata. Misalnya ketika CDRA menilai organisasi mereka sendiri yang terlihat sehat, dengan menggunakan salah satu instrumen terumum (OCAT), para praktisi terkejut melihat mereka mendapatkan nilai rendah dalam bidang-bidang yang mereka akui unik dan kuasai.



Instrumen yang formal seringkali tidak bisa mempertimbangkan kemajuan, misalnya cerita atau biografi dari organisasi itu. Mengapa ini penting? Jadi, sebuah LSM mungkin mendapatkan nilai buruk dalam daftar periksa dan mungkin mereka membutuhkan bantuan. Namun mungkin jika mereka mengambil nilai itu setahun lebih awal, akan dapat terlihat bahwa mereka sudah mengalami kemajuan luar biasa di hal-hal tersebut dan akan terus maju jika dibiarkan melakukannya sendiri. Sebuah penilaian yang 'statis' bisa saja bersifat destruktif, mengecilkan capaian-capaian besar yang sudah diraih oleh organisasi tersebut.

## MENGHINDARI DIAGNOSA SEDERHANA

Diagnosa sederhana—misalnya, 'staf organisasi ini tidak menunjukkan kinerja mereka karena kurang memiliki keterampilan—dapat membuat semua orang terlihat berada di jalur yang salah. Instrumen penilaian dapat saja membuat mereka menyimpulkan bahwa mereka membutuhkan pelatihan keterampilan lebih banyak lagi padahal mungkin keterampilan mereka secara teknis baik-baik saja, dan alasan mereka tidak menunjukkan kinerja sebetulnya terkait dengan kurangnya rasa percaya diri, bekerja terlalu keras, atau tidak yakin akan apa yang diharapkan dari mereka. Instrumen yang cenderung memisah-misahkan masalah tidak akan dapat memunculkan penyebab yang lebih dalam.

Orang luar yang membawa instrumen penilaian eksternal, bahkan seperti yang ada di dalam buku ini, harus berhati-hati supaya tidak mengecilkan cara orang lain melihat diri mereka sendiri. Di akhir bab ini, kami menjelaskan beberapa pendekatan yang dapat berintegrasi dengan baik dengan cara orang-orang setempat melihat diri mereka. Organisasi jauh lebih menarik dan rumit dari sekedar jabaran yang diberikan oleh alat tidak bernyawa itu. Kita harus mengembangkan kemampuan kita sehingga bisa menghargai organisasi seperti halnya ciptaan manusia lainnya.

*“Orang lain yang membawa instrumen penilaian eksternal, bahkan seperti yang ada di dalam buku ini, harus berhati-hati supaya tidak mengecilkan cara lokal melihat.”*



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## CHRISSEY MENGAITKAN CERITA DARI AFRIKA TIMUR

### “Ini penilaiannya siapa, sih?”

Cerita ini terjadi ketika saya bekerja sebagai penanggungjawab program untuk organisasi pembangunan internasional dari Kanada yang melakukan pekerjaan mereka melalui bantuan dari para sukarelawan, mendampingi dan melatih keterampilan staf.

Ketika organisasi saya sangat tertarik dengan tren yang baru saja muncul ini, penilaian organisasi (PO), kami pun mulai memulai ‘eksperimen’ kami dengan menguji survei PO dengan salah satu mitra organisasi kami di Afrika Timur. Organisasi ini adalah sebuah organisasi masyarakat yang kecil, yang melakukan pekerjaan di daerah pedesaan dengan program-program yang berkisar di HIV-AIDS hingga kredit usaha kecil, ditambah dengan pelatihan teknologi dan informasi dan pelatihan keterampilan lain bagi orang muda. Mereka dipimpin oleh seorang pemimpin karismatik yang sangat menginspirasi dan dinamis.

Direktur saya mengunjungi organisasi mitra itu selama dua hari dan melakukan survei itu dengan mereka. Karena keterbatasan waktu, ada beberapa wawancara tatap muka yang harusnya dilakukan dengan staf yang sudah lama bekerja di sana, namun direktur saya menyelesaikan survei itu berdasarkan pengamatannya. Ia kembali ke kantor kami, memasukkan hasil survei dan memberikan nilai yang sesuai, seperti yang diperintahkan oleh alat PO. Setelah semua nilainya dihitung, ia mendapati bahwa organisasi itu mendapatkan nilai yang ‘sangat lemah’ dan hal ini membuat ia ragu akan kemampuan organisasi kecil itu dalam ‘menyerap’ bantuan peningkatan kapasitas yang kami berikan. Beberapa staf yang memberikan informasi kepadanya sepanjang PO adalah mereka yang bekerja tanpa gaji yang jelas, dan banyak yang berniat meninggalkan organisasi tersebut. Lalu, bagaimana membuat kerja kami menjadi berkelanjutan dengan mereka?

Kemudian kemitraan di antara kami pun dipertanyakan dan kegiatan-kegiatan yang sudah kami rencanakan pun dibatalkan. Ia memberikan perintah kepada saya, sebagai penanggung jawab program yang bertanggung jawab atas kemitraan itu, untuk menyiapkan strategi mengakhiri kemitraan kami. Saya merasa ini adalah salah satu penggunaan instrumen penilaian organisasi yang tidak adil, karena kami mulai menggunakan alat PO sebagai suatu cara untuk memahami kekuatan dan kelemahan para mitra kami, sehingga kami bisa merancang bagaimana dukungan yang bisa kami berikan untuk mereka. Namun ternyata kami menggunakan PO ini sebagai alat bantu bagi kami untuk membuat keputusan tentang kemitraan dan pada akhirnya justru membuat kelemahan-kelemahan itu memberatkan mereka.

Saya melobi dengan sangat keras agar bisa kembali bermitra dengan organisasi ini,

menghabiskan waktu yang cukup banyak dengan mereka, dan menggunakan metode lain untuk bisa memahami organisasi mereka selain dari survei PO ini. Bisa dipahami jika mereka agak takut dengan proses kedua ini karena banyak kegiatan penting yang dibatalkan setelah kunjungan direktur saya. Saya mencoba mengembalikan semangat penilaian dengan refleksi diri ke dalam proses itu dan juga berbagi dengan mereka contoh-contoh kekuatan dan kelemahan organisasi menurut saya, sehingga membuat diskusi itu sebagai cara yang baik untuk memahami satu sama lain. Jadi, kami menghabiskan waktu bersama, mewawancarai beberapa staf, menyelenggarakan lokakarya, dan sampai pada satu kesimpulan tentang hal-hal penting dalam organisasi. Di akhir diskusi itu, organisasi tersebut telah memiliki pengetahuan baru akan kekuatan dan kelemahan mereka, dan kemudian memutuskan mereka ingin membangun hubungan dengan beberapa organisasi pengembangan kapasitas setempat yang bisa menawarkan sumber daya yang benar-benar mereka butuhkan untuk tumbuh dan mengatasi tantangan yang mereka hadapi. Pada akhirnya, hal ini menunjukkan perubahan dan akhir dari kemitraan kami dengan mereka, namun itu adalah keputusan bersama bukan keputusan sepihak yang diambil oleh direktur saya setelah kunjungan pertama itu.

Terlalu banyak LSM internasional yang tidak memeriksa kekuatan diri ketika kami memfasilitasi penilaian organisasi. Kami harus bekerja keras untuk dapat memenuhi standar yang sudah kami buat untuk kemitraan dan harus melakukan segala sesuatu lebih dari sekadar bujukan belaka tentang konsep kedaulatan dan mutualisme.



# DUA JENDELA...

## UNTUK BISA MEMAHANI ORGANISASI

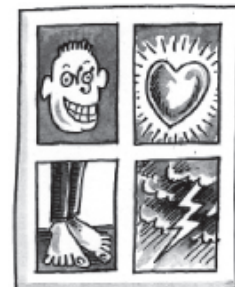
Di Bab 1 kami menjelaskan bagaimana organisasi dilihat sebagai sebuah sistem yang hidup dengan beberapa karakter. Termasuk di dalamnya adalah nilai dan prinsip, praktik organisasi tersebut, hubungan kemanusiaan organisasi itu, budaya dan kebiasaan, dan tahapan pengembangannya. Kita juga melihat bahwa karakter-karakter itu berada di bawah aspek-aspek yang lebih kentara misalnya struktur, tata kelola, dan prosedur pengambilan keputusannya, serta kebijakan, sistem formal, dan kerangka perencanaan dan pengelolaan organisasi itu.

Di sini kami hadirkan dua model untuk melihat organisasi—jendela yang akan membantu kita melihat karakter-karakter utama itu dengan lebih jelas. Bagi para pembaca yang merasa bahwa aspek-aspek nyata itu dikesampingkan, bersabarlah. Nanti akan semakin terlihat bahwa dalam memahami sejarah hidup, siklus kehidupan, budaya, dan hubungan dalam sebuah organisasi gambaran yang besar akan mulai terlihat ketika aspek-aspek yang nyata dan formal juga mulai terungkap dengan lebih jelas lagi.

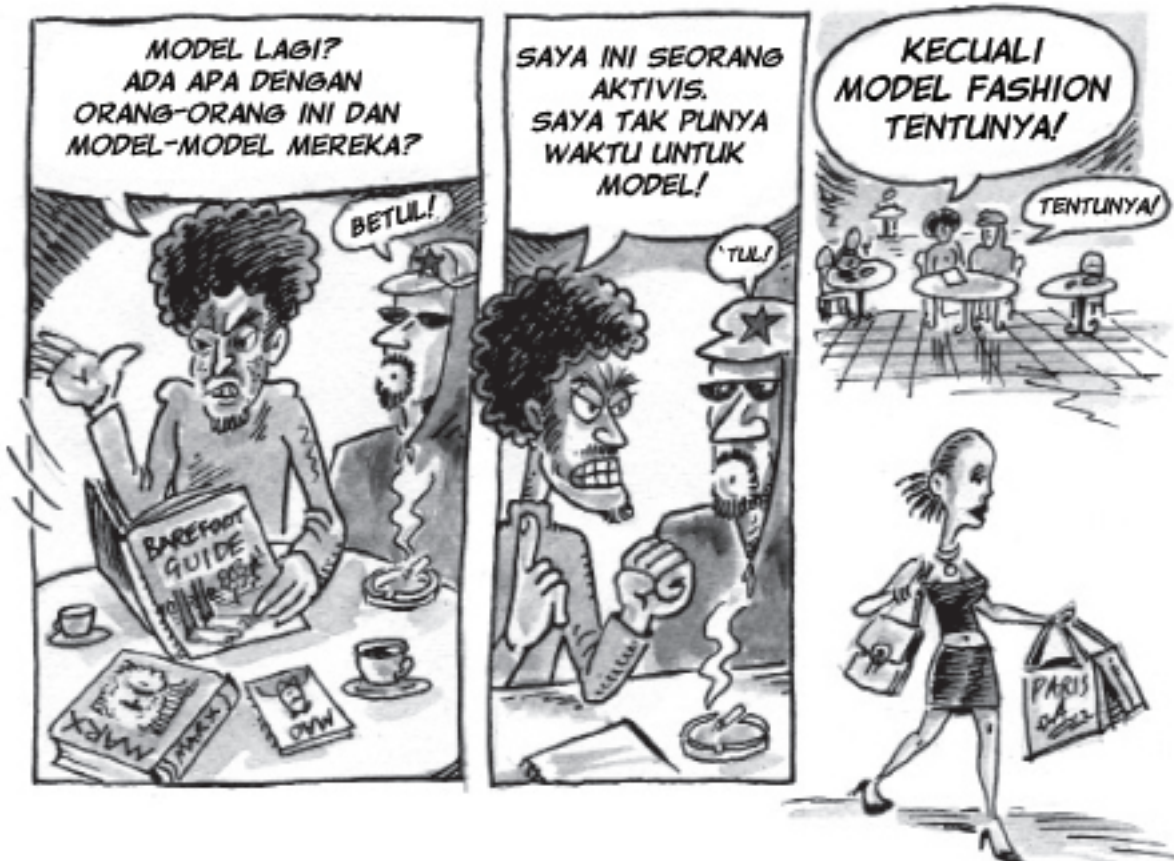
Tiap jendela akan membantu kita mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berbeda untuk organisasi yang bekerja dengan kita. Melalui Jendela pertama kita akan melihat Fase Pengembangan Organisasi, bagaimana mereka berkembang dan berubah sepanjang waktu—sama dengan Jendela Fase Pengembangan Individu di Bab 2. Jendela kedua melihat elemen-elemen penting dan siklus organisasi, sebuah cara melihat bagaimana sebuah organisasi melakukan kegiatannya. Jendela kedua ini mungkin akan mengingatkanmu tentang model kepala, hati, dan kaki. Masing-masing jendela akan saling melengkapi dalam memberikan gambaran yang lebih jelas tentang sebuah organisasi dalam hal ruang dan waktu.



FASE PENGEMBANGAN ORGANISASI



ELEMEN DAN SIKLUS KUNCI ORGANISASI







# JENDELA PERTAMA

## FASE PENGEMBANGAN ORGANISASI

### Bagaimana sebuah organisasi tumbuh dan berkembang?

Organisasi seperti manusia. Mereka lahir, tumbuh, dan pada akhirnya akan mati. Pada Bab 2 kami menyebutkan bahwa manusia melalui tiga tahap pengembangan utama—bergantung, mandiri, dan saling bergantung. Dengan cara yang serupa, organisasi juga melalui tahapan atau fase yang sama.

Praktisi organisasi terkenal, Bernard Lievegoed dan Fritz Glasl, melalui pengamatan mereka terhadap berbagai organisasi, mampu membedakan empat fase umum dalam pengembangan organisasi: Fase Perintis, Fase Rasional, Fase Integrasi, dan Fase Asosiatif.



Bernard Lievegoed

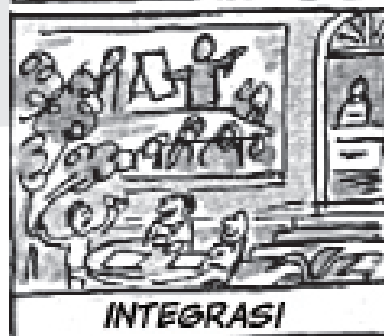
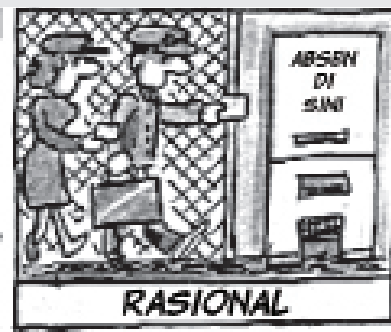
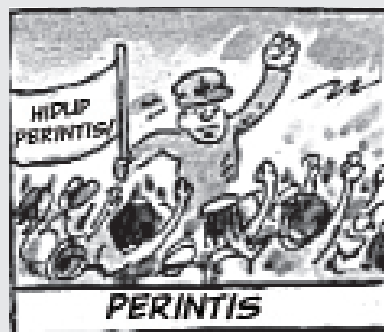
Fritz Glasl

#### FASE SECARA SINGKAT

1. **FASE PERINTIS** Fase ini seperti ladang bunga—berantakan namun segar dengan energi baru. Bersifat lentur, namun bergantung pada para perintis, yang dilihat sebagai figur orang tua.
2. **FASE RASIONAL** “Kiri-kanan-kiri-kanan!” Organisasi dalam fase ini bersifat mandiri, lebih sadar, dan teratur.
3. **FASE INTEGRASI** Seperti sup yang enak, fase ini merupakan campuran dari berbagai hal yang baik. Organisasi dalam fase ini bersifat saling bergantung, teratur namun lebih lentur lagi.
4. **FASE ASOSIATIF** Organisasi dalam fase ini bersifat saling bergantung dan memiliki hubungan baik dengan sekelilingnya.

Tolong lihat diagram di halaman 80-81 untuk melihat gambaran singkat dari fase-fase ini.

Tidak seperti makhluk hidup, organisasi tidak harus bergerak dari satu fase ke fase lain. Beberapa organisasi seperti LSM kecil, atau lembaga profesional seperti arsitek atau dokter mungkin lebih nyaman berada di Fase Perintis, sementara organisasi lain misalnya Departemen Pemerintahan akan berjalan dengan baik di Fase Rasional.



# FASE PERINTIS

## TAHUN-TAHUN AWAL

Ini seperti bagian awal dalam kehidupan manusia: lahir, tumbuh, dan menjadi orang dewasa. Fase awal dari sebuah inisiatif yang berhasil seringkali adalah fase yang kuat, menarik, penuh kejutan, dan pertumbuhan. Para perintis, biasanya satu orang, terkadang dua orang, memulai upaya itu dengan motivasi, energi yang tinggi, dan gagasan yang besar tentang apa yang ingin ia capai. Para perintis mengumpulkan orang-orang yang memiliki antusiasme tinggi di sekeliling mereka, biasanya teman-teman yang terpercaya, dan meluangkan waktu serta komitmen dalam kelahiran sebuah organisasi baru.

Organisasi perintis biasanya memiliki nuansa kekeluargaan dan bisa sangat informal tanpa adanya kebijakan atau tata cara yang formal. Pertemuan selalu terjadi di tempat, tergantung apa yang dibutuhkan hari itu. Rencana dibuat sambil jalan dan sangat sering eksperimen terjadi. Para perintis diharapkan—dan bersiap—untuk membuat keputusan secara cepat tanpa diskusi panjang. Fase ini adalah fase yang sangat kreatif, cepat dan fleksibel tanpa banyak orang memainkan peran berbeda pada waktu yang berbeda.

## PERTUMBUHAN DAN KRISIS

Jika berhasil, organisasi ini akan menarik lebih banyak sumber daya dan seringkali tumbuh dengan sangat cepat. Namun seiring dengan pertumbuhan yang terjadi, masalah pun muncul. Orang-orang baru yang dipekerjakan yang tidak memiliki rasa kesenangan dan perjuangan yang sama dengan mereka yang ada di awal berdirinya organisasi. Semakin banyak orang bergabung, rasa intim di antara anggota pun hilang. Rasa kekeluargaan itu makin hilang dan seringkali konflik bermunculan di antara generasi lama dan baru.

Karena beban kerja dan jumlah staf bertambah, semuanya menjadi semakin rumit dan kesulitan-kesulitan pun muncul. Namun sang perintis dalam hal ini mungkin tidak ingin meninggalkan cara lama dalam mengelola organisasi tersebut—ia mungkin masih ingin berkuasa dengan caranya sendiri. Namun staf baru, semakin kuat dengan pengalaman mereka, mungkin juga ingin membuat beberapa keputusan dan mengambil alih pekerjaan yang memang menjadi tanggung jawab mereka.

Masalah lain pun mulai muncul. Hal-hal dalam organisasi bisa menjadi terlalu kacau dan tidak teratur. Akan dibutuhkan tingkatan perencanaan dan dukungan terorganisir dalam menangani pertumbuhan dan meningkatnya kerumitan dalam hal pekerjaan, termasuk benar-benar memahami pertumbuhan dan kebijakan yang memungkinkan orang-orang bekerja sama. Ini mungkin akan ditentang oleh para perintis dan staf lama yang ingat saat-saat informal dulu. Motivasi menurun, dan konflik meningkat.

## KEPEMIMPINAN DAN FASILITASI KRISIS

Di Bab 1 (halaman 20 ) kita bicara tentang perubahan yang muncul dan bersifat transformatif. Fase Perintis biasanya melibatkan perubahan dengan sifat demikian yang biasanya akan memuncak ketika krisis terjadi, saat perubahan yang transformatif mungkin terjadi. Dengan cara ini, organisasi mengubah diri mereka begitu memasuki Fase Rasional.

Jika kepemimpinan yang ada mampu menghargai krisis dan melihat kebutuhan akan transformasi, organisasi ini dapat bergerak melalui krisis menuju fase baru pertumbuhan, kendatipun dengan rasa sakit.

Terkadang krisis yang terjadi cukup merusak sehingga organisasi melihat perlunya meminta bantuan dari fasilitator luar untuk memandu mereka melalui proses perubahan. Ini bisa menjadi hal yang baik, dan dapat mencegah terjadinya hal yang lebih buruk lagi. Bagi fasilitator yang diminta untuk bekerja dengan organisasi ini dalam masa krisis, tugas mereka adalah mengakui dan memahami semua perasaan dan gagasan yang ada di dalam organisasi. Untuk memungkinkan semua ini diubah



*“Memaksakan organisasi perintis itu menjadi organisasi yang lebih terorganisir jauh lebih cepat dari seharusnya, atau memaksanya masuk ke fase selanjutnya, seperti halnya orang tua yang memaksa anak-anak untuk bersikap seperti orang dewasa sebelum waktunya.”*

menjadi fase berikutnya, penting untuk melihat krisis sebagai bagian yang alami dari pengembangan organisasi, dan bukan sebagai kegagalan.

Di sini fasilitator harus membantu organisasi membaca dan memahami aspek-aspek mana dari organisasi perintis yang harus dihargai dan dipertahankan, dan mana saja yang tidak berjalan dengan baik dan harus dilepas atau ‘tak dipelajari’. Ini akan memberikan jalan supaya beberapa prinsip dan nilai organisasi bisa berakar. Proses perubahan ini, dilihat sebagai Proses U, akan ditangani dalam Bab 5.

Jika krisis ini tidak ditangani dengan baik, organisasi itu bisa saja mati. Ini dapat diperparah dengan ditariknya dukungan donor karena kesan yang salah tentang sebuah organisasi yang dipandang gagal. Kadang sebelum krisis terjadi, para donor atau para pemimpin yang naif dapat secara sengaja memunculkan berbagai bentuk krisis dengan memaksakan organisasi perintis itu menjadi organisasi yang lebih terorganisir jauh lebih cepat dari seharusnya, atau memaksanya masuk ke Fase Rasional lebih cepat. Ini seperti halnya orang tua yang memaksa anak-anak bersikap seperti seorang dewasa sebelum waktunya! Hal ini akan membuat energi perintis dan semangat organisasi menjadi kaku, dan dapat memaksa sebuah organisasi yang hidup masuk ke dalam ritme birokratis yang akan menguapkan semua antusiasme itu.

Kadang para perintis menolak mengubah gaya kepemimpinan mereka dan kehilangan staf yang tidak bahagia, dan hal ini akan berujung pada hancurnya atau terpaksanya organisasi itu memulai kembali, mengulangi fase tersebut.

## FASE RASIONAL

### TAHUN-TAHUN AWAL

Jika sebuah organisasi telah melewati badai krisis masa perintis dan jika kepemimpinan yang ada menerima kebutuhan akan perubahan, maka organisasi itu dapat bergerak menuju fase berikutnya. Seringkali, para perintis meninggalkan organisasi itu ketika krisis terjadi, dan membuat organisasi lain (yang menjadi kesukaan mereka), dan memberi jalan bagi pemimpin baru.

Fase ini bicara tentang bagaimana bergerak dari cara kerja organisasi yang bersifat personal, intuitif, dan eksperimental, menuju cara yang lebih objektif, sadar, jelas, dan terencana dalam memenuhi tujuan organisasi.

Di Fase Rasional kita mulai melihat adanya kebutuhan akan tujuan-tujuan, kebijakan, pembuatan keputusan, sistem, buku panduan, dan hubungan pelaporan formal yang disetujui dan tertulis. Visi, identitas, dan tujuan organisasi dibuat lebih jelas lagi. Fungsi kepemimpinan yang jelas terkait dengan rencana, prosedur, tujuan, kebijakan, organisasi, evaluasi, dan tinjauan mulai dikembangkan.

Para staf memiliki fungsi yang lebih khusus dalam fase ini. Departemen dan tataran baru manajemen mulai muncul untuk membagi pekerjaan dengan lebih baik. Kepemimpinan baru mulai muncul karena memang tidak mungkin segalanya dimulai, diputuskan, dan dipimpin oleh sang perintis. Inilah yang dimaksud oleh diferensiasi. Fungsi integratif baru, seperti pertemuan antar departemen harus dilakukan untuk menghadapi pengucilan akibat pembedaan ini.

Di fase ini, organisasi mulai mengumpulkan kekuatan mereka dengan cara yang lebih sadar dan terencana. Tidak selalu proses yang mudah, karena mungkin ada staf yang menolak karena mereka merasa organisasi itu menjadi amat birokratis. Tentu saja, tantangannya adalah mencegah agar organisasi itu menjadi seperti mesin dan asing, jadi penting untuk mendengar semua pendapat sehingga organisasi ini menjadi sehat dan hidup. Staf yang lama mungkin akan bicara dengan nuansa nostalgia tentang bagaimana atmosfer kekeluargaan dipertahankan! Mempertahankan sentuhan-sentuhan manusia di Fase Perintis ini bisa jadi perlu dipelihara untuk memberikan keseimbangan dalam fase ini.





Organisasi rasional tidak perlu memiliki birokrasi yang bersifat mengasingkan, meskipun seringkali mereka dikembangkan dengan cara begitu seperti yang terlihat di bawah. Birokrasi ini bisa menjadi birokrasi yang sangat produktif, teratur, dan sehat.

Fase ini bisa berujung pada ekspansi dalam hal ukuran dan kerumitan karena organisasi melepaskan energi baru dengan cara yang berbeda. Sebagian besar organisasi yang besar di dunia ini mendapati perubahan besar terjadi pada fase ini.

## PERTUMBUHAN DAN KRISIS

Seiring dengan berjalannya waktu krisis mungkin mulai mengemuka. Melalui perbedaan, gagasan para perintis bertebaran dan bagian lain dari organisasi harus 'menjalankannya' secara sadar. Mereka melakukan ini dengan mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan aspek itu secara menyeluruh. Namun yang mungkin terjadi adalah hambatan dalam melihat satu-satunya aspek yang sebetulnya menjadi tanggung jawab mereka. Dengan cara ini tujuan yang terpecah-pecah itu dan organisasinya mulai tumbuh dengan cara yang tidak seimbang.

Masalah biasanya muncul karena organisasi melakukan perbedaan melalui struktur, sistem, kebijakan, dan prosedur yang bersifat mekanis dan semakin efisien. Ketegangan mulai muncul karena staf yang makin terlatih dan berdaya dalam proses itu menjadi frustrasi dengan hirarki komunikasi, pengambilan keputusan, dan pembagian kerja ke dalam tabung-tabung berbeda yang saling berkompetisi. Tabung-tabung ini mungkin berguna dalam membersihkan kekacauan yang ada di fase sebelumnya, namun kini mereka menjadi lebih merusak. Mereka mulai merasa tidak puas, tercerabut dari tujuan kerja mereka, dan kehilangan kendali dengan dampak organisasi itu sebagai sebuah satu kesatuan, terhambat dan terkucilkan dalam proses ini. Banyak orang yang ada dalam organisasi ini mulai merasa kesepian atau seperti penghambat dalam mesin yang rusak.

Para staf mulai menantang atau melanggar peraturan. Seringkali tanggapan yang dilakukan oleh manajemen adalah dengan memaksakan kedisiplinan, memperkuat aturan yang ada dan meminta kepatuhan. Staf bisa saja menolak tapi mungkin dilakukan secara tersembunyi yang ditunjukkan dengan hilangnya vitalitas, turunnya motivasi dan produktivitas yang rendah, tingginya angka mangkir para pegawai, dan meningkatnya kesulitan komunikasi. Sebuah lingkaran setan bisa muncul di sini. Politik kantor dan gosip pun menjadi inti dari organisasi. Kita menyebutnya sebagai 'krisis yang dingin'.

Di sisi lain, situasinya bisa menjadi 'krisis yang panas' ketika penolakan, tantangan, bahkan konflik terbuka muncul dan juga akan berujung pada hilangnya produktivitas, bahkan mungkin pekerjaan akan terhenti dan protes muncul.

Apapun itu, krisis yang terjadi semakin dalam dan harus ada yang memberi jalan.



*“Staf akan mulai mengeluh dan menantang atau melanggar peraturan.”*

*“Banyak orang yang secara naluriah tidak suka fase ini mungkin akan tergoda untuk melihatnya sebagai fase akhir krisis, ketika muncul masalah, dan menyiapkan diri untuk fase integrasi (yang terlihat lebih seksi).”*

## KEPEMIMPINAN DAN FASILITASI KRISIS

Banyak orang (di masa pasca modern ini) sangat tidak suka dengan Fase Rasional ketika mereka mengalaminya atau bahkan ketika mereka mendapatkan penjelasan tentang itu—rasanya seperti mekanis dan gaya lama. Jadi mereka mungkin saja tergoda, ketika masalah muncul, untuk melihat masalah organisasi sebagai krisis akhir fase dan mulai bersiap untuk fase berikutnya (yang kelihatannya lebih seksi), Fase Integrasi. Namun masalah-masalah yang muncul mungkin memerlukan perbaikan. Ada bentuk-bentuk yang lebih sehat dari Fase Rasional ini ketika organisasi tetap mempertahankan hubungan dan proses manusiawi untuk menyeimbangkan hal-hal yang bersifat mekanis dalam fase ini.

Namun ketika staf sampai pada tingkat pemberdayaan dan frustrasi pada saat yang bersamaan dan tingkatan krisis panas maupun dingin cukup tinggi, produktivitas mereka pun turun secara drastis, sehingga masuk akal untuk mengubah organisasi itu, bergerak menuju Fase Integrasi. Ini akan membantu memecahkan perbedaan dan menggerakkan kemampuan staf yang lebih baik melalui kualitas organisasi yang berbeda.

Sekali lagi mungkin sekali bahwa fasilitasi eksternal dibutuhkan untuk membantu organisasi melakukan pergerakan dalam fase ini.

Tantangan dalam memimpin atau memfasilitasi krisis ini serupa dengan krisis yang terjadi pada fase berikutnya: menghargai dan mempertahankan apa yang baik dan mengesampingkan yang tidak, memberikan jalan untuk prinsip-prinsip organisasi baru yang mencirikan fase berikutnya (contoh lain dari perubahan Proses U yang digambarkan di Bab 5).

Banyak atau sebagian besar buku kepemimpinan dan manajemen yang ada sekarang berpusat pada krisis ini seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan besar, menggambarkan tantangan yang mereka hadapi untuk bergerak ke Fase Integrasi. Sayangnya buku-buku ini digunakan oleh organisasi yang mengalami transisi dari Fase Perintis ke Fase Rasional, sehingga nasihat yang mereka dapatkan dari buku-buku itu tidak sesuai dengan apa yang mereka butuhkan!

**Banyak atau sebagian besar buku kepemimpinan dan manajemen yang ada sekarang berpusat pada krisis ini seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan besar, menggambarkan tantangan yang mereka hadapi untuk bergerak ke fase integrasi. Sayangnya buku-buku ini digunakan oleh organisasi yang mengalami transisi dari Fase Perintis ke Fase Rasional, sehingga nasihat yang mereka dapatkan dari buku-buku itu tidak sesuai dengan apa yang mereka butuhkan!**



*“Organisasi dalam Fase Integrasi ini disatukan oleh visi yang sama dan dengan tujuan, nilai yang sama, dan bukan oleh aturan, prosedur, dan kebijakan yang ada di Fase Rasional.”*

## FASE INTEGRASI

### TAHUN-TAHUN AWAL

Fase ini merupakan penggabungan dari semua yang baik pada Fase Perintis dan Rasional. Fase ini lebih humanis dan efisien, dan karenanya lebih efektif dalam menggerakkan berbagai kemampuan dari staf yang lebih dewasa dan hubungan-hubungan yang ada.

Para pegawai yang lebih dahulu berdaya akan cenderung menginginkan struktur yang lebih datar, sederhana, dan terdesentralisasi yang akan memfasilitasi komunikasi dan kerja sama yang lebih cair.

Hal ini mungkin akan terlihat seperti sebuah jaringan tim atau satuan perintis dengan hirarki yang lebih kecil dan lebih fasilitatif. Organisasi dalam Fase Integrasi ini disatukan oleh visi yang sama dan dengan tujuan, nilai yang sama, dan bukan oleh aturan, prosedur, dan kebijakan yang ada di Fase Rasional.

### PERTUMBUHAN DAN KRISIS

Krisis yang terjadi dalam fase ini tidak datang dari dalam organisasi namun karena organisasi ini terpisah dari lingkungan sekitarnya, dari organisasi lain (yang mungkin menjadi organisasi tandingan). Di sini isu, krisis, dan kesempatan untuk pengembangan yang lebih jauh datang dari bentuk kerja sama baru dengan organisasi lain.

### KEPEMIMPINAN DAN FASILITASI KRISIS

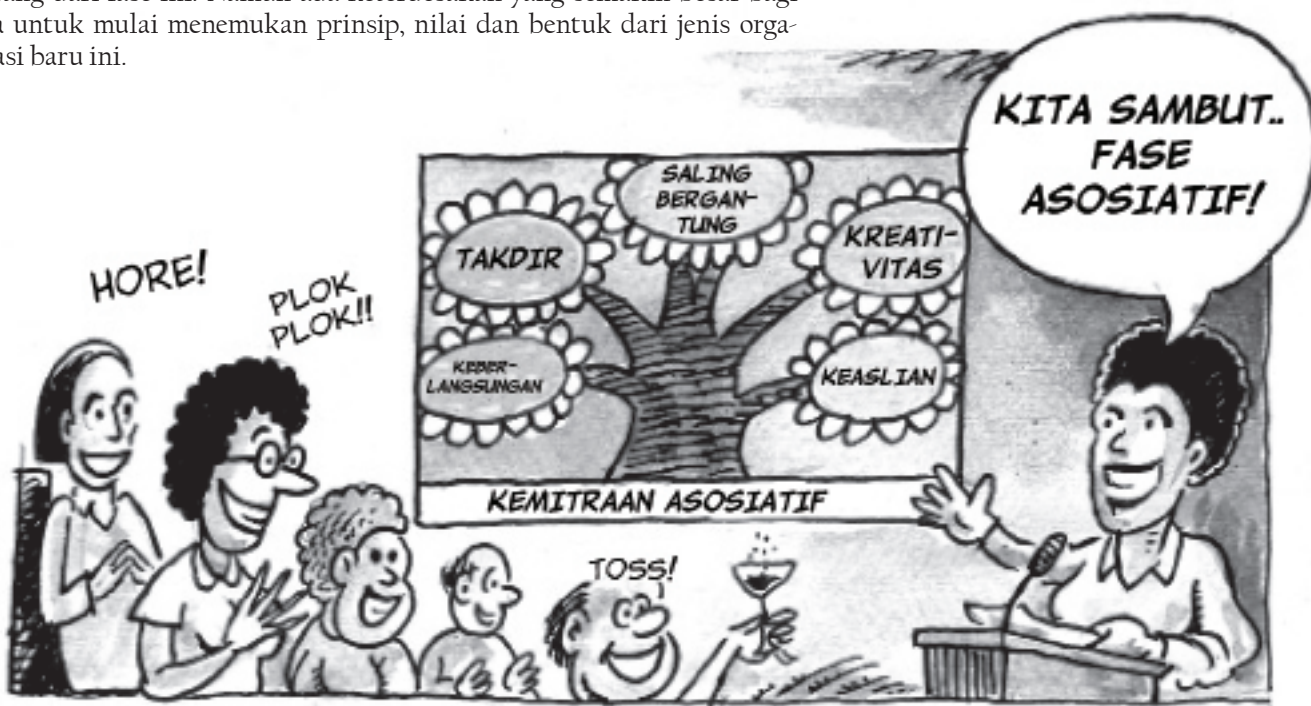
Sebuah organisasi yang sudah mencapai fase ini akan diisi oleh orang-orang yang lebih dewasa dan berbakat, mungkin cukup bangga akan capaian yang mereka lakukan dan memiliki 'merek' sendiri. Tantangan bagi mereka adalah untuk melepaskan keinginan berkompetisi dan kebanggaan yang ada dalam diri mereka agar dapat bekerja dengan organisasi lain. Ini akan membutuhkan kepemimpinan dan fasilitasi yang lebih visioner dan bijaksana.

### FASE ASOSIATIF

Di tengah dunia yang semakin terglobalisasi, sebagai penduduk dunia kita semakin sadar akan dampak dari globalisasi itu terhadap pandangan dan takdir kita sebagai manusia, dan karenanya kita akan membutuhkan hubungan saling bergantung yang akan menghubungkan berbagai organisasi yang ada di spektrum yang semakin melebar dalam kemitraan yang kreatif dan otentik. Kita perlu bekerja sama agar mencapai harmonisasi sosial dan pembangunan yang berkelanjutan yang akan melindungi kita maupun planet kita di masa yang akan datang.

Gagasan tentang kemitraan dan kerja sama antara organisasi sudah lama diusung dan banyak upaya dilakukan untuk membuatnya menjadi nyata, tapi tentu dengan kesulitan yang besar. Banyak yang berhasil, namun tidak banyak dari kita yang mampu mencapai bentuk utuh atau matang dari fase ini. Namun ada keterdesakan yang semakin besar bagi kita untuk mulai menemukan prinsip, nilai dan bentuk dari jenis organisasi baru ini.

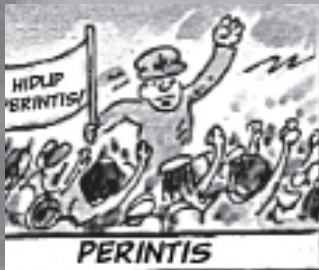
*“Di tengah dunia yang semakin terglobalisasi, sebagai penduduk dunia kita semakin sadar akan dampak dari globalisasi itu terhadap pandangan dan takdir kita sebagai manusia, dan karenanya kita akan membutuhkan hubungan saling tergantung yang akan menghubungkan berbagai organisasi yang ada di spektrum yang semakin melebar dalam kemitraan yang kreatif dan otentik.”*





## KRISIS FASE PERINTIS

- Hilangnya rasa keintiman, konflik antara generasi lama dan tua muncul
- Kerumitan yang makin besar tidak bisa lagi ditangani dengan cara pengelolaan informal
- Kekacauan dan ketidakteraturan semakin meningkat
- Hilangnya kepercayaan terhadap kemampuan perintis
- Staf baru menginginkan kekuasaan untuk mengambil keputusan
- Perintis dan staf lama menolak perubahan
- Motivasi menurun, konflik meningkat



## KRISIS FASE RASIONAL

- Bersama merasakan adanya perpecahan tujuan
- Struktur, sistem, kebijakan, dan prosedur yang bersifat mekanis mulai membuat staf frustrasi
- Orang-orang dalam organisasi itu mulai merasa terhambat dan terkucilkan di dalam proses yang berlangsung, seperti sumbatan yang ada di mesin rusak
- Staf mulai mempertanyakan atau melanggar peraturan. Manajemen mulai melemah
- Seringnya penolakan yang tersembunyi, hilangnya vitalitas dan produktivitas
- Gosip dan 'krisis dingin' bisa saja terjadi
- Atau 'krisis panas' ketika pertikaian dan penolakan semakin terlihat



**KRISIS**

## KARAKTER-KARAKTER POSITIF DARI FASE PERINTIS

- Kecil, dekat dengan komunitas/klien
- Kepribadian para perintis akan membentuk struktur dan cara kerja
- Kepemimpinan yang karismatik
- Fungsi yang sangat disesuaikan oleh kepribadian diatur sesuai dengan keterampilan para staf
- Selalu meningkatkan kualitas—lentur—bergantung

Tantangan: kekacauan, kesewenang-wenangan, kebergantungan para staf

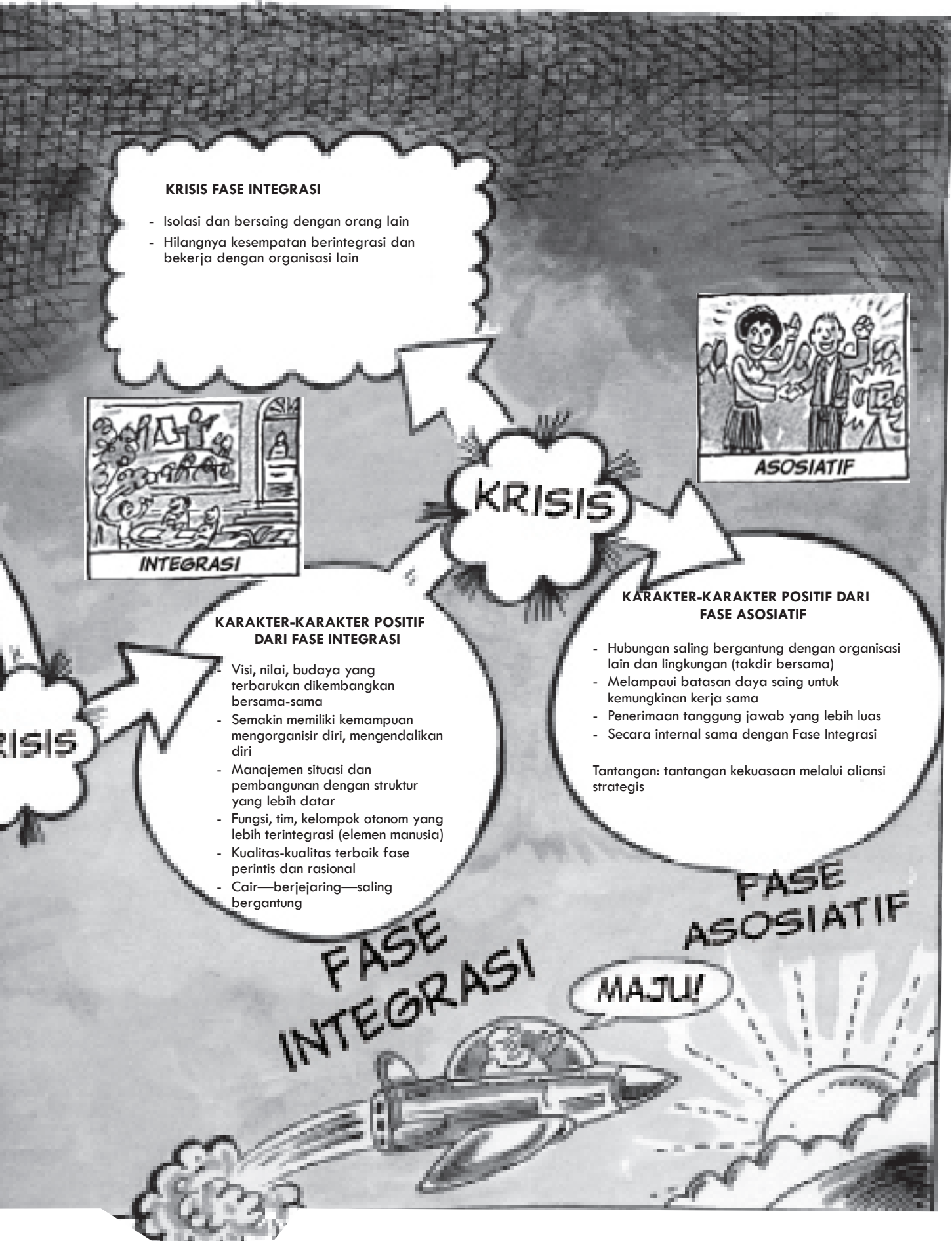
**FASE PERINTIS**

## KARAKTER-KARAKTER POSITIF DARI FASE RASIONAL

- Struktur dan peran menjadi formal
- Dipandu oleh kebijakan
- Manajemen yang dibedakan, seperti layaknya perusahaan, bersifat rasional, adanya pemisahan tenaga kerja
- Staf memenuhi persyaratan organisasi
- Mengendalikan – sistematis – mandiri

Tantangan: organisasi terlalu berlebihan, fragmentasi, birokrasi

**FASE RASIONAL**



## Pertanyaan-pertanyaan yang sering diajukan tentang fase-fase tersebut



**APAKAH ORGANISASI KAMI DAPAT LANGSUNG BERPINDAH DARI FASE PERINTIS KE FASE INTEGRASI ATAU ASOSIATIF?**

Orang seringkali mengajukan pertanyaan ini karena fase-fase yang belakangan disebut itu terdengar keren, terdengar amat sejalan dengan pemikiran mereka. Jawabannya sebetulnya “tidak”, namun terkadang “ya” juga tepat adanya. Bahkan sebagai anak-anak, kamu tidak mungkin tidak melewati masa remaja, meskipun terkadang kita ingin cepat-cepat menjadi dewasa. Organisasi juga sama, mereka tidak bisa tidak melewati satu fase begitu saja, dan alasannya karena di fase yang tidak kamu lewati itu akan ada banyak pelajaran yang dipetik dan kemampuan yang dapat dikembangkan, yang akan sangat berguna untuk fase berikutnya. Namun jika organisasimu memperkerjakan pegawai yang lebih berpengalaman, dan jika kamu telah mengalokasikan waktu belajar yang cukup di Fase Rasional, dan mencoba mengenalkan kondisi kerja yang lebih berpusat pada manusia, tidak ada alasan kamu tidak bisa bergerak lebih cepat dan lebih mudah ke fase berikutnya. Beberapa karakter seringkali dapat kamu temui di Fase Integrasi, seperti kerja kelompok yang dapat diperkenalkan di Fase Rasional.

Organisasi juga dapat bersifat asosiatif dengan organisasi lain pada tahapan apapun dalam pengembangan, namun ini tidak akan mudah atau terlihat alami sampai mereka memasuki Fase Asosiatif.



**DAPATKAH ORGANISASI KAMI TERUS-MENERUS BERADA DI FASE YANG SAMA?**

Seperti halnya manusia, organisasi harus melalui semua fase-fase itu, tapi ternyata bukan begitu keadaannya. Sebagian besar departemen pemerintahan misalnya harusnya tetap berada di Fase Rasional, karena memang dengan berada di fase itu bentuk organisasi yang baik melakukan pekerjaan mereka. Serupa dengan hal tersebut, LSM dan organisasi berbasis masyarakat mungkin senang berada di Fase Perintis. Seiring dengan waktu, mereka mungkin mengadopsi beberapa karakter fase-fase yang terjadi ‘setelahnya’, misalnya, bersikap lebih asosiatif namun masih tetap merintis.



**DAPATKAH SEBUAH ORGANISASI TIDAK MELALUI ATAU MENGHINDARI KRISIS?**

Tidak, krisis-krisis itu adalah sebuah karakter pengembangan yang alami dan tidak akan bisa dihindari. Namun kamu dapat mencegah krisis menghancurkan organisasi. Krisis bisa memberikan kemampuan untuk meninggalkan apapun yang harus ditinggalkan dan krisis juga memberikan kekuatan yang cukup untuk masuk ke fase berikutnya. Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengantisipasi krisis semacam itu dan (dengan atau tanpa bantuan fasilitasi eksternal) harus dapat memastikan bahwa krisis yang terjadi tidak salah ditangani hingga akhirnya menjadi bencana.



**DAPATKAH SEBUAH ORGANISASI BERADA DI LEBIH DARI SATU FASE PADA WAKTU YANG SAMA?**

Umum bagi organisasi yang besar untuk memiliki berbagai divisi yang berbeda (departemen) di berbagai tahapan pengembangan mereka. Bagian atau departemen baru dapat saja terbentuk untuk membuat sebuah produk atau pelayanan baru, dan pelaksanaan dan budaya dalam departemen ini mungkin mirip dengan organisasi yang berada di Fase Perintis. Karena hal ini juga terjadi pada organisasi besar yang mungkin melalui krisis pada Fase Rasional.



**APAKAH YANG TERJADI JIKA SEBUAH ORGANISASI MATI?**

Kematian bukanlah hal yang mudah dihadapi, namun kadang kita harus menghadapinya. Dalam pekerjaan yang kita lakukan dengan organisasi di sektor pembangunan, kita seringkali dihadapkan pada kemandekan: penolakan matinya gagasan-gagasan lama, manusia yang bergantung pada kejayaan di masa lalu. Kita melihat organisasi dengan tenaga pembentuk organisasi yang mulai mengering namun tetap hidup karena bantuan dari para pendana, atau organisasi lain yang bertahan dengan kenangan mereka akan keberhasilan masa lalu yang sudah lama menguap, atau organisasi yang bertahan dengan para pemimpin yang sudah semakin tua dan tidak bisa memisahkan identitas diri mereka dari struktur yang semakin mengering yang dulunya adalah pencapaian besar dalam hidup mereka, dan yang tidak bisa menghadapi penghakiman sama sekali. Jika kita diminta membantu organisasi-organisasi semacam itu, maka pekerjaan yang akan kita lakukan akan bersifat administratif saja. Tugas kita adalah membantu mereka menemukan cara terbaik untuk mati, kematian yang terhormat, dan pada akhirnya bagaimana menyelenggarakan pemakaman yang baik.





APAKAH ADA 'KEMATIAN YANG BAIK' BAGI ORGANISASI?

*“Seperti halnya pemakaman yang baik, harus ada ruang bagi orang-orang yang terlibat untuk menyuarakan rasa sedih dan penyesalan mereka, dan dengan begini mereka akan memberikan ruang yang jelas bagi kehidupan yang baru.”*

Seperti halnya pemakaman yang baik, 'kematian yang baik' dari sebuah organisasi membutuhkan penghargaan atas pencapaian yang diraih, dan perayaan akan nilai hidup mereka, juga sebuah penilaian jujur yang memunculkan pembelajaran penting. Seperti halnya pemakaman yang baik, harus ada ruang bagi orang-orang yang terlibat untuk menyuarakan rasa sedih dan penyesalan mereka, dan dengan begini mereka akan memberikan ruang yang jelas bagi kehidupan baru. Kematian yang baik sebuah organisasi harus dapat membebaskan mereka yang terlibat dalam organisasi dari rasa bersalah, penyesalan, dan menyalahkan orang lain karena kegagalan organisasi tersebut. Proses ini haruslah menjadi proses penyelesaian dan pemberian maaf yang berjalan dengan perlahan, proses merelakan, dengan mempertimbangkan organisasi baru yang seringkali muncul dari manapun, mengambil alih ruang yang terbuka karena ada organisasi tua yang akhirnya beristirahat selamanya.



# Menggunakan Fase Pengembangan Dalam Praktiknya

## BEBERAPA TIPS DAN TEKNIK

Jangan pernah berasumsi bahwa jika kamu mengalami sebuah krisis di dalam organisasi maka kamu harus berpindah ke fase berikutnya! Sebagai pemimpin atau fasilitator yang menangani krisis, hal pertama yang harus kamu perhatikan adalah apakah krisis yang kamu hadapi merupakan kesulitan biasa yang memerlukan penyelesaian masalah yang baik.

Jika kamu yakin berada dalam sebuah krisis di fase pengembangan maka mungkin akan menjadi berarti untuk berbagi kerangka ini dengan anggota organisasi lain, dan tanyakan kepada mereka apa saja tantangan yang perlu mereka hadapi. Ini akan membantu seseorang melihat bahwa apa yang mereka lalui adalah hal biasa dan dengan demikian rasa kece-masan pun berkurang, dan akan menghindarkan mereka yang terlibat dari sikap saling menyalahkan (terutama di tataran pemimpin) atas semua kesalahan yang terjadi.

Jendela Fase ini juga memberikan gambaran singkat tentang kemungkinan masa depannya—dapat memunculkan harapan. Meskipun demikian, berhati-hatilah bahwa orang tidak akan serta merta memikirkan kembali tentang organisasi mereka dengan menggunakan gagasan baru tanpa adanya proses berarti dalam menangani krisis yang terjadi—dengan memunculkan rasa, dinamika yang tersembunyi, dan membantu mereka melepaskan apa yang menjadi penyebab dari krisis tersebut. Jika semuanya terburu-buru maka organisasi akan cenderung kembali ke cara-cara lama dan kondisi krisis.

## MELAKUKAN BIOGRAFI ORGANISASI

Salah satu cara yang paling ampuh dalam membantu organisasi paham akan proses pengembangan yang mereka lalui adalah dengan membuat Biografi Organisasi. Di Bab 2, kami memperkenalkan gagasan tentang Penulisan Karya Biografi agar memudahkan kita dalam memahami siklus kehidupan seseorang. Kita juga melakukan hal yang sama dengan organisasi. Proses semacam ini akan selalu membuat mereka yang terlibat semakin merasa mereka saling berhubungan dan menghargai perkembangan yang dicapai organisasi itu, sumbangsih dari para pemimpin, yang memunculkan pembelajaran yang baik, dan mengembangkan pemahaman lebih dalam akan cerita di balik keadaan organisasi itu.

### BIOGRAFI ORGANISASI:

## ALAT YANG BERGUNA

**Gunakan biografi** untuk meng-gambarkan organisasi sebagai gambar sepanjang waktu untuk memperoleh masukan bagi fase perkembangan organisasi.

**Gunakan biografi** untuk memeriksa titik tolak atau krisis dalam kehidupan organisasi dan mencoba memahami bagaimana krisis memberi pengaruh bagi keadaan organisasi sekarang dan pelajaran apa yang bisa diambil supaya bisa maju ke masa depan.



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## JENDELA KEDUA

### ELEMEN DAN SIKLUS ORGANISASIONAL

Setiap manusia dilahirkan unik, namun secara mendasar kita semua memiliki kemiripan. Begitu halnya dengan organisasi. Bagian ini adalah sebuah jendela yang menunjukkan karakter-karakter mendasar dari sebuah organisasi, bentuk dan fungsinya.

Mari kita lihat diagram Siklus dan Elemen Organisasi yang ada di halaman 91. Mari kita lihat apakah kamu bisa memahaminya sebelum membaca penjelasan di bawah ini.

Di bagian ini kami menjelaskan enam unsur organisasi yang mendasar. Bagian keenam mencakup tiga siklus:

1. Identitas Organisasi
2. Pemahaman akan Konteks
3. Tujuan
4. Strategi dan Pendekatan
5. Kegiatan, Kapasitas, dan Sumber Daya Program
6. Praktik Pengembangan dan Pengelolaan, termasuk 3 siklus
  - vii. Perencanaan (strategis dan operasional),
  - viii. Pemantauan,
  - ix. Evaluasi.

Masing-masing elemen dan siklus ini seperti kaca pembesar yang akan membantumu mengamati sebuah organisasi secara lebih dekat.

#### 1. Identitas organisasi

Organisasi yang berdaulat cenderung memiliki rasa identitas diri yang kuat, atau dengan kata lain mereka tahu betul bagaimana organisasi itu berpikir, merasakan, dan menginginkan sesuatu secara kolektif, dan sebagai hasilnya organisasi itu mampu menunjukkan tindakan untuk memenuhi tujuan organisasi itu. Para pemimpin yang baik mampu memfasilitasi rasa identitas yang semakin tinggi, memberikan ikatan yang kuat di antara para staf.

Ini adalah inti dari organisasi dan bisa dikatakan inti itu ada dalam tiga tataran:

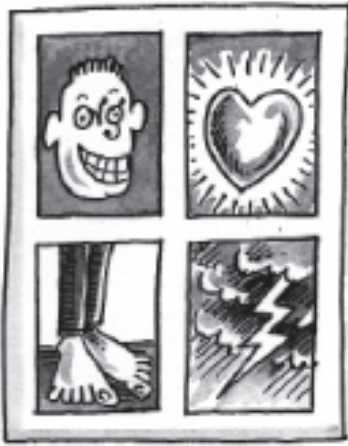
##### KEPALA : PRINSIP DAN GAGASAN UTAMA

Kesemua itu adalah gagasan yang memandu organisasi dan konsep-konsep penting yang mendasari pemikiran mereka. Misalnya: “Kamu tidak akan melaksanakan pengembangan itu sendiri. Manusia sudah melakukan pengembangan sendiri dan hanya bisa berkembang sendiri”, atau: “Seperti halnya alam, prinsip keragaman bergantung pada keragaman manusia yang kaya agar bisa bertahan”.

##### HATI: NILAI, BUDAYA, DAN HUBUNGAN

Sebuah organisasi dapat berupaya hidup dengan memenuhi beberapa nilai yang dianggap berarti oleh organisasi itu, misalnya menghargai pendapat yang berbeda, transparansi, dan kejujuran. Seringkali nilai-nilai yang diucapkan itu sulit sekali diterapkan. Misalnya, sebuah organisasi mungkin menghargai transparansi padahal pada praktiknya para manajer cenderung merahasiakan sesuatu. Atau sebuah organisasi mungkin akan mencoba menjunjung nilai kerja sama sedangkan pada praktiknya staf organisasi itu justru berlaku sangat kompetitif.

Nilai-nilai yang dijunjung akan menentukan hubungan dan budaya dalam sebuah organisasi. Seringkali orang bertanya tentang “cara berbeda yang kami terapkan di sini”, namun sesungguhnya mereka harus bertanya: apa yang berarti bagi organisasi? Apa saja nilai, baik positif maupun negatif, yang memandu perilaku dan tindakan dari sebuah organisasi? Nilai-nilai apa saja yang diadu atau bersitegang di sini? Nilai yang ada seringkali berlawanan satu sama lain, misalnya transparansi dan kerahasiaan, atau



### Menggunakan Jendela Ini

Model ini dapat digunakan sebagai panduan untuk melihat, menjelajah, memahami sebuah organisasi, dan mengidentifikasi ranah-ranah yang harus mendapatkan perhatian khusus ketika kita membutuhkan perubahan.

Jendela ini juga dapat digunakan sebagai titik rujukan bagi para pemimpin yang ingin mencamkan beberapa aspek penting kehidupan organisasi yang mungkin terlewat dalam keseharian organisasi itu—banyak karakteristik utama dari organisasi yang tidak mudah terlihat dan mudah sekali terlewatkan.



konsensus bersama dan kebebasan individu, dalam sebuah organisasi. Organisasi yang sehat seringkali mencoba menghargai hal-hal kontradiktif semacam itu. Banyak yang bisa kita pahami dari sebuah organisasi dengan hanya melihat cara mereka menangani ketegangan-ketegangan itu.

Sebagai seorang pemimpin atau fasilitator, maka akan sangat berharga untuk memperhatikan nilai-nilai yang dianut, hubungan dan budaya sebuah organisasi, menggali tak hanya yang mereka katakan tapi juga bagaimana mereka bersikap dan memperlakukan satu sama lain sebagai manusia. Jika kamu bisa membantu organisasi melakukan hal ini dengan benar, sebuah landasan akan dibuat untuk mendukung pengembangan organisasi yang sehat.

### KAKI: PEKERJAAN YANG INGIN KITA LAKUKAN

Apakah pekerjaan yang benar-benar ingin kita lakukan dalam organisasi? Seringkali kita mendapati organisasi melakukan apa yang diinginkan oleh donor dan bukan apa yang ingin dilakukan oleh staf atau anggota organisasi tersebut. Atau seseorang mengambil posisi atau pekerjaan di organisasi karena mereka menyukai pekerjaan itu tapi karena pekerjaan itu bisa membuat mereka membayar semua tagihan atau memberikan status bagi mereka. Karena kamu tidak bisa menyalahkan orang yang mengambil pekerjaan terbaik yang mereka miliki, organisasi itu akan mengalami kesulitan jika staf yang bekerja di sana tidak tertarik terhadap kerja sesungguhnya dari organisasi tersebut.

Sebagian besar organisasi terdiri dari berbagai jenis orang dan karenanya mereka memiliki keinginan yang berbeda-beda. Hal ini menimbulkan tantangan: dapatkah organisasi menangani perbedaan-perbedaan ini, memberikan kebebasan untuk ungkapan keinginan yang berbeda-beda, tanpa kehilangan keterkaitannya?



## 2. Memahami konteks

### (PEKERJAAN YANG DUNIA INGIN KITA LAKUKAN)

Semua organisasi beroperasi dalam sebuah konteks, dalam hal ini dunia. Konteks mencakup konteks sipil, ekonomi, kondisi, dan hubungan politik di daerah, tataran nasional, dan global.

Organisasi membutuhkan pemahaman akan beberapa lapis konteks tempat mereka tinggal, baik dalam mengidentifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dan kondisi-kondisi yang akan mempengaruhi kemampuan mereka melakukan pekerjaan itu. Dalam dunia yang sekarang, konteks akan terus-menerus berubah. Yang benar tahun lalu mungkin tidak lagi benar sekarang, sehingga anggota organisasi yang sehat akan terus membuka mata mereka dan beradaptasi untuk memastikan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tetap relevan.

Seperti halnya sebuah organisasi yang harus tahu apa yang ia inginkan, ia juga harus mengetahui apa yang dunia ingin atau butuhkan (dan di mana). Dalam mencari tahu hal ini, sebuah organisasi bisa mencocokkan hal-hal yang ingin dilakukan dengan hal-hal yang dibutuhkan. Dengan cara ini, organisasi itu dapat menemukan tujuan utama mereka.





### 3. Tujuan—Mengawinkan keinginan kita dengan konteks

Pernah dengan cerita tentang seorang pembuat pecut kuda yang benci kendaraan bermotor?



#### KIKI BERBAGI CERITANYA...

Pernah dengar cerita tentang seorang pembuat pecut kuda yang benci kendaraan bermotor? Terdengarnya seperti sebuah lelucon ya, tapi benar terjadi lho...

Salah satu perusahaan paling sukses di Inggris pada awal tahun 1900-an mendapatkan keuntungan perusahaan mereka dengan membuat dan menjual pecut kuda yang digunakan oleh kusir gerobak kuda. Mereka amat bangga dan senang dengan pekerjaan mereka—misi mereka adalah menjadi pembuat pecut kuda terbaik di Inggris—namun mereka melakukan satu kesalahan fatal. Mereka menolak menerima kendaraan bermotor sebagai kendaraan yang populer dan terjangkau, serta akan menggantikan kendaraan yang ditarik oleh kuda. Dan karena permintaan akan pecut kuda semakin turun, angka penjualan di perusahaan itu turun dengan drastis hingga akhirnya perusahaan itu bangkrut. Karena mereka tidak bisa menghadapi kenyataan bahwa produk yang mereka hasilkan tidak lagi dibutuhkan, mereka tidak mampu melakukan perubahan yang justru akan memungkinkan mereka melakukan diversifikasi kegiatan mereka dan mencoba memproduksi produk yang memiliki permintaan. Terbutakan oleh kondisi yang ada, perusahaan besar itu pun akhirnya mati...

Tujuan sebuah organisasi memberikan informasi mengapa mereka melakukan pekerjaan mereka, mengapa itu masuk akal, mengapa pekerjaan itu relevan, dengan melihat kebutuhan yang ada di dunia ini.

Misalnya, tujuan kami adalah memberikan kemungkinan bagi perempuan yang terjangkit HIV/AIDS di Khayelitsha untuk mendukung satu sama lain dan mengorganisir diri mereka sehingga bisa mengakses hak mereka, sehingga mereka bisa hidup lebih lama, sehat, dan bahagia.





Tujuan yang baik akan memandu pekerjaanmu dan berdasarkan tujuan inilah kamu dapat mengukur kontribusi organisasimu terhadap perubahan. Sebuah tujuan haruslah memberikan inspirasi, dan mudah dipahami oleh mereka yang akan menggunakan tujuan itu sebagai panduan.

### HASRAT DAN RELEVANSI

Setelah perjuangan melawan apartheid berakhir pada awal tahun 1990-an, banyak LSM yang tidak mampu beradaptasi dengan kenyataan baru dan lebih rumit yang terjadi di Afrika Selatan. Sebagian dari mereka masih terkungkung dalam kondisi perlawanan, yang makin lama makin tidak relevan. Yang lainnya, sangat tertarik dan senang dengan perubahan lain, mengubah haluan mereka dan menjadi bagian dari pemerintah baru, dan dalam melakukannya mereka mulai kehilangan hasrat dan kapasitas penting yang mereka miliki, dan hanya menjadi pelayan pemerintah saja.



Karena mereka tidak terlalu paham akan apa yang mereka inginkan terkait dengan konteks baru, kedua kelompok yang ada tidak mampu membentuk ulang tujuan mereka sehingga bisa menjawab tantangan yang baru.

Apa intinya melakukan sesuatu jika tidak dibutuhkan? Namun apakah lebih baik melakukan sesuatu yang kita butuhkan ketika kita tidak ingin melakukannya?

Keduanya tidak ada yang baik. Tujuan yang baik datang dari gabungan dari apa yang ingin kamu lakukan sebagai organisasi—keinginan/kaki dari identitas organisasimu—dan pemahamanmu tentang apa yang dunia ini butuhkan atau inginkan. Hal ini terlihat dalam diagram Elemen dan Siklus Organisasi yang terlihat oleh bersinggungannya dua buah lingkaran (halaman 91).

### VISI ATAU CITRA YANG MEMIMPIN

Terkadang memiliki visi yang kuat sebagai gambaran inspiratif dan penuh tujuan amat membantu dalam pekerjaanmu di tahun-tahun ke depan. Kamu harus berhati-hati bahwa gambaran ini tidak terlalu fantastis (misalnya "Kita memiliki visi ada sekitar 1000 kelompok dukungan sebaya di seluruh negeri, sebuah gerakan solidaritas nasional, dan seorang Menteri Kesehatan perempuan yang menderita HIV+ dalam waktu 5 tahun ke depan!"). Tapi gambaran yang tidak terlalu fantastis tak harus menghalangimu bersikap berani.

Beberapa organisasi lebih ingin menciptakan Citra yang Memimpin, yang merupakan gambaran yang rinci, mungkin cukup berani, namun realistis tentang di mana mereka akan berada dalam waktu 1 hingga 2 tahun ke depan. Gambaran semacam ini akan membantu mereka menyatukan dan mengintegrasikan gagasan dan keinginan semua orang, untuk benar-benar 'melihat' masa depan bersama-sama.

Beberapa organisasi yang bekerja di ranah yang sangat tidak pasti dan tidak dapat diperkirakan, justru tidak menginginkan keduanya tapi lebih mengutamakan prinsip, nilai, dan tujuan yang baik, tetap bersikap terbuka pada masa depan. Namun apapun situasinya, tujuan harus bersifat lentur karena kondisi memang berubah, dan kita akan belajar tentang apa saja yang mungkin dilakukan.



## 4. Strategi dan Pendekatan MENEMUKAN PEKERJAANMU YANG SESUNGGUHNYA

Pendekatan Inti dari sebuah organisasi akan memberikan informasi tentang pemikiran organisasi yang lebih mendalam mengenai pekerjaan yang mereka lakukan, proses utama yang akan mencapai tujuan mereka.

Misalnya: Tujuan kita adalah membantu perempuan korban mengembangkan hubungan yang kuat dengan sesamanya, untuk dukungan personal dan sebagai dasar solidaritas. Atas landasan itu, kita membantu mereka mengembangkan rasa percaya terhadap satu sama lain secara kooperatif, dan juga pengetahuan yang akan memungkinkan mereka mengembangkan suara, solidaritas, organisasi, dan strategi kreatif yang lebih kuat agar mereka bisa bekerja dengan negara, dalam mengakses sumber-sumber daya maupun pelayanan yang menjadi hak mereka. Kita akan membantu mereka belajar dari pengalaman mereka dan memperdalam pemikiran mereka menjadi lebih mandiri secara progresif.

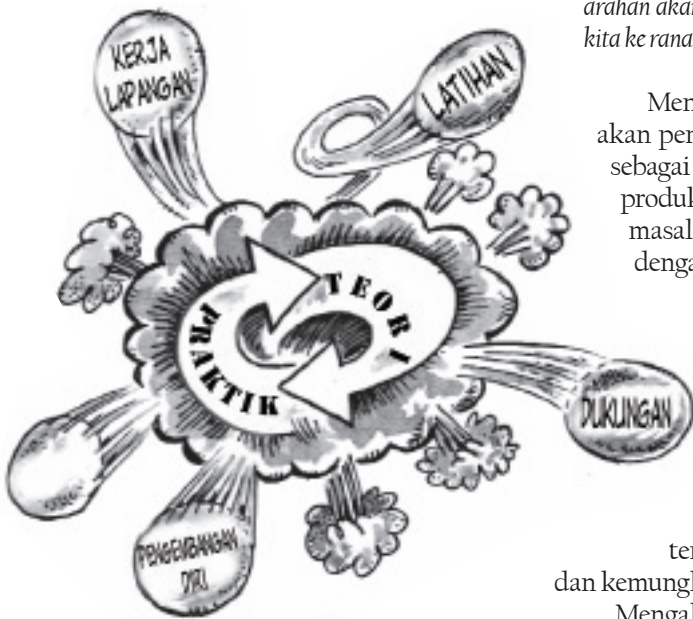
Strategi organisasi akan memberikan informasi bagaimana sebuah organisasi menerjemahkan pendekatan mereka menjadi tindakan.

Misalnya Strategi kita adalah membantu kelompok dukungan sebaya bagi perempuan HIV+ agar mereka dapat membentuk kelompok untuk mendukung satu sama lain, dari pengalaman mereka. Kita akan mengidentifikasi perempuan pengidap HIV+ melalui rumah sakit setempat dan pusat-pusat pengujian HIV, memberikan kepada mereka informasi tentang adanya kelompok dukungan sebaya. Kita akan melakukan proses peningkatan kesadaran bersama-sama dengan kelompok tersebut untuk membantu memahami hak mereka dan mengerti cara apa saja yang tersedia untuk mengakses hak-hak mereka (misalnya hibah, perawatan, paket-paket makanan). Kita juga akan mengenalkan kelompok pendukung satu sama lain agar dapat mengembangkan solidaritas yang lebih besar, berdasarkan kegiatan pembelajaran horizontal, sebagai landasan untuk aksi-aksi bersama. Seiring dengan semakin kuatnya kelompok itu, maka kami akan berupaya untuk tidak memberikan arahan akan hal-hal yang berarti bagi mereka, yang mungkin akan menggeser kegiatan kita ke ranah yang tidak diketahui.

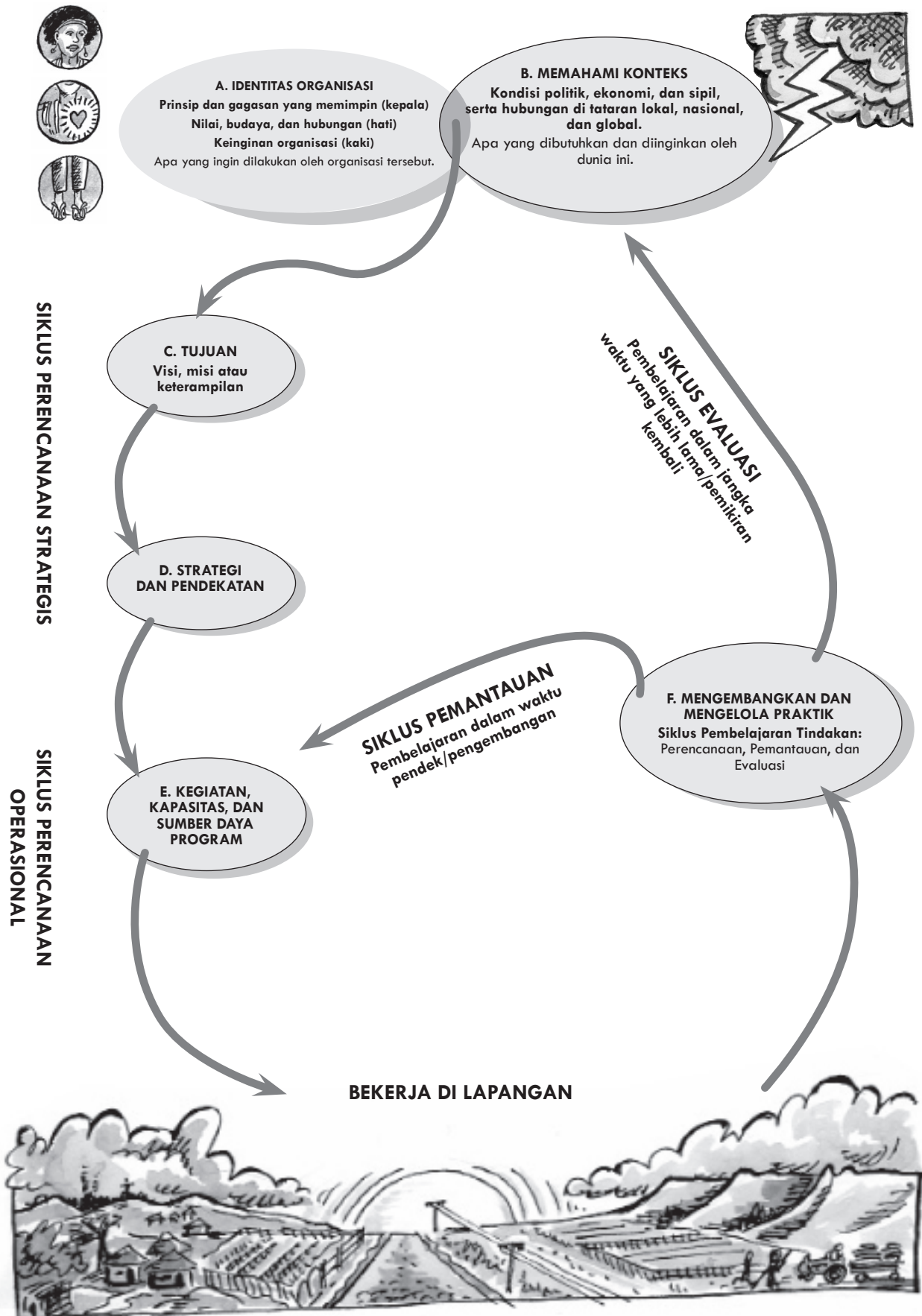
Menurut pengalaman kami, sedikit sekali organisasi yang sadar akan pendekatan yang mendasari perubahan yang mereka lakukan dan sebagai hasilnya mereka bekerja dengan cara yang berbahaya dan tidak produktif. (Pada kasus organisasi di awal perintisan, ini tidak menjadi masalah yang besar, karena mereka secara naluri bereksperimen dengan kerja yang mereka lakukan).

Banyak organisasi, dengan mengikuti Dasar-dasar Proyek yang diinginkan oleh para donor, memecah tujuan yang mereka miliki menjadi tujuan dan kegiatan terpisah, misalnya Logframes, yang mereka harapkan akan membantu mereka mencapai tujuan mereka. Terkadang, jika kondisi perubahan itu sederhana dan bisa dilakukan (seperti yang dijelaskan di Bab 1, halaman 20), ini dapat bekerja dengan baik. Namun di beberapa skenario pengembangan mereka memiliki risiko terpecahnya sebuah praktik yang tidak menciptakan keterkaitan dan kemungkinan-kemungkinan baru.

Mengalokasikan waktu cukup dalam berpikir dan memikirkan ulang tujuan, pendekatan, dan strategi akan memberikan nafas dan kedalaman pada tindakan yang diambil oleh organisasi. Pada saat inilah siklus perencanaan, pemantauan, dan evaluasi sangatlah penting. Dengan tetap fokus dan sadar akan pekerjaan yang dilakukan, kamu dapat menghindarkan diri dari kegiatan-kegiatan yang tidak dipikirkan dengan baik, dan akan menghemat lebih banyak waktu, sumber daya, dan rasa frustrasi di masa yang akan datang.



# SIKLUS DAN ELEMEN ORGANISASI





## 5. Kegiatan, Kapasitas, dan Sumber Daya Program

Elemen ini mencakup praktik kerja yang nyata dari sebuah organisasi. Begitu tujuan jelas, dan begitu pendekatan serta strategi organisasi ditentukan, elemen organisasi ini akan menangani tugas membuat kegiatan-kegiatan untuk melaksanakan strategi program. Pada saat yang sama, tujuan itu akan memobilisasi kapasitas manusia—keterampilan, metode, dan teknik—yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Di sini ada juga yang dimaksud dengan sumber daya fisik dan sistem dukungan administratif secara langsung yang dibutuhkan untuk mendukung program, baik di kantor maupun lapangan.

## 6. Pengambangan dan Praktik Pengelolaan (termasuk Siklus Pembelajaran Tindakan – Perencanaan, Pemantauan, dan Evaluasi)

Silakan lihat lagi diagram Elemen dan Siklus Organisasi. Perhatikan bahwa elemen ini menghubungkan semua elemen yang ada melalui Perencanaan, Pemantauan, dan Evaluasi. Siklus ini seperti halnya sirkulasi darah dalam tubuh, terus-menerus memberi makan bagi organisasi sehingga dapat terus-menerus mengembangkan dan memperbarui dirinya sepanjang waktu.

Elemen ini juga mewakili pengelolaan terhadap elemen-elemen lain melalui proses pembelajaran dan melalui sistem serta prosedur—dalam mengelola manusia, praktik, dan sumber daya organisasi.

Pembelajaran Tindakan adalah sebuah kalimat yang digunakan untuk menjelaskan sebuah siklus yang berkesinambungan dari pembelajaran agar dapat meningkatkan kualitas praktik. Semua organisasi belajar dan berpikir seiring dengan jalannya organisasi mereka, secara sadar maupun tidak, namun organisasi yang efektif menghabiskan waktu dan energi mereka untuk hal itu. Lihat Bab 7 untuk panduan dan gagasan tentang hal itu.



### SIKLUS PEMBELAJARAN TINDAKAN

Perencanaan, Pemantauan, dan Evaluasi adalah bagian dari Siklus Pembelajaran Tindakan sebuah organisasi. Memang ada siklus berkelanjutan dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, perencanaan ulang, pelaksanaan, pemantauan, kemudian siklus yang lebih panjang lagi yaitu perencanaan strategis, pelaksanaan, dan evaluasi

### PERENCANAAN

Perencanaan adalah sebuah proses yang menjelaskan niat dan tujuan organisasi dan mengaitkannya dengan tindakan. Perencanaan memiliki dua komponen: perencanaan strategis dan operasional.

**PERENCANAAN STRATEGIS** dilakukan dengan mengembangkan identitas organisasi dan memahami konteks, tempat berakarnya tujuan organisasi dan penggunaan hal tersebut untuk mengembangkan dan secara berkala memikirkan pendekatan dan strategi yang dilakukan oleh organisasi. Ketika sudah ada evaluasi, maka ia memberikan masukan bagi proses perencanaan strategis.

**PERENCANAAN OPERASIONAL** muncul dari pekerjaan yang dilakukan oleh strategi dan pendekatan, yang menghasilkan rencana kegiatan program dan pembangunan dari kapasitas yang dibutuhkan. Perencanaan operasional dipengaruhi oleh pembelajaran yang didapat dari pemantauan yang terjadi terus-menerus, memungkinkan perencanaan dan peningkatan kualitas pekerjaan.



## MONITORING/ PEMANTAUAN

Siklus ini merupakan sebuah proses jangka pendek yang berlangsung setiap hari/minggu/bulan yang akan merefleksikan strategi, pendekatan, kegiatan, dan sistem-sistem pendukung, untuk memastikan semuanya masih berada dalam jalurnya dan bertujuan mencapai tujuanmu. Termasuk pembelajaran, pemikiran ulang, dan perencanaan ulang. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi akan senantiasa menyesuaikan dan memperbaiki diri.

## EVALUASI

Ini adalah siklus pembelajaran jangka panjang dan pemikiran ulang tentang pekerjaan organisasi, dan pengorganisasian pekerjaan tersebut, berdasarkan pengalaman dan kemajuan yang dicapai sepanjang waktu.

Evaluasi mengambil pembelajaran dari praktik dan mengukur sejauh mana organisasi itu memenuhi tujuan organisasi.

Tujuan dari evaluasi adalah menilai sejauh mana organisasi mendukung program kerja dan bagaimana organisasi itu mempelajari peningkatan di masa depan. Evaluasi memberikan kemungkinan untuk memikirkan ulang identitas organisasi dan peninjauan ulang konteks yang terjadi, untuk melihat apa yang sudah bergeser. Perubahan dalam bentuk apapun yang terjadi terhadap lingkungan sekitar perlu dimasukkan dalam pemikiran ulang tentang tujuan, dan hal itu akan berdampak pada pendekatan, strategi, maupun kegiatan organisasi.





## PERINGATAN

### Bagi Donor dan LSM Internasional

Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan secara sadar, terorganisir, dan sistematis, atau pembelajaran tindakan, mungkin tidaklah tepat bagi organisasi yang berada di awal fase perintis mereka. Organisasi yang masih muda akan belajar banyak hal dari kegiatan yang mereka lakukan saja. Penting bagi donor dan fasilitator untuk tidak mendorong atau menekan organisasi di awal fase perintis ini untuk melakukan pemantauan, perencanaan ulang, atau evaluasi secara sadar atau terlalu teliti. Ini adalah saat alam bawah sadar mulai bekerja dalam kehidupan sebuah organisasi, dan seperti anak-anak, masa ini ditandai dengan sikap naluriah, eksperimental, pembelajaran dari uji coba, dan pemikiran dan perencanaan yang dibuat sambil jalan. Seringkali tidak ada pengalaman yang memadai untuk melakukan pembelajaran yang berarti. Biarkan saja mereka melakukannya. Ketika kebutuhan dan kesadaran akan pendekatan yang lebih 'sadar' sifatnya mulai muncul, maka tawarkan bantuan jika memang dibutuhkan, agar dapat membantu mereka dalam perencanaan, pemantauan, dan sistem evaluasi selangkah demi selangkah.



#### LOFTY BERCEKITA TENTANG PENGALAMAN YANG MEMBUAT FRUSTRASI

Suatu saat, beberapa waktu yang lalu, saya membantu merintis sebuah LSM pendidikan kecil yang bekerja dengan para murid dan guru di Cape Flats. Kami membuat permohonan dana ke beberapa organisasi donor, dan ketika kami mendapatkan dana tersebut, kami merasa sangat senang. Namun ternyata ada jebakannya. Persyaratan dokumen yang harus dipenuhi terlalu rumit sehingga saya merasa menghabiskan terlalu banyak waktu dalam dokumentasi—rencana tahunan, laporan per catur wulan, evaluasi, rapat, dan lain sebagainya, sehingga hampir tidak ada waktu melakukan pekerjaan sesungguhnya di organisasi itu. Yang paling mengganggu adalah sekumpulan dokumen yang memiliki formatnya sendiri dan perlu disajikan dengan cara khusus. Saya rasa itu cara lembaga donor memastikan bahwa kami memiliki praktik terbaik, namun permintaan yang berlebihan dari mereka justru memberikan dampak yang berlawanan—saya jadi jarang ke lapangan dan tidak bisa memenuhi peran yang seharusnya saya mainkan di tataran pengembangan organisasi, mengesampingkan kerja-kerja kami. Kegiatan itu benar-benar membuat saya frustrasi.

Para donor harus membiarkan para pemimpin perintis memimpin di lapangan. Mereka harus berhati-hati tidak mengikat organisasi penerima dana secara ketat, dan mengurus proposal yang panjang, laporan yang membutuhkan banyak waktu untuk menulisnya, mempertahankan hubungan dengan donor, dan memenuhi persyaratan-persyaratan birokrasi. Ini adalah satu contoh 'lebih sedikit lebih baik'!



## Menggunakan diagram elemen dan siklus organisasi untuk memahami organisasi

Ketika organisasi meminta fasilitator datang dan membantu mereka menyelesaikan beberapa masalah, seringkali survei adalah cara terbaik memulai. Pada dasarnya, fasilitator memulai dengan melakukan pengamatan dan mendengarkan organisasi. Pekerjaan kita seperti sedang memegang cermin untuk organisasi itu. Diagram elemen dan siklus organisasi memberikan model yang berguna dalam mengembangkan pertanyaan untuk memandu proses ini.

Fasilitator mulai dengan melakukan beberapa wawancara yang bersifat rahasia dengan para staf, secara individual ataupun dalam kelompok, dan mengamati bagaimana mereka bekerja. Terkadang fasilitator akan bertanya apakah ia boleh bergabung dalam kegiatan itu hanya agar mereka dapat merasakan bagaimana kehidupan organisasi itu berlangsung.

Para fasilitator seringkali diminta untuk membantu dengan beberapa rencana strategis atau melakukan pengembangan tim atau pekerjaan yang terkait dengan hubungan dengan pihak lain. Atau mereka diminta untuk membantu merestrukturisasi organisasi atau mengembangkan sistem pemantauan dan evaluasi.

Apapun permintaannya, pada akhirnya akan lebih banyak masalah yang muncul daripada masalah sudah ada. Misalnya, permintaan untuk mengembangkan tim bisa saja muncul karena kurangnya keeratan di antara anggota organisasi atau karena ada sebuah konflik yang berulang. Melalui observasi dan diagnosa, fasilitator dapat saja menemukan bahwa berbagai kelompok organisasi memiliki penafsiran yang berbeda-beda terhadap tujuan organisasi. Ini bisa menjadi sumber konflik yang besar.

Terkadang fasilitator diminta untuk melakukan Perencanaan Strategis karena rencana yang sudah dibuat ternyata tidak jalan, yang pada akhirnya mereka menemukan bahwa ternyata tidak ada yang salah dengan rencana itu, dan masalah sesungguhnya ada di budaya atau hubungan organisasi yang ada. Dalam kasus ini, sebuah rencana baru bukanlah jawaban, dan mungkin justru akan gagal lagi kecuali nilai organisasi, hubungan, budaya ditinjau dan diperbarui lagi.

Dengan membuat organisasi sadar akan jenis elemen dan siklus organisasi semacam itu, para fasilitator dapat membantu organisasi melihat diri mereka dengan lebih baik, melakukan sesuatu untuk melaksanakan cara kerja yang lebih tepat.

*“Apapun permintaannya, pada akhirnya akan lebih banyak masalah yang muncul daripada masalah yang sudah ada.”*



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



# TEKNIK-TEKNIK MENGAMATI ORGANISASI

*“Begitu kepercayaan mulai muncul, maka lebih mungkin mendapatkan masukan-masukan yang sifatnya intim.”*

Mengamati organisasi bukan berarti melakukan penilaian atau menghakimi organisasi itu. Mengamati organisasi adalah melihat dan menghargai organisasi secara sesungguhnya dan apa yang diperjuangkannya dan bukan melihat hal-hal yang ‘seharusnya’ mereka lakukan atau membandingkan organisasi itu dengan organisasi lain. Di ranah yang seringkali mendengarkan kalimat seperti ‘praktik terbaik’ atau ‘kelas dunia’, hal ini bisa menjadi tantangan tersendiri! Terutama sebagai fasilitator, kita harus mengesampingkan gagasan pribadi tentang bagaimana seharusnya organisasi yang baik itu terlihat, dan menghargai apa yang kita lihat. Memang bukan hal yang mudah. Bahkan setelah bekerja dengan banyak organisasi selama bertahun-tahun, kita masih terus berusaha mengesampingkan pengalaman kita tentang apa saja yang baik dan tidak baik, agar tidak memaksakan pendapat pribadi kita pada orang lain.



## RUBES BERBAGI METAFORANYA

Saya akan membawamu ke masa kanak-kanak saya. Saya ingin bercerita tentang sebuah rumah istimewa yang amat berharga bagi saya. Rumah itu terletak di sebuah daerah yang sangat saya sukai, dan saya menghabiskan banyak waktu di sana. Pada awalnya saya hanya melihat bagian luar rumah itu—namun saya masih amat terkesan dengan bentuk dan ukurannya, dinding-dinding yang dicat rapi, dan taman yang memiliki banyak bunga yang indah. Saya bahkan ingat atapnya seperti apa.

Awalnya saya tidak tahu bagaimana keadaan interior rumah itu. Saya masih ingat betul saat pertama saya dan Ibu ke rumah itu, saya mencoba mengintip melalui pintu depan rumah itu sebelum Ibu meminta saya berhenti mengintip. Ketika saya ke sana lagi, saya bermain dengan anak-anak di halaman belakang, dan saya melihat pemandangan lain dari rumah itu. Kemudian, saya diundang untuk minum teh dan makan biskuit, dan saya berkesempatan melihat rumah itu secara lebih rinci. Masing-masing ruang yang ada di rumah itu bercerita tentang keluarga yang tinggal di sana, kamar anak-anak yang berantakan, dapur yang nyaman, ruang tamu dengan perabotan yang nyaman. Saya sangat suka dapurnya. Sang ibu di rumah itu sangat suka memasak dan rak-rak di rumah itu berisi barang-barang menarik yang tidak kami miliki di rumah.

Seiring dengan bertambah eratnya hubungan saya dengan keluarga tersebut, saya mulai menghabiskan banyak waktu di rumah itu, dan saya mulai hafal setiap sudut rumah itu. Rumah itu seperti rumah kedua bagi saya.

Mengetahui tentang rumah itu membuat saya memiliki gambaran yang lebih baik tentang keluarga itu—bagaimana mereka hidup, apa yang mereka sukai dan tidak sukai, dan apa yang amat mereka percayai. Misalnya, mereka selalu duduk dan makan bersama saat makan malam, mereka juga selalu menekankan pentingnya mencuci tangan sebelum makan, dan memulai makan dengan berdoa.

Tidak mungkin saya bisa mengetahui rumah itu dengan baik tanpa memiliki hubungan yang tumbuh dan berkembang sampai saya menjadi salah satu tamu yang mereka sukai dan mendapatkan keistimewaan menghabiskan banyak waktu bersama keluarga itu. Hal ini mirip dengan cara kita bekerja dengan komunitas dan organisasi. Awalnya kamu hanya dapat melihat bagian luarnya, namun dengan semakin kuatnya hubungan yang kamu miliki, pandangan tentang kondisi di dalam organisasi itu pun semakin luas. Begitu kepercayaan mulai muncul, maka lebih mungkin mendapatkan masukan-masukan yang sifatnya intim. Karena orang-orang yang ada di dalam sebuah organisasi mulai bisa mengizinkanmu masuk ke organisasi, maka pengetahuan akan organisasi itu semakin mendalam dan makin berarti. Tentu saja, mengembangkan hubungan dan mendapatkan pemahaman adalah dua hal yang sangat terkait.





Karena penglihatan hanyalah salah satu dari panca indera kita, maka pengamatan akan sebuah organisasi akan bergantung tidak hanya pada hal-hal yang terlihat, namun juga pada kemampuan kita memahami aspek-aspek yang tidak terlalu kentara atau bahkan tidak kasat mata. Termasuk hubungan yang ada di dalam organisasi, budaya, dan lain sebagainya.

Model Fase Pengembangan Organisasi dan diagram Elemen dan Siklus Organisasi merupakan alat atau jendela yang berguna untuk memandu proses wawancara. Agar dapat menggunakan mereka dengan baik, berikut ini adalah beberapa teknik yang dapat dilakukan untuk mengeksplorasi secara lebih dalam terhadap cerita, elemen, dan siklus dari sebuah organisasi. Camkan di kepalamu bahwa teknik-teknik ini tidak boleh dilihat sebagai sesuatu yang terpisah dan harus digunakan secara bersamaan.

## MENGAMATI MELALUI PARTISIPASI

Berpartisipasi di berbagai aspek kehidupan organisasi seringkali memunculkan pemahaman mendalam. Termasuk menghadiri pertemuan tim, mendampingi staf pada acara perjalanan lapangan, atau berbagi makanan dengan staf. Merupakan hal yang normal bagi anggota sebuah organisasi untuk melakukan pertunjukan bagimu jika mereka tidak terbiasa dengan kehadiranmu. Terkadang, jika hal-hal buruk terjadi dalam sebuah organisasi, mereka yang ada dalam organisasi itu kadang menyembunyikan apa yang sebetulnya terjadi. Kuncinya adalah dapat bergerak melalui tahapan awal menuju situasi yang lebih santai, dengan bebasnya mereka menjadi diri sendiri. Untuk fasilitator yang berasal dari luar, partisipasi dapat membantumu menguliti organisasi itu dengan lebih baik daripada cara-cara lain.

Menjadi 'seekor lalat yang hinggap di dinding' bisa menjadi hal yang berguna—kamu bisa duduk-duduk di sekitar daerah resepsionis atau tempat orang biasanya minum teh bersama, merasakan bagaimana mereka bersikap dan berhubungan satu sama lain. Namun berhati-hatilah supaya mereka tidak merasa dimata-matai!

Di cerita Rubes tentang bagaimana ia berkenalan dengan tetangganya, ia mengatakan bahwa ia mulai mengenal tetangganya ketika mereka mulai makan bersama dan ia mulai bisa melihat kepercayaan dan ritual yang dianut oleh keluarga itu. Sama halnya dengan organisasi, nilai, pola perilaku bisa jadi sangat mengungkung dan dianggap biasa sehingga bahkan staf yang biasa saja tidak sadar akan hal tersebut. Pada situasi ini, mengajukan pertanyaan tidak akan mengungkapkan banyak hal. Partisipasi akan membantumu menjadikan hal-hal yang tidak terlihat menjadi terlihat.

## MENGAMATI MELALUI MENGAJUKAN PERTANYAAN, MENDENGARKAN, DAN MELAKUKAN WAWANCARA YANG BERSIFAT RAHASIA

Pada Bab 2 kita sudah membahas tentang bagaimana keterampilan mengajukan pertanyaan dan mendengarkan sebagai keterampilan penting yang harus dimiliki oleh para pemimpin dan fasilitator—terutama bagaimana mendengarkan Kepala, Hati, dan Kaki. Para pemimpin dan fasilitator dapat belajar dengan melakukan banyak wawancara—mengajukan pertanyaan, dan mendengarkan jawaban mereka. Wawancara semacam itu dapat dilakukan dengan individu ataupun kelompok kecil.

Wawancara yang bersifat rahasia dapat mengungkapkan beberapa informasi kunci atau bahkan rahasia organisasi itu. Ini akan mendudukanmu pada posisi yang aneh karena kamu mengetahui banyak hal tentang organisasi yang bahkan anggotanya sendiri belum tentu tahu. Tugasmu tidak mudah—mempertahankan sifat kerahasiaan sambil mendorong orang untuk lebih terbuka dan transparan satu sama lain.



*“Menjadi ‘seekor lalat yang hinggap di dinding’ bisa menjadi hal yang berguna - namun berhati-hatilah supaya mereka tidak merasa dimata-matai!”*



## Catatan untuk Kuesioner

- Kalau kamu menggunakan kuesioner untuk mendapatkan tanggapan yang konsisten terhadap pertanyaan-pertanyaan spesifik, pastikan kamu memberikan cukup ruang bagi orang lain untuk memberitahukan hal-hal yang tidak tercakup oleh pertanyaanmu.
- Ada baiknya bila kamu memulai dengan pertanyaan yang lebih luas, daripada langsung bertanya hal-hal yang spesifik, sehingga alur pembicaraan akan lebih lancar. Sediakan waktu untuk memeriksa pertanyaan mana yang belum terjawab sebelum mengakhiri proses ini.

*“Mendorong mereka menemukan pengalaman yang nyata untuk mendukung pendapat pribadi mereka dapat membantu mereka memeriksa ulang pendapat mereka dengan cara baru.”*

Beberapa staf mungkin senang berbagi informasi denganmu selama nama mereka tetap dirahasiakan. Ingatan bahwa kamu perlu memverifikasi informasi yang bersifat anonim seperti ini sehingga kelak kamu tidak akan menjadi kendaraan untuk tuduhan-tuduhan liar.

Manusia cenderung bicara secara terbuka dan jujur jika kamu bisa menciptakan lingkungan yang aman bagi mereka.

Dalam mewawancarai biasanya seseorang melewati beberapa hal yang sangat tidak nyaman namun sebetulnya penting—jika kamu merasa ada banyak hal yang harusnya mereka katakan, kamu bisa saja berkata “bisa tolong cerita lebih banyak tentang hal itu?” Seringkali pertanyaan sederhana semacam itu bisa membuahkan informasi terpenting.

Wawancara juga merupakan cara yang berguna untuk melibatkan diri dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Para pemangku kepentingan bisa jadi adalah mereka yang memiliki pandangan khusus akan organisasi tersebut melalui pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka bisa jadi adalah bagian dari kelompok sasaran, mitra, bahkan para pejabat pemerintah. Ini akan membantumu membentuk gambaran yang lebih kaya akan organisasi yang bekerja untukmu.

## MENGAMATI DENGAN MEMUNCULKAN CERITA ATAU PENGALAMAN NYATA

Baik dalam wawancara atau lokakarya dan proses kelompok, manusia selalu didorong untuk memberikan contoh-contoh khusus dari pengalaman mereka. Pengalaman-pengalaman ini dapat dieksplorasi untuk mengembangkan masukan-masukan yang lebih mendalam. Mendorong mereka menemukan pengalaman yang nyata untuk mendukung pendapat pribadi mereka dapat membantu mereka memeriksa ulang pendapat mereka dengan cara baru. Bagian dalam Pembelajaran Tindakan (Bab 5) akan memberikan panduan tentang bagaimana bekerja dan belajar dari pengalaman.

## MENGAMATI DENGAN MENDENGARKAN PERASAAN

Perasaan kadang memberikan petunjuk akan hal-hal tersembunyi yang berarti bagi sebagian orang. Membantu mereka mengekspresikan perasaan mereka menjadi teknik utama dalam mengungkapkan apa yang ada di balik permukaan tersebut. Jika kamu dapat membantu mereka mengungkapkan perasaan ini, maka hal ini dapat memberikan jalur yang lebih dalam untuk memfasilitasi perubahan.



## MENGAMATI DENGAN MENDENGARKAN KEINGINAN

Membantu mereka memiliki pengetahuan yang baik akan apa yang mereka inginkan dapat membantu mereka memahami perilaku. Banyak dari kita tidak tahu apa yang kita inginkan, namun kita sadar bahwa jauh di lubuk diri kita, ada kebutuhan, niat, atau kemauan.

Kadang orang yang berbeda membayangkan mereka menginginkan hal yang sama dengan orang lain, namun pertanyaan yang lebih dalam mungkin akan mengungkapkan bahwa pada kenyataannya keduanya adalah hal yang berbeda. Secara berlawanan, mereka yang berpikir bahwa kebutuhan mereka berbeda bisa saja mendapati ternyata mereka menginginkan hal yang sama dengan orang lain. Apapun caranya, jika kamu bisa membantu orang memunculkan dan berbagi apa yang mereka inginkan, maka mereka akan dengan mudah menemukan persamaan dan maju bersama.

## MENGAMATI PERASAAN DAN REAKSI DIRI KITA

Pikirkan kali pertama kamu bertemu dengan organisasi lain. Apakah kamu merasa santai dan disambut hangat? Apakah kamu terinspirasi atau bingung ketika mendengar tujuan dari organisasi lain dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka? Respon yang datang dari diri kita seringkali terkesampingkan, padahal merupakan bantuan yang penting dalam memahami dan melihat organisasi yang kita hadapi.

## MENGAMATI MELALUI SESEORANG DARI LUAR

Sebagai seorang pemimpin yang ingin tahu mengenai organisasi sendiri, kamu mungkin khawatir para staf tidak mengatakan hal yang sejujurnya. Ini adalah hal yang mungkin terjadi, dan cara terbaik melakukan ini adalah dengan menanyakan alasannya kepada dirimu. Mungkin saja karena mereka tidak ingin melukai perasaanmu. Atau mungkin mereka takut. Mungkin mereka marah namun takut akan rasa marah itu sendiri sehingga mungkin mereka akan mempermalukan diri mereka sendiri. Ini merupakan praktik umum bagi para pemimpin untuk meminta pihak luar yang mereka percaya (seperti fasilitator) untuk mengamati organisasi itu, bicara pada para anggota, dan mencari tahu apa yang mereka pikirkan, rasakan, dan inginkan.

## MENGAMATI MELALUI MASUKAN IMAJINATIF

Terkadang masalah yang muncul tersembunyi atau terlalu rumit bagi pikiran rasional kita—ini adalah saat ketika masukan imajinatif bisa membantu. Seperti halnya pujangga dan seniman yang memiliki kemampuan untuk mengungkapkan sisi lain dari kehidupan manusia melalui simbol dan metafora, kita juga bisa menggunakan citra dan gambar untuk menjelaskan sesuatu di tataran yang lebih dalam. Tidak perlu harus digambar bagus—terkadang ‘gambar yang banyak kalimatnya’ juga bisa. Misalnya ada seseorang yang bilang bahwa situasinya seperti ‘kereta yang meluncur menuruni bukit tanpa ada remnya’ atau ‘hubungan dalam organisasi ini seperti granat yang siap meledak’.

## BEKERJA DENGAN GAMBAR

Gambar, baik verbal maupun tidak, dapat memunculkan masukan yang mengejutkan - dan dapat memicu percakapan yang baik!

Supaya bisa menjelajahi dan memeriksa impresimu sendiri, mulailah dengan mencoba membuat pengandaian tentang posisimu sekarang. Contohnya, jika kamu mengobservasi sebuah organisasi, dan gambar yang muncul di kepala adalah nampian es batu, maka ini bisa dan harus ‘dihangatkan’. Contoh lainnya, jika gambarnya adalah sebuah bus yang meluncur tanpa kendali menuruni bukit, mungkin inilah saatnya menginjak rem. Membagi gambar-gambar ini bisa membantu mengemukakan kebenaran yang selama ini tersembunyi.





## MAUREEN AFUMBOM, SEORANG PEKERJA VSO DI KAMERUN, BERBAGI CERITA INI

### Belajar merelakan

Pengembangan Organisasi merupakan hal baru bagi mitra kami di Kamerun. Organisasi yang kami ceritakan ini adalah contoh organisasi yang pendiri/direktornya memiliki seluruh kewenangan dan mengambil semua keputusan. Staf dan para sukarelawan, bahkan Dewan Anggotanya, tidak banyak memberikan pendapat tentang bagaimana organisasi itu dikelola. Ketika sang direktur datang semua orang harus berdiri, menyapa, dan mengucapkan moto organisasi.

Sang direktur tidak suka pada gagasan tentang pengembangan organisasi yang difasilitasi oleh pihak luar karena ia takut hal itu akan mengkhianati atau mengungkapkan siapa dirinya. Namun Dewan, didukung oleh staf, berpendapat bahwa hal itu adalah gagasan yang baik. Proses fasilitasi itu akan memberikan wadah bagi staf untuk menyalurkan keluhan mereka tentang sang direktur, yang sampai sejauh ini tidak tertarik mendengarkan pendapat mereka. Namun ia cukup senang mendengarkan dari para penerima manfaat dan nyaman dengan keterlibatan para penerima manfaat dalam penilaian diri yang dilakukan oleh organisasi itu.

Agar dapat memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk merasa mereka memiliki kendali dan rasa kepemilikan yang cukup, diusulkan agar mereka membentuk komite pengembangan organisasi sehingga bisa menjadi unsur pengendali dalam proses itu. Sang direktur menjadi anggota dari komite ini. Sepanjang proses berjalan anggota komite amat terkesan mendengarkan bagaimana para penerima manfaat mengungkapkan penghargaan mereka atas kerja yang dilakukan organisasi tersebut. Setelah penilaian diri, organisasi itu semakin dapat melihat apa saja tantangannya, dan juga memiliki visi seperti apa organisasi itu kelak di masa yang akan datang.

Namun sang fasilitator sangat tidak sabar dan terus meminta saya untuk mengatakan bahwa proses itu berjalan terlalu lambat dan bahwa para staf dan sukarelawan selalu ada di lapangan melakukan kegiatan lain dan tidak berkonsentrasi pada pengembangan organisasi.

Sang fasilitator berkata bahwa "seharusnya tidak seperti ini" dan tidak mempertimbangkan kenyataan yang terjadi di organisasi itu, misalnya sumber daya, tingkatan pendidikan staf dan sukarelawan, jadwal kerja, dan lain-lain. Organisasi itu menjadi cukup defensif, merasa dirinya terlalu dikritisi. Direktur pun berdebat dengan fasilitator tersebut. Sang fasilitator mengatakan kepada kepala organisasi bahwa ia sudah melanggar pengembangan organisasi, dan lain-lain. Kepala organisasi ingin tahu apakah fasilitator berlaku seperti seorang tukang jaga atau fasilitator. Pada akhirnya mereka tidak bisa menyapa satu sama lain.

Kami pun harus turut campur untuk membantu mereka menyelesaikan masalah itu meskipun tidak



secara langsung. Kami merencanakan sebuah pertemuan terpisah dengan fasilitator, mengingatkannya akan perannya, dan membantunya memahami bahwa organisasi yang memungkinkan perubahan terjadi. Ia hanya bisa membantu mereka melihat kebutuhan akan perubahan tapi tidak bisa memaksa sebuah organisasi untuk berubah, karena sebuah organisasi hanya akan dapat menerima perubahan jika organisasi itu tidak merasa terancam. Kami membantunya melihat bahwa pengembangan organisasi bukanlah suatu hal yang terpisah dari pelaksanaan sehari-hari dan hubungan ini amat berharga untuk proses perubahan.

Kemudian kami mengadakan pertemuan lain dengan sang fasilitator dan mendengarkan beberapa perubahan signifikan. Direktornya mengundang sang fasilitator untuk menghadiri pertemuan dengan staf untuk meninjau kembali rencana pengembangan organisasi. Saya amati bahwa saat itu mereka mulai sedikit ramah. Mereka mulai bertukar lelucon dan fasilitator mengakui bahwa hal ini sudah terjadi sejak lama.

Lima bulan kemudian, sang direktur, yang tidak lagi merasa terancam mulai mendelegasikan beberapa tugas dan kegiatan perencanaan kepada staf dan perwakilan dari para penerima manfaat. Ia kagum pada kontribusi yang diberikan oleh staf/sukarelawan di sana. Ia mulai menyadari potensi yang mereka miliki. Ia berkata pada saya, 'Maureen, kini saya mulai melihat segala sesuatu dengan cara berbeda. Saya dulu selalu bertanya-tanya seperti apa jadinya organisasi ini kalau saya meninggal nanti. Kini saya melihat nilai lebih dari investasi terhadap sumber daya manusia dan membantu mereka belajar. Saya hanya ingin merelakannya. Saya tak pernah tahu bahwa ada beberapa staf saya yang tahu tentang banyak hal. Saya sadar mereka juga memiliki antusiasme meskipun saya tidak mengubah motivasi finansial mereka.'

Ketika kami menyelenggarakan kunjungan, ia memilih mengirimkan salah satu stafnya sebagai perwakilan, dan bukan dirinya sendiri. Meskipun perubahan berjalan perlahan, saya merasa terkesan dengan apa yang saya lihat setelah bekerja dengan organisasi itu selama dua tahun.



# M BAB LIMA

# Mencoba pengalaman baru

Memfasilitasi perubahan dalam organisasi

“ Tidak semua yang dihadapi dapat diubah, akan tetapi tidak ada yang bisa diubah hingga hal itu dihadapi ”

James Baldwin

“ Pendukung perubahan membuat kesalahan dengan mempercayai bahwa perubahan dapat dicapai dengan pikiran yang kasar ”

George Bernard Shaw

HAI, SAYA MANO...

Kamu mungkin pernah membantu orang untuk mengerti apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi mereka... tetapi intinya adalah membantu mereka melakukan sesuatu tentang itu! Perjalanannya bisa sangat sulit, seperti melewati arus deras saat naik perahu di sungai. Bab ini berisi beberapa ide untuk bernegosiasi tentang aliran deras itu dan sepasang jaket pelampung untuk menjaga agar kamu tidak tenggelam. Kamu mungkin akan terjatuh, tetapi percaya pada saya, jangan khawatir, kamu bukan yang pertama—dan selalu ada cara untuk kembali ke permukaan!



## LOFTY BERBAGI CERITANYA...



### Mati di Salju

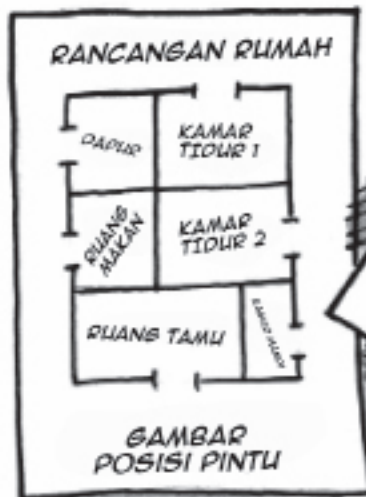
Beberapa tahun yang lalu seorang fasilitator menjalankan sebuah lokakarya yang alot untuk sebuah LSM kecil beranggotakan 20 orang. Organisasi tersebut mengalami masalah internal yang disebabkan oleh pertikaian dan rasa tidak percaya antara para manajer dan petugas di lapangan. Kepala LSM tersebut merasa perlu ada seseorang yang menengahi untuk mencari solusi.

Sang fasilitator memulai dengan menanyakan para anggota untuk saling berbagi pengalaman dan pemahaman mereka mengenai masalah yang sedang terjadi. Kepala dan para manajer menceritakan sudut pandang mereka, begitu pula dengan para petugas lapangan, sedangkan seperti biasa para staf administrasi diam saja. Tidak ada kesepakatan mengenai permasalahan yang dihadapi. Masing-masing pihak menggambarkan permasalahan yang terjadi seolah-olah ada dua organisasi berbeda yang mereka bicarakan, dan selalu ada 'pihak lain' yang bersalah. Sang fasilitator kemudian menyuruh mereka berpisah menjadi tiga kelompok, berbekal krayon dan kertas, dan memerintahkan mereka menggambarkan krisis yang dialami organisasi.

Empat puluh menit kemudian mereka semua kembali. Para manajer ingin menunjukkan gambar mereka terlebih dulu, yaitu gambar pohon apel dengan buah-buah apel segar di atas dan buah-buah apel busuk di bawahnya. Hal tersebut tidak memecahkan masalah dan malah memperbesar perselisihan. Gambar kelompok petugas lapangan lebih menarik, yaitu berupa denah rumah dilihat dari sisi atas, tanpa atap, dan terdiri dari beberapa kamar. Akan tetapi, semua pintu terletak di luar masing-masing kamar dan tidak ada pintu yang menghubungkan satu kamar dengan yang lain. Gambar tersebut memicu diskusi bahwa memang ada masalah komunikasi yang merupakan tanggung jawab bersama. Kemudian tiba giliran staf administrasi menunjukkan gambar mereka. Gambar tersebut berupa seekor rusa, berbaring di atas salju, dengan leher terlilit kawat berduri dan bercucuran darah. Rusa itu mati.

Sang fasilitator ingat bahwa saat itu seluruh peserta merasa syok. Sejak saat itu, organisasi tersebut tidak lagi sama. Mereka merasa mendapat teguran keras saat kebenaran dikemukakan, oleh staf administrasi yang semuanya perempuan dan selama ini diam. Sejak itu pembicaraan yang terjadi berubah drastis karena tiap orang menjadi lebih jujur dan terbuka, dan di akhir hari itu semua dapat bergerak maju.

Para manajer dan petugas lapangan menggambarkan organisasinya dengan dua sudut pandang yang benar-benar berbeda.



### PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

- Apa yang sebenarnya terjadi dalam cerita ini?
- Mengapa menurutmu membuat gambar menghasilkan keluaran yang berbeda?
- Apa pendapatmu mengenai peran staf administrasi, sebagai kelompok yang paling terpinggir dan diacuhkan?
- Ide atau pembelajaran apa yang dapat kamu ambil untuk pengalamanmu sendiri?

*“Mereka merasa mendapat teguran keras saat kebenaran dikemukakan.”*

## Masalah-masalah yang sering dihadapi dalam memfasilitasi perubahan

Dari pengalaman bekerja bersama berbagai macam organisasi, kami dapat mengidentifikasi beberapa tantangan yang umum dihadapi sebuah organisasi. Semua tantangan tersebut diuraikan lebih lanjut di bawah. Alasan di balik munculnya tantangan tersebut sangatlah rumit dan berbeda untuk tiap organisasi.

### MENGENALI POTENSI

Tantangan terbesar bagi sebuah organisasi adalah bahwa mereka tidak menyadari potensi sumber daya dan kreativitas mereka. Sebagian besar organisasi memiliki sumber daya bakat, pengalaman, pemikiran yang begitu besar, ditambah dengan berbagai kelebihan anggotanya yang belum terlihat.

### MELIHAT KESEMPATAN

Banyak organisasi tidak mampu melihat berbagai kesempatan memperoleh dukungan dan kerja sama, karena kurang mendedikasikan waktu untuk menelusuri dan membangun jejaring dengan pihak lain untuk membuka kesempatan yang lebih besar. Seringkali terdapat batasan wilayah atau kompetisi antar organisasi yang membuat terhambatnya kemungkinan kerja sama.

**PERTANYAAN:** Sebagai pemimpin atau fasilitator, bagaimanakah kita dapat menolong anggota untuk membuka mata mereka mengenai kekayaan sumber daya di dalam organisasi mereka? (Bab sebelumnya menjelaskan beberapa cerita dan ide ‘pembelajaran horizontal’ mengenai topik ini.)

### MEMPERKOKOH KEPEMIMPINAN (DAN PEMIMPIN)

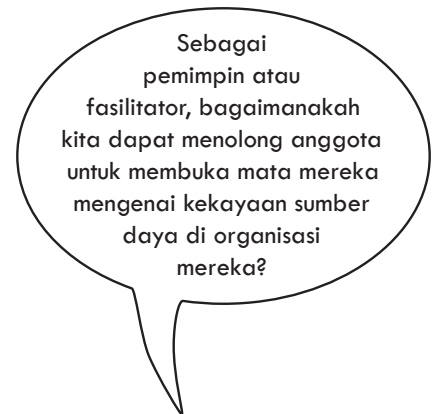
Pemimpin seringkali mengalami kesulitan mencari pendekatan memimpin yang sesuai dan kadang terkucilkan. Bagaimanakah hal tersebut mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka?

Penting untuk disadari bahwa pemimpin hanyalah satu bentuk kepemimpinan. Kita dapat menemukan kepemimpinan yang baik melalui diskusi antar anggota tim, terutama saat rapat pembelajaran dan perencanaan.

**PERTANYAAN:** Tipe kepemimpinan seperti apakah yang dibutuhkan organisasi tersebut? Kapanakah para anggota menunjukkan sikap kepemimpinan yang bisa lebih diperkuat? Kapanakah kepemimpinan tidak sehat dan tidak efektif?

### MEMPERBAHARUI TUJUAN

Terkadang timbul kebingungan mengenai identitas, konteks, dan tujuan dari sebuah organisasi – organisasi itu sendiri dan anggotanya selalu berubah, memandang diri sendiri dan dunia secara berbeda seiring berjalannya waktu. Berbagai hal di luar organisasi juga selalu berubah, situasi dan kebutuhan dunia. Oleh karena itu, tujuan harus selalu berubah untuk mengakomodasi perubahan yang ada.





Bagaimanakah seseorang dapat memperkuat dan mendukung pembelajaran yang lebih baik berdasarkan pengalaman?



Pengaruh macam apa sajakah yang sesuai?



Apakah pekerjaan kita sebenarnya?



Anggota organisasi perlu secara berkala memperbarui pemahaman mereka mengenai tujuan organisasi.

**PERTANYAAN:** Hal apa saja yang sangat berarti buat kita? Apa sebenarnya yang ingin sekali kita lakukan? Di manakah kerja dan tujuan yang sebenarnya saat ini?

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN UNTUK KEPENTINGAN MASA DEPAN**

Pengembangan organisasi merupakan suatu hal yang rumit dan konteksnya selalu berubah. Tidak banyak jawaban yang tersedia bagi kita. Kita butuh masukan dan pembelajaran untuk menghadapi masa depan. Hal tersebut berarti bahwa organisasi hanya dapat hidup bila terus-menerus diusahakan, dan dapat bertahan dan sukses bila selalu belajar dari pengalaman dan berinovasi dalam kegiatan dan dukungan organisasi untuk mengatasi kondisi yang selalu berubah.

**PERTANYAAN:** Bagaimanakah kita mengambil pelajaran dari sesuatu? Bagaimanakah kita dapat memperkuat dan mendukung pembelajaran yang lebih baik berdasarkan pengalaman? Bagaimanakah kita dapat memastikan bahwa kita selalu belajar, bukan hanya sesekali tapi merupakan bagian penting untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi?

## **MEMAHAMI PENGARUH YANG DIMILIKI**

Dalam suatu hubungan terdapat pengaruh, dan jika salah satu pihak merasa tidak senang dengan ketidakseimbangan pengaruh yang digunakan, hubungan tersebut dapat menjadi tidak sehat ataupun berfungsi dengan baik, dan dapat berkembang menjadi suatu krisis. Banyak orang tidak menyadari pengaruh yang mereka miliki dan yang dapat mereka pergunakan. Bab 3 membahas tentang hal ini.

**PERTANYAAN:** Pengaruh apa saja yang dapat dimiliki seseorang? Pengaruh seperti apakah yang mendikte hubungan penting dan perilaku dalam suatu organisasi? Apakah hal ini disadari anggotanya? Apakah pengaruh yang ada sesuai fungsi dan sehat? Pengaruh macam apakah yang sesuai untuk mendikte hubungan dalam organisasi pada tahap organisasi saat ini? Dengan cara apa lagikah pengaruh ini dapat dipergunakan?

## **MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI**

Ketika aturan dan perilaku terselubung mendasari hubungan, atau perilaku organisasi tidak sesuai dengan kesepakatan, dapat dipastikan bahwa ada masalah dalam budaya organisasi. Aturan dan perilaku informal dalam organisasi terkadang lebih berpengaruh dibandingkan aturan dan kebijakan formal.

Seringkali masalah yang muncul adalah yang terkait dengan sub-budaya yang saling bersaing, atau perbedaan perasaan yang terbuka maupun yang tersembunyi antar anggota, di dalam organisasi itu sendiri. Hal tersebut dapat berkembang menjadi masalah, tetapi tidak selalu: budaya yang beragam dan saling berdampingan dapat menghasilkan variasi yang baik dan persaingan sehat.

**PERTANYAAN:** Bagaimanakah kita dapat membuat permasalahan terkait budaya menjadi lebih mudah terlihat? Bagaimanakah kita menghubungkan kembali diri kita dengan nilai-nilai inti atau membangun nilai-nilai baru tempat kita melandaskan hubungan dan budaya kita?

## **KOMITMEN PADA KEGIATAN ORGANISASI**

Terkadang kegiatan organisasi menjadi tidak lagi jelas dan tidak lagi dimengerti sebagai hal yang sama untuk oleh anggota.

**PERTANYAAN:** Apakah pekerjaan kita yang sebenarnya? Apakah kita semua mengerti dengan jelas mengenai pekerjaan tersebut? Apakah kita memiliki pendekatan dan strategi yang matang yang telah kita sepakati dan beri komitmen penuh untuk itu?

## PROSES KLARIFIKASI

Ketika ada kebingungan mengenai peran yang ada, atau ketidakjelasan mengenai pembagian tanggung jawab, maka diperlukan adanya klarifikasi. Pembagian peran yang jelas memberikan tiap anggota rasa percaya diri bahwa mereka berkontribusi terhadap organisasi. Masing-masing anggota perlu mengetahui peran anggota yang lain supaya kerja sama dapat terjalin dengan baik.

**PERTANYAAN:** Apa saja peran yang tersedia dan siapa yang akan mengambil peran tersebut? Apa sajakah tanggung jawab utama dari masing-masing peran tersebut?

## MEMASTIKAN KEBERLANGSUNGAN

Hal ini selalu menjadi tantangan! Seringkali kurangnya dana atau uang berawal dari kurangnya kemampuan menunjukkan tujuan, strategi, atau kemampuan yang ada secara meyakinkan kepada penyandang dana potensial. Terkadang hal ini merujuk kepada tantangan untuk menyanggah, mengumpulkan, atau menghasilkan sumber daya yang dibutuhkan. Sebenarnya terdapat berbagai macam sumber dari sumber daya untuk kegiatan perubahan sosial, terpenting lagi para anggotanya sebagai sumber daya kolektif.

**PERTANYAAN:** Bagaimana cara kita mengembangkan argumentasi yang meyakinkan untuk memperoleh dukungan dan juga keyakinan dan strategi kreatif untuk memperoleh dukungan tersebut?



# Melangkah menuju perubahan

## Secara utuh menerima kebutuhan akan perubahan

Bab 4 terfokus pada 'Mengerti tentang organisasi'. Pada titik tertentu dalam tahapan yang diperlukan, para anggota organisasi akan lebih memahami apa saja masalah, tantangan, dan kesempatan yang nyata dan perlu mereka hadapi. Terkadang kesadaran ini muncul perlahan, kadang muncul dengan cepat.

Ketika suatu organisasi secara utuh menerima adanya kebutuhan akan perubahan, maka tahap tersebut sudah merupakan tahapan penting bagi organisasi tersebut. Diperlukan adanya kesadaran bersama akan masalah yang ada dan keinginan yang cukup untuk memulai perubahan, sebelum perubahan itu dapat terjadi.

Tentu saja ada organisasi yang kenyataannya baik-baik saja, maka yang mereka perlukan hanyalah sebuah perayaan!

## APA YANG DAPAT KITA LAKUKAN MENGENAI 'ORANG YANG SULIT'?

Di tiap organisasi pasti akan ada satu atau dua orang yang 'tidak mengerti' – mereka tidak sepekat akan masalah yang dihadapi dan menolak perubahan, bahkan membuat orang-orang lain yang hendak maju menjadi marah. Mungkin mereka merasa terancam atau sudah cukup senang dengan keadaan yang ada, atau mereka ingin diperhatikan. Bagaimanakah cara kita menghadapi orang-orang seperti ini? Seringkali naluri demokratis mendorong kita mengambil suara terbanyak dan mengalahkan mereka, terus bersikeras, meski mereka akan ketinggalan.

Akan tetapi, kita mesti berhati-hati.. Terkadang orang-orang yang 'sulit' dapat membantu kita. Seringkali mereka memiliki peran penting, menguji anggota organisasi, berperan sebagai suara-suara penuh kewaspadaan, dan menantang



orang-orang yang 'sulit' dapat membantu kita



keseluruhan organisasi untuk berpikir lebih jauh. Suara-suara tersebut seringkali terdengar tidak mengesankan atau negatif tetapi bukan berarti harus diabaikan. Sebagai pemimpin atau fasilitator, ada baiknya suara-suara tersebut diberi dukungan dan dibantu supaya tersampaikan dengan cara yang lebih baik dan jelas. Tanyakan kepada kelompok apakah ada hal yang pantas didengar atau ada pertanyaan yang pantas menjadi bahan pemikiran. Pihak yang terdengar agak memberontak perlu diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapatnya.

Kamu akan terkejut apa yang dapat dihasilkan dari kesabaran dan rasa hormat pada setiap orang. Tidak hanya masalah yang sulit dan terabaikan akan muncul (lebih cepat lebih baik!) tapi hal tersebut akan membangun budaya sehat yang akan mendorong anggota-anggota yang peragu dan kurang percaya diri untuk menyuarakan pendapatnya.

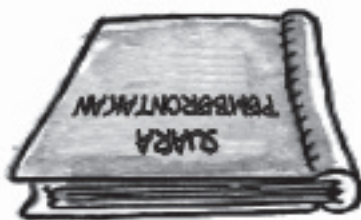


### DEZZY BERBAGI CERITANYA...

Saya pernah memfasilitasi sebuah peninjauan ulang organisasi sebuah program regional di Afrika Timur. Program tersebut membuat kami berkelana naik mobil Landrover yang cukup tua dan berdebu. Sopir kami merupakan pria yang mengagumkan. Dia sangat megenal organisasi tersebut, mungkin karena ia telah mendengar begitu banyak percakapan yang terjadi dalam mobil sepanjang perjalanan. Ia dapat bercerita mengenai masalah-masalah yang dihadapi organisasi tersebut, secara jelas dan padat merangkum sudut pandang petugas lapangan dan jajaran pimpinan, dan kami menyimaknya. Beberapa waktu kemudian, saat diselenggarakan lokakarya yang merupakan bagian dari peninjauan ulang organisasi, ia berdiri dan menantang rekan-rekannya untuk menyebutkan masalah pokok yang mendasari semua masalah yang mereka hadapi. Namun tidak ada yang berani angkat bicara. Kami meminta semua yang hadir untuk menjelaskan dalam bentuk gambar wujud organisasi tersebut dan masalahnya mulai menjadi jelas. Namun tetap tidak ada yang berani menyebutkan masalahnya. Akhirnya sang sopir berdiri lagi, ia mendorong semua orang untuk berani berbicara. Masih saja keheningan yang kami peroleh. Kami membiarkan keheningan tersebut sedikit lebih lama.. hingga sang sopir hilang kesabarannya. Ia berdiri dan terang-terangan menyebutkan nama orang yang menyalahgunakan keuangan organisasi, sementara pihak pimpinan yang lemah menutup mata. Akhirnya kebenaran terkuak dan dapat dihadapi.



SULIT? APA MAKSUDMU DENGAN 'SULIT'?



Cerita di atas merupakan contoh jelas tentang suara terabaikan yang mengambil kesempatan untuk didengar.

Hal ini juga mengingatkan kembali pada siapa saja sebaiknya kita berinteraksi - dan pentingnya berinteraksi dengan semua jenis orang, meski pada awalnya mereka tampak tidak berperan banyak dalam proses perubahan. Apabila mereka merupakan bagian dari organisasi, seberapa kecil perannya, mereka punya hak untuk didengar.



# Berpindah ke Modus Perubahan

## Tiga Jalur untuk Dipilih

Pada bab pertama kami menjelaskan tiga macam perubahan dalam masyarakat, termasuk organisasi-organisasi yang mengalami perubahan secara tiba-tiba, transformatif, dan yang dapat diproyeksikan. Di bawah ini kita melihat beberapa tantangan khas yang dihadapi organisasi saat mereka mengalami berbagai jenis perubahan.

### TANTANGAN PERUBAHAN SECARA MENDADAK

Organisasi-organisasi yang mengalami perubahan secara tiba-tiba tidak sedang mengalami krisis, serta tidak siap untuk proyek atau perubahan besar.

Pada awal Fase Perintis pada sebuah organisasi (baru muncul), kita harus berhati-hati, terutama jika kita adalah fasilitator dari luar. Organisasi-organisasi perintis berada dalam keadaan perubahan yang kurang disadari dan terkadang lebih baik dibiarkan bereksperimen dan membuat kesalahan mereka sendiri. Para pemimpin perintis perlu mempercayai naluri mereka, untuk menjadi berani dan bereksperimen. Para donatur perlu memberikan dukungan tetapi jangan hanya meminta penjelasan, sebuah tahap belajar sambil melakukan. Saat organisasi-organisasi menjadi matang, dalam tahap manapun, kebutuhan akan proses perubahan yang secara tiba-tiba kemungkinan timbul. Hal itu memungkinkan perubahan tertentu, perubahan kecil di bagian sini dan sana, dapat dilakukan, atau aspek tertentu dapat diperkuat. Sebuah organisasi mendapat keuntungan dan menjadi lebih sadar dalam praktiknya, untuk memunculkannya, mengartikannya lebih jelas, dan memperbanyak.

### TANTANGAN PERUBAHAN TRANSFORMATIF

Tantangan perubahan transformatif umum terjadi ketika organisasi-organisasi sedang mengalami krisis menuju akhir dari Fase Perintis, Fase Rasional, atau Fase Integrasi. Tantangannya adalah agar organisasi tersebut kembali pada ciri khas mereka dan cara mereka mengerti konteksnya. Di luar pengertian ini, tujuan yang lebih jelas akan muncul.

Kemungkinan akan terjadi sebuah **perang dingin**, ketika terjadi aksi berpura-pura normal tetapi di belakang layar hubungan dan praktiknya sangat tidak sehat, dengan konflik yang tertekan atau **perang terbuka**, dengan konflik berkala. Terdapat juga pemicu dari luar, seperti kekurangan dana, perubahan sebuah pemerintahan, atau bahkan represi pemerintah, perang, kerusuhan penduduk, dan lain-lain.

### TANTANGAN PERUBAHAN YANG DAPAT DIPROYEKSIKAN

Perubahan yang dapat diproyeksikan dapat terjadi saat organisasi dan lingkungannya cukup stabil dan sehat, dan ketika masyarakatnya sendiri percaya diri untuk mengambil perubahan proyek yang besar. Hal ini lebih dari memperbaiki yang mereka lakukan. Hal ini juga meliputi melakukan sesuatu yang baru, mengerjakan sesuatu yang akan meningkatkan kemampuan mereka. Sebuah contoh dari sini adalah membuka sebuah daerah, memasuki kolaborasi yang besar, atau mengembangkan Perencanaan. Monitoring dan Evaluasi baru atau sistem administrasi.

## MACAM-MACAM PERUBAHAN



PERUBAHAN SECARA MENDADAK



PERUBAHAN TRANSFORMATIF



PERUBAHAN YANG DAPAT DIPROYEKSIKAN

# Memfasilitasi Perubahan Yang Muncul

## Action learning (Pembelajaran tindakan) sebagai proses inti dari perubahan

*“Dengan pertanyaan yang tepat, mereka dapat menghubungkan masyarakat dengan satu sama lain, untuk memberi petunjuk tentang apa yang dimiliki mereka dan yang dapat dibangun. Dengan hal ini bergilir-ganti membangun hubungan, komunitas, dan kepercayaan dan memberikan dasar untuk perubahan yang lebih sadar dan pembelajaran terus-menerus dari pengalaman sendiri dan teman sebaya.”*

Dalam kondisi munculnya perubahan, tantangan yang dihadapi adalah bekerja dengan hati-hati dan pelan-pelan, membantu organisasi menciptakan kesadaran dari hubungan, cerita, dan praktik mereka. Untuk membantu mereka mengerti identitas organisasi yang mulai muncul, untuk tumbuh dan memperdalam pengetahuan mereka akan diri mereka sendiri, tujuan, dan hubungan mereka, mungkin memang proses yang sulit! Akan sangat berarti untuk melihat bagaimana hal itu terjadi, saat mereka melakukannya, rasa percaya diri dan kuasa bertambah kuat.

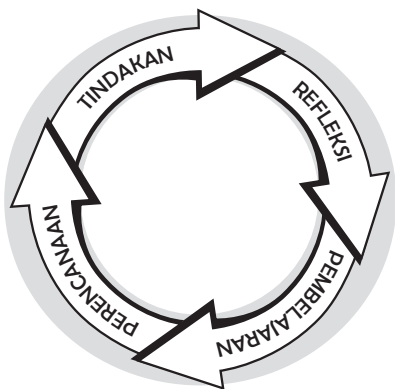
Pemimpin dan fasilitator yang baik bekerja berdasarkan intuisi dengan perubahan yang mendadak saat mendekati atau bekerja dengan perorangan, organisasi, dan komunitas. Mereka menghabiskan waktu menghubungkan kehidupan masyarakat yang terlibat. Dalam hal ini, mereka dapat belajar tentang apa yang terjadi, atau berpindah, pada permukaan. Oleh karena itu, lebih baik mereka mengerti tentang apa yang mungkin, apa yang tidak mungkin, dan apa yang menjadi penghalang. Dengan pertanyaan yang tepat, mereka dapat menghubungkan masyarakat dengan satu sama lain, untuk memberi petunjuk tentang apa yang dimiliki mereka dan yang dapat dibangun. Dengan hal ini bergilir-ganti membangun hubungan, komunitas, dan kepercayaan dan memberikan dasar untuk perubahan yang lebih sadar dan pembelajaran terus-menerus.

Terdapat strategi dan metode yang tak terhitung jumlahnya yang digunakan oleh para pelaksana dan pemimpin untuk secara sadar mendekati perubahan secara mendadak. Kebanyakan dari mereka memiliki siklus tindakan-pembelajaran sebagai yang utama. Seperti yang sudah kita lihat, pendekatan ini mendampingi dan mencari untuk memperbesar perubahan yang sudah ada dan permukaan yang berpotensi, melalui pembelajaran secara terus-menerus.

Beberapa metode yang sering dikaitkan dengan perubahan secara mendadak termasuk:

- Penelitian tindakan partisipatif
- Pembelajaran berbasis aset
- Pendekatan berbasis pengetahuan lokal dan adat
- Pembinaan, mentoring, dan lain-lain.
- Pendekatan pembelajaran horizontal (seperti pertukaran masyarakat dan jaringan pembelajaran lainnya)

Pendekatan pembelajaran horizontal menjadi lebih umum dalam sektor pengembangan. Mereka menunjukkan janji khusus dalam membina hubungan pembelajaran secara kolaborasi sebagai fondasi untuk tindakan kolaborasi dalam berbagai persoalan. Kebanyakan dari pergerakan sosial yang lebih efektif, dalam tata cara perkotaan dan pedesaan, didirikan berdasarkan hubungan dan jaringan pembelajaran horizontal.



UNTUK SUMBER LEBIH LANJUT, JANGAN LUPA KUNJUNGI SITUS KAMI: [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

# SIKLUS ACTION LEARNING SEBAGAI SEBUAH ALAT

Bertindak serta belajar merupakan proses yang berkelanjutan: akhir dari setiap putaran pembelajaran menjadi awal dari proses yang berikutnya.



## TINDAKAN

Untuk melakukan atau mengalami dan kemudian mengingat kembali pengalaman tersebut: tidak seorang pun yang mengetahui pengalaman dari tindakanmu lebih baik dari kamu sendiri. Untuk menjadi lebih sadar akan 'pengalaman' kita saat bertindak, dapat berdampak besar pada langkah berikutnya.



## REFLEKSI

Membahas kembali serta memikirkan tentang kejadian atau tindakan berarti tujuannya untuk membuatnya lebih berhati-hati, untuk menganalisisnya, mengevaluasinya, mengerti lebih baik atau ke tingkatan yang lebih dalam. Masalahnya adalah kita tidak melakukan hal ini secara otomatis. Seringkali sebagai hasil dari krisis yang kita cerminkan, bahwa kita berhenti untuk melihat lebih dalam. Sebuah pendekatan yang lebih pro-aktif sangat penting jika kita ingin menjadi seorang pelajar tindakan yang baik.



## PEMBELAJARAN

Proses pencerminan tidak menjamin terjadinya pembelajaran! Orang sangat sering "bercermin" dari latihannya dan mengulang kembali kesalahan yang sama lagi dan lagi. Oleh karena itu, perbedaan antara pencerminan dan pembelajaran dalam Siklus Pembelajaran sangatlah penting; pembelajaran di sini merupakan proses penyaringan atau mengambil inti pembelajaran pada umumnya; berpindah dari 'apa yang sebenarnya terjadi' ke 'apa yang akan terjadi sebagai hasil dari kenyataan', menimbulkan implikasi yang lebih dalam dan bimbingan untuk ke depannya. Berhati-hatilah melompat ke pembelajaran sebelum terjadi pembelajaran yang mencukupi, atau pembelajaran yang didapat akan sering menjadi dangkal.



## PERENCANAAN

Proses ini merupakan kunci penghubung antara pembelajaran yang sudah lampau dan tindakan ke depannya (dan pembelajaran). 'Pengetahuan' inti dari langkah yang sebelumnya saat ini harus diwujudkan menjadi keputusan-keputusan yang pastinya akan meningkatkan pelaksanaannya. Keputusan ini kemudian perlu menjadi bagian dari rencana. Perencanaan sesuatu yang tidak berhubungan dengan pembelajaran di masa lalu hampir sama dengan membuang waktu!





## Pertanyaan Bimbingan

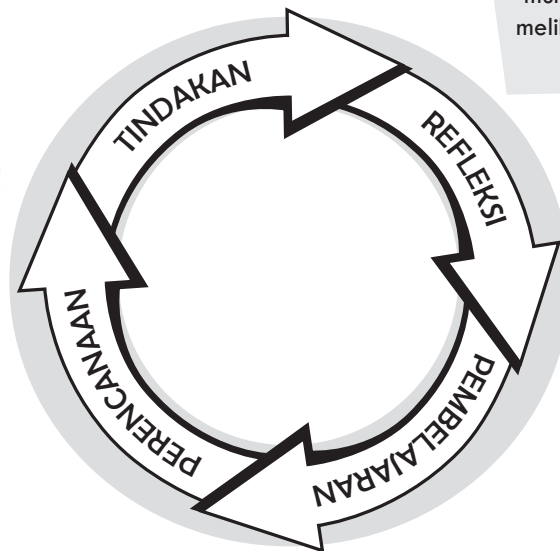
**TINDAKAN**

Hal penting apa yang terjadi?  
Jelaskan kejadiannya. Siapa yang terlibat, apa yang mereka lakukan? Gambaran apa yang muncul? Apa yang saya/kami rasakan?



**REFLEKSI**

Kenapa hal itu terjadi, apa penyebabnya? Hal apa yang membantu, apa yang menghalangi? Asumsi apa yang kita buat? Apa yang sebenarnya menyerang kita? Apa kita mengetahui pengalaman lain atau memikirkan hal yang mungkin membantu kita untuk melihat pengalaman ini secara berbeda?



**PERENCANAAN**

Jadi apa yang dimaksud dengan latihan? Apa yang kita inginkan? Apa yang ingin kita lakukan, supaya terjadi? Bagaimana caranya? Apa yang akan kita lakukan secara berbeda? Apa yang harus kita lepaskan atau berhenti lakukan? Bagaimana caranya agar kita tidak melakukan kesalahan yang sama? Langkah apa yang akan kita gunakan untuk membangun pengetahuan yang baru ke dalam latihan kita?



**PEMBELAJARAN**

Apa yang seandainya bisa kita lakukan secara berbeda? Apa yang kita pelajari, pengetahuan baru apa? Apa yang sudah dipastikan? Pertanyaan baru apa yang muncul? Teori-teori lain apa yang bisa membantu kita memperdalam pembelajaran ini? Bimbingan apa yang kita dapat untuk masa yang akan datang?

# Memfasilitasi Perubahan Transformatif

## Mengubah identitas dari luar dan dalam

Bayangkan skenario berikut...

Kamu memasuki sebuah organisasi. Orang-orang tidak saling bicara satu sama lain, suasananya tegang, ada kesopansantunan yang terasa pura-pura.



Terjadi banyak perbincangan di koridor. Gosip menjadi bagian penting dari kehidupan organisasinya, persoalan dibuat menjadi pribadi. Terjadi perselisihan sudut pandang, kedudukan, dan terjadi pembentukan perkumpulan antar sekelompok orang.



Sang pemimpin salah satunya kalau tidak diasingkan dari semua orang atau menjadi subjek dari gosip, dituduh memihak dengan kelompok atau orang tertentu, atau pilih kasih.

Pekerjaan organisasi yang sebenarnya justru jarang dibahas. Perbincangan dan waktu dihabiskan pada persoalan antar personal, menyelesaikan konflik terkadang terjadi pada persoalan kecil. Persoalan kecil proporsinya dibuat menjadi besar.



Terdapat peforma yang rendah dan energi dan moral yang lemah, atau orang-orangnya terlalu lama bekerja dan melarikan diri.

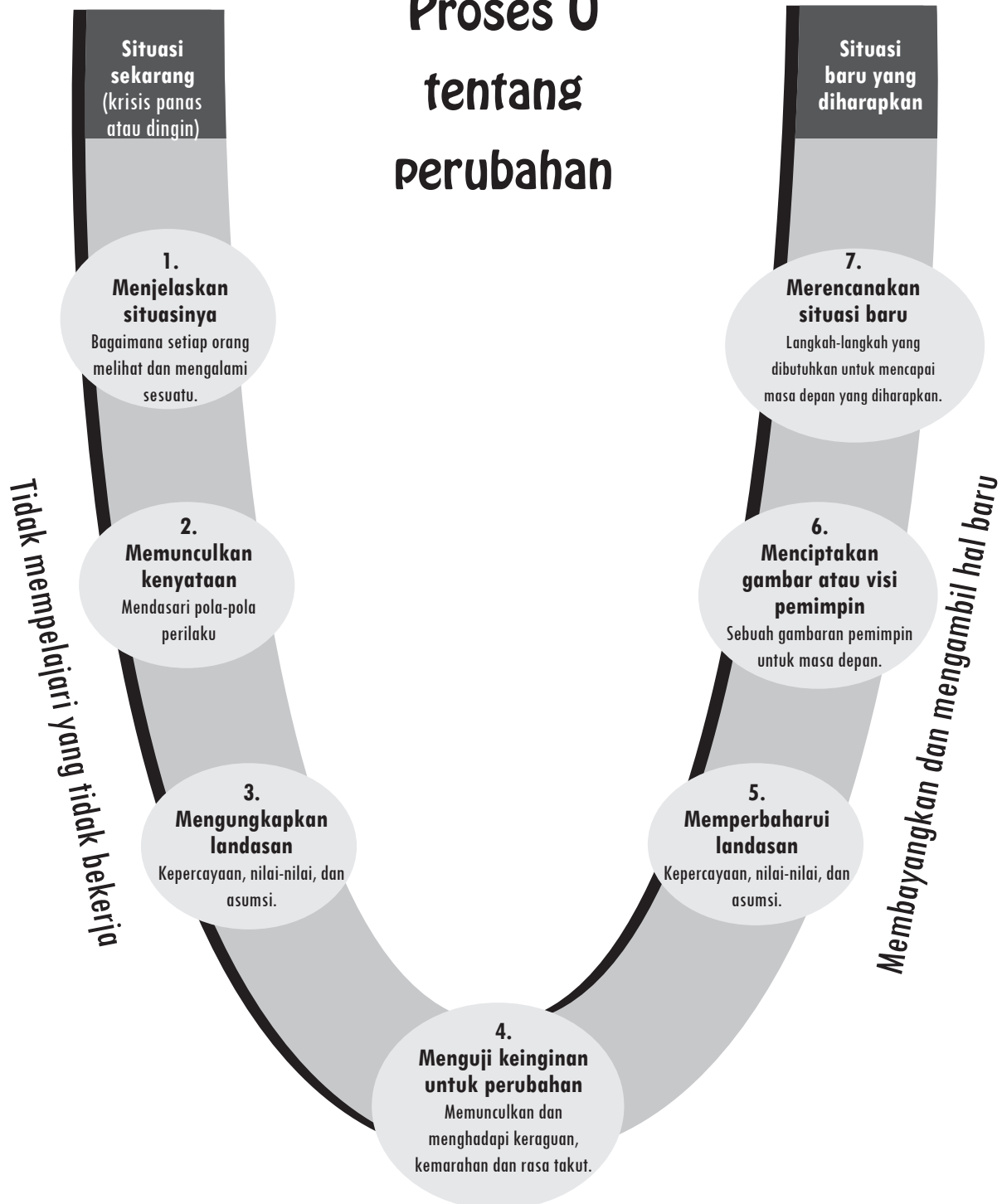


Rasa bangga tidak ada lagi, pekerjaan tidak lagi menyenangkan, proyek-proyek gagal, dan persediaan dana mengering. Tidak ada lagi arahan atau kejelasan akan kegiatan organisasinya yang harus dilakukan, dan para staf tidak yakin apa yang diharapkan dari mereka atau siapa yang harus mengerjakan apa.

Situasi ini merupakan sebuah organisasi berada di perbatasan perubahan transformatif atau kegagalan.



## Proses U tentang perubahan



Proses U dikembangkan pada tahun 1970 oleh Glasl dan Lemson -(lihat Glasl, F. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press, 1999). Versi yang berbeda tapi berkaitan mengenai Proses U dikembangkan oleh Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, dan Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004. Kami masih menggunakan versi lama dan lebih sederhana yang digambarkan di sini, tetapi seperti siklus pembelajaran, Proses U merupakan *archetype* perubahan yang berusia setara perkembangan manusia sendiri.



Proses perubahan transformatif dicirikan oleh krisis. Kita tidak dapat belajar cara kita keluar dari krisis, tetapi lebih memilih untuk melupakan melalui krisis tersebut. Apa yang harus dilupakan adalah sikap, nilai, keyakinan, dan asumsi yang lebih dalam dan merupakan fondasi dari krisis atau stagnasi, melepaskan situasi pembelajaran baru, dan mungkin saja perubahan positif. Contoh di atas menggambarkan beberapa contoh dari hubungan yang tidak sehat, budaya atau kepemimpinan yang harus dilepaskan, untuk dilupakan, sebelum kehidupan baru dapat mengambil tempatnya.

Pendekatan perubahan transformatif dapat digambarkan sebagai proses U dari perubahan, seperti digambarkan dalam diagram di halaman 112 .

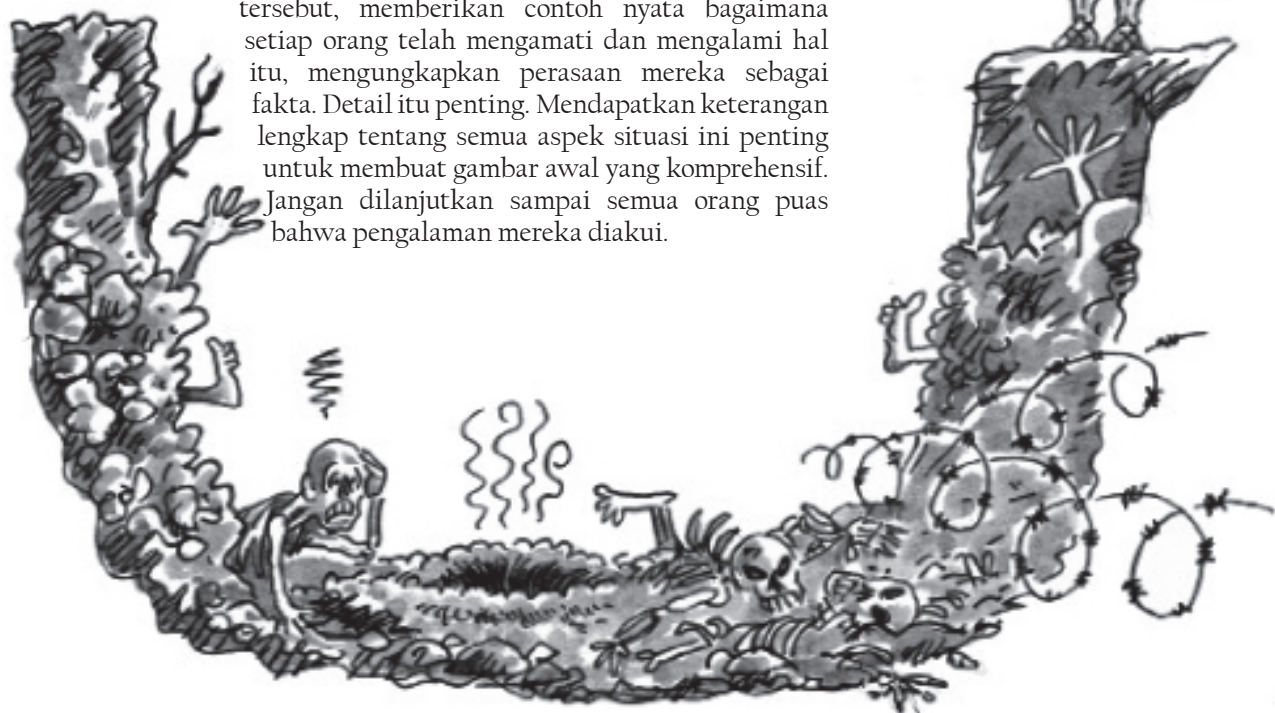
Bekerja dengan perubahan transformatif hanya dapat dimulai setelah krisis atau stagnasi siap dihadapi - ketika ada kemauan atau penerimaan awal akan perubahan yang cukup, dalam masyarakat dan para pemimpin mereka, untuk mempertimbangkan menghadapi masalah.

RANGKUMAN... Sebuah pendekatan secara sadar menggunakan proses U akan dimulai dengan kebutuhan untuk mengatasi krisis atau stagnasi akan muncul dan dipahami secara umum oleh semua yang terlibat atau terkena implikasi. Praktiknya di sini adalah secara kolektif mengungkap krisis, setuju pada penyebab sebenarnya, membiarkannya pergi, kemudian menciptakan masa depan yang terselesaikan.

## Tujuh Tugas Kerja melalui Proses U

### TUGAS PERTAMA - menggambarkan situasi

Tugas pertama adalah membuat semua orang menggambarkan situasi krisis, untuk berbagi pengalaman mereka secara terbuka. Apa yang telah terjadi? Membuat orang menceritakan kisah-kisah dari krisis tersebut, memberikan contoh nyata bagaimana setiap orang telah mengamati dan mengalami hal itu, mengungkapkan perasaan mereka sebagai fakta. Detail itu penting. Mendapatkan keterangan lengkap tentang semua aspek situasi ini penting untuk membuat gambar awal yang komprehensif. Jangan dilanjutkan sampai semua orang puas bahwa pengalaman mereka diakui.



## TUGAS KEDUA - mengangkat kenyataan yang mendasari ke permukaan

Tugas kedua adalah mengangkat ke permukaan gambar atau kolektif yang mendasari kenyataan situasi. Tanyakan “Apa yang sebenarnya terjadi di balik pengalaman ini?” Mencari pola-pola perilaku, kebiasaan apa yang telah orang-orang lakukan. Mengembangkan gambaran tentang krisis. Meminta orang mengembangkan gambar, citra, atau metafora yang menggambarkan krisis. Ini dapat sangat membuka pikiran. (Lihat halaman 102).

Jangan dilanjutkan sampai ada konsensus mengenai gambar yang mendasari.

## TUGAS KETIGA - mengungkapkan fondasi

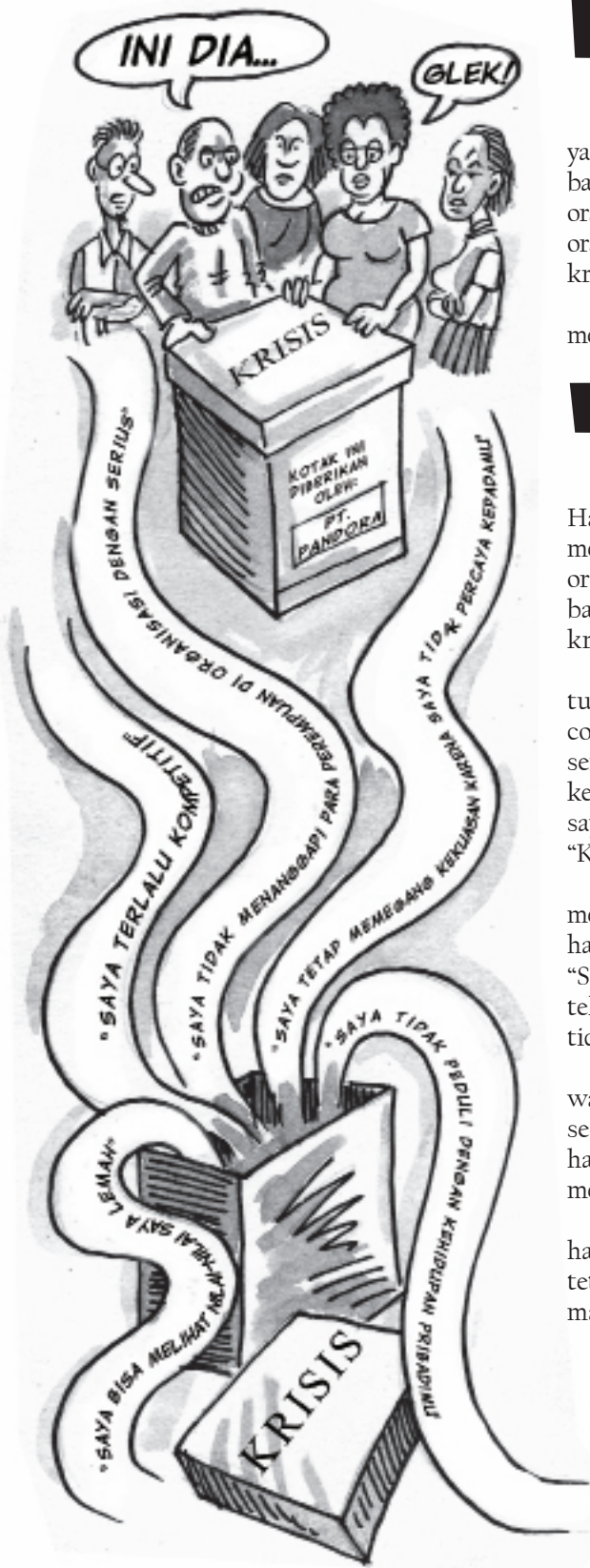
Tugas ketiga adalah untuk mengungkapkan dasar-dasar dari krisis. Hal ini sering disebut sebagai ‘tingkat sikap’. Apa saja nilai-nilai yang mendasarinya, sikap, keyakinan, dan asumsi yang menjelaskan perilaku orang? Bagaimana ini menciptakan pola-pola dan kebiasaan yang digambarkan dalam tugas kedua? Ini sampai ke dasar yang sebenarnya dari krisis.

Tugas ketiga ini selalu merupakan diskusi yang sulit dan membutuhkan orang-orang untuk mengakui pandangan mendalam. Sebagai contoh: “Saya selama ini terlalu kompetitif”; “Saya tidak menganggap serius kaum perempuan dalam organisasi ini”; “Kami tidak peduli tentang kehidupan pribadi orang-orang”; “Saya ingin memegang kekuasaan karena saya tidak percaya orang lain dapat melakukan pekerjaan yang baik”; “Kami adalah yang terbaik, kami tidak perlu belajar”.

Melalui proses ini, menjadi mungkin bagi orang-orang untuk melepaskan hal-hal yang tidak sehat atau bekerja, dengan efek melupakan hal-hal tersebut. Hal ini sangat memberdayakan untuk dapat berkata: “Saya dapat melihat bahwa berpegang pada nilai-nilai dan sikap-sikap ini telah menyebabkan krisis yang kita alami, dan bahwa hal-hal itu sudah tidak lagi tepat.”

Penting untuk melanjutkan dengan konsensus. Ingat bahwa wawasan individu tidak cukup. Yang penting adalah bahwa kelompok, secara keseluruhan, mengembangkan gambaran-gambaran dan pemahaman-pemahaman yang benar kepada mereka semua, meskipun ada menyalahkan atau menyesali.

Tentu saja nilai-nilai baik dan sikap akan terungkap – tidak semua hal dalam organisasi adalah masalah atau sedang dalam krisis – dan ini tetap harus dihargai. Kamu tidak ingin membuang bayi keluar beserta air mandinya!





## TUGAS KEEMPAT - menguji kemauan untuk berubah

Tugas keempat adalah menguji kemauan untuk berubah. Mungkin kita dapat melihat perlunya perubahan dan apa yang harus diubah. Tapi ini tidak secara otomatis mengarahkan kita pada perubahan. Kita harus menguji kemauan untuk berubah.

Ini adalah titik balik besar dari proses U, ketika kemauan untuk berubah akan dihadapi dan diubah. Ini merupakan perubahan di tingkat Kaki. Semua hal baik yang telah dilakukan sampai saat ini akan menjadi tidak lengkap dan berarti kecuali kemauan juga digerakkan.

Yang sering berhasil di sini adalah meminta masing-masing individu untuk meluangkan waktu sendirian mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti: "Apa yang saya ragukan, dalam diri orang lain dan dalam diri sendiri? Siapa yang masih saya benci? Apakah saya menyesali apapun yang saya lakukan? Apa yang saya takuti dari perubahan? Hal apa yang secara pribadi akan hilang jika kita melepaskan hal-hal ini? Apa yang akan terjadi jika kita tidak berubah?"



Tugas berikutnya adalah untuk memberi orang-orang kesempatan untuk berbagi jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini dengan kelompok, satu per satu. Seringkali, hanya dengan berbagi kita menyadari bahwa banyak orang memiliki jawaban yang sama dan bahwa kita tidak terpisah begitu jauh. Jadi, keraguan, ketakutan, dan kebencian kita menjadi semakin kecil dan bagi kebanyakan mereka menjadi dapat dikelola atau bahkan hilang.

Tugas ini sangat penting, karena tanpa itu hanya akan ada perubahan pikiran dan hati. Kemauan juga harus berubah. Sebagai pemimpin, kamu mungkin ditantang secara khusus, mungkin juga harus melepaskan kekuasaan tertentu.

Setelah perubahan muncul dan berbagi, Kamu harus bertanya pada diri sendiri, sebagai seorang pemimpin atau fasilitator, apakah orang siap untuk beralih ke tugas berikutnya. Bagaimana kamu tahu? Biasanya akan menjadi jelas dengan mengamati apakah suasana hati dan energi dari kelompok tersebut telah berubah. Jika proses telah bekerja kemungkinan besar kamu akan mengalami rasa lega dan pelepasan energi. Orang akan mulai lebih menatap orang lain, tubuh mereka akan lebih tegak dan condong ke depan, kurang loyo atau murung, mereka akan lebih bersosialisasi dan ramah. Jika ini terjadi, biarkan mereka menikmati kebersamaan satu sama lain untuk sementara, secara informal, sebelum lanjut ke tahap berikutnya.





## TUGAS KELIMA - memperbarui fondasi-fondasi

Tugas kelima adalah memperbarui fondasi-fondasi. Tugas ini merupakan pembaruan identitas organisasi: “Apa nilai-nilai inti, sikap, keyakinan, pemikiran, atau pandangan dunia yang kita inginkan sebagai dasar-dasar baru masa depan?”

Ini adalah sisi lain dari tugas ketiga. Kamu sekarang membantu organisasi menemukan dasar-dasar baru atau yang diperbarui untuk masa depan yang lebih baru dan terselesaikan.

Salah satu cara untuk permukaan ini adalah dengan bertanya pada kelompok: “Setelah organisasi ini bubar, bagaimana kau ingin organisasi ini dikenang? Organisasi ini berdiri untuk apa? Apa yang penting untuk itu?”

## TUGAS KEENAM - menciptakan sebuah citra atau visi pembimbing

Tugas keenam adalah menciptakan citra atau visi pembimbing “Kita ingin masa depan terlihat seperti apa?”

Ini merupakan sebuah proses kreatif - mendorong orang untuk berpikir berbeda, berani, dan imajinatif. Tetapi ini juga proses nyata - mendorong orang untuk bersikap realistis. Ini adalah keseimbangan yang sulit dipertahankan, tetapi satu cara adalah dengan mengatakan kepada orang: “Pikirkanlah tentang organisasi ini, dalam dua tahun lagi - bayangkan kamu naik bus di sana dan menghabiskan beberapa hari di dalamnya... apa yang akan kamu lihat dan alami?”

Mulailah dengan bertanya visi untuk bidang organisasi apa yang ingin mereka kembangkan. Kemudian minta mereka untuk menjadi sangat konkret dan terinci ketika mereka mengembangkan deskripsi tentang masa depan. Dengan cara ini kamu lebih mungkin membantu orang melihat apakah mereka benar-benar setuju dengan perubahan, bukan hanya dari apa yang harus mereka lepaskan, tetapi terutama apa yang akan mereka lakukan bersama-sama, dan bagaimana.

Sekali lagi, pastikan bahwa semua orang bersama-sama - hormatilah suara-suara yang kesulitan!



## TUGAS KETUJUH - perencanaan untuk situasi baru

Tugas ketujuh adalah perencanaan untuk situasi yang baru.  
“Langkah-langkah apa yang harus kita ambil terhadap citra pembimbing baru?”

Gambar atau visi pembimbing yang baru mungkin sangat ambisius. Pastikan bahwa hal itu dapat dicapai, dan bahwa organisasi benar dilengkapi untuk perjalanan. Tapi ingat, perjalanan ke sana adalah proses langkah demi langkah.

### PENJELASAN MENGENAI ALAT

Ada banyak alat model, atau latihan dan sebagian besar fasilitator memiliki favoritnya masing-masing. Sebuah alat hanya sebaik seperti pemikiran dan pendekatan di baliknya. Terkadang peralatan favorit kita tidak sesuai dan terkadang kita perlu menciptakan alat baru dari situasi dan budaya yang ada.

*“Pastikan bahwa visimu dapat dicapai, dan bahwa kamu telah memiliki bekal untuk perjalanan itu!”*





## Siklus-proyek sebagai proses inti

“ Untuk melompati jurang sejauh 20 meter, kita tidak dapat menggunakan dua kali lompatan sejauh 10 meter ” Anonim

Pada dasarnya, sebuah proyek merupakan karya yang terdefinisi dengan baik, dengan sasaran-sasaran yang dapat dicapai dan diprediksi dan dengan serangkaian langkah-langkah yang jelas untuk mencapainya. Proyek memerlukan tingkat kestabilan dan prediktabilitas tertentu di sekitarnya, baik dalam kondisi internal maupun eksternal, untuk memastikan keberhasilan mereka. Jika kondisi tidak stabil, organisasi mungkin perlu untuk menstabilkan mereka sebelum melanjutkan. Sebagai contoh, jika ada konflik dalam tim atau masyarakat, hal ini mungkin perlu diselesaikan terlebih dahulu, atau jika pendanaan tidak pasti mungkin perlu dijamin. Mungkin organisasi itu sendiri sedang muncul dan hanya bisa menangani proyek-proyek kecil. Jika tidak mungkin menstabilkan kondisi baik maka tidaklah mungkin untuk bergerak maju dengan Proyek atau mungkin perlu mengambil pendekatan yang lebih darurat, melanjutkan satu langkah pada satu waktu, mungkin dengan proyek-proyek yang lebih kecil, tanpa berlebihan melakukannya, berurusan dengan ketidakpastian-ketidakpastian sambil melanjutkan.

Memberi terlalu banyak uang pada organisasi yang sedang berkembang pesat terkadang dapat menenggelamkannya!



### MANO BERBAGI CERITANYA...

Seorang donor memberikan dana kepada pada sebuah organisasi kepemudaan yang berhasil dan sedang giat, di sebuah kota pedesaan di dekat Cape Town, sebanyak sekitar USD150.000, berkali-kali lebih banyak daripada yang pernah ditangani. Ini adalah untuk proyek besar pembangunan kepemudaan yang sebagian besar telah kami rancang (masyarakatnya tidak memiliki keahlian) dan dijual kepada masyarakat. Semua orang punya semangat dan ikut terlibat. Dua tahun kemudian seluruh organisasi telah runtuh akibat pertikaian dan akuntannya dipenjara.

Proyek-proyek memiliki tempat penting dalam pembangunan, termasuk dalam pengembangan organisasi. Tapi proyek-proyek dapat menipu - ada yang lebih penting yang mereka butuhkan daripada yang terlihat. Dalam dunia dengan desakan mengatasi kemiskinan, menjadi sangat menggoda untuk pihak luar, baik itu pemerintah atau badan-badan



\*FUNDING = PENDANAAN



internasional, dengan mandat ‘memberantas kemiskinan’, mempersiapkan proyek-proyek megah dan menyampaikannya ke masyarakat yang tidak mempunyai kecurigaan, melalui organisasi lokal, apapun kondisi dari perubahan tersebut. Hal ini bahkan dapat didahului oleh lokakarya partisipatif yang luar biasa untuk mengamankan “kepemilikan”.

Namun sejarah menunjukkan bahwa sektor pembangunan seperti ini memiliki resiko dan seringkali merupakan pendekatan yang sia-sia, seperti yang kita lihat pada proyek-proyek yang gagal karena kekurangan kemauan atau kepemilikan yang nyata.

Tapi proses partisipatif yang nyata dapat diwujudkan dengan menggunakan pendekatan perubahan yang dapat diproyeksikan. Pertimbangkan cerita dari Kamboja ini:

## MEAS NEE, SEORANG PRAKTIKI PEMBANGUNAN DI KAMBOJA, BERBAGI CERITANYA...

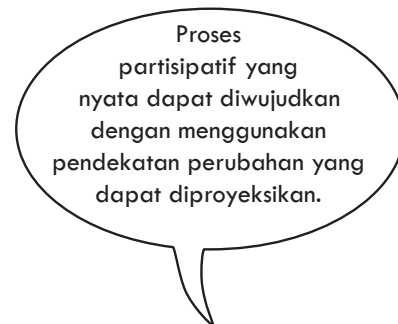
“Yang kami lakukan ini ditujukan untuk membantu orang untuk mulai berpikir mengenai mereka sendiri lagi... Apapun tindakan yang berasal dari percakapan mereka tentang masalah-masalah mereka, kami mendukung itu. Mereka adalah orang-orang yang merencanakan, berpikir, dan memecahkan masalah untuk diri mereka sendiri. Sebuah gagasan akan muncul dan dalam beberapa minggu yang akan datang. Setelah beberapa waktu mereka mendorong kami untuk bergabung dengan mereka untuk melakukan sesuatu tentang hal itu. Seringkali sebuah gagasan yang diawali seperti ini menjadi Proyek yang diikuti oleh banyak orang desa. Jadi mereka bergerak di luar mati rasa dan banyak pilihan berkembang.

Saya menemukan bahwa ikatan antara orang-orang lebih penting daripada aturan yang disarankan dari luar. Ketika Proyek dimulai saya menyukai apabila anggota membuat sendiri peraturan dan komite yang memutuskan hanya terdiri dari lima atau enam orang. Kemudian ketika ada masalah dan ditemukan cara untuk memecahkan masalah tersebut, saya ingin bertanya, “Apakah yang kita pelajari dari hal ini? Apakah ada sesuatu yang lain yang dapat kita tambahkan dengan cara kita menjalankan Proyek? Hal pertama adalah membuat hubungan, bukan untuk membuat Proyek. Tujuan utama dari pembangunan kembali masyarakat desa adalah untuk membantu orang mendapatkan kembali martabat dan persatuan.”

## DUA JENIS PROYEK

- Salah satu jenis proyek ditandai oleh sebuah pendekatan berbasis masalah, yang pada dasarnya mengidentifikasi masalah dan mencari cara memperbaikinya. Keran yang patah diidentifikasi dan cara perbaikan ditemukan. Sebuah sistem organisasi tidak sepenuhnya bekerja sehingga masalah diidentifikasi dan diperbaiki.
- Yang lain ditandai dengan pendekatan kreatif, yaitu ketika orang membayangkan situasi masa depan yang lebih baik, bukan sebagai solusi langsung tetapi sebagai suatu situasi baru di mana masalah yang lama lebih sedikit atau tidak lagi relevan
  - lompatan imajinasi ke masa depan.
- Program-program yang lebih besar sering kali membutuhkan keduanya.

Hal ini berharga terutama ketika pekerjaan baru disarankan. Perubahan kreatif yang dapat diproyeksikan dimulai di masa depan, yaitu kami memproyeksikan ke masa depan, kemudian membuat rencana mundur ke masa kini, menyusun batu loncatan untuk hasil yang diinginkan. Batu loncatan dapat mengarah antara menjadi erat atau longgar dalam perencanaannya, digambarkan sebagai orang yang menemukan jalan mereka, dibimbing dan termotivasi oleh visi yang telah mereka ciptakan.



## Merancang Projek...

**Jangan terburu-buru membuat perincian**



## OORS, SEORANG PEMATUNG, MEMBAGI PENGETAHUANNYA...

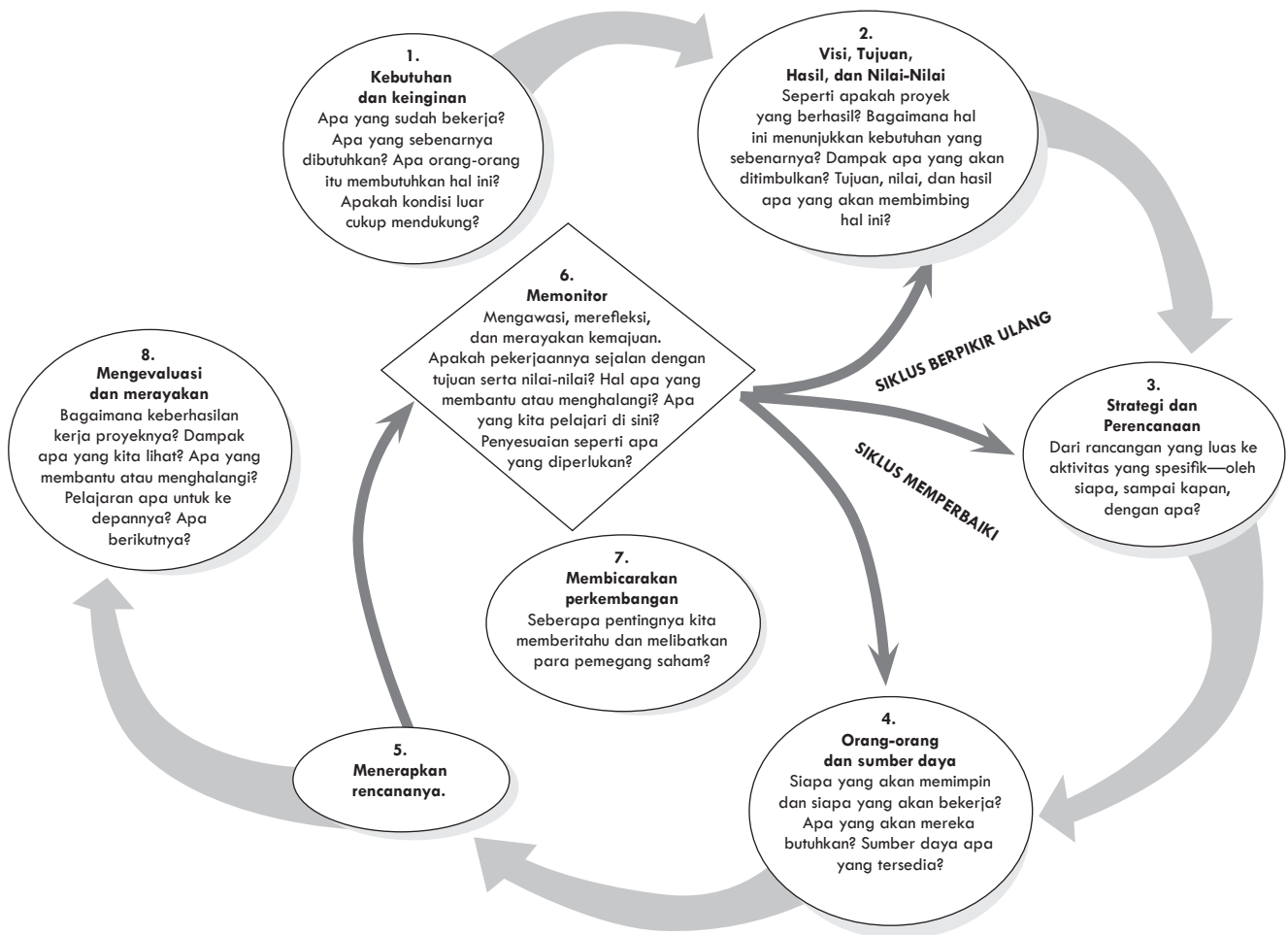
Jika kamu mengambil sepotong tanah liat dan mencoba membuat seekor katak kecil, misalnya, inilah yang kemungkinan besar akan kamu lakukan: pertama-tama kamu akan membayangkannya terlihat seperti apa adanya kemudian kamu akan membentuk tanah liat menjadi sesuatu yang secara kasar menyerupai bentuk katak. Tidak lama kamu mulai menempatkan mata dan mulut dan kemudian kamu akan membuat kaki dan kaki. Tapi kemudian ketika kamu berdiri, kamu akan melihat bahwa itu tidak akan benar-benar terlihat seperti katak yang baik karena bentuk keseluruhan tidak ada. Kamu terlalu bergegas ke hal detail sebelum keseluruhan katak terbentuk dengan benar. Namun, jika kemudian kamu mencoba mengubah bentuk keseluruhan, semua pekerjaanmu membuat mata dan mulut dan kaki akan menjadi rusak dan terbang sia-sia.

Kita sering melakukan hal ini dengan Projek. Mengapa? Karena kita ingin melihat rincian, siapa melakukan apa, kapan, dan bagaimana, termasuk biaya - ada keamanan dan kenyamanan dalam mengetahui rincian. Jadi kita bergegas ke dalam perencanaan kegiatan-kegiatan sebelum kita telah merancang proses keseluruhan, strategi yang lebih besar. Beberapa metodologi perencanaan proyek, seperti kerangka kerja, mendorong hal ini - setelah hasil dan keluaran yang ditetapkan kemudian kegiatan segera terdaftar dengan sangat rinci. Rasanya sangat nyata dan praktis. Tetapi langkah yang hilang adalah rancangan.

Jika kondisi perubahan dapat diprediksi dan jika kita menghabiskan waktu yang cukup untuk merancang proses atau strategi yang lebih besar, pada fase dan tahapan, bagaimana aliran pekerjaan ini terhubung ke pekerjaan utama, memahami bagaimana keseluruhan hal akan berkembang dari waktu ke waktu, maka rincian akan menjadi sangat jelas dan mudah untuk diisi.



# Siklus Proyek



## 3 Tantangan Utama dari Siklus Proyek

### PERSIAPAN

- memastikan bahwa ada kebutuhan dan kemauan kuat yang berasal dari dan dimiliki oleh orang-orang yang terlibat;
- visi dan nilai-nilai penuntun. Menginvestasikan waktu dalam proses kolektif memunculkan dan mengembangkan visi dan nilai-nilai, berarti menyediakan lem tak terlihat yang membuat semua orang bekerja bersama - ini adalah investasi pada hubungan yang vital bagi kesuksesan;
- investasi dalam rancangan strategi sebelum masuk ke dalam kegiatan-kegiatan yang terperinci, seperti dijelaskan di atas.

### MONITORING SEBAGAI PROSES PEMBELAJARAN

Tidak ada proyek yang dapat diprediksi dengan sempurna dan tidak ada rencana dapat mengantisipasi kompleksitas dari apa yang akan benar-benar terjadi ketika pekerjaan dimulai. Akan selalu ada kebutuhan untuk belajar (*action learning*), untuk mengubah rencana sebagai realitas yang dialami. Bahkan mungkin terjadi bahwa tujuan dan strategi keseluruhan proyek perlu ditinjau kembali beberapa saat setelah pelaksanaan telah dimulai. Rencana proyek harus selalu dilihat sebagai konsep.

### KOMUNIKASI

Karena hal-hal akan berubah, sebagai akibat dari realita yang tak terduga, sangat penting untuk menjaga agar semua pemegang saham mengetahui perkembangan terkini, baik itu masyarakat pada umumnya, para penyandang dana, atau para pengurus yayasan. Ini meminimalkan kesalahpahaman dan membuat harapan yang sama, dan dengan demikian membantu memastikan bahwa kondisi perubahan tetap cukup stabil - sangat penting bagi perubahan yang dapat diproyeksikan.





## MANAS BERBAGI CERITANYA...

**Jika hatimu di tempat yang tepat...  
kepemimpinan fasilitatif**

"Kamu bilang dia sudah menunggu selama dua jam dan kamu bahkan tidak menawarkannya secangkir teh?" teriak direktur sebuah LSM akar rumput di Koraput, kabupaten suku yang miskin. "Tapi bagaimana saya tahu bahwa ia adalah kepala lembaga donor kita? Dia tidak mengatakannya pada saya! Dia datang dengan bus malam, dan dari terminal oleh penarik becak ke kantor kita. Ketika saya bertanya tentang pekerjaannya dia mengatakan bahwa dia baru saja datang untuk bertemu denganmu. Tidak lebih, kamu tahu!". Asisten kantor mungkin saja tidak salah. Mengenakan sepasang celana usang, sebuah Kurta longgar dan sepasang sepatu tua tanpa tali dan kaus kaki, Sriramappa tidak tampak sebagai bagian dari kepala lembaga donor di awal 1990-an. Tetapi sebagai kepala OXFAM di Orissa, salah satu negara bagian termiskin di India, Sriramappa berhasil memfasilitasi gerakan rakyat besar-besaran terhadap pemindahan ribuan keluarga karena didirikannya sebuah Pabrik Baja. Dia juga membuat inovasi cara-cara mendukung gerakan nasional masyarakat suku untuk membuat pemerintahan sendiri di desa dan dusun. Dia memfasilitasi sebuah koalisi dari berbagai LSM untuk memperjuangkan hak atas hasil hutan non-kayu yang akan diberikan kepada masyarakat

yang bergantung pada hutan dengan membatalkan perjanjian sewa guna usaha monopoli dengan perusahaan swasta.

Sriramappa mengerti dengan baik bahwa untuk dapat menyatukan masyarakat ia harus mengidentifikasi diri dengan mereka dan berjalan di samping mereka. Untuk mengidentifikasi dengan orang-orang yang telah mengorbankan hidup mereka mendukung perjuangan masyarakat, kau harus menjadi rendah hati dan menghargai kontribusi penting yang telah dibuat oleh individu-individu yang merupakan bagian dari gerakan rakyat. LSM internasional seharusnya tidak mengklaim kredit untuk dukungan dan sumbangan yang dibuat. Adalah keaslian usahamu yang penting dan jika dikomunikasikan akan menghasilkan keajaiban dalam membangun solidaritas dan hubungan. Ada banyak hal yang masih bisa kita lakukan sebagai orang luar dalam proses, seperti penelitian, dokumentasi, beberapa laporan, sedikit advokasi... Tapi itu hanya akan menjadi pekerjaan pemeliharaan. Untuk membuat perubahan, kau harus menjadi bagian dari perubahan juga. Jika hanya kepalamu yang ada di arah yang benar tetapi tidak hatimu dan bukan kakimu, kau dapat menulis buku tentang perubahan, tetapi lupa tentang membantu membuatnya.



# Menggabungkan urutan-urutan bersama

## Apa yang dibutuhkan ketika kita memimpin atau memfasilitasi perubahan?

“ Jika satu-satunya alat yang kamu miliki adalah sebuah palu, kamu cenderung melihat setiap masalah sebagai paku. ”

Abraham Maslow

Sekarang kamu akan menyadari, bahwa praktik memfasilitasi perubahan bukanlah seperangkat prosedur yang mudah untuk dipelajari dan dilaksanakan. Berikut adalah beberapa panduan luas untuk mengingatkanmu tentang pekerjaan yang penting untuk proses perubahan yang sehat:

- **Temui organisasi di tempat ia berada** - praktikmu harus menyesuaikan diri dengan proses organisasi dan kondisi-kondisi perubahan. Terlalu sering fasilitator memiliki satu pendekatan, satu rancangan, satu alat, satu palu. Benda-benda yang mereka tahu dengan baik dan gunakan untuk setiap situasi (baik itu Pembelajaran, Wawancara Apresiatif, Proses U, sebuah pendekatan Siklus Proyek, dan sebagainya). Semua ini adalah desain yang kuat tetapi hanya jika digunakan dalam kondisi yang tepat.
- **Buat ruang yang aman untuk berhubungan dengan orang-orang di semua tingkatan** - agar semua suara dapat didengar, semua pandangan dapat diungkapkan, dan semua ide dapat dibagikan. Dengarkan suara orang-orang yang kesulitan dan terpinggirkan, merekalah yang mengalaminya dan dapat melihat masalah yang lebih dalam dan sulit, merekalah yang mungkin memegang kunci untuk perubahan yang nyata.
- **Dengarkan kepala, hati, dan kaki** - mencari perubahan dalam apa yang orang pikirkan, rasakan, dan inginkan. Gunakan pikiranmu sendiri dan perasaan untuk membimbingmu. Tapi hati-hati, kamu tidak sedang memaksakan kehendak, atau apa yang kamu inginkan.
- **Carilah bimbingan dari orang lain** - sebagai seorang pemimpin atau fasilitator akan ada saat-saat ketika kamu tidak yakin apa yang harus dilakukan selanjutnya. Hal ini dapat memberdayakan semua yang terlibat, dengan mengatakan kamu tidak yakin apa yang harus dilakukan berikutnya dan bertanya pada mereka, anggota-anggota biasa, apa yang mereka pikirkan tentang yang sedang terjadi dan apa ide-ide yang mereka miliki.
- **Bangun masyarakat yang otentik** - dengan membantu organisasi menemukan cara-cara baru untuk berbicara satu sama lain, sehingga memungkinkan semua suara terdengar, membantu mereka untuk saling terhubung pada tingkat yang lebih manusiawi daripada ‘prosedur pertemuan’.
- **Selalu melihat apa yang bekerja dengan baik dan membantu orang melihatnya** - ini membawa keseimbangan dan perspektif terhadap masalah-masalah yang dialami orang-orang dan membawa harapan serta kepanjangan daya akal ke permukaan.
- **Mengembangkan dan mendorong kepemimpinan yang terbagi dan terdistribusi** - kepemimpinan bersama atau kolektif dapat terjadi melalui pertemuan-pertemuan yang baik atau proses belajar melalui tindakan dengan pencapaian keputusan-keputusan melalui konsensus. Kepemimpinan yang terdistribusi adalah ketika mandat kepemimpinan khusus diambil oleh individu yang berbeda, sehingga membangun pengalaman kepemimpinan yang lebih luas di antara orang-orang.



UNTUK SUMBER-SUMBER  
LEBIH LANJUT, JANGAN  
LUPA MENGUNJUNGI  
SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## TRACEY BERBAGI PUISI INI DENGAN KITA...

### Sang fasilitator

Aku bersama mereka sepanjang musim dingin,  
mengamati cara mereka berbicara,  
cara sang direktur menoleh  
saat diberi pertanyaan;  
pesanan kopi dan teh secara halus.  
Mereka bertanya: 'Kapanakah kami mulai berubah?'  
Mereka menjawab: 'Baguslah kalau kau mengerti.  
Apakah sebenarnya yang kau kerjakan?'

Aku tersenyum dan bercanda bersama mereka;  
aku bertanya apa pendapat mereka tentang diri  
mereka,  
hewan, tumbuhan, mineral, mesin.  
Pada awalnya mereka ragu dan mengucapkan  
moto perusahaan dan berbicara dengan penuh  
perasaan  
mengenai visi, misi, tujuan. Tanpa hati.  
Tapi suatu hari saat makan siang seorang sekretaris  
yang pendiam  
berbisik bahwa semua orang yang terlibat  
merupakan sebuah orkestra  
hanya saja sebagian alat musik terabaikan  
dan sebagian besar perlu diperbaiki.

Aku pergi melihat latihan dan pastinya di sana aku  
melihat  
senar yang putus, flute yang rusak  
sebuah drum yang kulitnya terkoyak.  
Dan masih saja aku mendengarkan.

Seorang anggota dewan menghampiriku tiba-tiba.  
'Kami adalah sebuah kapal,' katanya, 'masih dapat  
berlayar,  
tapi rusak akibat badai.'  
Aku melihat ke luar jendela dan benar saja  
cakrawala tidak lagi lurus.

Sang perempuan pimpinan Bagian Personalia  
mengingatkan aku lagi  
akan kemampuan semua kru  
Tapi sang perempuan pembuat teh bilang 'tidak ada  
yang  
bicara padaku.'

Aku adalah yang membuat mereka melihat masa lalu,  
masa kini, dan masa depan mereka.  
Aku adalah kanvas tempat mereka menggambar  
kartun mengenai kemajuan mereka.

Aku telah membawa seperangkat peralatan, tapi  
jujur saja  
aku tidak pernah membukanya. Mereka memiliki

peralatan sendiri,  
Tidak seperti umumnya, tapi sesuai  
untuk digunakan oleh para pemusik di lautan yang  
diserang badai.  
Saat mereka menutup lubang dan memperbaiki senar,  
aku adalah tempat pemberhentian sementara bagi  
mereka.

Untuk sementara waktu aku menjadi sosok populer  
dan menikmati  
kekuasaan tertentu tapi perlahan  
mereka terhanyut dalam alunan musik mereka sendiri,  
menyusun arah mereka sendiri. Mereka  
sibuk saling mendengarkan,  
hingga mereka melupakanku. Aku tinggalkan mereka  
berlayar di Amazon  
memainkan musik waltz Strauss  
dipimpin oleh  
sang perempuan pembuat teh.





# BAB ENAM

# Menempatkan perubahan

## Mendukung, Membumikan, dan Mempertahankan Perubahan

“ Kita harus menghadapi rasa sakit dan menggunakannya sebagai bahan bakar untuk perjalanan kita. ”

Kenji Miyazawa

### HAI, SAYA MUSA...

Perubahan adalah sesuatu yang lebih dari sekadar sebuah kejadian—perubahan adalah sebuah proses maju-mundur yang tidak dapat ditebak! Bab ini memberikan pemahaman bagaimana memulai perubahan sehingga kita tidak tergelincir kembali pada cara lama yang tidak bisa dilakukan. Kami menyarankan beberapa gagasan untuk menciptakan landasan kuat bagi perubahan organisasional dan bagaimana mengatasi tantangan-tantangan yang ditemui. Selamat menikmati bab ini!



### RUBES MEREFLÉSIKAN SEBUAH KISAH YANG SANGAT KITA KENAL...

Tak lama setelah pemilu demokratis pertama di Afrika Selatan tahun 1994, pemerintah Afrika Selatan yang baru memulai perbaikan-perbaikan mendasar. Yang terpenting, pendidikan bukan lagi digunakan sebagai alat untuk menunjukkan ketidaksetaraan dan tekanan, namun sebagai sebuah sistem yang membebaskan dan menyiapkan anak-anak muda sehingga mereka bisa mendapatkan tempat yang layak di tengah-tengah masyarakat. Pekerjaan di dunia pendidikan pun dimulai sesegera mungkin dengan memperkenalkan sebuah kurikulum sekolah yang baru, yang menggantikan sistem pendidikan Apartheid yang lama dan menapak jalan perubahan bagi generasi mendatang.

Kampanye publik yang besar diluncurkan dan masukan-masukan didapatkan dari seluruh aspek. Sebuah undang-undang disahkan oleh parlemen yang mendorong sebuah inisiatif di tingkat nasional yang

“Lebih dari 50% sekolah yang ada di Afrika Selatan, diklasifikasi resmi sebagai sekolah yang tidak berfungsi dengan baik, bahkan oleh pihak berwenang di sektor pendidikan.”



dikenal sebagai Kurikulum 2000. Peluncuran kurikulum berbasis hasil itu diikuti oleh kemauan melakukan peningkatan kapasitas di tingkat nasional. Banyak penasihat-penasihat di bidang pendidikan mendapatkan pelatihan berbulan-bulan untuk mempelajari program pendidikan baru yang dibuat untuk kelas 1 hingga 12, dan pada akhirnya mereka melatih ribuan guru dari semua sekolah tentang isi, metode, dan nilai dari kurikulum baru tersebut. Sebuah pendekatan bertahap dilaksanakan, dimulai dari Kelas Satu. Kepala-kepala sekolah diberikan arahan dan panduan kebijakan tentang bagaimana membuat sekolah mereka mampu mengakomodir kebutuhan akan kurikulum baru. Para guru diharuskan bekerja dalam kelompok, format mata pelajaran lama digantikan oleh mata pelajaran baru, dan proses penilaian benar-benar diganti. Perubahan itu memang diniatkan menjadi perubahan yang menyeluruh dan komprehensif.

Perubahan kurikulum ini diikuti oleh tiga perubahan kebijakan besar. Yang pertama adalah mengenai hukuman badan, yang dilarang keras oleh pemerintahan baru, dan dianggap sebagai sebuah tindakan melanggar hukum di tataran legislatif (tanpa mengalokasikan waktu atau sumber daya yang memadai untuk mengembangkan atau mencari bentuk-bentuk disiplin di sekolah yang baru). Yang kedua, 20-30% guru terpaksa dikeluarkan agar dapat membuat sekolah 'berukuran tepat' yang sejalan dengan norma internasional. Dan ketiga, semua kepala sekolah harus memberikan kewenangan kepada dewan demokratis yang terdiri dari para orang tua siswa.

Sepanjang tahun ini (2008), para siswa yang juga memelopori kurikulum baru dua belas tahun lalu sedang menulis tugas akhir mereka. Ekspektasi terhadap mereka sangat rendah dan masyarakat mengharapkan kegagalan yang merata. Sepuluh tahun kemudian pelaksanaan kurikulum 'baru' dianggap sebagai sebuah kekecewaan besar dan sistem pendidikan pun berada pada krisis yang terjadi di tingkat nasional termasuk rusaknya disiplin dalam kelas, guru yang terlalu lelah, dan tingkat putus sekolah pun semakin tinggi. Sinisme pun muncul, memperburuk rasa gagal dan kelelahan yang dialami oleh para guru. Bahkan banyak dari mereka yang datang dari daerah yang serba kekurangan, berpikir untuk kembali ke sistem lama. Lebih dari 50% sekolah yang ada di Afrika Selatan, diklasifikasi resmi sebagai sekolah yang tidak berfungsi dengan baik, bahkan oleh pihak berwenang di sektor pendidikan.

1980-AN



1990-AN



2000-AN



SEMBILAN TAHUN KEMUDIAN...

MASALAH YANG SAMA - BAHKAN LEBIH BURUK

KIRA-KIRA KAMU AKAN JADI APA JIKA DEWASA NANTI?

PENGANGGURAN, MUNGKIN...



## PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

- Apa yang sesungguhnya terjadi di sini?
- Mengapa sulit sekali melakukan perubahan (yang dibutuhkan dan masuk akal) dan perubahan yang menjadikan sebuah organisasi berjalan?
- Bagaimana mengatasi tantangan-tantangan tersebut di masa yang akan datang dan mendapatkan dukungan dari organisasi?

## PENGAMATAN LEBIH JAUH LAGI

Karena saat itu skala dan percepatan perubahan yang harus terjadi di sekolah sedemikian besar, dirasakan bahwa pelaksanaan perubahan harus difokuskan pada pelatihan guru secara besar-besaran. Namun dukungan sesudah pelatihan itu, yang amat dibutuhkan oleh pihak sekolah dalam melatih dan mendorong pemahaman mereka akan sistem yang baru, tidak terjadi pada skala yang sedemikian besar, dan perubahan ini juga tidak menerapkan pendekatan pengembangan dalam bentuk apapun. Keputusan dan rencana untuk perubahan pun dibuat, namun sumber daya dan dukungan tidak tersedia.

Tentu saja, kurikulum baru dibuat dengan mempertimbangkan nilai-nilai kepedulian dan pengembangan yang jauh lebih baik. Namun pihak berwenang berupaya memberikan pelatihan tentang nilai-nilai itu kepada para guru, membuatnya seolah-olah menjadi keterampilan sederhana yang dengan mudah ditularkan. Terlebih lagi, nilai-nilai baru itu tidak direfleksikan pada perilaku pihak-pihak berwenang di sektor pendidikan terhadap para guru—setelah mereka semua mendapatkan pelatihan yang sama. Para guru dihadapkan pada gaya pengelolaan otoriter yang juga terjadi di departemen pendidikan pada masa Apartheid.

Kurikulum baru diupayakan dengan asumsi bahwa apa yang diketahui oleh para guru adalah sistem lama, dan para guru dipaksa mempelajari bahasa yang baru (dan sangat rumit) serta isi yang terkait dengan kurikulum baru. Perubahan sudah terjadi sehingga segala sesuatu yang sudah berjalan pun 'berubah'. Kondisi ini seperti 'bayi yang dilempar keluar bersama-sama dengan air mandinya'.

Pelarangan hukuman badan, pengurangan jumlah staf dan lembaga pengelola yang terdiri dari orang tua siswa merupakan proses transformasi besar. Para sekolah membutuhkan waktu yang amat lama untuk memahaminya. Skala dan kecepatan perubahan membuat semua orang lelah.



## Beberapa pembelajaran dari cerita ini

- Memulai dan mempertahankan sebuah perubahan bukanlah proses pengembangan kapasitas yang dapat dilakukan hanya dengan pelatihan dan panduan kebijakan baru. Transformasi organisasional membutuhkan proses tindak lanjut, dukungan, kerja sama, pendampingan, pembelajaran dan belajar dari kesalahan, dan proses-proses dukungan lainnya. Tidaklah mungkin mengambil jalan pintas sebarangpun besarnya kebutuhan dan keinginannya. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, maka perubahan yang berkelanjutan tidak akan terjadi.
- Perubahan memang melelahkan – banyak orang mengatakan istilah 'kelelahan karena perubahan'. Ada batasan sejauh apa seseorang maupun organisasi bisa melakukan perubahan sebelum akhirnya mereka bersikap sinis.
- Karena stimulus perubahan (misalnya kurikulum baru) bisa datang dari luar, perubahan dan transformasi yang berarti adalah apa yang terjadi di dalam sepanjang waktu. Memang transformasi adalah sebuah proses yang relasional dan psikologis. Kadang rencana dibuat tanpa memahami tantangan-tantangan dari dalam yang mungkin saja muncul sehingga para guru bisa melakukan perubahan karena keinginan mereka sendiri.





# Mengapa sulit sekali mencapai perubahan di tataran organisasi?

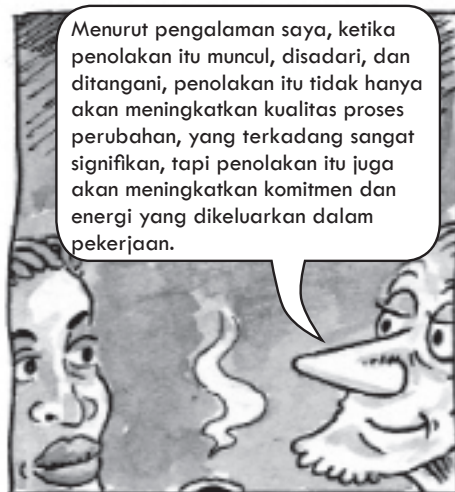
*“Cara-cara lama yang tidak lagi berguna bagi organisasi terkadang amatlah kuat.”*

Mendukung, memulai, dan mempertahankan perubahan adalah bagian dari proses perubahan yang segala sesuatunya harus diperkuat sehingga perubahan bisa bertahan hidup. Dalam hal ini kami tertarik dengan aspek-aspek proses perubahan organisasi yang akan memberikan kemungkinan bagi perubahan untuk benar-benar berakar dan tumbuh, untuk membuatnya berarti melampaui keputusan untuk berubah dan rencana untuk membuatnya menjadi nyata.

## PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

Cara-cara lama yang tidak lagi berguna bagi organisasi terkadang amatlah kuat dan tidak memberikan kesempatan bagi munculnya perubahan. Pada kenyataannya, penolakan itu cenderung muncul bersamaan dengan adanya proses perubahan. Apakah penolakan merupakan hal yang baik atau buruk? Kita harus berhati-hati dalam menghakimi penolakan, dan lebih baik apabila kita melihat dan menerimanya sebagai sebuah fakta kehidupan. Kita bahkan bisa melihat penolakan sebagai sebuah bagian terpenting dari perubahan, dan bukan sebagai sesuatu yang mengganggu dan harus diatasi; apabila kita menemukan dan menghadapi tantangan, maka perubahan yang sesungguhnya bisa menjadi hasilnya. Jika kamu tidak menemukan penolakan berarti ketika kamu mencoba melakukan perubahan yang besar, maka mungkin sekali penolakan itu tersembunyi dan menusukmu dari belakang, atau bisa saja mereka tidak peduli apabila ada hal yang berubah atau tidak.

Mereka yang menolak perubahan mungkin juga memiliki alasan yang kuat—mungkin mereka melihat dan mengalami hal-hal dalam perubahan yang menjadi kesadaran orang lain. Sampai perbedaan itu dihargai atau didengarkan, maka sangatlah umum apabila orang menunjukkan penolakan dan menarik organisasi itu.



## DAMPAK DARI TEMPERAMEN

Pada Bab 2, kami menjelaskan tentang Empat Temperamen. Masing-masing temperamen membawa tantangan dan kontribusi tertentu pada proses perubahan:

- Temperamen Api seringkali tak sabaran untuk berubah, dan sangat mau mengambil risiko. Ini dapat membawa energi positif dalam proses perubahan, namun juga dapat membahayakan jika risikonya terlalu besar.
- Temperamen Air seringkali akan menerima perubahan, namun terlihat enggan atau bahkan menolak. Mungkin sekali mereka menunggu waktu yang tepat untuk bertindak, melihat jalan masuk yang mudah.
- Temperamen Udara amat mencintai perubahan dan akan membawa optimisme tanpa berpikir keras tentang bagaimana atau mengapa perubahan itu diperlukan. Terlalu banyak perilaku seperti ini bisa berisiko, namun mereka dengan temperamen seperti ini dapat memberikan pengaruh positif dan harapan ke dalam proses yang terjadi.
- Temperamen Tanah amat berhati-hati terhadap perubahan dan sangat perlu diyakinkan. Mereka bisa jadi amat pesimis, namun kekhawatiran yang mereka miliki kadang disalahartikan sebagai sebuah hal negatif yang merusak. Mereka mungkin melihat banyak halangan dan memiliki banyak pertanyaan yang seharusnya diperhatikan, yang akan mengurangi banyak masalah di masa yang akan datang.

Masing-masing memiliki pendapat yang akan mereka sumbangkan. Sebagai seorang pemimpin atau fasilitator yang bekerja dengan kelompok orang yang amat beragam ini, kita harus punya harapan, dorongan, dan penghargaan terhadap pendapat-pendapat itu. Jika mereka tidak muncul dengan sendirinya, maka cobalah mencari cara mengangkatnya ke permukaan. Ciptakan kemungkinan bagi ketidaksabaran, keragu-raguan, keinginan besar untuk didengarkan.

## DARI BERGANTUNG MENUJU MANDIRI

Pada satu titik tertentu manusia selalu ingin melakukan proses perubahan tanpa ada fasilitator. Memang ini merupakan tanda bahwa kita sudah berhasil. Mungkin juga 'kejadian' perubahan sudah cukup dan manusia bisa memulainya tanpa bantuan kepemimpinan atau fasilitasi. Namun mungkin juga mereka berusaha melaksanakan perubahan tanpa dukungan dan bukan karena mereka sudah menemukan arahan dan kepercayaan diri baru.



Kami menemukan bahwa begitu terobosan signifikan tercapai, organisasi seringkali melepaskan diri mereka dari kita sebagai fasilitator, seperti jika pekerjaan utama sudah selesai dan mereka mencari cara untuk melaksanakan keputusan yang mereka ambil dalam proses yang kita fasilitasi. Terkadang ada pertimbangan dalam hal biaya, namun kami kadang berpikir apakah mereka sudah mendapatkan cukup bantuan atau belum, dan apakah sang pemimpin ingin kembali memimpin.

## POLA SIFAT KERAS KEPALA

Bahkan jika proses perubahan dan rencana dibentuk dan didukung dengan baik, sering terjadi organisasi kembali ke kebiasaan lama dan pola sifat keras kepala mereka. Kita tahu bahwa hal ini juga berlaku untuk kehidupan, dan ternyata organisasi yang berusaha untuk berubah pun mengalaminya. Kita bisa saja kembali ke cara lama tanpa kita sadari. Kita membutuhkan kesadaran, pengingatan, dan latihan untuk senantiasa melatih diri terhadap pola sifat yang baru.

“Salah satu gagasan yang mereka semua setuju adalah mulai menggunakan ‘jurnal latihan’ untuk mencatat apa saja yang mereka lakukan di lapangan, termasuk tentang refleksi dan pelajaran.”



### MUSA BERBAGI STUDI KASUS INI...



Ide yang bagus... tapi kebiasaan buruk itu susah hilang. Dua orang pekerja lapangan yang berkomitmen untuk sebuah organisasi yang bergerak di bidang hak tanah telah bertahun-tahun melakukan perjalanan lapangan, bekerja erat dengan komunitas untuk mendapatkan kembali tanah mereka. Mereka sangat terbiasa dengan pertemuan untuk berdiskusi tentang pengarah sepanjang perjalanan pulang di dalam mobil, berbincang tentang siapa saja yang mereka temui, membahas kembali apa yang terjadi, dan berbagi kesan serta pembelajaran, dan juga apa yang mungkin mereka lakukan secara berbeda di lain waktu. Ini telah menjadi latihan yang sempurna bagi mereka, sebuah sistem ‘perencanaan, pemantauan, dan evaluasi’ yang mudah dan alami, dan sebagai hasilnya mereka berdua semakin efektif sepanjang tahun.

Pada satu titik, dengan kerja sama dari para pekerja lapangan, organisasi memutuskan menjadi lebih sistematis dan kolaboratif dalam proses pembelajaran sehingga pengalaman dari para pekerja lapangan dapat dibagi dengan lebih luas dan dimasukkan ke dalam praktik pengembangan baru dan proses-proses penelitian. Salah satu gagasan yang mereka sepakati bersama adalah menggunakan ‘jurnal latihan’ untuk mencatat apa saja yang mereka lakukan di lapangan, termasuk refleksi dan pembelajaran mereka. Gagasannya adalah dengan menggunakan jurnal sebagai dasar untuk berbagi dan memberikan sumbangsih tentang kinerja orang lain. Jurnal itu dibeli dan dibagikan sebelum perjalanan lapangan berikutnya.

Namun dua pekerja lapangan yang sudah sangat terbiasa dengan refleksi yang informal dan efektif yang dilakukan di atas mobil, sehingga mereka seringkali lupa menggunakan jurnal itu, dan ketika mereka ingat, mereka hanya mencatat catatan yang paling singkat saja. Mereka terus bergantung pada perbincangan informal mereka, namun ketika sesi untuk melakukan refleksi kerja, yang diadakan sebulan atau dua bulan sekali, mereka kehilangan *detail* yang menarik dan hanya berbagi seadanya dengan yang lain.

### PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

- Jika itu adalah organisasimu, apa yang dapat dilakukan untuk mendukung atau mendorong para pekerja lapangan berupaya keras menggunakan jurnal kerja ketika gagasan tentang jurnal itu diterima? Apa yang akan kamu lakukan?



# Mengelola transisi perubahan transformatif

“Proses transformasi pada intinya adalah proses mati dan lahir kembali dan bukan modifikasi mekanis.”

William Bridges

Pada Bab 5 kami telah memperkenalkan proses U yang menjabarkan perlunya melakukan pelepasan perilaku, nilai, asumsi, dan lain-lain, yang membuat kita mundur atau terjebak dalam sebuah krisis. Keraguan, ketakutan, dan penyesalan masa lalu harus muncul dan dihadapi. Hal ini akan melahirkan perubahan. Namun seiring dengan berjalannya perubahan yang direncanakan, mungkin akan tetap ada rasa keraguan dan ketakutan, serta sisa-sisa nilai, perilaku, dan kebiasaan lama yang amat tidak membantu. Ini akan terus-menerus memberikan pengaruh terhadap proses perubahan, dan mungkin semua itu harus dimunculkan lagi dan diperhatikan.

William Bridges menamakan periode antara lama dan baru ini sebagai *transisi*.



## NASIHAT DARI WILLIAM BRIDGES

[Kita] membayangkan bahwa *transisi* adalah kata lain dari perubahan. Padahal bukan. Perubahan itu adalah pindah ke kota baru, atau bergantinya pekerjaan.

Perubahan adalah lahirnya bayi atau mangkatnya ayahmu.

Perubahan adalah pergantian dari asuransi kesehatan lama di kantor menjadi asuransi yang baru, atau pergantian manajer dengan yang baru, atau merupakan akuisisi yang baru saja dilakukan oleh perusahaanmu.

Dengan kata lain, perubahan bersifat situasional. Di sisi lain, *transisi* bersifat psikologis. *Transisi* bukanlah kejadian itu, namun orientasi ulang dalam diri dan definisi diri yang harus dilalui agar dapat memasukkan semua perubahan itu ke dalam hidup. Tanpa *transisi*, perubahan seperti mengatur ulang perabotan rumah. Tanpa *transisi*, perubahan tidak akan dapat berjalan. Apapun kata yang kita gunakan, masyarakat kita seringkali bicara tentang perubahan, namun jarang yang bicara soal *transisi*. Sayangnya, *transisi*lah yang seringkali membutuhkan kita dan merupakan sumber semua masalah...

Bridges menyatakan bahwa *transisi* terdiri dari tiga tahapan:

- 1) akhir,
- 2) zona netral, dan
- 3) sebuah awal baru.



## I. SEBUAH AKHIR

Manusia amat terbiasa dan nyaman dengan pola yang ada dalam organisasi mereka. Tantangan terbesar di bagian akhir adalah merelakan, sehingga ada ruang baru untuk awal yang baru supaya bisa tumbuh dan berkembang. Hal ini tidak pernah mudah, dan kita tidak bisa berasumsi bahwa perubahan itu sendiri cukup untuk membantu mereka merelakan.

Kita harus sadar bahwa cara-cara lama, meskipun sudah tidak berguna lagi, tidak semuanya buruk. Bahkan cara-cara lama itu mungkin berguna bagi organisasi di masa lalu, menunjukkan fungsi penting agar dapat menjawab kebutuhan waktu. Banyak orang yang amat terkait dengan cara-cara lama merasa bahwa merelakan itu semua merupakan kritik bagi mereka, bagi kerja mereka di masa lalu. Ini dapat menciptakan masalah terutama terhadap bagaimana mereka melibatkan diri dalam perubahan di masa depan. Memastikan bahwa kontribusi masa lalu mereka diakui dan dirayakan akan dapat membantu mereka untuk merelakan.

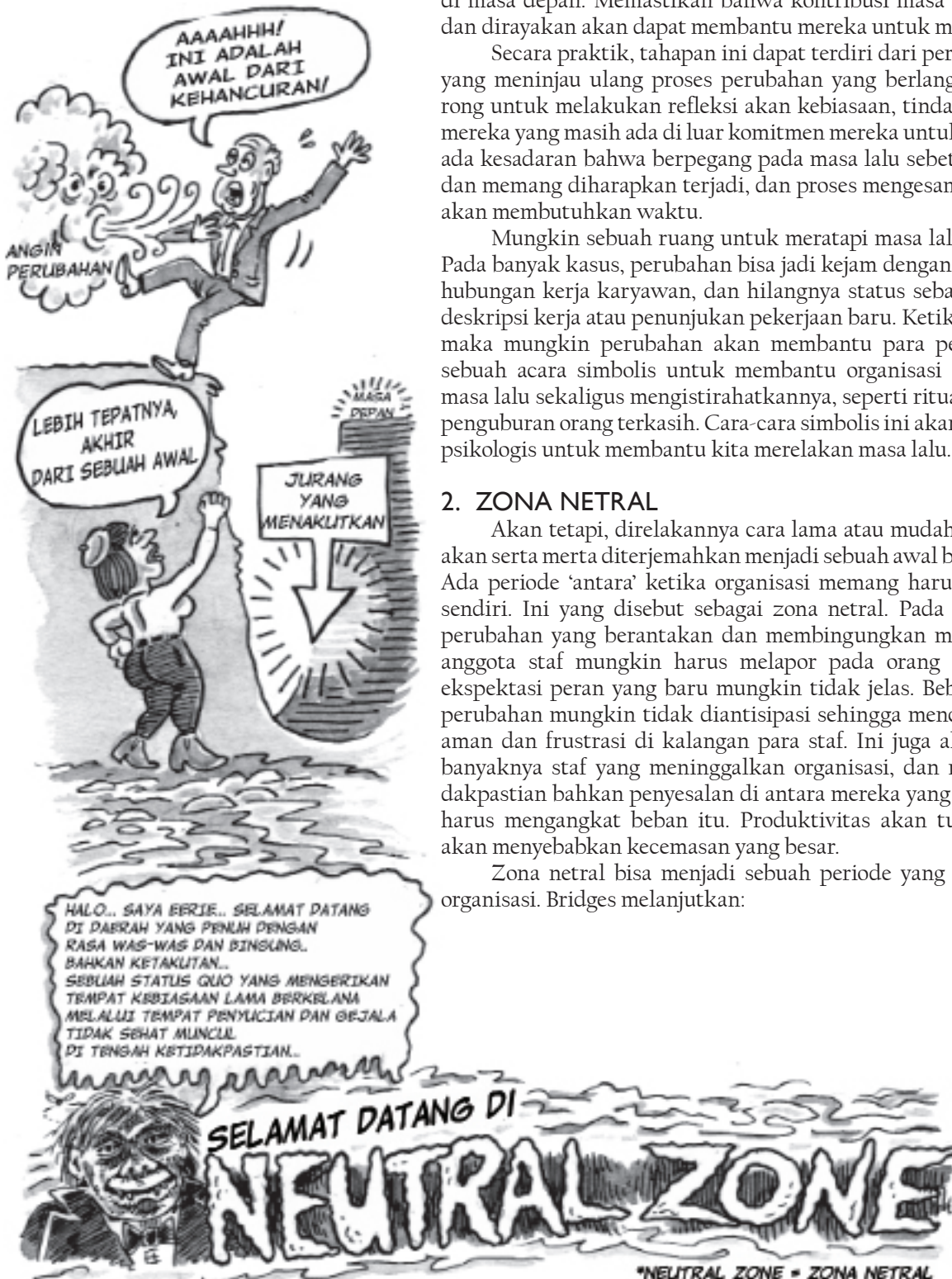
Secara praktik, tahapan ini dapat terdiri dari pertemuan-pertemuan yang meninjau ulang proses perubahan yang berlangsung. Orang didorong untuk melakukan refleksi akan kebiasaan, tindakan, perilaku lama mereka yang masih ada di luar komitmen mereka untuk merelakan. Harus ada kesadaran bahwa berpegang pada masa lalu sebetulnya cukup alami dan memang diharapkan terjadi, dan proses mengesampingkan masa lalu akan membutuhkan waktu.

Mungkin sebuah ruang untuk meratapi masa lalu perlu diciptakan. Pada banyak kasus, perubahan bisa jadi kejam dengan adanya pemutusan hubungan kerja karyawan, dan hilangnya status sebagai tanggapan atas deskripsi kerja atau penunjukan pekerjaan baru. Ketika ia bersifat drastis maka mungkin perubahan akan membantu para pemimpin mengatur sebuah acara simbolis untuk membantu organisasi dengan merayakan masa lalu sekaligus mengistirahatkannya, seperti ritual pemakaman atau penguburan orang terkasih. Cara-cara simbolis ini akan memberikan jalan psikologis untuk membantu kita merelakan masa lalu.

## 2. ZONA NETRAL

Akan tetapi, direlakannya cara lama atau mudah di masa lalu tidak akan serta merta diterjemahkan menjadi sebuah awal baru bagi organisasi. Ada periode 'antara' ketika organisasi memang harus mencari jalannya sendiri. Ini yang disebut sebagai zona netral. Pada saat ini kenyataan perubahan yang berantakan dan membingungkan mulai terjadi. Semua anggota staf mungkin harus melapor pada orang yang berbeda dan ekspektasi peran yang baru mungkin tidak jelas. Beberapa konsekuensi perubahan mungkin tidak diantisipasi sehingga menciptakan rasa tidak aman dan frustrasi di kalangan para staf. Ini juga akan berujung pada banyaknya staf yang meninggalkan organisasi, dan menimbulkan ketidakpastian bahkan penyesalan di antara mereka yang ditinggalkan, yang harus mengangkat beban itu. Produktivitas akan turun dan mungkin akan menyebabkan kecemasan yang besar.

Zona netral bisa menjadi sebuah periode yang kacau bagi sebuah organisasi. Bridges melanjutkan:





“ Zona netral adalah sebuah titik menantang dari transisi sebuah organisasi yang melalui proses perubahan. Zona netral membutuhkan kesabaran dan kemampuan untuk meyakinkan dan mempertahankan kesabaran kepemimpinan, kerja kelompok, dan komunikasi. Bila ditambah dengan tujuan yang jelas dan rencana yang baik untuk mencapai perubahan itu, hal ini akan memberikan kesempatan bagi perubahan dan pada akhirnya menjawab janji yang sudah diberikan bagi awal baru organisasi itu. ”



William Bridges



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
www.barefootguide.org

Meskipun demikian periode ini adalah periode yang kreatif ketika masalah yang amat besar dapat diselesaikan dengan cara-cara yang tak terduga sebelumnya. Periode kebingungan ini jugalah menjadi saat bagi organisasi untuk bereksperimen dengan cara-cara mereka menangani sesuatu, sebuah ruang untuk inovasi. Periode ini akan membawa kekosongan dari zona netral agar dapat membuka potensi tersebut.

### 3. AWAL YANG BARU

Transisi harus berakhir dengan awal yang baru, dengan mengunjung kembali visi organisasi. Hal ini tidak boleh dilakukan terlalu dini, sebelum yang lama mati dan dikuburkan, sebelum keterkaitan kita dengan masa lalu mulai hilang dan tinggal kenangan saja. Visi baru tidak akan pernah menjadi pengalaman ‘jalan menuju Damaskus’ ketika kita semua seperti Paul yang hanya berpikir satu jalan. Fraksi dan oposisi akan terus berlanjut, namun mudah-mudahan dapat didefinisikan dan dilakukan dalam dialog yang lebih konstruktif. Visi, misi, dan arahan strategis yang baru harus memberi bentuk dan tubuh bagi staf, harus dianggap sebagai komitmen yang berarti.





## Saran-saran praktis bagi para pemimpin dalam menerapkan perubahan



- Jika kamu adalah bagian dari kepemimpinan, percayalah kepada staf organisasi terutama tentang tantangan dan dilema perubahan, mintalah saran mereka.
- Ingatlah selalu untuk sering mengadakan sesi peninjauan ulang. Proses ini amatlah penting untuk memberikan kepastian dan keamanan ketika kondisi menjadi amat kacau. Sesi ini bisa dimasukkan ke dalam ritme pertemuan organisasi yang ada, seperti pertemuan bulanan atau mingguan bagi anggota organisasi. Proses pembelajaran tindakan juga merupakan alat yang baik untuk digunakan terhadap berbagai proses yang membantu gambaran jelas tentang situasi yang terus-menerus berubah dan membuat penyesuaian rencana yang penting. Sesi seperti ini dapat membantu melalui waktu-waktu yang kacau.
- Berikan ruang bagi mereka untuk mengeluarkan perasaan sehingga bisa mengendurkan ketegangan yang seringkali mengikuti transisi dan memunculkan kedalaman emosi.
- Terkadang 'tim perubahan' yang representatif bisa sangat berguna. Program atau bagian yang berbeda dapat meminta seorang rekan yang mereka percayai untuk mewakili pendapat mereka ketika proses berlangsung, dan mereka juga dapat mengkomunikasikan kemajuan dan tantangan.
- Orang mungkin akan punya pertanyaan-pertanyaan tentang perubahan dan jika para pemimpin tidak menanggapi, mereka akan mencari jawaban dari orang lain. Namun jawabannya mungkin bukan mereka. Komunikasi pada masa transisi amatlah penting. Komunikasi harus sering dan melibatkan semua orang. Ini akan membantu mengatasi beberapa gosip yang merupakan bagian alami penolakan terhadap perubahan.
- Carilah dewan dari luar yang kuat. Para pemimpin dari organisasi lain yang juga memiliki pengalaman akan perubahan adalah penasihat yang ideal.
- Jangan terlalu memaksakan perubahan. Milikilah visi besar, namun jangan terburu-buru. Ambil langkah kecil dan satukan semua orang.
- Jadikan nilai, prinsip, dan tujuanmu sebagai pemandu.
- Ingatlah untuk merayakan semua pencapaian.

# Bertahan hidup untuk berubah

## Mempelajari dan Mengembangkan Organisasi

“ Di zaman perubahan, pembelajar akan mewarisi bumi, sementara yang terpelajar akan mengetahui bahwa mereka telah terbekali untuk menaklukkan sebuah dunia yang tidak lagi ada ”

Eric Hoffer

“ Kita membuat jalan dengan melewatinya ”

Peribahasa Afrika

**HAI, SAYA CRISSY...**

Jika kita ingin terus mendapatkan manfaat dari perubahan dan membuatnya tetap hidup, kita perlu berinvestasi dalam hal belajar, menjadi sebuah organisasi pembelajar. Di bab ini, kita akan melihat hal apa saja yang dibutuhkan untuk mempelajari hal ini, melihat proses pembelajaran baik secara individual maupun kelompok, dan menerapkan gagasan dalam proses perencanaan, monitoring dan evaluasi. Kita akan juga coba untuk membahas beberapa ide dan cerita tentang pembelajaran horizontal sebagai sebuah landasan untuk jenis-jenis kerja sama dan organisasi yang baru.





### KAMPANYE AKSI PERAWATAN (TREATMENT ACTION CAMPAIGN-TAC)

TAC adalah sebuah gerakan sosial nasional terbesar di Afrika Selatan. Melalui kampanye yang tak kenal lelah, TAC berhasil menuntut pemerintah untuk memperluas akses pengguna obat anti-retroviral. Tuntutan itu datang dari dalam lembaga itu sendiri, dan penggerakan komunitas yang hidup dengan HIV AIDS. Melalui kampanyenya, TAC telah mengambil keuntungan dan menggunakan ruang hukum dan politik yang baru dimunculkan di wilayah bekas apartheid Afrika Selatan..

*“Ketika saya memasuki kantor TAC, rasanya seperti daerah yang terbebaskan. Saya jadi teringat akan sebuah lilin dan pintu yang terbuka.”*



## KAMA MENCERITAKAN BAGAIMANA RASANYA BEKERJA DI TAC...

Saya bergabung dengan TAC pada tahun 2001 ketika saya masih sekolah. Teman saya dari cabang TAC di lokasi B, Khayelitsha, mengunjungi kami untuk mengajak bergabung, meskipun akhirnya TAC dilarang di sekolah. Hal tersebut tidak membuat kami khawatir.

TAC mempunyai banyak sekali acara kebudayaan untuk generasi muda dan lagu-lagunya menyatukan kami semua karena ketika seseorang menyanyikan sebuah lagu, dan kami bergabung, lagu tersebut menjelaskan kenapa kami ada di sini. Orang-orang menambahkan bait-bait dan lagu-lagu, dan pesan yang disampaikan pun bertambah.

Di TAC masing-masing dari kami diberi kesempatan untuk memainkan sebuah peran. Ada kepercayaan, cinta, dan kebebasan. Ketika aku berjalan ke kantor TAC, ruangan itu seperti wilayah yang bebas. Hal tersebut mengingatkanku pada lilin dan pintu yang selalu terbuka.

Meskipun kamu tidak akan melihatnya, kami kadang-kadang berantakan dan tak teratur tapi hal tersebut bukan masalah karena kami selalu bersama. Kami punya pemikiran yang berbeda, terutama para pemuda. Kebanyakan dari kami adalah sukarelawan dan beberapa di antaranya adalah koordinator yang bekerja penuh-waktu.

Kantor pusat telah meminta seluruh cabang untuk bertemu dan berkumpul pada hari jumat siang untuk menceritakan apa yang kami alami dan merencanakan. Kami bercerita tentang banyak hal. Kami duduk dan mulai bercerita. Kami selalu memulai dengan lagu dan permainan dan kemudian satu demi satu kami bercerita apa saja, tetapi kami tidak memaksa untuk bercerita tentang pengalaman. Kami menceritakan apapun yang kami lakukan, apa yang benar dan salah, dan apa yang kami lakukan untuk memperbaikinya. Masing-masing dari kami mencatat apa yang disampaikan dan kemudian memberitahukan kepada mereka yang tidak hadir. Koordinator menuliskan laporan singkat untuk kantor pusat. Ketika yang kami melakukan perencanaan, kami mengikuti bagaimana suasana hati orang-orang yang ada di sana. Kami bisa menikmati pertemuan itu sesungguhnya. TAC menyediakan teh dan roti kadang-kadang sedikit uang perjalanan.

Di TAC kami tetap bersemangat dan berhubungan satu sama lain. Ini adalah pusat komunitas. Semangat itu seperti nyala api, hangat.





### PERTANYAAN YANG HARUS DIJAWAB

- Apa yang mencolok dari cerita ini?
- Seberapa penting budaya TAC dalam hal pengaturan organisasi?
- Bagaimana kau menggambarkan budaya belajar?
- Bagaimana organisasi belajar dan seberapa penting pengaruhnya terhadap kehidupan organisasi?
- Apa yang kau pelajari dari hal ini yang mungkin berguna untuk kegiatan organisasi atau pekerjaanmu?

### SEBUAH RITME PEMBELAJARAN

Cerita Kama menggambarkan sesuatu yang sangat penting bagaimana sebuah organisasi yang efektif mungkin dapat bergantung tidak hanya pada sistem yang efisien, tetapi lebih kepada kesederhanaan yang manusiawi dan terkadang terlihat tidak teratur. Apa yang menjadi kekurangan-kekurangan cabang-cabang TAC telah terbayar dengan proses yang bersifat inklusif, namun dapat diakses, serta komitmen yang kuat.

TAC punya ritme belajar, setiap Jumat mereka bertemu dan merefleksikan diri, belajar dan bermimpi, sebanyak pekerjaan pada aspek lain. Dan pertemuan mereka dapat dinikmati!

Pada satu sisi, tidak ada yang istimewa, apalagi kita tahu, organisasi-organisasi memang selalu mengadakan pertemuan. Tetapi di sisi yang lain, amatlah mengagumkan bahwa rapat tersebut cukup sederhana, dan manusiawi- di sini, organisasi, di setiap cabang, berkumpul setiap minggu untuk memikirkan organisasi tersebut, untuk membentuk diri kembali, memikirkan kembali, dan menyalakan kembali, .. dan menikmati kebersamaan. Rapat yang diadakan juga merupakan acara kebudayaan, terkesan unik, dimulai dengan sebuah lagu dan permainan, doa, dan sesi persahabatan. Rapat tersebut berjalan dengan berbagi berbagai kisah yang ada dan kemudian merefleksikannya. Tidak ada teknik yang luar biasa di sini. Dan itulah intinya. Rapat itu tidak perlu pembelajaran yang canggih atau sistem pengelolaan pengetahuan yang dirancang khusus oleh seorang konsultan. Setiap orang berkewajiban untuk mengumpulkan bukti, belajar, dan dokumentasi. Ternyata ke'amburadulan' dan ketidakteraturan yang muncul justru memberikan ruang bagi partisipasi, dan sebuah kualitas yang muncul di ruang-ruang manusia dan suasana kebebasan dimana semua orang yang hadir merasa nyaman dan dihargai sehingga bisa memberikan berbagai sumbangsih pemikiran mereka.

Dan kesemuanya ini memungkinkan sebuah orientasi kuat untuk perencanaan, seperti yang dikatakan oleh Kama, "ketika kita berencana, kita mengikuti suasana hati orang-orang yang ada di sana".

*“Sedikit kekacauan dan ketidakteraturan membuka ruang bagi lebih banyak partisipasi dan kualitas yang berkembang, dalam arti yang lebih luas, ruang bagi manusia, dan atmosfer kebebasan bersama, sehingga semua orang seperti tinggal di rumah sendiri dan dihargai untuk membawa berbagai macam kontribusi.”*





## CHRISSY INGAT CERITA TENTANG PEMOTONG KAYU...

Pada suatu hari, seorang perempuan tua berjalan melewati sebuah hutan di dekat rumahnya ketika dia mendapati seorang laki-laki yang sedang membelah kayu. Mereka saling menyapa tetapi laki-laki tersebut terus membelah kayu. Dia bekerja sangat keras, dengan niat menyelesaikan pekerjaan tersebut sebelum matahari tenggelam. Perempuan tersebut melihatnya sebentar dan pergi. Kemudian dia kembali, membawa sebuah batu dan seember air. Ketika laki-laki tersebut berhenti sejenak untuk melap keningnya, perempuan tersebut menyerahkan batu dan ember tersebut dan berkata, "Pak, saya lihat kamu sangat sibuk. Tetapi terus terang, kelihatannya kau butuh istirahat sebentar, tarik nafas, dan asah kembali kapakmu."

"Pergilah, hai perempuan tua. Aku terlalu sibuk dan aku tidak punya waktu untukmu. "

Kapan kita akan mengasah kapak kita? Kapan kita berinvestasi dalam mempelajari, mengembangkan, dan memikirkan apa yang kita lakukan? Berapa dari kita yang juga terlalu sibuk?

## Apa artinya menjadi Organisasi Pembelajar ?

*"Ini tentang organisasi yang memelihara dirinya sendiri..."*

Ide tentang 'Organisasi Pembelajar' (*learning organisation*) sudah muncul belakangan ini. Semua organisasi belajar baik mereka menyadarinya atau tidak, karena orang-orang di dalamnya belajar - namun seperti halnya manusia, tidak semua organisasi belajar dengan baik. Menjadi organisasi pembelajar artinya kamu juga harus berupaya menjadi organisasi pembelajar, berupaya untuk belajar secara sadar dan rutin, untuk menyisihkan waktu yang berkualitas untuk belajar. Punya perilaku yang tepat saja tidak cukup... Kamu harus melakukan banyak hal dengan cara yang berbeda!

Berikut adalah sebuah definisi singkat supaya kita mengerti...

Sebuah organisasi pembelajar secara sengaja menyisihkan waktu yang teratur untuk belajar dari pengalamannya, untuk memikirkan tentang apa arti belajar untuk kegiatan mereka sehari-hari, dan untuk mengembangkan kemampuannya agar dapat senantiasa meningkatkan kualitas kerja mereka, memikirkan ulang apa tujuannya jika memang diperlukan, dan memperkuat bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri untuk melakukan kerja-kerja mereka.

Ini tentang organisasi yang memelihara dirinya sendiri...

Aturannya adalah kita perlu menyisihkan 15% dari waktu organisasional kita untuk belajar - beberapa orang menamakannya penelitian dan pengembangan.



## JADI MENGAPA PENTING MENJADI ORGANISASI PEMBELAJAR?

...Karena kita harus hidup untuk berubah

Coba pikirkan hal-hal yang tampaknya berubah setiap hari, setiap minggu, setiap bulan! Tahun lalu tampak seperti lima tahun yang lalu. Kondisi di masyarakat memburuk, harga naik, iklim berubah, penyakit dan tindakan kriminal naik, anak-anak kita begitu berbeda dengan kita dulu, internet mengubah cara kita berkomunikasi, pekerjaan yang lama menghilang dan berganti dengan pekerjaan yang baru, ide-ide dan inisiatif-inisiatif baru muncul... daftar perubahan itu tersebut terus berlanjut.

Jika kita tidak mencoba untuk mengimbangi perubahan maka kita sendiri yang akan ketinggalan. Sebuah organisasi pembelajar, lewat proses yang berat dan teratur, melihat ke sekitarnya apa yang berubah dan berpikir apa yang mesti dilakukan dan pada bagian mana organisasi itu harus berubah, agar dapat menjadi yang terdepan.

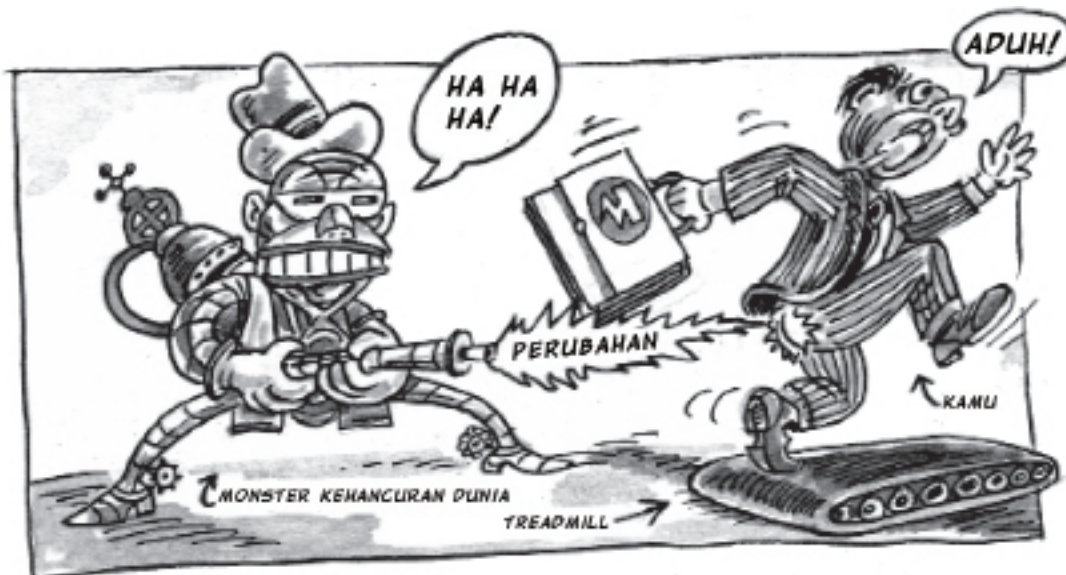
...Karena kita perlu secara jujur bertanggung jawab terhadap satu sama lain dan terhadap dunia

Bekerja dengan perubahan sosial, baik sebagai pemimpin atau fasilitator, membutuhkan rasa tanggung jawab. Perubahan adalah hal yang rumit, terkadang bisa menjadi masalah antara hidup dan mati, sehingga kita tidak bisa melakukan hal-hal seenaknya sendiri- kita harus bertanggung jawab, kita harus mengerti apakah yang kita lakukan nanti itu akan bermanfaat atau malah merugikan. Berdasarkan pengalaman kita, satu-satunya cara untuk melakukan hal ini dengan tindakan yang penuh arti adalah dengan melakukan sebuah pendekatan pembelajaran yang jujur, menyediakan sebuah refleksi yang benar kepada dunia tentang siapa kita dan apa yang kita lakukan.

Karena dunia ini begitu rumit dan hal yang perlu kita lakukan adalah membuatnya masuk akal....!

Penyebab kemiskinan dan diskriminasi jauh dari kata sederhana-mereka begitu kompleks dan umumnya tersembunyi dari orang biasa. Buku teks dan para ahli dengan deretan gelarnya pun tidak memiliki jawabannya. Jadi orang-orang seperti kamu, orang-orang bekerja untuk meningkatkan kualitas hidupnya dan juga untuk kehidupan orang lain, harus ikut serta dalam pencarian untuk menemukan jawabannya melalui pembelajaran dari pengalamanmu DAN pengalaman orang lain. Jika kita mengumpulkan pengalaman dan pembelajaran kita, melalui organisasi di mana kita berada, kita mungkin bisa jauh lebih banyak berkontribusi untuk membuat masuk dunia ini masuk akal.

Jika kita ingin mendemokratisasi dunia maka kita harus mendemokratisasi pembelajaran. Membantu orang awam belajar tentang dunia dan bagaimana melakukan hal yang lebih baik untuk mengembangkan diri mereka, adalah syarat dasar sebuah perubahan.





“Jika kita ingin mendemokratisasi dunia, kita harus mendemokratisasi pembelajaran.”

...Karena jika tidak, kekuasaan akan terus berada di tangan orang-orang kaya dan kuat yang memang berinvestasi dalam belajar

Jangan salah, orang-orang kaya dan berkuasa mengorbankan banyak waktu dan uangnya untuk belajar, melakukan penelitian, dan pengembangan, guna menemukan cara-cara baru dalam mempertahankan kepentingan mereka. Jika kita ingin mendemokratisasi dunia, kita harus mendemokratisasi cara belajar. Membantu orang biasa belajar mengenal dunia dan melakukan hal-hal yang cemerlang untuk memperbaiki nasib mereka, adalah syarat utama sebuah perubahan.

## Merancang pendekatan kita sendiri untuk belajar dalam organisasi

### APAKAH ADA 'LATIHAN TERBAIK' YANG BISA DILAKUKAN ORGANISASI PEMBELAJAR?

Ini masalah yang pelik.

Banyak organisasi telah mengembangkan 'latihan baik' untuk pembelajaran, dan banyak di antara mereka mungkin adalah yang terbaik di tengah situasi mereka. Kita bisa belajar banyak dari organisasi dan komunitas pembelajaran yang sehat, tapi organisasi butuh mengembangkan pendekatan dan praktiknya sendiri. Meminjam dan bereksperimen dengan gagasan dari tempat lain boleh saja dilakukan, tapi bukan untuk menjadi duplikat dari model 'latihan terbaik'

Tiap organisasi punya caranya sendiri untuk bekerja dan belajar, dan organisasi harus dibolehkan bersifat unik kalau tujuannya adalah kreativitas dan kesuksesan.

Sama halnya dengan berbagai jenis organisasi, pasti ada berbagai macam juga cara untuk belajar. Setiap organisasi perlu mencoba dan menerapkan pendekatan-pendekatan dan teknik belajar yang akan mendukung, mengembangkan, dan menantang pekerjaan mereka.

Guna merancang pendekatan pembelajaranmu sendiri maka akan sangat membantu dalam memahami apa belajar itu sendiri.

### TINGKATAN BELAJAR

Ada beberapa tingkatan belajar yang dapat kita pelajari sebagai individu, tim, maupun organisasi. Sangatlah penting bagi kita untuk tahu tiap tingkatan yang ada guna merencanakan kegiatan pembelajaran di organisasi. Lihat BAB 2 halaman 29.

#### PEMBELAJARAN DI TINGKAT KEPALA

Tingkatan ini meliputi penguasaan dan pengembangan fakta, pengetahuan, dan gagasan. Dua tantangan terbesarnya adalah mengajukan pertanyaan yang bagus dan berpikir kreatif.



#### PEMBELAJARAN DI TINGKAT HATI

Di sini kita mengembangkan serangkaian dan kepekaan akan emosi, dan kemampuan kita untuk merasakan, berempati, dan mempunyai kepekaan atas perilaku dan etika yang kita hargai dan yang membimbing pola pikir dan tindakan kita.



#### PEMBELAJARAN DI TINGKAT TANGAN/KAKI

Tingkatan ini berarti mengembangkan dan menggali keahlian, kemampuan, dan juga kemauan untuk bertindak (sebagai contoh keberanian, ketertarikan, dan kepercayaan diri). Pembelajaran di tingkat ini memungkinkan pembelajar untuk menghubungkan antara hati dan kepala dengan tindakan, penerapan, untuk dilaksanakan di lapangan. Membantu para pembelajar untuk membuka kemauan mereka untuk bertindak, guna mengatasi masalah seperti keragu-raguan dan rasa takut untuk gagal.



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## MENINGGALKAN KEBIASAAN LAMA

Seringkali masalah yang timbul dalam mempelajari hal yang baru adalah kita sudah mengetahui, memercayai, dan menginginkan hal-hal yang sudah umum. Kita berpegang teguh pada hal-hal yang dulunya berjalan dengan baik, kadang-kadang karena alasan yang bagus, tetapi jika kebutuhan dan situasi telah berubah kita mungkin harus melewati proses yang rumit dengan membiarkan cara-cara lama membersihkan tempat-tempat kosong di otak kita untuk ide-ide segar, kepercayaan, dan hasrat untuk mengambil sampai ke akarnya (lihat proses U di Bab 5 halaman 112)..

## PEMBELAJARAN OTAK KANAN / OTAK KIRI

Dikaitkan dengan pembelajaran tingkatan kepala, kita seyogyanya tidak hanya merangsang otak kiri kita, di mana logika, hal-hal ilmiah, dan pola pikir analitis berada, tetapi juga otak kanan kita, di mana kemampuan kreatif, seni, dan insting berada. Banyak orang yang tidak percaya diri untuk mengekspresikan sisi kreatif mereka sehingga masalah ini sudah selayaknya mendapat perhatian lebih.

## KEBIJAKSANAAN

Kebijaksanaan adalah kemampuan yang kita miliki yang datang dari pengalaman yang baik dan kearifan. Ketika menjadi bijak, kita berusaha menarik kesimpulan dari pengalaman kita, baik yang baik maupun yang buruk, untuk melihat dengan jelas di permukaan kebenaran akan sesuatu hal dan menyampaikannya dalam kata dan tindakan. Kearifan datang dari kemampuan untuk mengamati dan atau mendengarkan secara serius, menyederhanakan kesukaran berupa informasi yang meluber, guna menemukan inti dan kebenaran yang lebih sederhana. kebenaran yang lebih sederhana.

“*Saya tidak akan peduli tentang kesederhanaan dari sisi kerumitan ini. Tapi saya akan mendedikasikan hidup saya untuk kesederhanaan pada sisi yang lain.*”

Oliver Wendell Holmes

## JENIS-JENIS PEMBELAJARAN

Belajar dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, dengan pendekatan yang berbeda, dan berfungsi pada tingkatan-tingkatan yang berbeda. Berikut adalah pendekatan-pendekatan kunci untuk pembelajaran yang harus diingat ketika merancang proses pembelajaran.

## ACTION LEARNING – BELAJAR DARI PENGALAMAN

(lihat Bab 5, halaman 108-110)

Dalam *action learning* (pembelajaran tindakan) kita mengalami sesuatu dan merefleksikannya, menyimpulkan pembelajaran, merencanakan pendekatan yang baru atau inovatif, mencobanya, dan kemudian merefleksikannya dan belajar lagi dalam siklus yang berlanjut dan berkembang.

Kita sering kali menggunakan *action learning*, bahkan secara tidak sadar. Cara ini merupakan yang paling ilmiah yang pernah kita pelajari. Jika kita menjadi lebih menyadari tentang bagaimana kita belajar, maka kita dapat mengembangkan kualitas belajar kita.

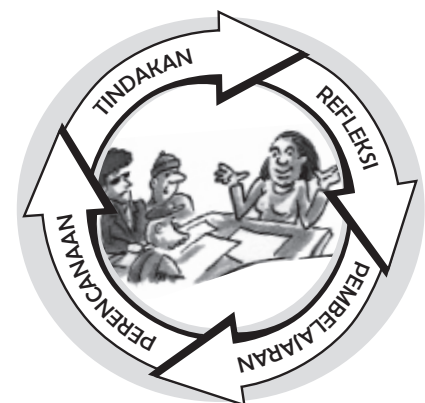
Ada *action learning* yang dangkal, di mana kita menggunakan cara uji-salah (*trial-error*) sebagai contoh, kita mencoba sebuah teknik dan jika teknik itu tidak berfungsi kita bisa mencoba cara yang lain sampai kita menemukan cara yang benar-benar tepat.

Ada *action learning* yang dalam, di mana kita mengamati apa yang sedang kita lakukan atau telah lakukan, merefleksikannya dan kemudian menyimpulkan, sebelum memutuskan apa yang dapat kita lakukan secara berbeda.

Kadang-kadang, pembelajaran uji salah (*trial-error*) yang dangkal adalah cara yang terbaik, di mana syarat-syarat yang harus dipenuhi sederhana, hanya ada sedikit variabel dan resiko kegagalan rendah, tetapi



“*Belajar dapat dilakukan dengan banyak cara.*”



kadang-kadang pembelajaran yang lebih dalam itu lebih baik di mana situasinya kompleks dan kegagalan yang berulang bukanlah sebuah pilihan.

### PEMBELAJARAN HORIZONTAL

Pembelajaran ini berkaitan dengan *action learning* tetapi hanya melibatkan pembelajaran dari pengalaman orang lain, tidak hanya pengalamanmu sendiri. Sebagai contoh, kegiatan belajar dengan rekan sebaya, pertukaran komunitas atau kelompok belajar petani, adalah kelompok belajar yang kuat, praktis dan cepat. Kegiatan belajar ini dapat mengurangi pengucilan komunitas dan membangun hubungan pertemanan yang baik.

Bercerita adalah cara yang baik untuk pembelajaran horizontal.

### PEMBELAJARAN VERTIKAL

Pembelajaran yang didapat dari buku, kursus, sekolah, kuliah, dan sebagainya, ini adalah pembelajaran vertikal di mana para ahli, guru, dosen, penulis buku dan lain-lain, mengajari kita pengetahuan dan keahlian yang bermanfaat bagi kita yang telah mereka kuasai.

Belajar otodidak dapat sangat bermanfaat dan memungkinkan orang untuk mengatur waktunya sefleksibel mungkin. Tetapi banyak orang yang membutuhkan dukungan dari para pelatih atau pendamping atau bahkan grup belajar yang berumur sebaya, yang memungkinkan mereka untuk sukses.

### KEGIATAN BELAJAR DAN BEKERJA YANG TERINTEGRASI

Semua tipe pembelajaran di atas berfungsi terhadap pengembangan individu dan organisasi. Banyak proses pembelajaran yang baik menggunakan lebih dari satu tipe dan mengaitkannya dengan dunia kerja yang sebenarnya. Sebagai contoh, kursus yang menyediakan gabungan antara pembelajaran vertikal dan horizontal memungkinkan peserta untuk mendapatkan yang terbaik dari dua pendekatan tersebut.



## Petunjuk praktis untuk merancang pembelajaran

Sebagai pemimpin penyedia fasilitas, kamu bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan proses belajar berjalan menyenangkan.

### BEKERJA DENGAN CARA YANG BERANEKA RAGAM

Ketika merencanakan proses pembelajaran organisasional kita, adalah sangat penting bagi kita untuk bisa bekerja di berbagai tingkat pembelajaran yang berbeda dan menggunakan tipe pembelajaran yang berbeda (seperti yang disebutkan di atas) yang mungkin berfungsi di situasi yang berbeda.

Tidak hanya pengalaman belajar yang akan lebih berguna tapi kamu juga akan melihat bahwa orang-orang senang untuk dirangsang pada tingkatan yang berbeda. Mulailah dengan pendekatan yang sederhana. Tanyakan pada orang-orang pengalaman belajar yang mereka pernah punya dan cobalah untuk bereksperimentasi dengan pengalaman-pengalaman tersebut.

Pembelajaran Horizontal atau dengan rekan sebaya sangatlah kuat. Menyusun pertukaran kegiatan belajar bisa membawa pengetahuan yang baru dan hubungan yang mengejutkan serta bermanfaat di antara peserta.

*”Saling tukar-menukar kegiatan belajar bisa membawa pengetahuan yang baru dan hubungan yang mengejutkan serta bermanfaat di antara peserta”*



## GUNAKAN RITUAL, KEGIATAN, DAN KIASAN LOKAL

Menghubungkannya dengan budaya daerah dapat membangun kepercayaan dan kenyamanan di dalam kelompok dalam proses kegiatan belajar sehingga orang-orang merasa bebas bercerita. Jika orang-orang ingin menceritakan pengalaman dan gagasan mereka, mereka tidak boleh takut dikritik, ditertawakan, atau dihukum karena bersikap jujur. Sebuah kebudayaan yang aman mungkin perlu waktu untuk berkembang; lakukan saja apa yang kamu bisa untuk melindungi hak orang lain untuk bekerja jujur.

## RASAKANLAH PENGALAMAN YANG NYATA

Selalu ada banyak hal yang bisa diperoleh dari cerita orang, pengalaman mereka yang nyata. Bantu orang-orang menanyakan pengalaman mereka, lihat 'Mengajukan pertanyaan yang lebih baik' pada halaman 25 dan 'Pertanyaan bimbingan untuk siklus action learning' pada halaman 110.

## HUBUNGKAN KEGIATAN BELAJAR DENGAN TINDAKAN-TINDAKAN BARU

Ketika orang-orang belajar banyak hal, anjurkan mereka untuk bisa menghubungkan apa yang telah mereka pelajari lewat kegiatan-kegiatan, meski itu hanyalah tahapan berikutnya. Dorong mereka untuk terus bereksperimen, mencoba ide-ide baru, menerapkan kegiatan belajar mereka yang baru ke dalam pekerjaan mereka, dan terus merefleksikan pengalaman baru mereka.

## MEMBUAT KEGIATAN BELAJAR MENYENANGKAN

Selingi sesi belajar yang serius dengan kegiatan yang lebih ringan, apakah itu permainan, makan bersama, menyanyi bersama, pergi ke suatu tempat dengan bersama-sama. Belajar dapat menjadi sangat melelahkan, jadi kita perlu menganekaragamkan cara, langkah, ritme, dan bahkan pengaturannya.



*“Berhubungan dengan budaya daerah dapat membangun kepercayaan.”*



*“Belajar bisa jadi sangat melelahkan, jadi kita perlu meragamkan cara, langkah, ritme, bahkan pengaturannya.”*



*“Fungsi perubahan sosial telah menjadi begitu rumit untuk orang yang bertipe pembelajar unggul ketika bekerja.”*



## KEJENUHAN DALAM KERJA

Jika sebuah organisasi menghabiskan empat minggu dalam sebulan untuk bekerja keras, seberapa produktifkah mereka sebenarnya? Mereka mungkin mengerjakan lebih banyak tugas, tapi apakah tugas yang selesai juga lebih banyak?

Kami telah memeriksa banyak sekali organisasi yang bekerja keras melakukan banyak hal yang tidak lagi bermanfaat, mengulangi kesalahan yang sama dan berusaha mencari pendanaan untuk program-program yang sudah lelah dan tidak bernyawa. Seringkali staf mereka tidak merasa bahagia dan banyak yang marah kemudian pergi. Ini memang tragis, karena pada umumnya organisasi-organisasi ini diisi oleh orang-orang yang kompeten dan berkomitmen, orang-orang pilihan yang dapat membuat perbedaan.

Kebanyakan organisasi sama dalam satu hal – tak satupun dari mereka menganggap bahwa pembelajaran organisasi itu penting. Waktu yang disisihkan untuk pembelajaran dengan sebaya dianggap sebagai sebuah kemewahan bagi mereka, sesuatu yang dijejalkan di antara “pekerjaan yang nyata” daripada memandang pembelajaran sebagai sebuah bagian vital dari keseluruhan siklus kerja.

## SINDROM PEMBELAJAR UNGGUL

Mengapa organisasi yang diisi dengan pemimpin yang mengesankan, yang sangat berpengalaman dan individu-individu yang berdaya, sering gagal memenuhi harapan? Satu alasan yang tepat adalah bahwa pemimpin seperti itu sering merasa tidak memerlukan pembelajaran organisasi karena mereka sudah tahu apa yang harus dilakukan dan ketika mereka tidak tahu, mereka mencarinya sendiri. Mereka berharap setiap orang akan berlaku sama karena ini cara mereka melakukannya. Mereka dikenal sebagai Pembelajar Unggul (*star learner*), biasanya mereka sangat efektif, dikagumi, dan dihargai individu-individu yang lain.

**Ada empat masalah di sini.**

...Pertama, pekerjaan perubahan sosial telah menjadi terlalu rumit untuk orang yang bertipe ‘pembelajar unggul’ ketika bekerja - saat ini pekerjaan organisasional memerlukan beragam masukan dan pemikiran kolektif untuk menemukan jalan keluar.

...Kedua, kebanyakan dari kita bukanlah ‘pembelajar unggul’. Kita biasanya berjuang sendiri dan butuh berbagi pengalaman, memperoleh umpan balik, dan mendapatkan diskusi yang memuaskan untuk mengembangkan pengamatan, pengetahuan, dan perencanaan kita. Dan kita adalah makhluk sosial yang sangat menikmati kebersamaan.

...Ketiga, dalam hubungan pembelajar kolaboratif dan ruang belajar, kita mendapatkan kesempatan bermain dan berkesperimen dengan sudut pandang dan gagasan yang berbeda. Kita juga bisa belajar satu sama lain. Jika pemimpin-pemimpin ‘pembelajar unggul’ tidak menyemangati atau bergabung dalam kegiatan ini, yang kemudian terjadi adalah mereka merampok fondasi penting dari organisasi ini untuk kerja kolaborasi yang efektif.

...Keempat, jika para pembelajar unggul tidak bersama kita ketika kita belajar, mungkin kita bisa mengembangkan gagasan-gagasan bagus yang tidak mereka pahami, mengupayakan cara bagaimana pendekatan yang bermasalah dapat berfungsi. Ketidakhadiran mereka kita merasa tidak aman dan mencegah kita berpikir dan membuat perencanaan sendiri.

# Mengapa organisasi menolak untuk belajar?

## TERLALU SIBUK

“Saya di sini untuk bekerja... kami terlalu sibuk untuk mengorbankan begitu banyak waktu... belajar adalah sebuah kemewahan!”

Kita perlu melihat belajar sebagai bagian dari siklus kerja... seperti kita butuh makan dan tidur, memberi makan dan melengkapi diri kita sendiri, sehingga kita perlu merenung dan belajar menstimulasi pekerjaan kita dengan energi dan gagasan baru.

## PENGALAMAN BURUK

“Beberapa waktu yang lalu kami mengadakan penelitian dan hasilnya saya dikritik dan dipermalukan!”

Pembelajaran yang jujur menuntut tempat yang aman, sebuah tempat yang nyaman di mana kita dapat mengatakan kebenaran, mendukung, dan belajar dari orang lain, tanpa merasa takut.

## PROSES YANG MEMBOSANKAN

“Kami menyediakan sesi refleksi tetapi itu menjadi pertemuan yang membosankan!”

Kita perlu melengkapi diri kita dengan proses pembelajaran yang efektif dan kreatif dan juga keahlian-keahlian fasilitasi.

## TERLALU SULIT UNTUK MEMULAI

”Kami tidak tahu harus memulai dari mana, ini terlalu sulit”

Mulailah dengan hal yang sudah kamu lakukan yang membantu, baik formal ataupun tidak. Lakukan dengan sadar dan cobalah mengembangkannya. Mungkin di rapat mingguanmu, atau secara tidak resmi di dapur, setelah jam kerja atau dalam perjalanan pulangmu dari lapangan, mungkin kamu bisa membuat sebuah percakapan yang bisa membantumu belajar dari pengalaman. Siapa lagi yang bisa dilibatkan?

## DI MANA ORANG-ORANG?

“Kami sudah mencoba melakukannya, tetapi tidak semua orang mau ikut. Jadi kami sudah saja” dan “Sepertinya belajar hanyalah untuk beberapa orang - mereka yang ‘penting’ tidak punya waktu untuk belajar bersama kami.”

Ini adalah situasi sulit dan membutuhkan pimpinan yang dapat meyakinkan semua orang akan kebutuhan untuk belajar secara bersama-sama.







## SANDRA HILL DARI CDRA BERBICARA TENTANG HOME WEEK...

“Satu cara menjadi organisasi pembelajar adalah menyisihkan sebagian waktu kita untuk anggota-anggota organisasi untuk belajar bersama-sama.”



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Satu cara menjadi organisasi pembelajar adalah menyisihkan sebagian waktu kita untuk anggota-anggota organisasi untuk belajar bersama-sama. Di CDRA, kami punya ‘Home Week’, sebuah proses pembelajaran organisasi selama seminggu penuh yang kami adakan satu bulan dalam setahun. Semua staf hadir, baik yang di lapangan maupun yang di kantor. Setiap home-week mengikuti sebuah pola dasar, tetapi bukan sebuah rutinitas yang kaku.

**SENIN** Hari untuk menghubungkan kembali satu sama lain, berbagi sarapan dan berita yang diikuti dengan lokakarya yang kreatif, yang dilaksanakan oleh seorang seniman. Kita bernyanyi, melukis, membuat patung, bermain drum, menari, dan lain-lain. Pada sore hari kami menulis dua halaman laporan reflektif tentang pengalaman yang berkaitan dengan tema yang dibahas hari itu.

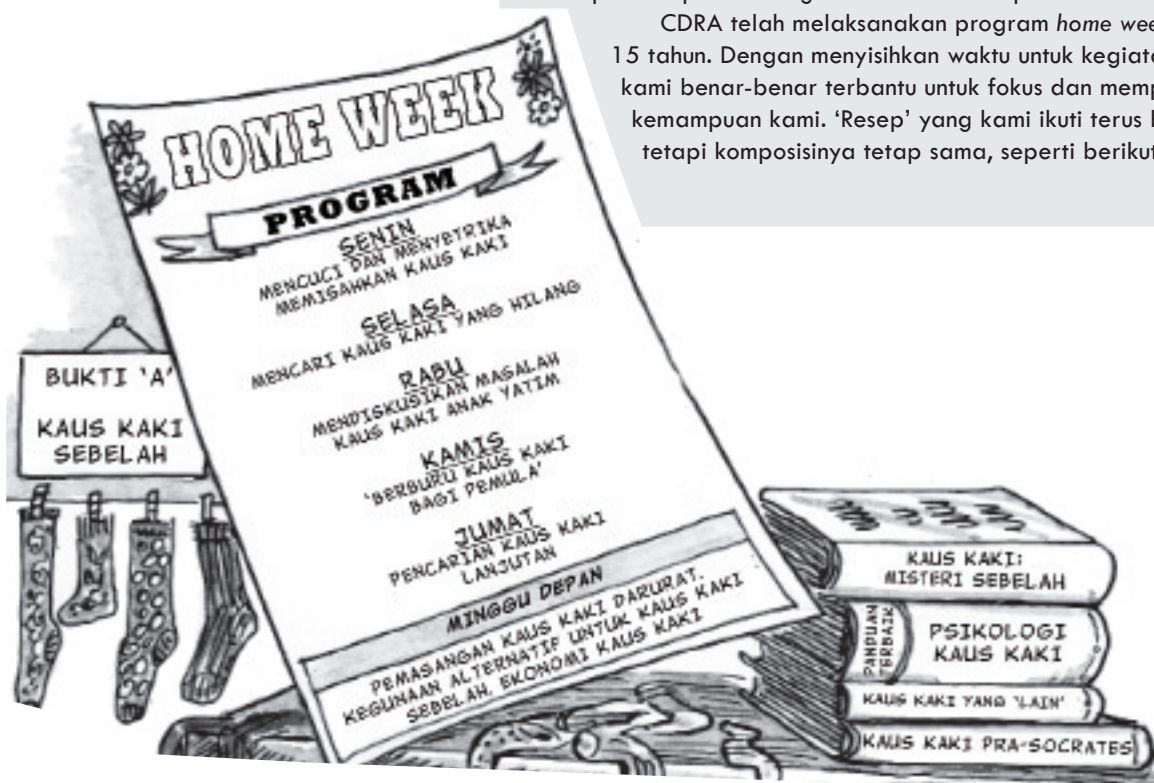
**SELASA** Kami berbagi laporan evaluasi dengan yang lain. Penekanannya bukan pada pemecahan masalah atau pemberian solusi - tetapi pada kemauan mendengarkan, mengamati, dan merefleksikan kembali apa yang dipelajari dan didengar. Selama bertahun-tahun, kebanyakan dari pembelajaran kami berasal dari proses evaluasi ini.

**RABU** Studi kasus, sebuah tinjauan karya tulis untuk sebuah konferensi atau publikasi, atau sebuah kesempatan bagi tim untuk berkumpul bersama dalam rangka mendiskusikan sebuah rancangan wacana atau inisiatif penelitian.

**KAMIS** Rapat bisnis yang difokuskan pada manajemen program, informasi keuangan, dan masalah internal, yang diikuti dengan strategi alokasi guna mempertimbangkan permintaan, pertanyaan, kontak jaringan kerja, dan undangan. Kami terkadang mempunyai pengawas personal pada hari ini.

**JUMAT** Sebuah kelompok belajar yang mempelajari buku yang bisa memperdalam kemampuan kami, yang diikuti dengan sebuah ringkasan tentang masalah-masalah terkini dan ‘memanen’ refleksi dan percakapan tentang aktivitas masa depan.

CDRA telah melaksanakan program home week selama 15 tahun. Dengan menyisihkan waktu untuk kegiatan ini, kami benar-benar terbantu untuk fokus dan memperdalam kemampuan kami. ‘Resep’ yang kami ikuti terus berubah tetapi komposisinya tetap sama, seperti berikut ini.



# Elemen kunci pembelajaran organisasi

## 1. Kenali dan hormati prinsip hidup yang membimbingmu

Beberapa prinsip penting kita adalah memerhatikan pengalaman kita dan belajar dari tindakan kita, mencari jawaban kita sendiri sebagai individu dan sebagai tim, bahwa belajar itu lebih mungkin mengarahkan kita ke perubahan ketika hal tersebut melibatkan orang secara utuh – kepala, hati, dan kaki.

## 2. Temukan pertanyaan pribadi dan organisasimu

Kita bertanya: Hal apa yang penting bagi saya? Hal apa yang membuat saya tertantang? Dan gambar apa yang muncul? Kita mengajukan pertanyaan yang dapat membantu kita bergerak ke arah tindakan, seperti: implikasi apa yang disarankan untuk masa depan? Apa artinya hal ini bagi saya, organisasi saya, kemampuan saya? Di CDRA kami mempunyai sebuah pertanyaan keorganisasian luas yang mencerminkan tujuan kami, mengarahkan kerja kami, dan memfokuskan pembelajaran organisasi kami; apakah bentuk-bentuk dan proses-proses dari organisasi yang menggeser kekuatan di dunia ini?

## 3. Menciptakan kesempatan untuk mencari dan mengeluarkan pendapat

Kami percaya bahwa ketika kamu menemukan suaramu, kamu menemukan kekuatanmu. Lalu, bagaimana saya menemukan suara saya? Bagaimana saya tahu apa yang saya pikirkan? Di CDRA, suara tersebut sangat berguna untuk menyisihkan waktu menulis. Pencarian gagasan, menulis cepat, dan menyimpan jurnal adalah hal-hal yang membantu kami untuk terus memerhatikan apa yang sedang terjadi hari ini dan yang terjadi terhadap kita. Kami sering memberi kesempatan kepada orang lain untuk berpikir. Belakangan ini kami mulai menggunakan jurnal praktik untuk mencatat pengalaman-pengalaman dan evaluasi atas apa yang kami kerjakan, untuk mengambil hasil dari pelatihan organisasi kami.

## 4. Memahami sifat dasar masyarakat dan memeliharanya

Hubungan yang sehat adalah penting untuk pembelajaran, memungkinkan pembagian risiko, kejujuran, dan wawasan tanpa disertai ketakutan akan kritik yang tidak membangun. Interaksi, percakapan, dan ketidaksetujuan di antara kita menghilangkan cara-cara baru dalam mengamati berbagai macam hal, gagasan-gagasan baru, serta pemahaman baru. Pembelajaran organisasi ada di antara kita. Semakin baik hubungan itu, semakin aman ruang tersebut, dan semakin rela masing-masing di antara kita berbagi pendapat.

## 5. Belajar dengan kreatif dan menciptakan hubungan antara seni dan pembangunan

Kami percaya bahwa bekerja dengan bentuk-bentuk seni membantu kami belajar dengan menggunakan keseluruhan otak, baik otak kiri maupun kanan. Proses kreatif membantu kami bergeser dari logika, kecerdasan, pemikiran otak kiri, ke arah pemikiran otak kanan yang lebih imajinatif, kreatif, dan naluriah. Ketika kita menggunakan keseluruhan otak, kita lebih mungkin mendapatkan pengetahuan, melihat secara keseluruhan, dan mengingat bahwa kita bekerja menuju sesuatu yang tidak kita ketahui.

## 6. Sokong pembelajaranmu dengan kepemimpinan

Pelatihan organisasi dipimpin oleh sebuah tim kecil beranggotakan tiga orang yang memberi pengarahan terhadap staf dan merencanakan setiap proses, memastikan kelanjutan dan pemahaman.



# Cerita-cerita, pembelajaran, dan perubahan sosial...

“*Leluhur kita menganyam cerita mereka ke dalam masa depan anak-anak mereka.*”

Dari *Ancient Ones* oleh Lebogang Mashile

Apa kesamaan cerita rakyat, gosip, film, lelucon, studi kasus, dan novel? Jenis cerita mereka tentu saja berbeda. Bisakah kamu membayangkan satu hari saja dalam hidupmu yang dilewatkan tanpa cerita? Memang, kehidupan kita seperti cerita yang terhampar, cerita dengan bab masa lalu dan masa sekarang dan masa depan yang menunggu untuk dicatat.

Ketika masih kecil, kita semua menyukai cerita. Sejak zaman dahulu cerita-cerita telah memegang peranan penting dalam proses perkembangan anak. Tetapi mengapa dan bagaimana? Ketika kita bercerita, kisah yang kita bawakan masuk ke anak-anak dan mengurai pikiran mereka, membuka ruang-ruang berkembang bagi imajinasi mereka, terbang dan tumbuh, yang lalu bisa menghilang sendiri, tempat mereka dapat menciptakan diri sendiri dan mencoba kebenaran baru. Bagi anak-anak, kita tahu bahwa cerita adalah guru yang efektif, meresap di bawah kunci yang tertutup, di bawah penolakan mereka terhadap perintah-perintah, menjadi pengalaman mereka sendiri, pelajaran mereka untuk memecahkan masalah. Cerita adalah cara yang telah dipelajari oleh anak-anak sepanjang usia mereka, di semua kebudayaan.

Apakah orang dewasa berbeda? Ketika kita mendengar cerita yang bagus, pengalaman yang menarik, hal tersebut dapat memaksa kita melihat sesuatu yang baru, dan jika diceritakan dengan baik kita seolah menjadi saksi ketika cerita itu masuk ke dalam diri kita, seperti anak-anak, untuk menjadi bagian dari pengalaman yang kita pelajari.

Proses pembelajaran yang bagus selalu berawal



dari jenis pengalaman, dari cerita, untuk mengisi pikiran dan gagasan kita untuk melangkah ke depan. Jika kita ingin bekerja dengan belajar di organisasi dan perubahan sosial, kita harus belajar untuk bekerja dengan cerita orang, dengan pengalaman mereka. Setelah itu, perubahan sosial adalah tentang orang-orang yang mengubah hidupnya, belajar dari cerita masa lalu untuk mengubah cerita masa depan mereka.

Kita belajar dari mendengarkan cerita tetapi kita harus mengubah dan mentransformasikan diri dari cerita-cerita yang kita kisahkan itu.

Ketika para perempuan yang dianiaya di perumahan kumuh di Mexico City atau kota di Afrika Selatan mengisahkan ceritanya ke orang lain mereka mengubah cerita pengorbanan mereka menjadi cerita bagaimana bertahan hidup dan setelah itu menciptakan kisah tentang pemberdayaan.

Setiap orang dapat bercerita - kita sering melakukannya - ketika kita bercerita kepada pasangan kita tentang apa yang sedang terjadi di tempat kerja, ketika kita menjelaskan kepada anak kecil tentang sesuatu yang berbahaya, ketika kita menceritakan kepada teman sesuatu yang aneh yang baru saja kita lihat. Dan seperti yang lain, semakin sering kita mempraktikkannya, semakin baik kita dalam bercerita. Kita dapat menulis atau merekamnya untuk dibaca atau didengar oleh orang lain.

Dunia ini penuh dengan tukang cerita - artis, penulis, aktor, penari, penyanyi - mereka semua bercerita kepada kita. Dan banyak masyarakat yang masih mempunyai pendongeng. Cari orang-orang ini, undang mereka, dan belajarlah dari mereka.



## Perencanaan, Monitoring, dan Evaluasi (PME)

“ Kami pernah menjadi penggemar seni dan amatir  
Dengan beberapa gagasan kami yang cemerlang  
Demi kebaikan manusia.  
Kami telah menjadi seperti anak yang manja:  
Kami telah menjadi seperti anak yang zalim;  
Meminta bukti ketika mendengar itu diharuskan. ”



Dari Mental Fight oleh Ben Okri

Bagian ini mempelajari tantangan yang lebih dalam pendekatan Perencanaan, Monitoring, dan Evaluasi (PME) serta aktivitas-aktivitas yang mana organisasi mengelola, meningkatkan, berpikir ulang dan mempertanggungjawabkan kegiatan mereka.



### Ok... Saatnya Mengubah Cara Berpikir Kita...

“ Tanpa ada kesalahan atau kegagalan, proses  
belum sepenuhnya berjalan. ”

Coenraad van Houten

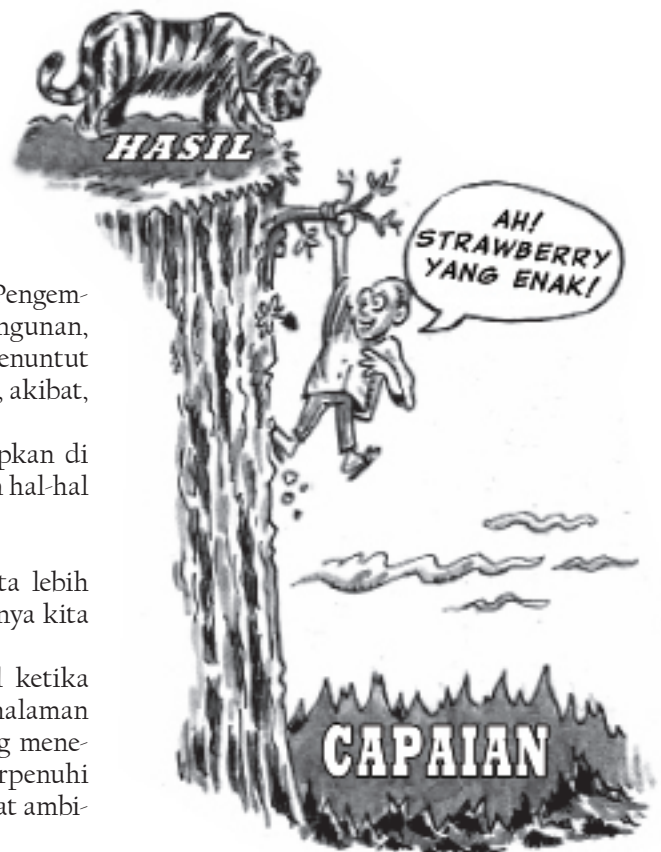
Kita begitu terobsesi dengan HASIL dan CAPAIAN. Proyek Pengembangan telah menjadi bentuk dominan dari organisasi pembangunan, sering menggantikan organisasi lokal. Proyek-proyek tersebut menuntut kita melakukan suatu usaha untuk memperkirakan capaian, hasil, akibat, dan seringkali dalam jangka waktu yang sangat panjang.

Asumsi tersebut (dan harapan!) adalah hal yang kita harapkan di 'akhir'. Dan akan jelas apa yang kita inginkan untuk mendapatkan hal-hal tersebut.

Kita beranggapan ini akan memberi kita arahan yang bagus.

Dan kita beranggapan hal-hal tersebut akan membuat kita lebih bertanggungjawab atas pencapaian yang diperoleh tetapi sayangnya kita biasanya salah!

Kadang-kadang perencanaan berbasis pencapaian berhasil ketika kondisi sedang mendukung atau dapat diproyeksikan (lihat halaman 20-21)... tetapi jika tidak, proyek pengembangan kemudian sering menerapkan logika yang salah, mengasumsikan bahwa kondisi tidak terpenuhi dan membebani orang dengan pencapaian dan rencana yang sangat ambisius dan tidak masuk akal.



## MANAJEMEN BERDASARKAN HASIL

Sederhananya, di dunia perubahan sosial yang kompleks, 'Manajemen berdasarkan Hasil' seringkali menciptakan halangan daripada bantuan. Mengapa?

Kebingungan dan kekecewaan muncul antara pihak donor dan mitra. Penerima dana selalu diharuskan menjelaskan mengapa rencana awal itu tidak berjalan, mengapa rencana itu 'gagal'.

Kita mendekati sesuatu yang mungkin tapi tak bisa diprediksikan.

Hasil-hasil yang tidak diharapkan adalah hal paling menarik yang sering terjadi. Seberapa sering kita mengabaikan hasil yang tidak direncanakan yang bisa memberi efek yang besar jika hasil tersebut didukung penuh pada saat muncul.

Tuntutan akan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil menciptakan ketakutan yang merusak atau kekhawatiran.

Bagaimana jika kita tidak bisa mencapai hasil yang spesifik? Akankah kita memperoleh pendanaan lagi? Akankah saya dipromosikan?

Apa yang diharapkan menjadi sebuah penghargaan berubah menjadi hukuman – ketakutan meruntuhkan kejujuran. Jika demikian, ketika datang saatnya untuk mengukur kinerja, kita mencari dan menemukan hasil yang tidak direncanakan meskipun mereka tidak benar-benar ada. Dalam keadaan ini, kita menjadi tumpul. Bahkan yang lebih penting, ini merusak pembelajaran dari pengalaman. Jika kita tidak bisa jujur karena ketakutan atau kegagalan, kita takkan pernah belajar dengan baik dan karena itu tidak akan berkembang.

Jadi, apakah alternatif yang ada?

Ketika kondisi tidak bisa diproyeksi atau diprediksi, kita harus tetap memegang sebuah atau beberapa tujuan, tetapi yang tidak terlalu spesifik dan dibatasi dengan waktu. Sebagai contoh, inisiatif pemerintah daerah dalam sebuah penyelesaian yang informal mungkin mempunyai tujuan untuk mengemukakan dan memperkuat kepemimpinan perempuan di daerah dan mempercayakan hubungan sebagai dasar sebuah organisasi masyarakat, tetapi yang lebih tepat adalah siapa perempuan yang dicalonkan atau berapa lama waktu yang dibutuhkan atau bagaimana mencapainya atau bagaimana ini mungkin, adalah hal-hal yang tak pasti. Tetap terbuka pada semua hasil yang mungkin, belajar dari pengalaman, mungkin memunculkan kemungkinan-kemungkinan yang berbeda yang mana orang-orang tersebut akan berusaha untuk mengejar berdasarkan preferensi atau sebagai tambahan berdasarkan tujuan awal.

Jadi, dengan berbagai cara, milikilah beberapa hasil (yang fleksibel) atau pencapaian yang ingin kamu raih... tetapi yang lebih penting fokus pada kualitas proses perubahan dan bagaimana setiap orang belajar di jalannya, memungkinkan sebuah pengembangan yang berlanjut dan memikirkan hal tersebut terjadi.

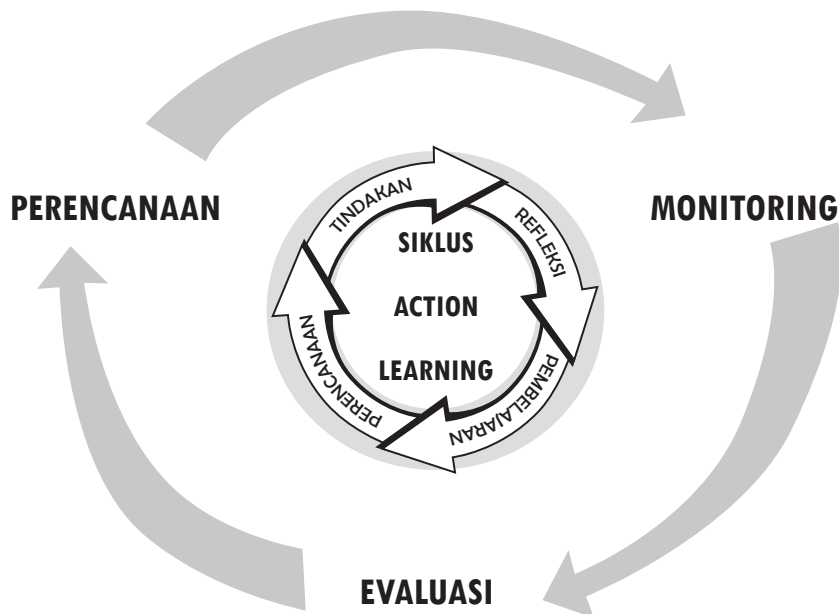
Kita bisa jadi tidak terlalu terobsesi dengan hasil dan lebih tertarik untuk menciptakan kondisi untuk hubungan dan praktik kerja yang jujur, pembelajaran yang kompak, ada kemungkinan yang lebih tinggi bahwa kita akan menciptakan sebuah organisasi yang menemukan dan lalu mempertunjukkan apa yang bisa, yang benar-benar memberikan hasil.



# Siklus PME dan Action Learning



Kami telah mencakup dasar-dasar Perencanaan, Monitoring, dan Evaluasi, di Bab 4 (halaman 91 sampai 93).



Siklus PME pada dasarnya adalah siklus *Action Learning* (lihat halaman 109-110) yang diterapkan untuk mendukung pekerjaan organisasi.





## HOBUES ANON.



## MENGAPA KITA MEMBUTUHKAN PME?

Perencanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan membantu kita mengelola, meningkatkan, memikirkan kembali, dan mempertanggungjawabkan praktik kita setelah beberapa waktu. Mari kita perhatikan dengan lebih dekat:

### MENGELOLA PRAKTIK

Melalui siklus perencanaan, monitoring, dan perencanaan kembali kita dapat tetap melacak apa yang kita lakukan dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan – agak seperti juru kemudi kapal yang selalu memegang kemudi, satu mata melihat pada kompas dan satu mata melihat ke horizon, dengan konstan menyesuaikan dan memeriksa untuk menjaga kapal tetap pada jalur.

### MENINGKATKAN PRAKTIK

Melalui proses monitoring dan evaluasi yang baik (kita bisa saja mengatakan pembelajaran jangka pendek dan jangka panjang), kita dapat merenungi pengalaman kita, belajar dari kesalahan-kesalahan kita, memanfaatkan keberhasilan kita, memperdalam pemahaman mengenai kerja kita, dan terus mengembangkan, memperkuat, dan meningkatkan praktik kita.

### MEMIKIRKAN KEMBALI PRAKTIK

Melalui evaluasi yang baik, apakah itu jangka pendek atau jangka panjang, kita dapat memikirkan kembali praktik kita – karena konteks dan kebutuhan berubah, dan karena kita juga berubah. Tampaknya memang konteksnya semakin lama semakin mudah berubah sekarang ini, sehingga kita harus selalu berpikir kembali.

### MEMPERTANGGUNGJAWABKAN (DAN MELAPORKAN) PRAKTIK

Kita tidak bekerja di pengasingan. Apabila kita memimpin atau membantu orang maka kita harus mempertanggungjawabkan kualitas kepemimpinan atau bantuan kita, untuk memastikan bahwa kita tidak merugikan mereka. Cara terbaik melakukannya adalah dengan mendapatkan dan memberikan umpan balik yang jujur.

Apabila kita mendapatkan dana dari orang/organisasi lain kita perlu mempertanggungjawabkan hal tersebut. Kita maklum bahwa donor sangat ingin mendapatkan bukti hasil, tapi lebih mungkin mereka akan mendapatkan hasil apabila mereka meminta bukti dalam jenis lain:

Pertama-tama, donor bisa meminta catatan jujur penggunaan sumber daya (yaitu audit keuangan).

Kedua, catatan jujur pengalaman dan pembelajaran kita dan bagaimana kita menerjemahkan pembelajaran ini untuk meningkatkan dan memikirkan kembali praktik kita – dengan kata lain bukti bahwa upaya yang baik diberikan untuk mengelola, meningkatkan, dan memikirkan kembali praktik.

# Memetakan PME dalam Sektor Pembangunan

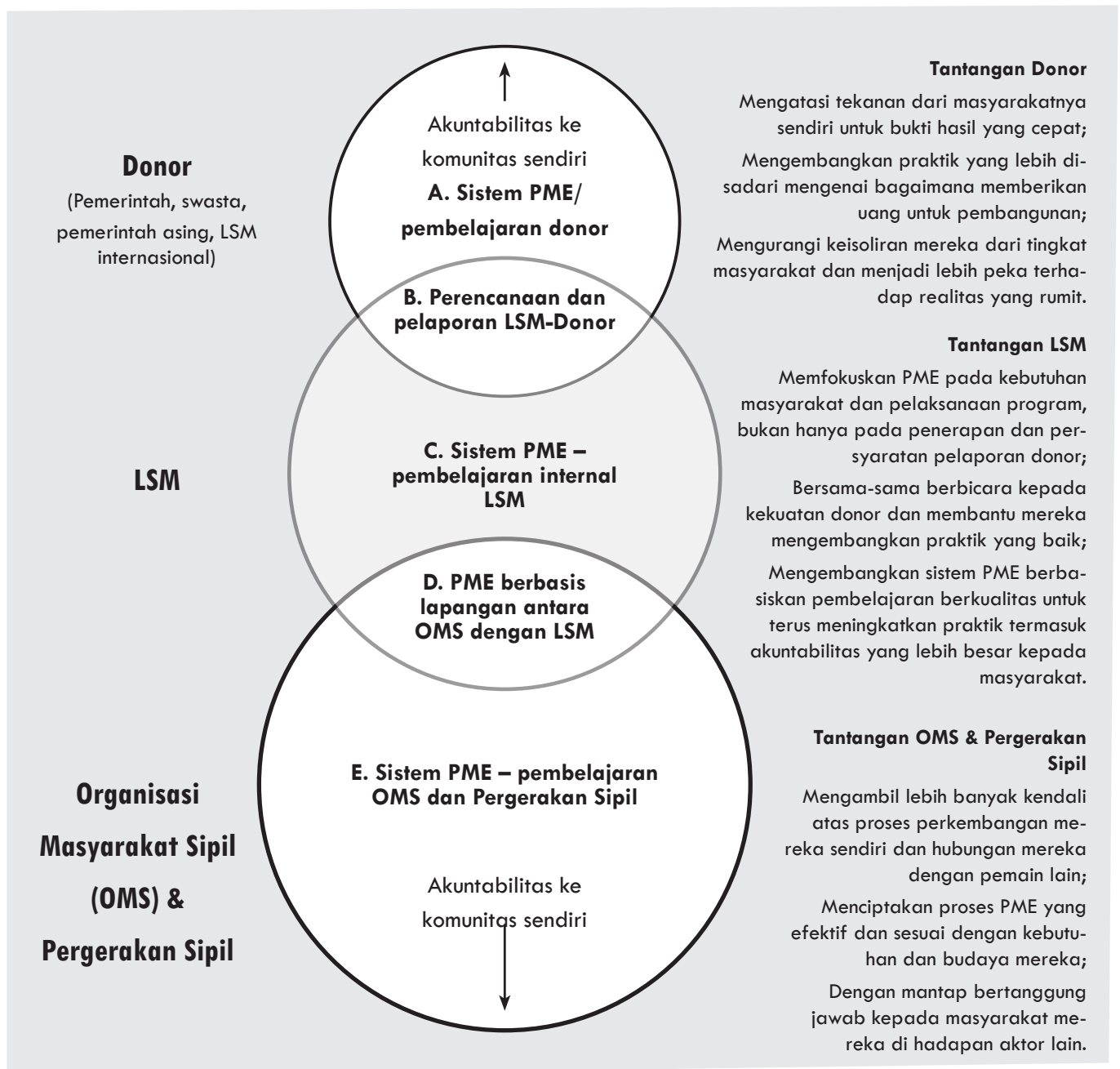
## MENEMUKAN TANTANGAN KITA

Diskusi mengenai PME bisa membingungkan dan membuat frustrasi.

Satu alasannya adalah karena kita tidak menyadari bahwa ada banyak lapisan dalam PME, sehingga seringkali kita berbicara lintas tujuan. Dalam diagram di bawah ini kami menggambarkan 3 aktor utamanya, tetapi di antara mereka ada 5 lapisan PME – masing-masing aktor memiliki sistem PME mereka sendiri untuk mengelola,

meningkatkan, memikirkan kembali, dan mempertanggungjawabkan praktik mereka sendiri... kemudian masing-masing memiliki hubungan PME dengan aktor-aktor di atas atau di bawah mereka... silakan perhatikan diagram ini. Coba pahami tantangan masing-masing aktor (dan ini hanya beberapa).

## PME DAN PELAPORAN KE ATAS DAN KE BAWAH SEKTOR PEMBANGUNAN



## PERENCANAAN

Perencanaan adalah suatu proses yang mengklarifikasi maksud dan tujuan organisasi.

Perencanaan membuat kesadaran dan mengubah identitas utama organisasi menjadi sebuah tindakan. Oleh karena itu, harus dilakukan dengan cara yang semestinya dan berarti untuk organisasi itu sendiri.

- Sebagai proyeksi bayangan ke masa depan, rencana harus diharapkan untuk berubah seiring dengan kemajuan implementasi dan pembelajaran yang terjadi. Semua rencana harus dipikirkan dalam bentuk draft, siap untuk direncanakan kembali.
- Mereka yang membutuhkan rencana lainnya (seperti donor) harus mengembangkan keahlian untuk menginterpretasikan rencana mitra mereka ke dalam 'bahasa' dan kerangka kerja yang perlu mereka gunakan dan bukannya memaksa mitra melakukannya dengan cara yang tidak sesuai dengan mereka.

Pendekatan perencanaan lokal harus didorong.

## MONITORING

Monitoring yang baik memperlihatkan ketertarikan murni pada apa yang sedang dilakukan dan mempertanyakan aktivitas-aktivitas dan efek-efek mereka yang muncul dengan konstan dan penuh rasa ingin tahu.

Monitoring (dengan pembelajaran) melibatkan komitmen untuk menjauh dari pelaksanaan dengan frekuensi tertentu untuk melihat bagaimana berjalannya pekerjaan sehubungan dengan apa yang dibayangkan dan direncanakan.

Monitoring harus dilihat sebagai praktik refleksi yang membantu terjadinya pembelajaran, yang memungkinkan peningkatan praktik, termasuk mungkin pemikiran dan perencanaan kembali. Monitoring juga dapat menjadi praktik penegasan yang penting mengenai apa yang berjalan dengan baik.

Apabila monitoring terpisah dari pembelajaran, hal tersebut akan berisiko menjadi fungsi pembuat kebijakan.

## EVALUASI

Mengevaluasi adalah suatu proses meninjau dan menilai sesuatu.

Mengevaluasi berbeda dengan memantau dalam hal pelaksanaan yang diadakan di luar dan di belakang pengimplementasian aktivitas untuk menilai dampak terhadap tujuan maksud yang lebih dalam. Evaluasi pada hakikatnya bersifat mengancam karena mempertanyakan masalah identitas dan alasan fundamental yang ada. Apabila dilakukan dengan baik, evaluasi merupakan sumber wawasan dan pembelajaran yang paling dalam.

- Mengevaluasi harus selalu dilakukan dan dikendalikan oleh organisasi yang akan mengambil pembelajaran darinya. Kamu dapat membantu mengevaluasi diri sendiri, tetapi kamu tidak dapat secara realistis mengevaluasi saya dan mengharapkan saya untuk belajar dari evaluasi tersebut.
- Orang luas dapat memainkan peranan berharga sebagai fasilitator dan penanya.
- Evaluasi harus selalu dibarengi dengan proses fasilitasi yang memungkinkan organisasi atau masyarakat untuk mencapai kesimpulan akhirnya sendiri dan merencanakan proses perubahannya sendiri berdasarkan pada pembelajarannya.
- Kualitas laporan evaluasi tidak boleh ditekankan sebagai indikasi kualitas evaluasi. Kontribusi terhadap meningkatnya pemahaman pembelajaran dan meningkatnya praktik harus menjadi ukurannya. Evaluasi yang baik harus mengarah pada perasaan kontrol diri yang tanggung jawab yang lebih besar.
- Evaluasi-evaluasi independen yang mencoba memberikan rekomendasi-rekomendasi dari ahli luar dapat sangat menggerogoti tumbuhnya kedaulatan organisasi.
- Praktisi mungkin dapat mendemonstrasikan dan mengilustrasikan dampak hilir dengan menindaklanjuti studi-studi kasus, tetapi secara ilmiah mengukur hasil atau dampak hilir membutuhkan penelitian dengan keahlian, sumber daya, dan waktu yang rata-rata tidak dimiliki oleh praktisi. Donor perlu mendanai penelitian mengenai dampak ini pada 'penerima manfaat' akhir dan lebih luas, mengangkat tekanan pada sistem PM&E sehingga organisasi dapat fokus pada pembelajaran (lihat bagian berikutnya mengenai Pemetaan Hasil Akhir untuk penjelasan mengenai poin ini).

Evaluasi hanya dapat berharap menilai dampak intervensi pada mereka yang dipengaruhi paling langsung.



## PENDEKATAN PERKEMBANGAN TERHADAP PME

oleh Christine Mylks, Terry Smutylo, dan Doug Reeler

### DI BALIK PEMETAAN HASIL AKHIR

Banyak dari kita yang tahu betul akan tekanan untuk memonitor dan mengevaluasi kerja kita untuk menilai apakah upaya-upaya kita sudah membuat hidup orang lain lebih baik. Seringkali perubahan atau 'dampak' semacam ini jauh dari tempat kita bekerja dan tergantung pada tindakan-tindakan orang lain juga. Jalan yang menghubungkan kerja kita ke pertaruhan yang kita coba miliki bercabang banyak – begitu pula dengan banyak orang lain yang menempuh perjalanan. Kita bekerja dalam situasi yang rumit dengan perubahan kesejahteraan yang terjadi terus-menerus dan lama yang biasanya berasal dari banyak faktor, baik positif maupun negatif. Memisahkan kontribusi kita dari pengaruh-pengaruh lain adalah tantangan utama dalam semua kegiatan monitoring dan evaluasi.

Contohnya, suatu evaluasi bisa saja mengidentifikasi peningkatan dalam kepala anak-anak berusia dua tahun setelah dimulainya program pendidikan kesehatan anak dengan tabib tradisional. Tetapi dapatkah kita mengatakan bahwa program tersebut merupakan satu-satunya penyebab peningkatan tanpa meneliti hal-hal lain yang terjadi selama dua tahun kehidupan anak-anak tersebut? Kerja kita dengan tabib tradisional bisa jadi merupakan faktor dalam peningkatan kesehatannya tetapi mungkin ini merupakan kontribusi kecil dan tidak penting di antara beberapa faktor lainnya yang lebih penting. Hasil panen yang meningkat, vaksinasi, meningkatnya penggunaan kelambu, tidak ada yang terkait dengan pekerjaan kita namun dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kesehatan anak-anak. Atau program kita mungkin memang signifikan hanya dikarenakan kontribusi intervensi-intervensi lain – mungkin perubahan cara Kementerian Kesehatan mengalokasikan sumber dayanya.

### MENGEVALUASI DAMPAK

Mengukur penyebab-penyebab 'dampak' dalam proses perkembangan yang rumit membutuhkan sumber daya dan keahlian penelitian yang jauh di atas kapasitas aktivitas program monitoring dan evaluasi (M&E). Bahkan, dengan menggunakan sistem-sistem monitoring dan evaluasi kita yang terbatas untuk evaluasi dampak, ada risiko menyekatkan apabila kita tidak mengakui dan memahami pentingnya kontribusi lain yang signifikan.

Walaupun *logframe* dan model logis lainnya mungkin berguna untuk menyederhanakan dan meringkas alasan dan komponen suatu program berkomunikasi dengan beberapa audiensi, *logframe* dan model logis lainnya ini tidak menawarkan dasar yang memadai bagi monitoring

dan evaluasi. Seringkali *logframe* dan model logis lainnya ini menawarkan harapan palsu bahwa satu program bisa benar-benar mencapai semua 'dampak' dengan sendirinya. Kesederhanaan model logis dapat membantu mendemonstrasikan bagaimana suatu intervensi tertentu seharusnya bekerja. Namun, kalau kita berbicara mengenai pengukuran hasil, kesederhanaan ini sering menyekatkan dengan tidak mengikutsertakan cara-cara yang muncul, rumit, seperti jaring atau bahkan sirkuler tempat terjadinya perubahan sosial dan transformasi organisasional.

Sayangnya, banyak program dibutuhkan oleh organisasi-organisasi sponsor mereka untuk menggunakan monitoring dan evaluasi untuk 'membuktikan' bahwa upaya-upaya mereka membawa perubahan-perubahan kekal bagi masyarakat miskin. Waktu dan upaya yang diberikan cenderung mengalihkan perhatian kita dari pemahaman yang lebih dalam mengenai ketidakberesan perkembangan, dari menggali dan mempelajari bagaimana 'meningkatkan' cara kita bekerja dalam organisasi kita dan dalam masyarakat.

### PEMETAAN HASIL AKHIR SEBAGAI SUATU ALTERNATIF PERKEMBANGAN

Awalnya dikembangkan oleh Pusat Penelitian Perkembangan Internasional (*International Development Research Centre/IDRC*) di Ottawa, Kanada, Pemetaan Hasil Akhir didasarkan pada dua puluh tahun pembelajaran dari kerja lapangan di banyak wilayah di dunia.

Di bawah ini adalah beberapa kata dari IDRC mengenai Pemetaan Hasil Akhir:

“ Fokus Pemetaan Hasil Akhir adalah pada orang dan organisasi. Keaslian metodologinya adalah pergeserannya menjauh dari penilaian produk-produk suatu program (misalnya, relevansi kebijakan, penghapusan kemiskinan, berkurangnya konflik) untuk fokus pada perubahan perilaku, hubungan, tindakan, dan/atau aktivitas orang dan organisasi dengan siapa program perkembangan langsung bekerja. ”





Keterangan lebih lengkap mengenai Pemetaan Hasil Akhir dapat ditemukan dengan bergabung di komunitas belajar online: [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)

## MENELUSURI PERUBAHAN BERTAHAP

Pemetaan Hasil Akhir mengarahkan kita untuk memberikan perhatian kepada perilaku dan hubungan yang relevan dengan perubahan-perubahan kondisi yang kita coba timbulkan. Hal tersebut memberikan cara membuatnya nyata dan menelusuri perubahan-perubahan bertahap tentang cara masyarakat dan organisasi bertindak berkenaan dengan keseluruhan arahan yang ingin kita capai. Fokus Pemetaan Hasil Akhir pada apa yang terjadi dalam 'lingkup pengaruh' langsung memungkinkan kita mengukur hubungan antara intervensi-intervensi kita dan dengan perubahan-perubahan yang terjadi akibatnya pada bagaimana masyarakat memperlakukan satu sama lain dan memperlakukan ekosistem. Fokus tersebut juga membantu kita menghindari perangkat banyak sistem M&E yang membujuk kita untuk mengakui bahwa kita 'menyebabkan' perubahan yang berada jauh di luar jangkauan kita, perubahan yang melibatkan banyak aktor lain, perubahan jauh di 'hilir' dari tempat kita sebenarnya bekerja.

## 'MITRA BATAS' DAN PEMBELAJARAN

'Mitra Batas' (*boundary partner*) kita adalah kelompok, organisasi, atau individu dengan siapa kita bekerja, yang terkena dampak langsung dari pekerjaan kita bersama mereka. Kita dapat melihat dampak pekerjaan kita sampai ke tingkat manfaat yang didapatkan (atau tidak) dari dukungan atau pengaruh kita.

'Mitra Batas' adalah ukuran terbaik atas dampak kita karena mereka harus dapat menceritakan sendiri pengaruh apa yang kamu miliki, memberikan umpan balik secara langsung, dan dengan demikian memungkinkan kita mengukur efektivitas praktik kita dan memperoleh wawasan mengenai kemungkinan atau dampak yang mungkin ke hilir. Tetapi mitra-mitra batas kita juga memiliki mitra batas mereka sendiri yang mereka coba pengaruh. Dengan menggunakan cara berpikir seperti ini, mereka akan terbantu dalam mengukur kontribusi-kontribusi yang mungkin mereka hasilkan terhadap tindakan atau kesejahteraan kelompok-kelompok mitra mereka. Cara berpikir ini akan membantu mereka mengembangkan suatu pemahaman yang lebih dalam mengenai konteks fungsi mereka dan menggunakan pemahaman tersebut untuk meningkatkan efektivitas mereka. Jadi, monitoring bukan menjadi alat untuk menghasilkan 'bukti dampak', melainkan cara mendapatkan panduan yang berguna untuk pekerjaan yang sedang dilaksanakan.



## MICHAEL TRIEST BERBAGI CERITA MENGENAI PEMETAAN HASIL AKHIR...

Pemetaan Hasil Akhir (PHA) sekarang lumayan, walaupun tadinya kami tidak selalu antusias mengenai pemetaan ini, tapi semakin lama kami semakin menyukainya. Pertemuan pertama kami dengan PHA adalah di proyek VVOB mengenai pendidikan lingkungan di 3 perguruan tinggi pendidikan guru sekolah menengah di Zimbabwe – di sana PHA membantu kami berpikir dan membedakan antara struktur proyek tersebut dengan peran struktur-struktur donor yang beroperasi di sana. Hal ini memungkinkan struktur-struktur lokal terus ada setelah donor menghentikan pendanaan – sangat baik untuk kesinambungan, dan kami bisa melihatnya terjadi sekarang. PHA memandu kami menyepakati apa yang dapat dihasilkan dengan bekerja bersama-sama dalam hal “Kami berharap dapat melihat...”, “Kami ingin melihat...”, dan “Kami sangat ingin melihat...” PHA menarik dan praktis. Nah, itulah hambatannya. Tidak ada dalam PHA yang memaksa kamu untuk benar-benar mendalami sesuatu, jadi ini juga tergantung pada seberapa banyak hati, seberapa banyak pendekatan bawah ke atas, seberapa banyak 'perasaan' mengorganisir konsultasi-konsultasi dan kerja sama tersebut. Ini tergantung pada seberapa besar kamu

sebenarnya tertarik pada orang-orang dengan siapa kamu bekerja – sebagaimana dalam semua sistem. Kalau tidak, kamu hanya akan mendapatkan banyak dokumen yang terlihat menarik tetapi tidak mendapatkan intinya – sebagaimana dalam semua sistem. Yang bagus dari PHA adalah bahwa pendekatan tersebut memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan mendalam, untuk berbicara, berinteraksi, walaupun kamu masih dapat menggagalkannya. Kami sedang mencobanya sekarang di program Pendidikan Berkualitas dan Kerawanan 2008-2013 yang baru di VVOB Zimbabwe. Kami juga mengesampingkan dokumen-dokumennya sementara waktu untuk mengintegrasikan pencarian partisipatif apa yang benar-benar penting bagi kami dan mitra-mitra kami – kemudian menemukan bahwa hubungan dengan kerangka kerja PHA mudah dibuat. Kerangka kerja tersebut, dengan penekannya pada 'berpikir mengenai pemantauan dari awal', sangat membantu pembelajaran organisasional, menimbulkan apa yang kami pelajari seiring dengan pertumbuhan program tersebut secara organik. Itulah mengapa kami menyukai PHA lebih dari 'kerangka kerja logis' di lingkungan yang rumit.



## CHRISSEY BERBAGI CERITA YANG MEMBERIKAN INSPIRASI INI...

### Pendekatan Menyamping Pembangunan

Ibu Letela, kepala sekolah dasar pedesaan kecil di Lesotho, berdiri dekat jendela kantornya, memerhatikan anak-anak yang sedang bermain di lapangan luar. Dia sedang berpikir apa yang harus dia lakukan dengan meningkatnya jumlah anak-anak yang datang ke sekolah dalam keadaan lapar, dan betapa lelah dan lekas marahnya anak-anak tersebut menurut para guru. Bagaimana mereka bisa belajar? Kita mendapatkan anak-anak yang kelaparan, yang orang tuanya adalah petani, dan ladang-ladang kosong dapat ditemukan di sini. Tentunya kita dapat melakukan sesuatu? Dia mulai mengunjungi beberapa orang tua, mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berbincang-bincang dengan mereka mengenai gagasan menanam tanaman pangan di sekolah, mendengarkan gagasan-gagasan mereka dan mendorong mereka berbicara dengan sesama orang tua. Ketika dia merasa waktunya sudah tepat dia mengundang para orang tua ke suatu pertemuan yang menghasilkan kesepakatan mereka bertanggung jawab membuat taman di sekolah untuk memberi makan anak-anak mereka. Tetapi mereka harus melakukannya dengan cara yang berbeda dengan bercocok tanam, karena sayur-sayuran perlu ditanam dan dipanen sepanjang tahun, tidak seperti tanaman jagung tahunan mereka.

Mrs. Letela bertanya ke sana ke mari di kota tersebut, ke kantor-kantor, beberapa organisasi perkembangan, dan diberitahu mengenai asosiasi LSM daerah bernama Pelum yang mempromosikan pertanian organik berskala kecil. Dia mengirimkan surat kepada mereka dan mereka langsung membalas, menyetujui untuk mengirim dua pelatih selama beberapa minggu untuk mengajarkan suatu pendekatan yang akan menggabungkan metode-metode pertanian para orang tua dengan budidaya pertanian berkesinambungan (*permaculture*), yang memungkinkan berbagai tanaman pangan yang berbeda-beda ditanam sepanjang tahun, dan tanpa memerlukan pupuk dan pestisida yang mahal. Untungnya asosiasi tersebut memiliki akses ke pendanaan fleksibel sehingga mereka bisa segera menanggapi permohonan ini.

Pelatih-pelatih tersebut mulai dengan menghabiskan waktu mencari tahu apa yang diketahui para orang tua mengenai berkebun sayur-sayuran, sebelum memperkenalkan prinsip-prinsip dan metode-metode esensial budidaya pertanian yang berkesinambungan. Sepanjang proses tersebut mereka melibatkan orang tua di setiap aspek, merancang dan mengembangkan sistem berkebun terpadu untuk seluruh kebun sekolah.

Kurang dari dua bulan kemudian semua anak mulai mendapatkan makanan bernutrisi setiap hari di sekolah, yang ditanam oleh para orang tua dan dipanen dan dimasak oleh murid-murid ilmu rumah tangga. Dan tidak lama kemudian, Ibu Letela mendengar bahwa para orang tua mulai mengadopsi beberapa metode berusaha tani ini di kebun dan ladang mereka sendiri, seperti yang dia lakukan juga. Tidak lama kemudian kabar mulai tersiar dan delegasi orang tua dan guru dari sekolah tetangga datang melewati bukit dan bertanya apakah mereka bisa diajarkan untuk melakukan hal yang sama. Jadi, orang tua mulai mengajari orang tua, petani belajar dari petani. Dan hal tersebut berlanjut dan menyebar ke seluruh distrik tersebut. Dalam tiga tahun, 58 sekolah dan masyarakat sudah memulai inisiatif serupa, masing-masing diajarkan oleh sekolah tetangga. Gagasan tersebut bahkan menyebar lebih jauh sejak saat itu, dengan persetujuan dan dukungan resmi, ke empat distrik lain yang melibatkan 200 sekolah lagi. Pusat pembinaan paruh waktu didirikan di sekolah Ibu Letela, dengan satu orang diperkerjakan dengan hibah kecil dari satu donor asing, untuk memberikan saran dan informasi dan memastikan orang-orang dapat saling menghubungi. Sekolah Ibu Letela sudah memperkenalkan berkebun sayur-sayuran organik sebagai bagian dari kurikulum sekolah.

### PERTANYAAN UNTUK DIBAHAS BERSAMA

Dengan menggunakan Siklus *Action Learning* yang memandu pertanyaan-pertanyaan (pada halaman 110), jelaskan cerita ini dan gambarkan pembelajaran dan implikasi yang mungkin berguna untuk praktikmu.





## MEMPERSIAPKAN PEMBELAJARAN HORIZONTAL

Apa itu pembelajaran horizontal dan apa hubungannya dengan bentuk-bentuk pembelajaran lainnya? Kita sudah menjelajahi *action learning* (pembelajaran tindakan). Apa yang sudah kami katakan mengenai *action learning* berlaku juga untuk pembelajaran horizontal. Belajar dari tetangga-tetangga dan rekan-rekan sebaya kita tentunya merupakan suatu praktik, sealamiah *action learning*. Pembelajaran horizontal dan *action learning* biasanya saling terkait, proses yang sama – saudara laki-laki saya menunjukkan bagaimana dia memperbaiki selokannya, seorang petani mendemonstrasikan kepada tetangga-tetangga bagaimana dia menghilangkan cacing bulu, atau seorang rekan kerja bercerita bagaimana pekerja diatur untuk mendapatkan manfaat medis di pabrik lain. Semua ini adalah contoh dari kedua pembelajaran tersebut.

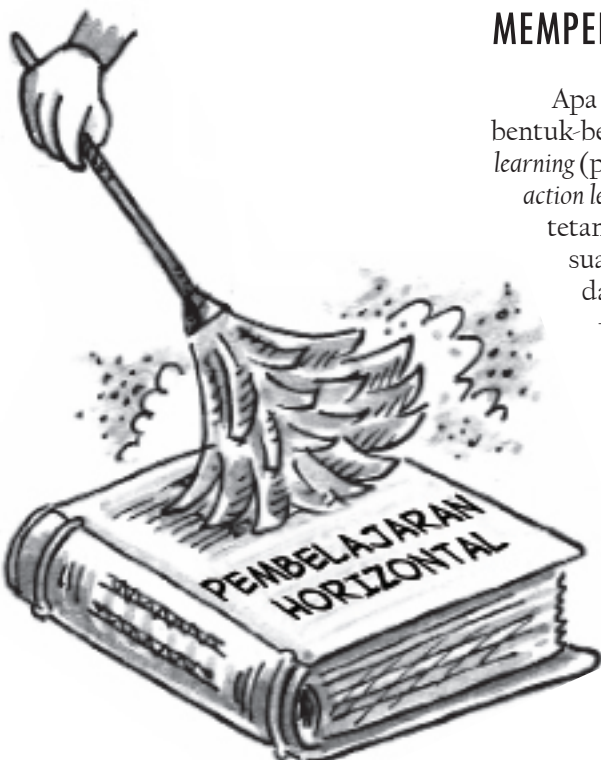
Ketika Pendidikan datang dalam bentuk guru-guru ahli, dokter, perawat, pengacara, penyuluh pertanian, dan lain-lain – bagi kebanyakan orang sebagai bagian dari dominasi kolonial – hasilnya adalah bahwa keyakinan orang-orang dalam nilai dan pengalaman, pengetahuan, dan gagasan tetangga mereka jadi semakin digerogeti. Budaya dan praktik pembelajaran dan pengetahuan horizontal masyarakat jadi setengah terkubur dan ketergantungan vertikal sudah muncul selama beberapa generasi terakhir ini, terus-menerus diperkuat oleh masyarakat modern. Pengetahuan dan pembelajaran sudah menjadi komoditas eksternal yang semakin dihilangkan dari kehidupan organik masyarakat, menjauhkan orang-orang bukan hanya dari akses ke pengetahuan dan potensi lokal mereka sendiri, tapi juga melemahkan hubungan saling kebergantungan masyarakat yang sudah lama ada yang menyertainya. Mengembalikan atau memperbarui budaya dan praktik pembelajaran horizontal, bersama dengan *action learning*, tentunya menjadi sangat penting bagi praktik perkembangan, sangat penting bagi tujuannya.

Bukan berarti para guru dan ahli tidak memiliki peran penting. Mereka sering memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sangat penting dalam pembelajaran dan sangat bodoh jika kita tidak memberikan akses ke pengalaman dan pengetahuan ini kepada diri sendiri. Mereka dapat memberikan penjelasan yang lebih konseptual daripada yang seringkali ada dalam kelompok rekan sebaya, penjelasan yang bernilai tinggi. Yang perlu diingat adalah mengetahui kapan harus menghasilkan dan bagaimana. Pengetahuan baru harus diperkenalkan hanya setelah pengetahuan dan pengalaman diri sendiri diberikan, sehingga pengetahuan baru atau kemahiran dapat melengkapi dan memperluas apa yang orang-orang sudah ketahui, dan bukannya mengabaikan, menentang, atau menggantikannya seperti yang seringkali terjadi.

Para sesepuh masyarakat memiliki peran karena hubungan mereka dengan para pembelajar, dan konteks mereka biasanya lebih intim dan rumit. Sebagai anggota dari masyarakat yang sama, mereka memiliki banyak aspek hubungan rekan sebaya yang sama, seperti orang dalam, tetapi juga membekali mereka dengan cerita dan sejarah, pengetahuan dan kebijakan lokal, budaya dan tradisi. Ketika semuanya ini dimiliki bersama, mereka bukan berasal dari luar atau atas tetapi dari dalam masyarakat tersebut, dari masa lalu, menyingkapkan apa yang sudah menjadi milik masyarakat tersebut, warisannya dan identitas dalamnya. Walaupun ada ketergantungan dan masalah kekuasaan lain dalam hubungan dengan para sesepuh, mereka tidak mewakili sesuatu yang berbeda dengan hubungan antara pembelajar dan para guru atau para ahli profesional.

Pembelajaran horizontal, seperti halnya *action learning*, merupakan proses alami dan lahiriah lain untuk transformasi yang kita tanamkan.

“Pembelajaran horizontal, seperti *action learning*, merupakan proses yang alami dan lahiriah untuk transformasi yang kita tanamkan.”



## JENIS-JENIS PEMBELAJARAN HORIZONTAL

Ada sangat banyak pendekatan pembelajaran horizontal terhadap perubahan sosial yang dipraktikkan saat ini, dan ada lebih banyak lagi yang sedang diuji coba...

### PERTUKARAN PENGETAHUAN MASYARAKAT

Ini adalah praktik paling umum yang kita ketahui, biasanya berbentuk suatu masyarakat yang mengunjungi masyarakat lain untuk mempelajari sesuatu yang khusus – misalnya sistem simpanan/tabungan harian, bagaimana beternak siput, teknik-teknik menyimpan bibit, pendekatan perawatan anak, dan lain-lain. Masyarakat yang mengunjungi juga dapat membawa pengalaman dan pengetahuan mereka untuk dibagi sehingga menjadi pertukaran yang lebih adil.

### KELOMPOK-KELOMPOK BELAJAR (*Peer-Learning*)

Seperti Kelompok Belajar Petani yang digambarkan di bawah (halaman 160), kelompok belajar *peer-learning* ini seringkali lebih dekat, merupakan kelompok-kelompok yang berkelanjutan, berbagi pengalaman nyata, inovasi, dan pembelajaran.

Kelompok Pertukaran Pengetahuan dan *peer-learning* dapat mengarah ke program bersama dan bahkan jaringan kerja, pergerakan, federasi, perserikatan, dan lain-lain, melalui wadah ini kelompok-kelompok yang lebih kecil bersatu untuk mengatasi masalah sistemik yang lebih besar.

### SKEMA SIMPANAN/TABUNGAN DAN KREDIT

Ini adalah kelompok simpanan/tabungan yang membentuk diri mereka menjadi koperasi solidaritas. Ini merupakan praktik kelompok simpanan/tabungan yang tersebar luas yang menginspirasi dan mengajarkan kelompok-kelompok baru untuk membentuk dan kemudian memperluas pergerakan kelompok yang bergabung untuk menggali pinjaman lebih besar dan mengakses sumber daya, dan bahkan membentuk pergerakan sosial untuk melibatkan pemerintah dalam perubahan dan implementasi kebijakan.

### SURVEI DAN PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan survei horizontal dan partisipatif yang dilakukan secara lokal, menyaring dan berbagi informasi mengenai masyarakat – bagian, masalah, kemungkinan dan kebutuhannya – untuk memberikan informasi kepada kedua inisiatif lokal dan sebagai informasi untuk melibatkan pemerintah.

### PENELITIAN YANG DIPIMPIN PETANI

Penelitian yang dipimpin petani melibatkan pendekatan-pendekatan partisipatif untuk menyelidiki, bereksperimen, dan menemukan inovasi dalam praktik setempat, membawa pembelajaran horizontal ke tingkat praktik yang lebih disiplin.

### PAMERAN DAN FESTIVAL PEMBELAJARAN

Kegiatan bagi orang-orang untuk berkumpul secara terbuka dalam acara sukaria untuk saling mempromosikan dan membagi pengetahuan dan inovasi mereka.



*“Mengembalikan atau memperbarui budaya dan praktik pembelajaran horizontal, bersama dengan action learning, tentunya menjadi sangat penting bagi praktik perkembangan, sangat penting bagi tujuannya.”*



## CHRISSY BERBAGI CERITA LAIN YANG MEMBERIKAN INSPIRASI...

### Cerita tentang petani Tanzania

LSM di Tanzania selama beberapa dekade lamanya sudah mencoba mengajarkan metode-metode modern yang dipelajari di perguruan-perguruan tinggi pertanian di Utara kepada para petani. Tetapi mereka yang sudah diajari metode-metode baru tersebut belum memiliki kehidupan yang lebih baik dari biasanya, bahkan banyak di antaranya lebih miskin, sedangkan di sisi lain yang sudah diajari tapi kemudian mengabaikannya, tidak terlalu buruk hasilnya. Akhirnya generasi baru para pelatih Tanzania menyadari bahwa di antara mereka, para petani tersebut mengetahui lebih banyak mengenai usaha tani dalam kondisi setempat daripada para pelatih ini dan mereka memutuskan untuk mengubah pendekatan mereka.

Mereka mulai mendorong para petani untuk membentuk Kelompok Belajar Petani, meskipun tidak yakin ini akan mengarah ke mana. Para petani didorong untuk bertemu secara rutin dan berbagi metode-metode kerja dan inovasi-inovasi mereka, dan mengundang masuk beberapa dari petani yang lebih tua yang keras kepala memegang teguh metode-metode mereka yang sudah ketinggalan zaman dan kurang produktif tapi dengan ketahanan bibit di musim kemarau. Para pelatih tersebut (sekarang para fasilitator) tidak memaksakan formalitas, komite, atau membuat catatan pertemuan, hanya saling bertemu untuk membagi apa yang mereka ketahui. Agak makan waktu bagi kelompok pertama untuk menemukan proses mereka sendiri, untuk mencari tahu bagaimana mereka ingin belajar bersama, tapi mereka melakukannya dan kelompok ini mulai mengarah ke semacam peningkatan praktik yang sudah sejak lama coba diperkenalkan oleh LSM tersebut. Para fasilitator tersebut, dengan izin dari petani, mulai mendokumentasikan dan mempublikasikan metode-metode dan inovasi-inovasi ini, dalam bentuk komik berbahasa Swahili, yang tersedia untuk kelompok masyarakat yang lebih luas, dengan cerita asal-mulanya.

Tidak lama kemudian mereka didatangi oleh lebih banyak petani yang meminta bantuan mendirikan kelompok pembelajaran serupa dan mampu mendapatkan bantuan dari Kelompok Belajar Petani yang sudah ada, tapi mereka juga mendengar mengenai kelompok-kelompok di tempat lain yang terbentuk secara spontan. Yang lebih mengherankan adalah beberapa Kelompok Belajar Petani, yang sama sekali tidak didorong, memulai proyek-proyek perkembangan usaha tani bersama, sementara kelompok lain memilih

perwakilan untuk mendekati dewan setempat untuk meminta layanan yang seharusnya diberikan kepada mereka, khususnya jalan yang lebih baik dan fasilitas pemasaran. Tidak lama kemudian beberapa dari kelompok tersebut bergabung dan membentuk cabang-cabang Mviwata, serikat nasional petani kecil yang independen.

*“Para fasilitator tersebut, dengan izin petani, mulai mendokumentasikan dan mempublikasikan metode-metode dan inovasi-inovasi ini, dalam bentuk komik berbahasa Swahili.”*





## PERAN FASILITATOR EKSTERNAL

Banyak proses pembelajaran horizontal seperti pertukaran masyarakat dan kelompok pembelajar petani membutuhkan peran yang sangat berbeda dari para praktisi pendukung.

### PERSIAPAN

Sebelum prosesnya seringkali ada banyak persiapan, misalnya membantu peserta lebih memahami tujuan pertukaran tersebut, mendukung perencanaan dan logistik yang terkait dengan perjalanan dan makanan, jika diperlukan, membantu menggalang sumber daya, dan lain-lain.

### DUKUNGAN

Setelah proses tersebut seorang praktisi dapat memberikan dukungan dalam penerapan pembelajaran, mengimplementasikan rencana.

### PERTEMUAN DAN BERBAGI

Selama proses tersebut, pertemuan dan metode berbagi harus dilakukan sesuai dengan budaya setempat, dan bukannya budaya “lokakarya Barat”. Bahkan banyak dari pertukaran yang paling berhasil bukanlah yang difasilitasi oleh orang luar.



## Apa yang sudah kita pelajari mengenai Pembelajaran Horizontal

Proses-proses Pembelajaran Horizontal seringkali agak berantakan. Pada tingkat masyarakat pertukaran-pertukaran pengetahuan yang baik jarang berhasil apabila mereka difasilitasi lokakarya. Pertukaran seringkali berhasil dengan sangat baik dalam ritual dan budaya setempat dengan pemberlakuan cara pembelajar masyarakat berbagi pengalaman dan pengetahuan.

**KURANGI HIRARKI** Proses-proses Pembelajaran Horizontal dapat mendorong munculnya kepemimpinan yang tidak terlalu hirarkis dan lebih fasilitatif dan memberdayakan.

**BERBAGI** Kami juga telah melihat meningkatnya sikap dan perilaku kepemilikan di antara para peserta dan meningkatnya keinginan untuk berbagi risiko dan tanggung jawab.

**PENGETAHUAN ASLI** Proses-proses pembelajaran horizontal mengakui pengetahuan dan praktik organik atau asli, menghargai pengetahuan pelaku dan bukan hanya pengetahuan pemikir. Mengakui, menghargai, dan memobilisasi keragaman praktik dan bentuk pengetahuan. Penghargaan proses-proses pembelajaran informal, proses pembelajaran budaya dan lebih asli.

**SINERGI** Suatu pergeseran dari kepuasan satu kebutuhan ke kepuasan sinergi beberapa kebutuhan.



*“Proses-proses pembelajaran horizontal mengakui pengetahuan dan praktik-praktik organik atau asli, menghargai pengetahuan pelaku dan bukan hanya pengetahuan pemikir.”*



KETERANGAN LEBIH LENGKAP BISA DITEMUKAN DI SITUS KAMI:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

**INTERAKSI** Memungkinkan dukungan dan empati rekan sebaya. Memberikan ruang yang lebih aman, manusiawi, dan terbuka bagi interaksi manusia yang lebih alami.

**OTENTIK** Pertukaran-pertukaran otentik dengan cukup keragaman seringkali memunculkan krisis dan konflik yang dapat memunculkan pergeseran transformatif.

**PERTUKARAN BUDAYA** Pertukaran pembelajaran sangat ditingkatkan oleh pertukaran budaya.

### **BERBAGI KISAH NYATA**

Berbagi kisah nyata dan mendemonstrasikan macam-macam hal dalam situasi dan atmosfer keakraban, keramahan, dan kepercayaan memungkinkan adanya tingkat baru pembelajaran dan perkembangan. Cerita-cerita memungkinkan pendengar mengalami kembali cerita-cerita dan aktivitas-aktivitas tersebut, serta masuk ke kehidupan orang yang bercerita, mendapatkan pengalaman baru untuk dipelajari dan mengkatalisasi pembelajaran pengalaman bagi semua yang terlibat. Selain itu, peningkatan pemahaman bersama bisa terjadi. Ini bukanlah gagasan modern tapi mungkin sudah menjadi nadi kehidupan alami perkembangan masyarakat yang sehat sejak dahulu kala.







## SATU CERITA TERAKHIR...

Kami mendengar satu kasus dari seorang petani kecil/pekerja masyarakat di Provinsi Limpopo mengenai bagaimana 60 desa yang aneh membangkitkan kembali sebuah tradisi festival tahunan untuk bertemu dan saling berbagi bibit. Tradisi ini sudah hilang sejak industri pertanian, dimana petugas penyuluhan pemerintah, mulai memperlihatkan cara modern kepada petani-petani kecil, yang menciptakan ketergantungan mendalam dan memperhatikan pada bibit, pupuk, dan pestisida yang dikendalikan korporasi. Suatu lokakarya kesadaran oleh suatu LSM setempat mengenai bahaya bibit rekayasa genetik yang membayangkan akhirnya membuat mereka memutuskan dan mendorong pembaruan praktik lama. Sekarang, setiap tahun di desa lain, para petani sekali lagi mengirimkan perwakilan masing-masing desa untuk berkumpul dan bersidang selama beberapa hari, masing-masing membawa kantong kacang-kacangan dan gandum masing-masing untuk dimasak dan dicoba, kemudian dibagikan gratis sebagai bibit, dengan saran mengenai penanaman yang paling baik. Dan semuanya ini mengakibatkan bangkitnya praktik budaya lain, nyanyian dan tarian dan kisah-kisah yang mengekspresikan suatu identitas baru masyarakat dan saling kebergantungan.





## KETIKA SESEORANG MENDENGARKANMU DENGAN SEKSAMA

Ketika seseorang mendengarkanmu dengan  
seksama

rasanya seperti mengulurkan cangkir penyok  
yang kau punya sejak kanak-kanak  
dan menyaksikannya terisi penuh  
air segar, yang dingin.

Ketika air tersebut mencapai bagian atas cangkir,  
kau dipahami.

Ketika airnya luber dan menyentuh kulitmu,  
kau dicintai.

Ketika seseorang mendengarkanmu dengan  
seksama

ruang tempat kau ada  
memulai kehidupan baru  
dan tempat kau menulis  
puisi pertamamu  
mulai bersinar dalam benakmu.  
Bagaikan menemukan emas!

Ketika seseorang mendengarkanmu dengan  
seksama

kaki telanjangmu menjejak bumi  
dan tanah kecintaan yang tampak jauh  
sekarang berada dalam hatimu.

Oleh John Fox  
dari *Finding What You Didn't Lose*  
[www.poeticmedicine.org](http://www.poeticmedicine.org)



# Daftar Pustaka

## Bab 1 – Halaman 21

*Social Threefolding*

Nicanor Perlas, *Shaping Globalisation: Civil Society, Cultural Power and Threefolding*. 2000, CADI: Philipinnes/Globenet3: New York / Novalis: Cape Town

## Bab 2 – Halaman 29

*The Threefold Human Being*

Rudolf Steiner, *The Riddles of Philosophy*, Anthroposophic Press, 1973

*Archetype* ini digunakan oleh orde-orde agama paling awal sebagai tubuh jiwa dan roh tetapi dilarang oleh dewan gereja pada tahun 869 M. Hirarki gereja merasa harusnya hanya mereka yang bekerja dengan roh. Rudolf Steiner membangkitkan penggunaan keseluruhan konsep tersebut pada tahun 1917.

## Bab 2 – Halaman 33

*Phases of Individual Development*

Bernard Lievegoed, *Phases*, Rudolf Steiner Press, 1998

## Bab 2 – Halaman 38

*The Four Temperaments*

Rudolf Steiner, *The Four Temperaments - 1 lecture 1909*, Anthroposophic Press, 1971

## Bab 2 – Halaman 42

*Leadership Polarities*

Leo de la Houssaye dari Institut Perkembangan Organisasi NPI – kami tidak dapat menelusuri referensi ini. David Scott berbaik hati menunjukkannya sebagai konsep yang pada awalnya dikembangkan oleh Leo.

## Bab 3 – Halaman 8

*Types of Power*

*Adapted from* Jonathan C. Erwin, *Classroom of Choice: Giving Students What They Need and Getting What You Want*, ASCD, 2004

## Bab 3 – Halaman 9

*Bases of Power*

*Adapted from* French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (hal. 150-167).

## Bab 4 – Halaman 74

*The Phases of Organisation Development*

Bernard Lievegoed, B., *The Developing Organisation*, Tavistock, London, 1974.

Fritz Glasl, *The Enterprise of the Future: Moral Intuition in Leadership and Organisation Development*. Hawthorn Press, UK, 1997

## Bab 5 – Halaman 108-110

*Action Learning*

Walaupun *Action learning* diakui sebagai *archetype* pembelajaran alami dalam buku ini, konsep tersebut pertama kali disusun sebagai teori oleh Reg Revans pada tahun 1940-an. Lihat Revans, R. 1980. *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

## Bab 5 – Halaman 112-117

*The U-process*

Proses U dikembangkan pada tahun 1970 oleh Glasl dan Lemson - (lihat Glasl, F. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press, 1999). Versi yang berbeda tapi berkaitan mengenai Proses U dikembangkan oleh Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, dan Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004. Kami masih menggunakan versi lama dan lebih sederhana yang digambarkan di sini, tetapi seperti siklus *action learning*, Proses U merupakan *archetype* perubahan yang berusia setua perkembangan manusia sendiri.

## Bab 5 – Halaman 119

"*Apa yang Dapat Dilakukan?*" oleh Meas Nee. Diambil dari bukunya *Towards Restoring Life: Cambodian Villages*. 1995, Krom Akphiwat Phum, Battambang/OSB Australia – Suatu kisah puitis mengenai fasilitasi perkembangan yang sangat dihargai di masyarakat dengan trauma mendalam di Kamboja. Tersedia di situs web CDRA.

## Bab 6 – Halaman 131-133

William Bridges: *Managing Transitions, making the most of change*, Addison-Wesley, Massachusetts 1991

