

# MWONGOZO Wa Pili Wa Mguu PeKu

Desturi Za Kujifunza  
Katika Mashirika Na  
Katika Mabadiliko  
Ya Kijamii

SECOND  
BAREFOOT  
COLLECTIVE

Kimefadhiliwa na



**MWONGOZO**

**MGUU PEKU**

wa desturi za  
kujifunza katika  
mashirika na  
katika mabadiliko  
ya kijamii



©Kundi la mguu peku

ISBN 978-0-620-50236-8

**Toleo la kwanza: May 2011**

**Kundi la pili la mguu peku:**

Aissata Dia – Action Aid - Senegali  
Akke Schuurmans – PSO Capacity Building in Developing Countries – Uholanzi  
Alfred Kuma – Voluntary Service Overseas (VSO) – Ghana  
Arja Aarnoudse – PSO Capacity Building in Developing Countries – Uholanzi  
Doug Reeler – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrika Kusini  
Jan van Ongevalle – Research Institute for Work and Society (HIVA/KULeuven) – Ubelgiji  
Malcolm McKinlay – International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies – Thailand  
Maria Cascant (Kas) – The International Reflect Circle (CIRAC) – Spain  
Marianne Brittijn – Cordaid – Uholanzi  
Martine Koopman – International Institute for Communication and Development (IICD) – Uholanzi  
Nomvula Dlamini – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrika kusini  
Pamela Atieno-Olwal – EASUN: Centre for Organizational Learning – Tanzania  
Philippa Kabali Kagwa – Namutebi and Associates – Afrika Kusini  
Quang Ho Sy – Medical Committee Netherlands-Vietnam (MCNV) – Vietnam  
Sandra Hill – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrika kusini  
Tony Saddington – Independent – Afrika kusini  
Tracey Martin – Voluntary Service Overseas (VSO) – Thailand  
Tripti Rai – Action Aid – Nepali

**Timu ya wahariri:**

Arja Aarnoudse – PSO Capacity Building in Developing Countries – Uholanzi  
Doug Reeler – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrika kusini  
Tracey Martin – Voluntary Service Overseas (VSO) – Thailand

**Mwongozaji:** Meg Jordi

**Msanifu wa vikaragosi:** Paula Wood (Paula Wood Design)  
Lizet Verwoerd

**Kimetafsiriwa na:** Elias Xavier na Edna Chilimo

**Mhariri wa nakala:** Judy Norton

**Mhariri mhakiki:** Siobhain Pothier (Community Development Resource Association)

**Tovuti:** Doug Reeler (Community Development Resource Association) and Paula Wood (Paula Wood Design)

**Utawala:** Marlene Tromp (Community Development Resource Association)

**Michango:**

Shelley Arendse (Community Development Resource Association) and Ray Gordezky gave valuable input

**Mawasiliano:** Tafadhali wasiliana nasi kupitia barua pepe - [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

Kitabu hiki kinaweza kupakuliwa bure kutoka katika tovuti: [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)  
Maktaba ya mwongozo wa mguu peku.

Unaweza kupata kusanyiko la mazoezi, vitini na majarida ya kujisomea pamoja na visa mkasa vinavyoambatana na mwongozo wa mguu peku kwenye tovuti : [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).





Kimeandikwa na kundi la pili la mguu peku  
na kuongozwa na Meg Jordi

2011

Kimetolewa na



The Community Development Resource Association (CDRA)



PSO Capacity Building in Developing Countries



Voluntary Service Overseas (VSO)

# YALIYOMO

## KUJIFUNZA KATIKA SHIRIKA

1.

HATUA za awali:  
KUANDAA SaFari  
yetu ya KUJIFUNZA  
5 Hadi 24

2.  
MIMI, SISI :

KUUNGANISHA KUJIFUNZA  
KWA Mtu  
MMOJA MMOJA NA KUJIFUNZA  
KWA SHIRIKA  
25 Hadi 38

5.

KUSANIFU KUJIFUNZA  
KUWA  
Mabadiliko:

Njia Mbadala za KUPanga,  
KUFuatiliaji  
na KUTATHMINI  
63 Hadi 76

3.

MANDHARI Iliyochangamka :  
KUJENGA utamaduni  
wa KUJIFUNZA  
39 Hadi 46

4.

MIFUMO yenye  
KUVUTA HISIA:  
KUJIFUNZA KATIKA  
MIFUMO SHIRIKA  
47 to 62

6.

MATOLEO ya  
UNYENYEKEVU:  
UHUSIANO baina ya  
taratibu za WAFADHILI  
na KUJIFUNZA  
77 Hadi 92

Utangulizi  
1 Hadi 4

# na YALIYOMO yanaendelea

## Social Learning

7. MiguU yetU ardhini: Kujifunza pamoja Na Jamii 93 hadi 108

8. MiguU yetU ardhini: Kujifunza pamoja Na Jamii 93 hadi 108

9. Kiini cha Kujifunza: Hadithi kuhusu Kujifunza 121 hadi 138

10. Kuacha Mambo uliyozoea: Kuachilia ili kutoa nafasi kwa mabadiliko 139 hadi 144

11. Bahari ya Mabadiliko: Kuelewa muktadha wako 145 to 158

## Doing Learning

12. Kuvuna Kujifunza: Kujifunza jinsi watu wana-vyofi funza 159 to 174

13. Kuakisi Kioo: Kujifahamu na kubadilika 175 hadi 188

14. Kujifunza kuandika: Kuandika ili kujifunza 189 hadi 204

15. Uwanda wa ubunifu: Kubuni na kuwezesha michakato ya kujifunza 204 hadi 214

# Kujifunza ni nini?

Si kifurushi kilichofungwa kwa kamba  
au mashine yenye maelekezo sahihi  
Haitii kanuni wala mabwana

Hakuna awezaye kuimiliki , japokuwa wengi wamejaribu  
Haijawahi kutwaliwa na kutiwa katika chupa  
Au kupasuliwa, kufasiliwa au kutolewa

Ina rangi na manukato ya aina mbalimbali  
Vionjo na maumbile mengi  
Huweza kuzungumza lugha zote

Na kila mara watu wanapopiga hadithi  
Na wengine wakijitoa nafsi zao  
Kusikiliza , hujitokeza

Na kila wakati mtu akiuliza maswali ya msingi  
Na kuheshimu majibu yasiyotarajiwa  
na kisha kuyafanyia kazi, hujitokeza

Iko kule nje , inakusubiri  
Kama tunda zuri jekundu au ua la rangi ya samawi , au tone la mvua  
Unalo weza kulidaka mkononi mwako , kwa kuwa ulilitazama wakati likianguka

Na Tracey Martin



# Karibu!

...Kwenye mwongozo wa mguu peku wa desturi za kujifunza katika mashirika na katika mabadiliko ya kijamii

**Wamkelekile!**

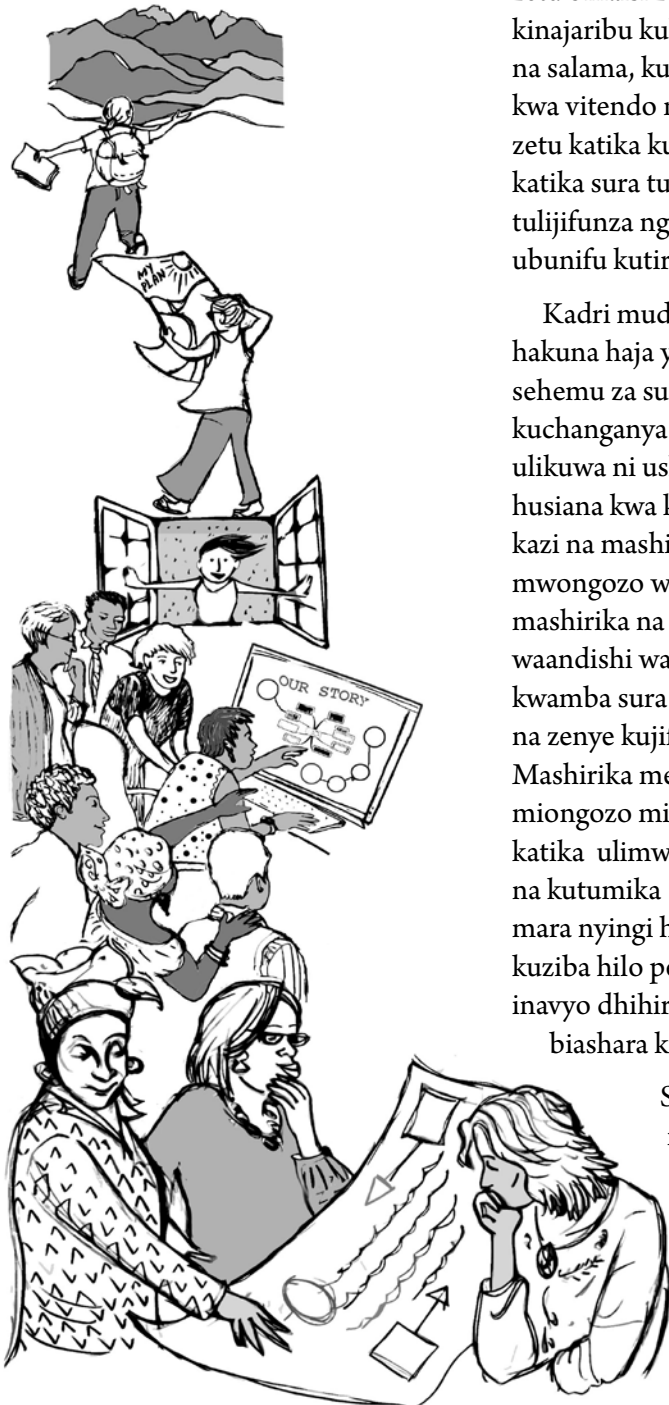
Hii ni nyenzo ya kivitendo maalumu kwa viongozi, wawezeshaji na wataalamu wanaohitaji kurekebisha na kuboresha michakato yao ya kujifunza. Imeandaliwa kwa ajili ya mtu mmoja mmoja, mashirika pamoja na shughuli za mabadiliko katika jamii. Hiki sio tu kitabu kingine kuhusu taratibu za kujifunza katika mashirika na katika mabadiliko ya kijamii. Ni kitabu cha kipekee kwa kuwa hakikuandikwa na mtu mmoja. Na wala sio mkusanyiko wa insha zilizoandikwa na watu tofauti tofauti. Kitabu hiki ni matokea ya jitihada za pamoja za kundi la wataalamu wa maendeleo kutoka duniani kote.

Kilibuniwa na kuandikwa kwa kupitia warsha tatu shirikishi na makini za kuandika, maarufu kama warsha za uandishi. Kwa kupitia mchakato huu tumebuni kitu cha kutusaidia sisi wenyewe pamoja na watu wengine katika kuanza na kuendeleza safari yenye mafanikio katika kujifunza na katika kuleta mabadiliko ya kijamii. Sisi (waandishi) sote tuna shauku ya kujifunza na tumekusanya na kutoa uzoefu na utaalamu wetu tofauti tofauti katika kitabu hiki.

Kinajumuisha mada mbalimbali kama vile uhamasishaji jamii na maendeleo, elimu ya watu wazima, uchangishaji fedha, tathmini, uwezeshaji pamoja na uandishi wa kibunifu. Tumejaribu kutumia lugha rahisi inayo eleweka katika kuandika kitabu hiki



kwa kuepuka misamiati migumu ya kimaendeleo. Tunatumaini kuwa viongozi katika jamii, wagani kazi, wafanyakazi wa mashirika yasiyo ya kiserikali, pamoja na asasi wakala wa wahisani, wanao pambana katika kubadili mashirika yao kuwa mashirika yenye kujifunza yamkini wataona kitabu hiki kuwa cha manufaa, chenye kuhamasisha na kuchochea fikra. Mchakato wa kuandika kitabu hiki kwetu sisi ilikuwa ni safari ya kujifunza. Wengi wetu hatujawahi kuwa waandishi halisi katika maisha yetu ya kazi – Ingawaje tuli bahatika kuwa na watunzi wa mashairi miongoni mwetu. Wengi wetu tulikuwa hatufahamiani kabla ya kwenda Kleinmond ( Afrika Kusini) kwenye warsha yetu ya kwanza ya kuandika. Na baadhi yetu walikuwa hawajawahi kushirikiana na watu wengine katika kuandika kitabu. Katika kuzoeana na kujenga mahusiano yenye misingi ya kuaminiana, tuli shirikishana hadithi zetu binafsi za kujifunza na kutimiza maadili yale ambayo kitabu hiki kinajaribu kuhamasisha – kufahamiana, kutengeneza mazingira rafiki na salama, kuacha tabia ya kujitetea, kuwajibikaji, kutengeneza tafakari kwa vitendo na kufurahia utofauti wetu. Tulijifunza kupaza sauti zetu katika kuandika na kupeana mrejesho wa wa kweli bila unafiki katika sura tulizoandika. Hata tulichora picha za kila mmoja wetu, pia tulijifunza ngoma – Ili kuweza kuachilia mtiririko wa uwezo wetu wa ubunifu kutiririka.



Kadri muda ulivyokwenda tuliimarika pamoja kama timu na kuona hakuna haja ya kuwa na upinzani na tuliweza kuachilia baadhi ya sehemu za sura tulizoandika ( kufisha mambo tuliycopenda ) hivyo kuchanganya sura mbalimbali ili kupata kazi mpya ya kuisisimua. Huu ulikuwa ni ushikiriano wa kweli. Ingawa kitabu hiki kinajitegemea, kina husiana kwa karibu sana na Mwongozo wa mguu peku katika kufanya kazi na mashirika na mabadiliko ya kijamii (BFG1). Wazo la kuandika mwongozo wa pili wa mguu peku wa desturi za kujifunza katika mashirika na katika maendeleo ya kijamii (BFG2) lilizaliwa wakati waandishi wa mwongozo wa kwanza wa mguu peku walipotambua kwamba sura ya saba ( kwenda na mabadiliko) inayohusu asasi bunifu na zenye kujifunza, sura hii pekee ingeweza kuwa kitabu kizima. Mashirika mengi yanatamani kuwa mashirika yanayojifunza, lakini kuna miongozo michache sana inayo weza kutekelezeka, miongozo mingi ipo katika ulimwengu wa kibiashara. Miongozo hiyo ni migumu kutafsirika na kutumika katika mazingira changamani ya mabadiliko ya kijamii na mara nyingi huongozwa na vipaumbele tofauti. Kitabu hiki kinatafuta kuziba hilo pengo kwa asasi za kiraia, na kama mrejesho kuhusu BFG1 inavyo dhihirisha, hatutashangaa kama watu wa serikali na wafanya biashara kuona mwongozo huu kuwa wa manufaa kwao pia.

Sehemu kubwa ya kitabu hiki inahusu kujifunza pamoja na umuhimu wa kujifunza katika kuwezesha mashirika kuchangia kikamilifu zaidi katika kuleta mabadiliko chanya na endelevu ya kijamii. Nia yetu ni sio kukusaidia wewe kutengeneza asasi maridadi na yenye kujifunza bali ni kukuwezesha kuimarisha asasi yako na kazi inayofanya, na kutoa matokeo chanya ya kudumu katika mazingira yako ya kazi. Hali kadhalika, mabadiliko ya

kijamii ni dhana pana yenye sura nyingi. Hakuna mabadiliko yoyote ya kijamii pasipo kuzingatia kujifunza. Kujifunza sio suala la kitaalamu. Tuna kusihhi upokee na kukubali mambo mapya usiyofahamu tuna tazamia kukuhamasisha sio tu kujiuliza kama unafanya kazi yako kwa njia stahiki , bali pia kujiuliza zaidi maswali ya kisaikologia pamoja na yale ya kisiasa.

Hatutaki kuingiza mifano au mbinu inayodhaniwa kuwa ni bora zaidi – Kimsingi tunaamini sana kuwa dhana ya jumla ya mbinu bora zaidi ni dhana ya kikoloni. Kila mmoja wetu sharti ajenge mbinu bora mahususi kwa muktadha wake wa kipekee na kuwa tayari kujifunza kutoka kwa wengine kadri mchakato unavyoendelea . Tunatambua kuwa watu katika jamii, mashirika na katika harakati za kijamii tayari wanajifunza kwa kiwango cha juu. Lengo letu ni kutambua yale yaliyopo tayari na kuwasha mashirika kujifunza hata vizuri zaidi. Tunataka kuleta kionjo kipya katika mambo mazuri tayari yaliyopo. Kitabu hiki kimesheheni hadithi za maisha halisi , taswira na dhana , japokuwa hakita toa majibu ya maswali yako wakati wote, tunatazamia kitakuwezesha kuuliza maswali bora. Kitabu hiki hakita kueleza jinsi gani asasi yako inapaswa kuwa , ila itawezesha njia ya kufikia kuwa na ufanisi na kutafakari zaidi. Na kupelekea mabadiliko chanya na endelevu zaidi ya kijamii. Pengine huta soma kitabu hiki kuanzia mwanzo hadi mwisho. Unajitaji kuandaa safari muafaka kwako ya jinsi ya kukipitia.

Lakini usijali ; kuna alama nyingi za kukusaidia . Kumbuka kuwa mwisho utakuwa ni mwanzo tu – Kwako, kwa shirika lako na kwa mahusiano yako na watu unaofanya kazi pamoja. Katika kuleta mabadiliko ya kijamii. Tumetumia hadithi nyingi - hadithi zetu binafsi katika kujifunza na hadithi ambazo watu wengine wametumia. Tunatambua ukweli kwamba hadithi zina nguvu sana. Ingawa nguvu hizo zinaweza kuleta matokeo chanya au hasi. Kuna hatari ya kusimulia hadithi ya aina moja , kwa kuwa hupelekea kutoa majumuisho na mtazamo wa jumla. Ni dhahiri kuwa katika kusimuli hadithi , mara nyingi tunachagua nini cha kusema.

Tunatengeneza hadithi zetu wenyewe kutokana na mitazamo yetu, tafsiri pamoja na dhana zetu. Hususani tunapotumia hadithi za watu wengine , tuna wajibu mkubwa kuzisimulia na kuzitumia kwa uangalifu na kwa adabu . Tunaamini kumeweza kukabili swali hili la kimaadili kwa njia ya uwajibikaji, kwa kutumia matarajio tu.

Mwishowe , kitabu hiki kina matarajio ya kinyenyekevu. Tuna elewa kuwa tumegusa sehemu ndogo sana ya maarifa na uzoefu ulio miongoni mwa wataaluma wengi wa maendeleo duniani kote.

Ili kujenga na kuendeleza mwongozo wa pili wa mguu peku, tunakusihhi sana kutupatia kisa au simulizi zako au uzoefu kuhusu dhana ya kujifunza katika kitabu hiki au kwenye website yetu. Ili kuweza kuungana na watu pamoja na mashirika mengine walio na maswali yanayo fanana na yako. Ni maombi yetu kuwa maudhui ya kitabu hiki yataboreka na kustawi siku hadi siku. Safari yetu ya kujifunza ndio kwanza imeanza tunakuhisi uende hatua moja mbele zaidi!



## Tunapenda kupata mrejesho kutoka kwako

1. Je mwongozo huu umechochea mabadiliko yoyote kuhusu utendaji wako au mbinu unazotumia katika kazi yako? Ingekuwa vyema endapo ungetupatia maelezo mafupi ya jinsi ulivyo tumia mwongozo huu na imepelekea kupata matokea gani
2. Ni sura gani zimekusadia sana ? kwa nini ?
3. Kuna jambo lolote lingine ambalo ungependa kuona katika mwongozo huu?
4. Kuna sehemu yoyote katika mwongozo ambayo unaona ngumu kuelewa?
5. Kuna jambo lolote ambalo hukubaliani nalo? Tafadhali tueleze kwa nini na jisikie huru kuchangia mawazo mbadala.

Tuma maoni yako kupitia [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org).

## Changia zana na nyenzo zako

Pia tuna karibisha nyenzo za ziada kwa ajili ya matoleo ya baadae na kwa ajili ya tovuti. Hizi zinaweza kuwa kazi, vitini vya kujisomea, visa mkasa au hata mashairi au taswira ambazo unaona zinafaa, na kwamba zitawafaa wengine . Hatuwezi kuahidi kuwa mara zote tutatumia mbinu au nyezo zako , lakini kila mchango utakao tumika utathaminiwa na kutambulika kwa makini.



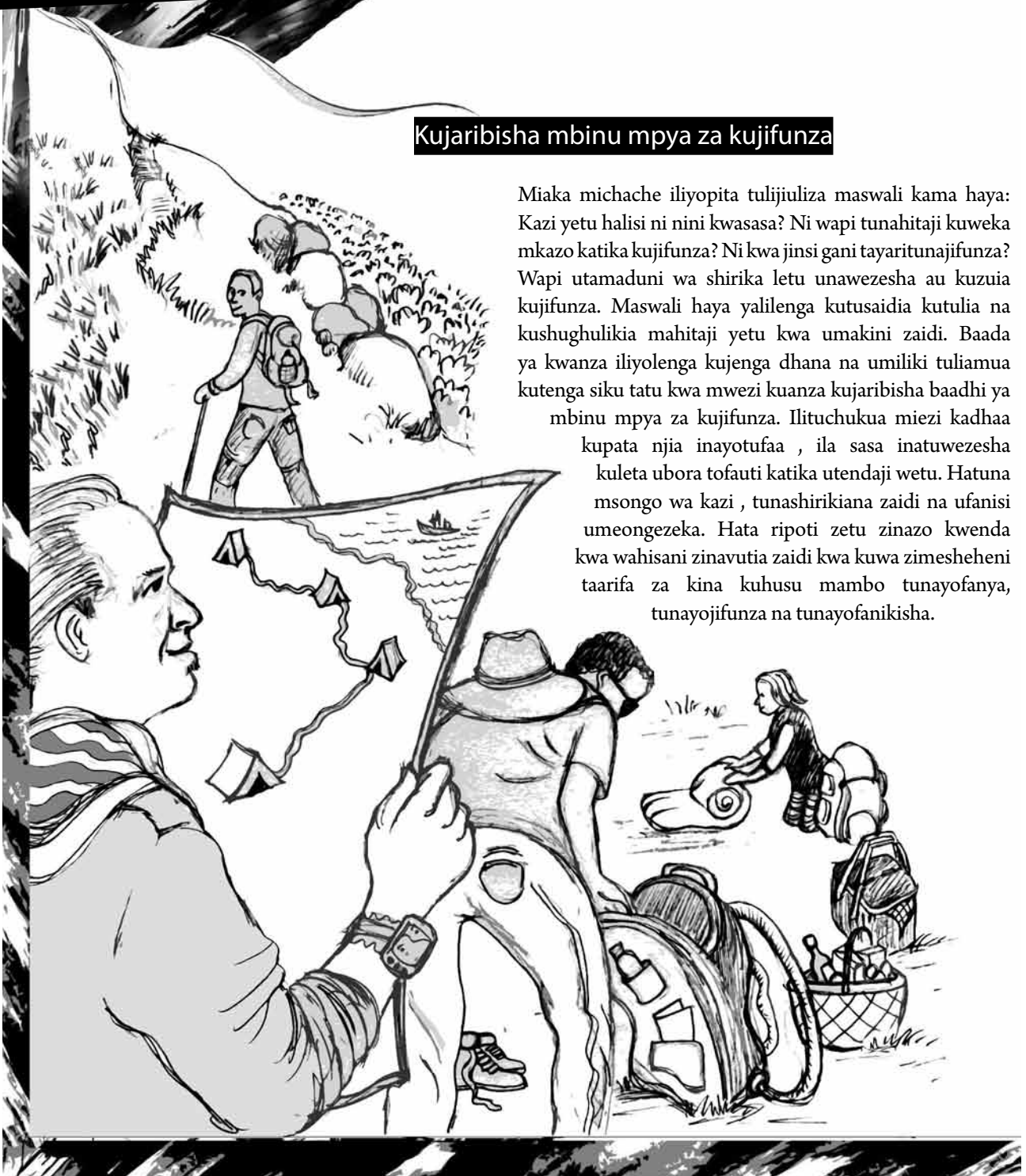


# Hatua za awali:

## kujiweka tayari kwa safari yetu ya kujifunza

### Kujaribisha mbinu mpya za kujifunza

Miaka michache iliyopita tulijiuliza maswali kama haya: Kazi yetu halisi ni nini kwasasa? Ni wapi tunahitaji kuweka mkazo katika kujifunza? Ni kwa jinsi gani tayaritunajifunza? Wapi utamaduni wa shirika letu unawezesha au kuzuia kujifunza. Maswali haya yalilenga kutusaidia kutulia na kushughulikia mahitaji yetu kwa umakini zaidi. Baada ya kwanza iliyolenga kujenga dhana na umiliki tuliamua kutenga siku tatu kwa mwezi kuanza kujaribisha baadhi ya mbinu mpya za kujifunza. Ilituchukua miezi kadhaa kupata njia inayotufaa, ila sasa inatuwezesha kuleta ubora tofauti katika utendaji wetu. Hatuna msongo wa kazi, tunashirikiana zaidi na ufanisi umeongezeka. Hata ripoti zetu zinazo kwenda kwa wahisani zinavutia zaidi kwa kuwa zimesheheni taarifa za kina kuhusu mambo tunayofanya, tunayojifunza na tunayofanikisha.



# Tunaanzia wapi?

Inawezekana unajiuliza : Tutawezaje kuanza kuwa asasi bora inayojifunza? Wengi wetu tungependa maelekezo rahisi kwa swali hili ... ..lakini sio rahisi hivyo. Kila shirika ni tofauti na hivyo linapaswa kutafuta namna yake lenyewe. Ingawaje kiungo kimoja muhimu , ni kwamba lsharti kuwepo na nia madhubuti na msaada kutoka kwa uongozi kutenga muda pamoja na rasilimali za kutumia katika michakato ya kujifunza. Vinginevyo itaishia kuwa wazo zuri tu. Katika sura hii tumeelezea baadhi ya kanuni, fikra zenye ubunifu na uzoefu unaofaa tuliokusanya , ambao unaweza kuona ni manufaa kwako katika kukuwezesha na kukuongoza katika safari yako. Pia itakusaidia kupanga safari yako mwenyewe katika kuupitia mwongozo huu na kuamua ni sehemu zipi zinakufaa zaidi.

*We are all learning,  
almost all the time.*

## Kuelewa na kuimarisha namna ambavyo tayari tujifunza

Ninyi ni shirika linalo jifunza tayari! Hiyo inakushangaza ? kila shirika linajifunza: baadhi wanajifunza vizuri , baadhi si vizuri sana , baadhi kwa kudhamiria ,wengine bila kudhamiria. Sote tunajifunza , karibu wakati wote. Mara nyingi hii hutoke bila kufahamu. Akili zetu daima huchukua yale tuyaonayo, kusikia , kuonja au kunusa , na huchambua taarifa hizi kwa njia nyingi, kuzihifadhi sehemu tofauti tofauti , na kujaribu kuzielewa.

Na hii hutokea tukiwa tumelala au tukiwa macho. Mashirika hufanya hivi pia. Kwa kuwa tayari tunajifunza , changamoto yetu ya kwanza ni kutambua njia tunayo tumia katika kujifunza na kuelewa zaidi jinsi tunavyoweza kujifunza , ili tuweze kuimarisha yale yanayofanyika vizuri na kuachana na yale yasiyo fanyika vizuri. Mfano mmoja wa wafanyakazi wako anaweza kuwa tayari anatomia jarida kuandika mambo yaliyotokea akiwa kazini. Halafu anatomia jarida hilo katika kuandika ripoti zake . Endapo wengi wenu wangepanya hivi , ingeweza kusaidia kuboresha mikutano pamoja na ripoti zenu kwa kuwa kila mmoja wenu angeleta uchunguzi bora zaidi wa kushirikishana na wengine.

Yafuatayo ni baadhi ya maeneo ya kuangalia ni jinsi gani tayari tunajifunza



## **Kujifunza kutoka kwa jamii, kujifunza pamoja na jamii**

Je tuna ruhusu yale tunayosikia kutoka kwa jamii kuongoza shughuli zinazofuata? Pengine hili ndilo fundisho la muhimu zaidi tunalopata. Thamini , lifahamu zaidi na jiulize ni kwa namna gani unaweza kulifanya jambo hili kwa njia iliyo bora zaidi. Uliza : Ni kwa jinsi gani tunaweza kusikiliza kwa makini zaidi?

Kwa kina zaidi ? Je watu unao waongoza au unaofanya kazi nao wanajua kuwa unashauku na fikra na mtazamo wao, na kuwa unahitaji kujifunza kutoka kwao. Pengine kama jamii ingefahamu jambo hili ndipo wengeweza kuwa wazi zaidi na kutoa taarifa za kina. Wengeweza pia kujisikia wana thaminiwa zaidi na hivyo kutiwa moyo kuchukua wajibu wa kusikiliza na kujifunza kwa umakini zaidi

## **Kujifunza bila utaratibu maalumu na wafanyakazi wenzako**

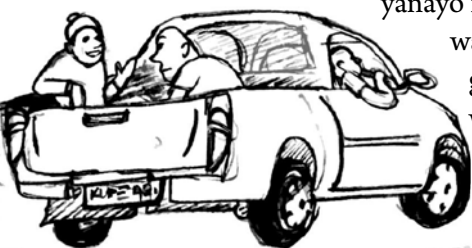
Pengine kama watu tunaofanyakazi pamoja tuna shirikishana fikra na mawazo katika gari, njiani kuelekea nyumbani kutoka kwenye shughuli za mradi, pindi mambo yaliyotokea bado yako dhahiri akilini mwetu na bado tuna hisia moto moto kutokana na yale yaliyotokea hivi punde.

Tuna wezaje kuboresha mazungumzo haya , kuuliza maswali bora zaidi, kuthamini , na kushirikishana na wengine mambo tuliyojifunza? Wakati wa mapumziko ya chai wafanyakazi wanaweza kuzumngumza mambo yahasuyo kazi bila kufuata utaratibu maalum. Hii ina umuhimu kiasi gani? Je tuna mahali pasiyo rasmi pa kukutana panapo weza kuchochea mazungumzo ya papo kwa hapo? Je watu wanaruhusiwa kujichanganya kuzumngumza kuhusu kazi zao au wanadhani wanapaswa kuonekana waki fanyakazi wenyewe katika madawati yao?

Kumbuka kuwa baadhi ya watu wanaweza kuelezea mawazo na hisia zao kwa urahisi wakati wa chai kuliko katika mikutano au warsha. Hivyo endapo unahitaji kuwa na mazungumzo ya kujifunza pamoja nao, ndipo tuna weza kuandaa kikombe cha chai na kisha kuzumngumza nao masuala ya kazi. Kupata na kuelewa mawazo yao njia kwa hii , inaweza kuwasaidia kushiriki kwa uwazi zaidi katika mazingira yaliyo rasmi.

## **Kujifunza katika mikutano yetu ya kazigs**

Mikutano inaweza kuwa fursa kubwa sana ya kujifunza: Inaweza kuwa pia yenye kuchocha na yakupoteza muda. Ni mambo gani yanayo furahisha na kuthaminiwa zaidi na watu katika mikutano yetu? Mambo gani wanapenda yanayo wafanya wafikiri zaidi? Nini cha kufanya zaidi?



*Je tunaruhusu yale tunayosikia kutoka kwa jamii kuongoza hatua tutakazo chukua katika shughuli zitakazo fuata?*



*Kumbuka kuwa baadhi ya watu wataweza kutoa mawazo na hisia zao kwa urahisi zaidi wakati wa chai kuliko katika mikutano au warsha.*

## **Kujifunza kwa kujisimamia , kujishauri na kujinasih**

Katika mashirika yetu kunatumia muunganiko wa mbinu mbalimbali za kujiongoza , kujishauri na kujinasih katika kusaidia mfanyakazi mmoja mmoja . Katika baadhi ya mashirika mbinu hizi zime rasimishwa , kwenye mashirika mengine haziko rasmi na hufanyanyika bila mpangilio maalumu. Je shirika lako linatumia vyanzo hivi muhimu vya kusaidia na vyenye kuleta ufanisi kwa njia ya manufaa? Kuwa na utaratibu rasmi na kwa kuzitumia mara kwa mara , kunaweza kusaidia sana shirika katika kuboresha utendaji wa mtu mmoja mmoja na wa shirika kwa kwa ujumla.



# Njia nne za kuchagua

Kuibua na kuimarisha mbinu za kujifunza ambazo tayari zinatumiwa na zinafaa inaweza kutosha. Lakini kama unahitaji kufanya zaidi ndipo unahitaji kufikiri kuhusu ni wapi kwa kwenda baada ya hapo. Fikiria ni yapi kati ya hali zifuatazo zinawahusu zaidi nyie, kama shirika linalotaka kujifunza.



A. Tuko sawa kwa sasa ... .Lakini labda tunaweza kujaribu mbinu nyingine



B. Tuko sawa ... .Lakini tunahitaji kuongeza juhudi



C. Hatuko sawa . kwa kweli tunahitaji kubadilisha mambo hapa



D. Hatuna uhakika ...



## A. Tunafanya vizuri kwa sasa...Lakini pengine tunaweza kujaribu vitu kadhaa

Shirika lako liko katika hali nzuri inayoridhisha ; mnafanya kazi vizuri . Pengine mmepitia mabadiliko makubwa mwaka uliopita, na mnahitaji tu kuweka mkazo katika kazi iliyo mbele yenu. Kuna uwezekano mkubwa kuwa mnajifunza vya kutosha wakati mkifanya kazi nje na ndani ya shirika. Wewe pamoja na wafanyakazi wenzio hamuoni ulazima wowote wa kutenga muda maalumu wa kujifunza. Endapo shirika ni jipya au liko katika hatua anzilishi hali hii inaeleweka (tazama maelezo yafuatayo)

Yamkini watu wengine mnao fanyakazi nao wanataka mfanye jambo jipya ( kwa mfano wahisani wanahitaji mfumo wa ufuatiliaji ) lakini ninyi mmeridhika na yale mnayofanya. Endapo unapitia hali kama hii, fanya kila uwezalo usome kitabu hiki – tambua kuwa hatuna maana kuwa kila shirika linapaswa kubadilisha mbinu wanazo tumia katika kujifunza au ni lazima wajifunze kwa kudhamiria. Pengine mwaka ujao utakuwa tofauti endapo hali ya mambo itabadilika. Lakini kwa sasa – Usitilie maanani kitabu hiki. Endelea na kazi zako , Lakini kama unahisi kuwa unaweza kuboresha baadhi ya vipengele , labda kuongeza mbinu mpya zinazo tufanya tutafakari hapa au pale , pengine kitabu hiki kinaweza kukusaidia . Endelea kusoma kurasa zifuatazo , angalia ni mambo gani yana maana , puuzia yale yasiyo kufaa.

Kama shirika lenu bado changa na liko katika hatua ya uanzilishi unahitaji kufikiria changamoto hizi mbili:-

## Changamoto za kujifunza katika shirika la hatua anzilishi

### 1. Kujifunza katika miguu

Mashirika anzilishi ni mashirika machanga . Mara nyingi ni mashirika madogo na manyumbufu na hutumia muda mwingi kufanya majaribio ya shughuli zao katika maeneo ya mradi au pamoja na jamii. Mara nyingi hayana muundo unayoeleweka sana na huweka mipango yao wakati kazi ikiendelea, na kuiboresha kadri wanavyo endelea na kazi.

Kwa nje mashirika ya aina hii yanaweza kuonekana kama hayana mpangilio, lakini kimsingi yanaweza kuwa na ufanisi na ustadi wa hali ya juu sana – kinyume kabisa cha mashirika makubwa ya kirasimu yaliyopangwa kupita kiasi. Mara nyingi mashirika machanga ni mepesi, yenye ubunifu na rahisi kubadilika kuendena na wakati. Watu wa nje husani wahisani na serikali huona mashirika haya kama yana wachanganya , na hudhani kuwa hayawezi kuaminiwa na sio endelevu.



Tazama mwongozo wa 1 wa mguu peku , ukurasa wa 75 kwa ufafanuzi mzuri zaidi.



Ingawaje , kwa kuwa haya endeshwi kwa kufuata desturi za kawaida , mashirika machanga yanaweza kuwa na ufanisi mkubwa.

Je haya ni mashirika yanayojifunza ? Ndio ni mashirika yanayojifunza ya aina ya kipekee- yanajifunza zaidi kwa kutenda. Yanafanya hivi kwa hisia , pasipo kujua , bila kufahamu kuwa wanajifunza. Kwa kuwa wana mifumo na utamaduni usio rasmi, taarifa huweza kuzunguka kwa namna yoyote, bila kubanwa na taratibu au urasimu. Hali hii huwezesha kiwango cha juu cha kujifunza kutokea. Mara nyingine wahisani husisitiza kuwepo kwa mifumo ya kupanga , kufuatilia na kutathimini ambayo huleta urasimu na kudhoofisha ari ya kujifunza katika mashirika

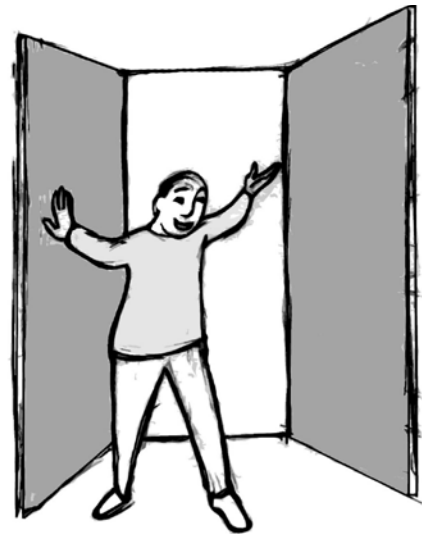
**Changamoto zako :** Je unakumbana na shinikizo la kuwa na miundo na mipangilio kuliko unavyoona umuhimu ? Je unawezaje kuwafanya wengine kuelewa nini unahitaji na nini hauhitaji?

## 2. Acha milango na madirisha wazi

Ijapokuwa mawasiliano hufanyika kwa uhuru , mashirika yaliyo katika hatua ya uanzilishi bado yanaweza kukabiliwa na ugumu katika mawasiliano. Kwa kuwa wana wasiliana pasipo utaratibu maalumu, watu wanaweza kuachwa nje ya mfumo wa mawasiliano pasipo kukusudia. Hali hii hukwamisha jitihada za kujifunza. Pengine wale wenye urasihi wa kutumia barua pepe huwa wa kwanza kusikia mambo na hali hii huzuia uhusishwaji na ushirikishwaji wa wengine. Yamkini baadhi ya wajumbe hawaishi au hawafanyi kazi karibu na makao makuu au ofisi na hawana taarifa ya mikutano muhimu hadi dakika za mwisho. Pengine baadhi ya mazungumzo hufanyika tu wakati wa chai kwa watu fulani. Hali hii huweza kutenga wengine katika majadiliano muhimu yakiwemo majadiliano yahasuyo kazi au ya mambo binafsi, ambapo wengine hujifunza mambo ya msingi yahasuyo shirika. Kuwa shirika linalo endeshwa katika misingi ya uwazi ni njia madhubuti ya kuhamasisha hali ya kujifunza katika shirika. Watu hawawezi kujifunza kama hawajui mambo yanayoendelea.

**Changamoto yako:** Ni kwa jinsi gani mnaweza kuongeza uwazi ili kuweza kuwasiliana vizuri pamoja na kuhusisha watu wengi zaidi.

“ Being a transparent organisation is the most effective way to encourage learning in your organisation. ”





## B. Tunafanya vizuri ... lakini tunataka kuongeza bidii.

Kama shirika mko katika hali inayoridhisha. Mmewuka kupita awamu ya uanzilishi na mmejipanga vizuri zaidi. Na mnahisi kuwa watu wanajifunza sana katika maeneo mnayofanyia shughuli zenu lakini kujifunza huko kunafanyika kiholela na pengine kwa kulazimisha na bila kuwa na hamasa. Mko tayari kujifunza kwa kudhamiria zaidi, kwa ubunifu na kwa nidhamu lakini hamjui ni wapi pa kuanzia. Au pengine umeanza na kwa kweli mambo hayaendi vizuri kwa kuwa hamkuwa na ufahamu wa kutosha wa jinsi ya kuandaa taratibu za kujifunza zenye manufaa. Pengine unataka kutekeleza mfumo mzuri wa kupanga, kufuatilia na kutathmini. Endapo moja wapo ya mambo haya yanahusu shirika lako, basi kitabu hiki kimesheheni mambo mengi ya kukusaidia. Hata kama uko katika hali nzuri, jihadhari na kuchukulia mambo kimazoea. Sio habari tu ya kujifunza mbinu kadhaa kwa haraka. Ukinzani katika kujifunza una nguvu kuliko tunavyodhani. Endapo utapuuzia ukinzani utaweza kuua jitihada zako za kujifunza. Endapo utaihua na kutambua ukinzani wa kujifunza, na kushughulikia, ndipo utaweza kuchochea hamasa nzuri ya kujifunza.

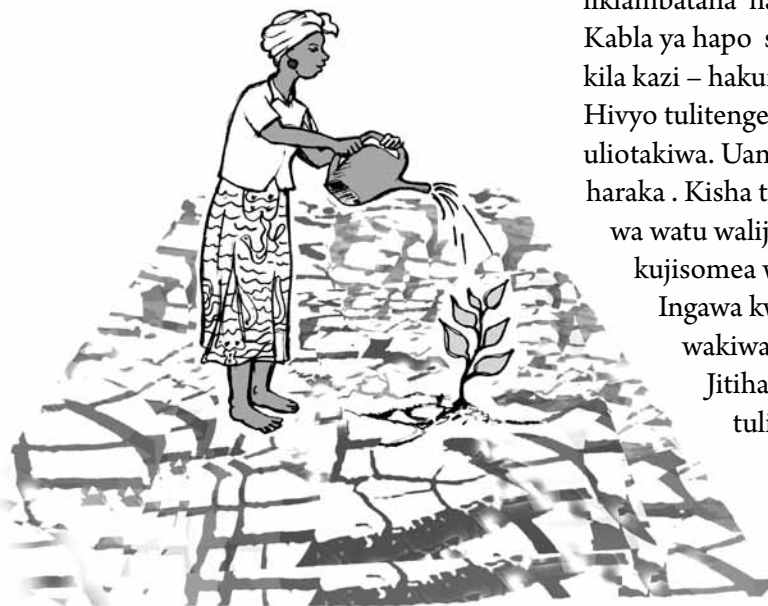
## Changamoto za kujifunza katika shirika na muktadha wenye uchangamani

### 1. Kuweka bayana majukumu ni kuwajengea uwezo wafanyakazi

Nakumbuka kufanya kazi na shirika lililokua kwa kasi kutoka mwaka mmoja kwenda mwingine. Punde tulitambua umuhimu wa kuwa na majukumu mahususi kwa wafanyakazi, kila jukumu likiambatana na safu ya majukumu mapya yanayo takiwa. Kabla ya hapo sote tulikuwa tukifanya sehemu fulani katika kila kazi – hakuna aliyekuwa na jukumu mahususi au maalumu. Hivyo tulitengeneza majukumu mapya ujuzi na uwezo uliotakiwa. Uamuzi wa kuweka majukumu haya ulifanyika kwa haraka. Kisha tukatafuta mbinu za kupata ujuzi sahihi. Baadhi wa watu walijiunga na kozi mbalimbali: wengine walipaswa kujisomea wenyewe. Tuliandaa ziara za mafunzo pia. Ingawa kwa sehemu kubwa watu walilazimika kujifunza wakiwa kazini na kujifunza kutoka kwa wengine. Jitihada zote hizi zilikuwa njema, lakini kimsingi tulifanya kosa.

Tatizo lilikuwa kwamba hatukuwa na uelewa wa kutosha kuhusiana na majukumu yetu mapya. Mchakato ulipelekwa kwa kasi. Hata hivyo mazingira tuliyokuwa tukifanyia kazi hayakuwa tulivu hivyo majukumu yasingeweza kubaki bila kubadilika. Lakini

bado tungehitaji kutumia muda zaidi kufikiri kuhusu nani alikuwa anafanya nini na nini ilikuwa ni kazi halisi katika kila jukumu. Nilipewa jukumu la kutafuta fedha kwa ajili ya uendeshaji wa shirika, na nilihudhuria kozi mbinu za kuchangisha fedha – Lakini ilikuwa dhahiri kuwa nilijifunza mambo machache sana yenye manufaa. Hivyo tulikaa sisi wenyewe kufikiri ni yapi majukumu ya msingi ya mtafutaji fedha za shiriki. Kupitia



majadiliano haya tulibaini kuwa uchangishaji fedha ni moja tu ya matokeo ya mwisho ya wajibu wangu. Wajibu wangu halisi ulikuwa ni kuhamasisha rasilimali na uwezo uliopo ndani na nje ya shirika . Jukumu la kuendeleza majadiliano kuhusu kusudi halisi la shirika na kuongeza kina cha uelewa kuhusu mbinu ya kuboresha utendaji wetu na kuhamasisha wahisani ;kujenga mahusiano pamoja na mitandao.

kuunganisha shirika letu na majadiliano ya kimkakati katika sekta ili tuweze kushirikiana ; kuwajengea uwezo wengine kuweza kutafakari kuhusu masuala yahasuyo uwezo na kadhalika. Haya si masuala yanayohusu uwezo bali ni wajibu. Mara nyingi uwezo wa msingi ni uwazi kuhusu kazi halisi ya jukumu husika , na uwazi huo hupelekea kujiamini na uwezo wa kufanya kazi. Hivyo endapo watu wanasema hawajiamini kuhusu ujuzi wao, kwanza angalia kama wanajua wanatarajiwa kufanya nini .

Majukumu yaliyobainishwa vizuri huwezesha watu kutathmini ikiwa tayari wana uwezo unaohitajika ( yaani ujuzi, maarifa , uzoefu) katika kutimiza majarajio hayo . Mara nyingi uwezo wanaohitaji tayari upo, pasipo wao kufahamu , uwezo huu unahitajika tu kuibuliwa na kuboreshwa kidogo. Endapo itabainika kuwa uwezo unaohitajika haupo basi shirika linaweza kuandaa ukufunzi , ziara za mafunzo , makongamano, kozi , kujisomea na kadhalika.

## 2. Nani mwingine unaweza kujifunza kutoka kwake?

Ingawa kila mara unahitaji kutegemea uzoefu wako mwenyewe katika kuboresha utendaji , wakati mwingine unaweza kukwama – Mara nyingi mambo yana uchangamani mwingi kwa asasi moja pekee kuelewa vya kutosha. Kusoma vitabu vyenye fikra na uzoefu tofauti ni jambo jema. Lakini watu wengi wanashindwa kujisomea vya kutosha au kusoma pamoja na wengine.

Ni jambo la manufaa kubainisha ni nani mwingine ana fanyakazi kama unazofanya na kuandaa ziara ya mafunzo , ili kujifunza kutoka kwao na wao kujifunza kutoka kwako. Kujifunza kutoka kwa wengine ni njia mbadala na madhubuti ya kujifunza. Ingawaje ziara za kujifunza zinawahitaji watu kuachana na tabia za kificho za ushindani. Kuwa tayari kujifunza humaanisha kuwa uko tayari kukiri ujinga pamoja na changamoto zako na kwamba uko radhi kuyajadili haya na wengine.

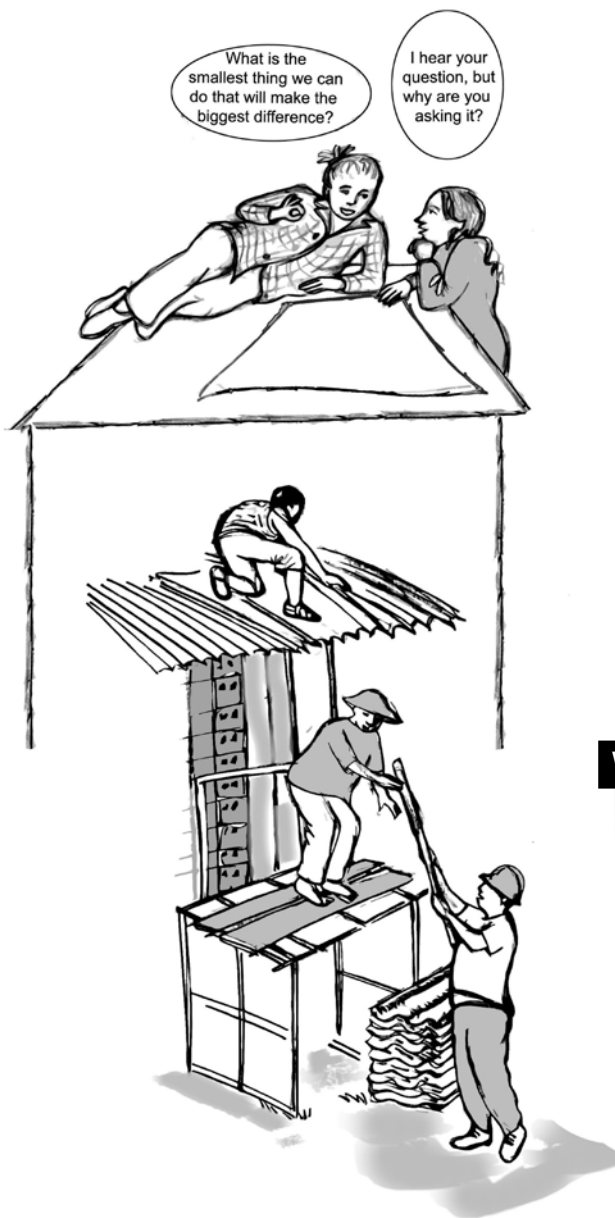
*‘Kusikiliza ni jambo lenye mvuto kama sumaku pia ni jambo la kustaajibisha, ni nguvu yenye ubunifu. Marafiki wanao tusikiliza ndio tunao vutiwa kuwa nao karibu zaidi. Pindi tunapo sikilizwa ,tunaumbika , tunakunjuka na kutanuka ’*

Karl Menninger



“ Mara nyingi uwezo wanaohitaji tayari upo , Bila ya wao kufahamu na unahitaji tu kuibuliwa na kuboreshwa kidogo. ”





Chapter 2 in the Barefoot Guide 1 has some ideas for encouraging good listening. The website has great exercises to try out.



### 3. Jifunze kushirikiana

Ushirikiano ni neno la kileo linalo zungumzwa sana. – ni kwa sababu nzuri tu. Tunapaswa kufanya kazi na watu pamoja na mashirika mbalimbali ili katika kupata matokeo yaliyo halisi na endelevu. Lakini kushirikiana si jambo rahisi. Ni vigumu kwa watu walio ndani ya shirika moja kushirikiana, vigumu zaidi kuwezesha mashirika mawili au zaidi kufanya kazi pamoja. Hapa ndipo machakato wa kujifunza kwa pamoja una jukumu muhimu. Sasa kuna mifano ya kutosha kuonyesha kuwa endapo mashirika au jamii wanajifunza pamoja, kushirikishana uzoefu na utendaji wao, mafunzo pamoja na tafakari zao ndipo msingi wa kushirikiana unapoanza kujengwa. Yafaa watu kufahamiana na kujuana kabla ya kumua kufanya kazi pamoja.

#### Wekeza katika utamaduni wa kusikiliza na kuhoji

Pengine jambo la msingi katika kuboresha kujifunza katika shirika lako ni kukuza utamaduni na ujuzi mzuri wa kusikiliza na kuhoji. Utamaduni mzuri wa kusikiliza ni ule ambao watu wanashauku ya dhati kwa kila mmoja, katika mambo yanayowaza, wanayohisi na wanayohitaji. viongozi wazuri mara nyingi hutumia muda wao kukaa na wajumbe au wafanyakazi wao na kuwahimiza kuzungumza mambo kutoka kichwani, moyoni na miguuni (tazama mwongozo 1 wa mguu peku kurasa za 29 – 32) na pia huwahimiza kufanya hivyo hivyo miongoni mwao. Sio tu kwamba watajifunza kutoka kwa kila mmoja wao, na kupata taarifa na mawazo muhimu, bali pia hali hii hupelekea watu kuwa na furaha zaidi na kufanya kazi kwa ufanisi. Kimsingi usikizaji bora unawezeshwa na watu kuuliza maswali bora – unaweza kupata majibu mazuri endapo utauliza maswali mazuri. Na hivyo yafaa kuweka jitihada katika kukuza stadi bora za uulizaji maswali.





## C.Hatuko vizuri . Kwa kweli tunahitaji kubadilisha mambo hapa

Shirika lako linahitaji kazi ya ziada. Mambo ni magumu zaidi kuliko hapo awali na unafahamu unahitaji sio kujifunza tu lakini pia kufikiri kwa upya desturi za utendaji kazi wenu. Lakini watu wana kazi nyingi hawana muda ya kukaa na kujifunza pamoja. Nyote mnahitaji kutumia muda wa kuboresha mbinu za utendaji kazi kwa ujumla za shirika. Ingawa ni dhahiri kuwa hakuna muda wa kutosha au pengine watu wengine hawapendi. Yamkini umewahi kujaribu kufanya mazoezi ya kutafakari , katika maeneo yako ya kazi au ndani ya ofisi na pengine haikusaidia au hata ilipelekea mambo kuwa mabaya zaidi. Pengine kuna ukinzani wa kujifunza kwa baadhi ya watu , au hakuna uaminifu au kujiamini vya kutosha kuwezesha watu kuwa wazi na kushirikishana kwa uwazi mafanikio na changamoto zao na kishi kujifunza kupitia changamoto na mafanikio hayo. Yamkini shirika lako lijali sana matokeo kiasi ya kwamba watu hawataki kuzungumzia changamoto au mapungufu yanayo wakumba kwa kuhofia kupoteza kazi zao, kukosa kuongezwa mshahara au kupandishwa cheo. Kila shirika hujikuta katika hali hii katika kipindi fulani – Lakini usihofu , ni hali ya kawaida kabisa.

Endapo utafanikiwa kusuluhisha hali hii basi inaweza kuweka msingi wa mafanikio makubwa wa katika hatua ya maendeleo inayofuata. Inawezekana kuwa kwamba shirika lako linavuka kutoka awamu moja ya ukuaji kuelekea awamu nyingine, inayo lazimu shirika kubadilisha mambo ya msingi, hivyo kujifunza ni sehemu tu ya changamoto. Kama hali iko hivi basi inaweza kuwa wazo jema kusoma mwongozo wa kwanza wa mguu peku kuhusiana na changamoto za mabadiliko ya shirika. Tazama sura ya 4 – 6. Hata kama ni baadhi tu ya mambo haya yanakuhusu basi endelea kusoma kitabu hiki, lakini fuatilia kwa makini changamoto za kushughulikia vipengele hivyo vya utamaduni wa shirika vinavyo wezesha au kukwamisha zoezi la kujifunza kwa mtu mmoja mmoja au kujifunza kwa pamoja.

## Changamoto za kujifunza wakati wa mgogoro au katika kipindi cha mpito

### 1. USITAHAYARI !

Jambo la kwanza kutambua ni kwamba, kuwa katika hali ya mgogoro sio mara zote ni jambo baya. Mara nyingi mgogoro unakuja na fursa nyingi za mabadiliko, japokuwa inaweza kuja na maumivu na mahangaiko mengi. Kumbuka kuwa palipo na maumivu pana sababu ya msingi ya kubadilika. Tatizo ni kwamba, mambo yakienda mrama , viongozi mara zote hutupiwa lawama, au hujilaumu au kuwa laumu wafanyakazi wao. Hii ni hali ya kusikitisha kwa sababu migogoro ni hali ya kawaida.

#### Changamoto iko hapa:

Jaribu kuuelewa mgogoro na kuwa katika hali ya mkwamo kuna maanisha nini?



Tazama ukurasa wa 74 - 79 wa mwongozo wa kwanza wa mguu peku, kupata mtazamo kuhusu migogoro ya kawaida kwa mashirika na jinsi ya kukabiliana nayo.

## 2. Suala sio kujifunza bali ni kuachana na mambo uliyojifunza yasiyo na tija



Tazama sura ya 10 katika kitabu hiki, sura inayo angazia masuala ya kujifunza upya pia tazama mchakato wa U katika ukurasa wa 112 - 117 katika mwongozo wa kwanza wa mguu peku ili kupata baadhi ya dhana kuhusiana na jinsi ya kuwezesha mashirika au watu kujifunza upya.

...mara nyingine mabadiliko yanapokuwa mengi huchosha – Hali hii hujulikana kama uchovu wa mabadiliko.



Jambo la kuvutia zaidi ukiwa katika kipindi cha mpito (nen zuri) au ikiwa umekwama katika hali ya mgogoro ni kuwa kujifunza kunaweza kusaidia kidogo tu. Tatizo sio mambo gani hufahamu na unahisi unahitaji kujifunza - Tatizo ni mambo yale unayofahamu tayari au ambayo umezoea sana kuyafanya unayohitaji kuachana nayo. Mara nyingine tuna kwamishwa na mazoea, jinsi tulivyo zoea kufanya vitu, mambo tuliyo pata ujuzi wake, na tuliyo na uzoefu nayo hata kama hayahitajiki tena. Ingawa hali kule nje imebadilika na hivyo yatupasa kubadilika pia. Endapo tunahitaji kutumia mawazo na ujuzi mpya ni lazima kuachana na baadhi ya mambo ya zamani ambayo yahafai tena. Hii inahusu zaidi kuacha kujifunza kuliko kujifunza. Kuna aina nyingi ya vitu tunavyo lazimika kuachana navyo. Wakati mwingine vitu hivyo viko katika utendaji wetu, au katika lengo letu la msingi, au katika mbinu na mikakati yetu. Wakati mwingine tunahitaji kuachilia mambo yaliyoko ndani ya mashirika yetu, katika tamaduni, maadili, miundo, mahusiano, majukumu au michakato yetu ambayo tumezoea sana

Kwa mfano inawezekana tumezoea kuziita jamii kuhudhuria mikutano ya tafakari tuliyo andaa, kubuni na kuwezesha. Hali hii hutupa uwezo wa kudhibiti matokeo na yamkini kutuwezesha kutimiza wajibu wetu kwa wahisani. Ndipo tunaweza kutambua kuwa ingekuwa jambo jema zaidi sisi kushiriki katika michakato yao kuliko wao kushiriki katika michakato yetu. Hivyo, tunajaribu kuwashawishi kubuni maswali yao yatakayo tumika katika mikutano ya tafakari – tunafanya hivi endapo tu wanahitaji na kama wataona kuna umuhimu wa kufanya hivyo. Hali hii inamaanisha kuwa tunapoteza udhibiti wa mrejesho kwa ajili ya kuwasilisha kwa wahisani, na tunahitaji kujenga kiwango kipy cha kushirikiana na kuhusiana.



Ni vizuri kila wakati kutazama kwanza utendaji au kazi yako, na pindi haya yakirekebisha au kubadilishwa ndipo unaweza kutazama jinsi ya kurekebisha miundo na mifumo ya shirika ili kufanikisha utendaji mpya wa kazi.

Changamoto iko hapa : Jiandae kuachilia baadhi ya mambo yaliyo muhimu kwako , ukianza na utendaji wako, kisha miundo na michakato inayoweza utendaji( sio kila kitu)

Wakati fulani katika mchakato wako wa mabadiliko , kama mambo yanabadika kwa kasi , unaweza kuhitaji kuazima au kuleta baadhi ya taratibu dhahiri za kujifunza lakini kuwa mwangalifu kujaribu kubadilisha mambo mengi. Iwapo kila mtu yuko tayari na anashauku na mabadiliko hiyo ni sawa . lakini wakati mwingine mabadiliko yakiwa mengi huchosha – Hali hii hujulikana kama uchovu wa mabadiliko.

Jaribu kwanza , imarisha chochote ulichonacho tayari kisha labda ongeza jambo rahisi la kufurahisha. Hamasisha roho tabia ya kufanya majaribio , ili kwamba endapo mambo yakienda kombo mara ya kwanza kusiwe na shida. Kuna dhana lukuki katika kitabu hiki na katika tovuti ya mguu peku . Tazama ni dhana gani inaweza kufaa kuanza kutumika taratibu lakini mwanzo mzuri.



## D. Hatuna Uhakika

Kama hauendani na maelezo yote yalitotajwa hapo juu basi jadilianeni na wafanyakazi wenzio, kwa kuwauliza wanafikiri changamoto zenu za kujifunza ziko wapi. Kama una wasiwasi kuwa watu hawazisemi , basi mngeweza kujadili mambo haya katika vikundi vidogo vidogo au fanya majadiliano ya ana kwa ana na mtu mmoja mmoja, jaribisha baadhi ya maswali na mawazo. Unaweza kuhitaji kuleta mtu kutoka nje kufanya mahojiano ya ana kwa ana na kila mtu kupata mawazo , hisia na nia walizo nazo watu katika kuelekea kuwa shirika lenye dhamira ya kujifunza .

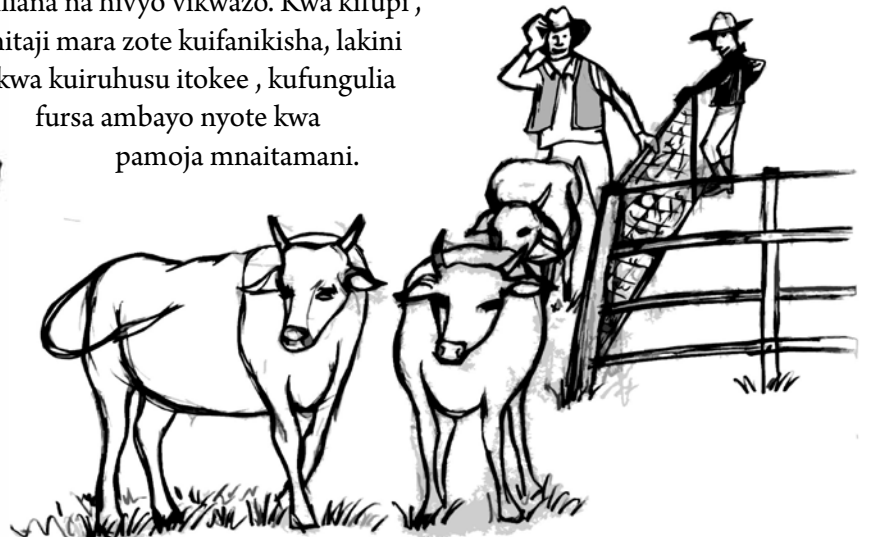
# Enabling change to happen

Kwa watu walio wengi mabadiliko ni sababu na matokeo: Bainisha tatizo (athari), tafuta visababishi kisha buni na tekeleza suluhu (sababu na athari mpya). Au amua ni nini unahitaji, pengine ni maono kuhusu hali ya siku zijazo (matokeo yanayotarajiwa) kisha panga hatua za kufika huko(njia)

Mara nyingi mabadiliko huonekana kama ni magumu kuelezeka yenye mizunguko mingi iliyo na visababishi na athari nyingi zinazo husiana. Lakini ziko njia nyingine za kutazama mabadiliko. Hatusemi kuwa mtazamo wenye tazama visababishi na athari sio sahihi. Lakini pengine kuna njia bora zaidi. Njia mojawapo ni kuwa na shauku sio tu ni kwa jinsi gani au kwa nini mambo yanabadilika, lakini kwa jinsi gani na kwanini mambo haya badiliki. Watu, iwe mtu mmoja mmoja au kwa pamoja ni wachangamfu na wanyumbufu, hali ambayo hupelekea mishughuliko na harakati nyingi, hatupaswi kushangazwa na mabadiliko, ni mchakato usio na kikomo. Kimsingi pindi mambo yakiacha kubadilika ndipo kunakwama, na kwamba yatupasa kustaajabu zaidi na kuwa wadadisi kuhusu ni nini hasa kinazuia mabadiliko kutokea. Yatupasa kudadisi kuhusu mambo yanayozuia au kukwamisha aina ya siku za usoni tunayohitaji.

Ufuatao ni mfano unaoliweka suala hili kwa uwazi zaidi. Hebu tafakari kuhusu hali inayo wakwamisha katika shirika lako ambayo inahitaji kubadilika, kama vile kutokuwepo kwa nia ya dhati ya kujifunza. Inawezekana kuwa uwezo na jitihada ya kutaka mabadiliko tayari zipo, hali kama ina fursa nyingi. Fursa hizi mbalimbali kwa ajili ya siku zijazo kwa sasa zimezuiliwa na baadhi ya vikwazo fulani. Vikwazo hivi huzuia mabadiliko. Yaweza kuwa ni mahusiano mabaya ya kimabavu yanayo kwamisha mawasiliano, au maadili yanayo thamini matokeo zaidi kuliko uaminifu, au hofu ya kukosolewa, au kutokuwepo kwa muda wa kujifunza. Inawezekana kuwa watu wanadhamira ya kujifunza miongoni mwao lakini vikwazo ni vingi.

Unaweza kuona hali hii kwa mtazamo wa visababishi na athari lakini mtazamo huu haukuwezeshi kuona uwezekano wa kubadilika na hivyo kuweza kuelewa ni vikwazo gani au vizuizi gani muhimu vilivyoko. Changamoto ya kwanza ni kutafuta kwa pamoja hali ya usoni mnayoitamani, hali ambayo inahamasisha, lakini jambo ambalo pia mnahisi linawezekana kufanyika. Pindi mkiwa na hiyo picha, kazi iliyopo ni kuelewa nini kinakwamisha hali ya usoni inayotarajiwa na kutafuta njia za kukabiliana na hivyo vikwazo. Kwa kifupi, huhitaji mara zote kuifanikisha, lakini kwa kuiruhusu itokee, kufungulia fursa ambayo nyote kwa pamoja mnaitamani.





# Mbinu ya utendaji wetu ni ipi? Tuweke wapi mkazo katika kujifunza?

Mwongozo huu wa mguu peku uliandaliwa kwa lengo la kusaidia mashirika kuwa bora na kuwa mashirika yenye kujifunza kwa kudhamiria. Kusudi la kuwa shirika linalojifunza ni kuongeza ufanisi katika kazi zetu, kuboresha utendaji wetu katika maeneo tunayo fanyia kazi. Kwa hiyo swali la kwanza lingekuwa :

Mbinu ya utendaji kazi wetu ni ipi? Ni wapi katika utendaji wetu tunahitaji kuweka mkazo katika kujifunza.

Pindi tunapo jibu maswali haya tunaweza kuuliza : Ni aina ipi ya kujifunza itakayo tuwezesha zaidi katika kuboresha utendaji wetu?

## Kubainisha mbinu ya utendaji wetu – kazi halisi iko wapi?

Baadhi yetu tunaweza kusema , Oh tayari tunajua mbinu ya utendaji wetu, iko katika mpango mkakati wetu, hivyo hebu twende katika swali linalofuata ... .. lakini subiri kidogo. Ni jambo la busara , kuanza kwa kuutazama kwa upya utendaji wetu, kwa pamoja kujikumbusha , kazi yetu halisi ni ipi? Hatutaki kupoteza muda kushughulika na vipengele katika utendaji wetu ambavyo havihitajiki.

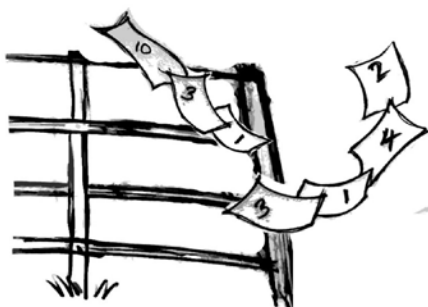
## Ramani mbili za kubaini maeneo ya kujifunza katika utendaji wetu

### Ramani ya kwanza: Kubaini kazi gani hasa unafanya

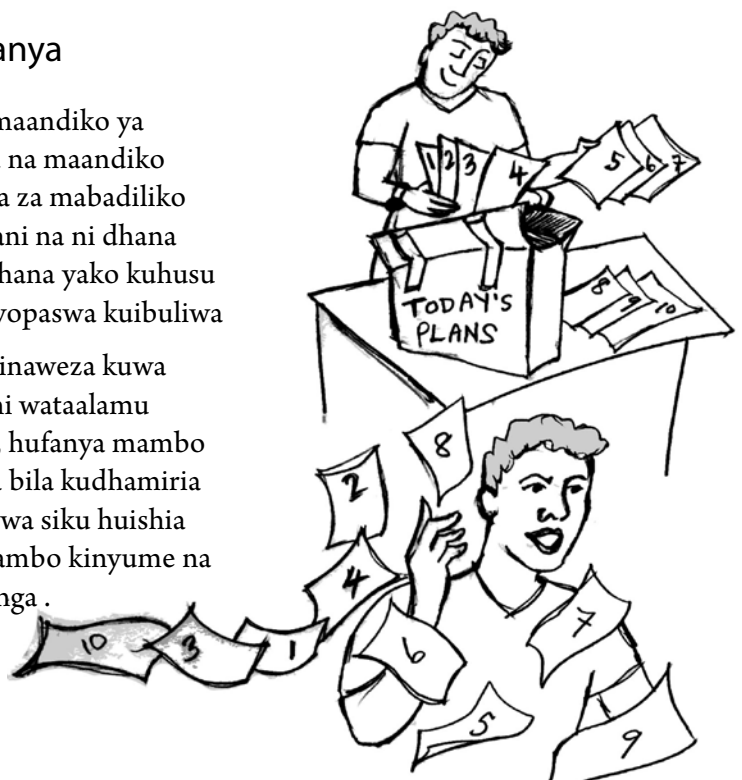
Mara nyingi kuna tofauti kati ya mipango or maandiko ya mradi na kazi yako halisi. Mipango yako pamoja na maandiko ya mradi yanaweza kubeba fikra na hata nadharia za mabadiliko unazo amini. Lakini je kimsingi unafanya kazi gani na ni dhana gani unatumia katika kufanya kazi na jamii? je dhana yako kuhusu mabadiliko ni ipi hasa? Haya ndio mambo yanayopaswa kuibuliwa

“What exactly is it that we need to support through good learning?”

Start with what you actually do, not what you intend to do. This is a fundamental principle of an Action Learning approach.



Kwa baadhi ya watu hii inaweza kuwa dhahiri, lakini wataalamu walio wengi, hufanya mambo kwa mazoea bila kudhamiria na mwisho wa siku huishia kufanya mambo kinyume na walivyopanga .



## Kujaribu kuibua ramani au picha ya utendaji wenu katika kikundi:

Before opening up for group conversations it is always useful to give people a little time to collect their thoughts, to think about what they want to say.

1. *Kila mmoja aeleze nini hasa wanafanya* . Toa muda kwa watu kujiandaa na zoezi hili( iwe mtu mmoja mmoja au kama timu). Watu wasimuliane kwa undani kuhusu za kazi zao za kawaida, hususani kazi ambayo imekwisha kamilika

2. Wakati maelezo yanapotolewa , wengine wanapaswa kusikiliza kwa makini , huku wakijiuliza maswali kadhaa akilini mwao, kwa mfano :

Mabadiliko au utofauti unafanyika wapi?

Ni mchango gani unatolewa hapa?

Ni mahitaji gani ya msingi yanatimizwa ?

Ni kazi gani inayotiliwa maanani zaidi?

Kazi hii inafanyika vipi

Ni nguvu gani inaendesha mchakato?

3. Baada ya mtu mmoja mmoja kukusanya mawazo yake , wanakikundi wanaweza sasa kutafakari ni jambo kati ya yale waliyosikia wameona ni la msingi, nini kilivuta hisia zao.

4. Ndiposa , hatua hii inaweza kuchochea majadiliano yanayo pelekea kutafuta majibu ya maswali yafuatayo:

Kwa hiyo kimsingi tunafanya nini hasa – Kazi yetu halisi ni ipi hapa?

Tunajali mambo gani?

Hii inamaanisha nini kwa utendaji wetu kwa siku za zijazo?

Zoezi hili linaweza kufanywa na kila mfanyakazi, kwa njia hii picha ya utendaji wa shirika hujengeka. Kuna njia nyingi mbalimbali za kufanya zoezi hili. Tungeweza kuwaomba watu kadhaa kuandaa mawasilisho na kukaribisha maswali na kuibua majadiliano. Tungeweza kutumia mchakato unaojulikana kama world café tembelea tovuti ili kubaini mahusiano mbalimbali na kazi tunayofanya.

5. *Sasa tazama ni wapi pa kuelekeza nguvu zako katika kujifunza* –Picha zilizo ibuka za utendaji wako , zitakusaidia kuamua ni wapi pa kuweka mkazo. Pengine unataka kuendelea kutoa maelezo ili kupata uelewa wa kina wa kazi mnayo fanya . Yamkini umebaini kuwa unahitaji kuwa wazi zaidi kuhusu mahitaji unayotaribu kutimiza na kutafakari kwa kina kuhusu madhumuni yako. Labda zoezi hili limedhihirisha haja ya kujenga ujuzi fulani ambao unakosekana.



## The Five Elements of a Developmental Approach

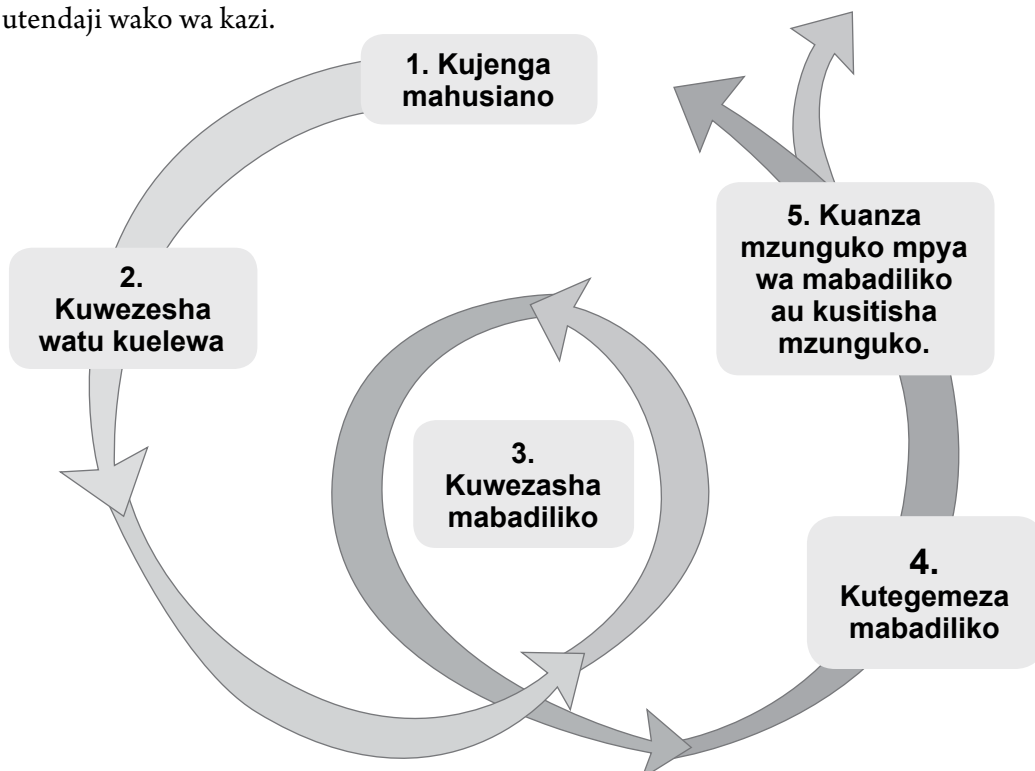
Vipengele vitano vya mbinu za kimaendeleo

Njia nyingine ya kubaini maeneo ya kujifunza katika utendaji wako ni kuchunguza vipengele vitano vya mbinu ya kimaendeleo na kuona ni wapi utendaji wako unahitaji kutiliwa mkazo wa kujifunza. Viungo hivi ni mahususi kwa desturi nyingi za utendaji zenye kulenga katika kuleta maendeleo ya dhati.

1. Kujenga mahusiano – kujenga uaminifu na uwazi
2. Kuelewa – Kuwawezesha watu kuibua na kuelewa ukweli wa mambo
3. Kuwezesha mabadiliko – Kuwezesha mabadiliko na upenyo
4. Kutegemeza mabadiliko – Utekelezaji halisi
5. Kutathmini mabadiliko – Kutathmini hatua za maendeleo na kuangalia mbele.

Tunaanza kwa kuelezea kipengele cha kujenga mahusiano. Lakini kwa kawaida vipengele hivi huenda kwa pamoja, Ingawa kipengele kimoja kinaweza kupewa umuhimu zaidi kuliko vingine katika hatua fulani ya mchakato. Pindi tunapoanza kujenga mahusiano na watu tunaotarajia kufanya nao kazi ndipo tunaanza kupata uelewa wa hali halisi. Zoezi hili la kujenga mahusiano huendelea kipindi chote cha mchakato.

Jadili na kuelezea vipengele hivi na wana kikundi wengine na kisha fanyia kazi maswali ya kila kipengele huku ukichunguza na kutathmini utendaji wako wa kazi.





See Barefoot Guide 1, Chapter 3, for an exploration of power and relationships.

“Change begins and ends with relationship...”



## 1. Kujenga mahusiano

Mabadiliko huanza na kuishia na mahusiano na huhitaji kwanza kujenga mazingira rafiki ya kuaminiana ili kuwezesha kuaminiana pamoja na ushirikiano mzuri. Bila

kuwepo na hali hii watu tunaofanya nao kazi watajisikia kutengwa na tutajikuta tunashindwa kufanya kazi vizuri. Pili, kuna haja ya kuwa na utayari na uwazi wa kutosha ili kwamba mambo yale watu wanayofikiri, kuhisi na kuhitaji yanaeleweka vizuri kiasi cha kuweza kuendelea na mchakato.

Mara nyingi kazi ya msingi inayohitajika kufanyika iko katika ngazi ya mahusiano. Nguvu inapatikana katika mahusiano – Hivyo endapo kuna matumizi mabaya ya madaraka, au endapo kuna haja ya kuwa na usawa katika madaraka / nguvu, kazi ya msingi inayohitajika kufanikisha malengo haya iko katika mahusiano.

Maswali ya kujiuliza ni :

- Tunawezaje kujenga mahusiano mazuri na watu tunaofanya nao kazi, ili waweze kutuamini na kutuelewa vyema?
- Tuna athiri vipi mahusiano yao na nafsi zao na mahusiano yao na watu wengine?

## 2. Kuelewa

Changamoto ya msingi ni kuelewa ni mambo gani hasa tunayofanyia kazi. Nyuma ya mambo yale tunayodhani yanafanyika kuna masuala nyeti. Yatupasa kuyaibua na kuyaelewa, sio tu wataalamu, lakini muhimu zaidi na watu tunaofanya nao kazi ili kwamba waweze kuona vizuri ni mambo gani muhimu zaidi. Ndiposa wanaweza kuona kwa urahisi zaidi na hivyo kuweza kuendesha mchakato wao wa mabadiliko.

Kuwezesha watu kujiona na kuona hali inayo wakabili vizuri zaidi huwasaidia kukubali aina ya mabadiliko watakayo weza kuhitaji kukabiliana nayo pamoja na mambo yale yanayopaswa kufanyika.

Jambo la kustaajabisha ni kuwa, michakato ya kujenga mahusiano pamoja na ile ya kujenga uelewa wa pamoja, sio tu kwamba huandaa njia ya kuleta mabadiliko bali mara nyingi michakato hii huleta mabadiliko papo kwa hapo- Hususani pale ambapo kulikuwa na shida ya mahusiano, uwazi hafifu na migongano. Maswali ya kujiuliza katik kipengele hiki ni :

- Ni kwa jinsi gani tunachangia katika kuwezesha watu kuelewa hali zao wao wenyewe?
- Ni kwa namna gani tuna wasaidia watu kuendelea kujifahamu na kujielewa
- Ni mazingira gani ya mabadiliko yaliyopo ?
- Je mazingira haya yanatuwezesha vipi kuelewa kazi yetu ya msingi au halisi.



### 3. Kuwezesha mabadiliko

Kukwama , kukosa unyumbufu ,kukun'gan'gania mambo ya zamani , kukataa kuachilia mitazamo na maumivu yaliyotupata zamani, mahusiano mabovu , mifumo , tamaduni , mikakati pamoja na mapokeo yasiyofaa – mambo yote haya yapaswa kudhihirishwa na kuachiliwa:

ili kuweza kutoa nafasi kwa mambo mapya kuchipuka. Baadhi ya haya yanaweza kutatuliwa kwa kutumia njia bora zaidi ya kujifunza ijulikanayo kama kujifunza kwa kutenda.

Lakini wakati mwingine tunahitaji kuachana na fikra mgando au migogoro pamoja na mitazamo. Yatupasa kuachilia mitazamo na njia tulizo zoea katika mahusiano, ili kuwezesha maono ya hali mpya ya siku za zijazo.

Maswali ya kujiuliza ni :

- Nini wajibu wetu katika kuwezesha watu kubadilika , kubadilisha mahusiano yao au mazingira yanayoishi au wanayofanyia kazi
- Tunawasaidia vipi kuachana na mambo yanaya paswa kuacha na kuweza kujifunza yale wanayopaswa kujifunza?

### 4 . Kuwezesha na kuimarisha mabadiliko

Baada ya kudhamiria kubadilika na kuanza kutekeleza hatua za mabadiliko, watu wanaweza kiurahisi tu kurudia mienendo na tabia za zamani. Mabadiliko yanahitaji kuimarishwa: hali mpya sharti ipate mizizi ya kushikiliza pamoja na muundo mpya wa kuitegemeza. Stadi mpya pamoja na uwezo unaweza kuhitaji kujengwa ili kuwezesha mipango mipya kuchochewa na kutekelezwa. Viongozi wanaweza kuhitaji kuwa na mshauri wa kuwasaidia na hatua za maendeleo kuhitaji kupitiwa upya na kuziimarisha.

Maswali ya kujiuliza ni:

- Tuna wasaidiaje watu kugeuza nia na mipango yao kuwa matendo na hatimae mafanikio?
- Je kuna uendelevu?



“ Change needs to be grounded: the new situation must be given roots to stabilise and new structures to hold onto ”





## 5. Kutafakari upya

Katika kuongoza au kuwezesha mchakato wa mabadiliko tunahitaji mara kwa mara kutulia kidogo ili kutafakari upya maendeleo ya mchakato, kutafakari mwenendo mzima wa mambo , kufuatilia maendeleo ili kuhakikisha kuwa mambo yako katika mwelekeo mzuri. Hii inapasa kufanyika kila mara bila kikomo, lakini katika hatua maalumu za mchakato kunaweza kufanyika mapitio au tathmini za kina ili kuweza kuamua kuahamia kwenye mzunguko mwingine wa mabadiliko au kutoka. Kuwezesha watu kuwa wenye tabia ya kutafakari kujenga kujitegemea na hupelekea uendelevu katika siku za usoni . Na hivyo kuwawezesha kuielewa michakato yao ya maendeleo.

Maswali ya kujiuliza ni :

- Je tunatoa nafasi na muda wa kutosha kwa watu kutafakari na kujifunza kutokana na hali zao.
- Je michakato ya tathmini tunayotumia ina ubora kiasi gani?
- Je tunajengea uwezo wengine katika kuwezesha michakato wao ya tafakari na kujifunza

### Hii inamanisha nini katika kujifunza?

Ukisha pitia vipengele vitano vya mbinu ya kimaendeleo , unaweza kuongeza hatua ya sita : Hii ina maana gani katika kujifunza? Kazi ya kuchunguza vipengele hivi vitano katika utendaji kazi wako peke yake ni mchakato wa kujifunza, lakini pia itakuelekeza kubaini maeneo kadhaa katika utendaji wako yanayohitaji kutazamwa kwa makini. Hii inaweza kumaanisha kuboresha , kuimarisha au hata kubadilisha baadhi ya mambo.

Maswali ya msingi kujiuliza sasa yanaweza kuwa ni:

Nini tufanye zaidi ?

Nini tupunguze?

Tuanze kufanya mambo gani?

Tuache kufanya mambo gani?



## Maeneo mbalimbali ya kuweka mkazo katika kujifunza

Yafuatayo ni maeneo kadhaa kati ya maeneo muhimu zaidi ambayo unaweza kuelekeza nguvu katika michakato ya kujifunza ya asasi.

- **Kutengeneza dhumuni pamoja na dhana yetu kuhusu mabadiliko**

Ni mambo gani muhimu kwetu? Je ni wapi tunaweza kutoa mchango wetu muhimu katika mazingira yanayo tuzunguka?

- **Kuelewa dhana ya mabadiliko ya kijamii**

Kuzama katika nadharia za mabadiliko zinazo husiana na kazi tunayofanya pamoja na mchango tunaotaka kutoa.

- **Kujenga mbinu , mikakati pamoja na njia za kivitendo**

- *Kwa ajili ya kazi , programu au miradi mahususi.*

Hitaji la msingi ni lipi, na kazi yetu halisi ni ipi katika hali hii? Hadi sasa tumejifunza nini kutokana na uzoefu wetu wa kufanya kazi mahali hapa? Je tunawezaje kuboresha mbinu zetu katika hali kama hii? Tunaweza kujifunza mambo gani kutoka kwa wadau wengine?

- **Kutoa na kupokea mrejesho**

Je tunawezaje kusaidia watu kuona na kuelewa mchango wao ili kupata mrejesho yenye manufaa na mahususi ambao kupitia huo tunaweza kujifunza , kama mtu mmoja mmoja au kwa pamoja ? je mrejesho unawezaje kupokelewa kama zawadi ( hata kama unatoa changamoto) na sio kuchukuliwa kama ukosoaji?



- **Kujenga ujuzi mahususi**  
Ni ujuzi gani unahitaji kuimarishwa ? Ujuzi gani una hitajika kujengwa?
- **Kujenga mifumo na taratibu nzuri zenye kuwezesha**  
Tunawezaje kubuni mifumo na taratibu zenye kuwezesha ili kukidhi mahitaji pamoja na kuendana na uhalisia wa utendaji wetu?
- **Kubuni na kuvumbua**  
Tunawezaje kuhamasiha uvumbuzi, ubunifu pamoja na uthubutu?  
Tunawezaje kutumia fursa ya kushirikiano wetu katika kuchochea dhana mpya , ubunifu pamoja na programu?
- **Kukabili chuki na migogoro**  
Je tunawezaje kuboresha mahusiano na hamasa ya kufanya kazi pamoja mara kwa mara? je tunawezaje kutizama kwa makini afya ya hisia ya shirika pamoja na watu wake.
- **Kujenga maisha bora na working paths**  
Tunawezaje kusaidia watu kama mtu mmoja mmoja , kuwa na maono na kupangilia maisha yao ya kazi na kuweza kukua kikamilifu kama binadamu? Tutawezaje kuwasaida kupata uwiano mzuri baina ya kazi na maisha yao binafsi.





# Nina, Tuna: Kuunganisha kujifunza kwa mtu mmoja mmoia na kwa shirika



## Mtikisiko – mara tatu!

Tumemfukuza Afisa Metndaji Mkuu (CEO). Amafuja pesa, kumbukumbu za utawala wa fedha zipo hovyoy, ofisi ilitumika kwa malengo yasiyo sahihi and wengi wa wafanyakazi hawakuwa wakifika kazini. Hatukuwa na jinsi. Ilibidi tumfukuze. Sasa anatupeleka mahakamani kwa madai kuwa tumemfukuza isivyo halali!

Mwenyekiti wa shirika hili la kiutu ambaye ni mwanasiasa wa zamani na mtu muadilifu alichukizwa. “Tulimwamini. Alikuwa “mmoja wetu”. Tulipaswa tungekuwa macho zaidi. Alitikisa kichwa huku akikwepa macho yetu. Hatukuwa na uhakika sana wa wapi pa kuangalia. Mtu asingeweza kusaidia isipokuwa kuona mvurugano ofisini – Makaratasi yamezagaa kila mahali. Shirika lake linaonekana kutikisika mbele ya macho yetu. Mimi na bosu wangu tulikuwa wapya kiasi kwenye majukumu yetu na huu ulikuwa ni mkutano wetu wa kwanza na mwenyekiti. Ilionekana kwetu kwamba mpango wa uokozi ungehitajika.

Washirika na Wafadhili wengi wa kimataifa waliniuia kwamba shirika hili linalozungumziwa lisishindwe. Na kazi yetu kama Wataalamu wa Ustawi wa Shirika (OD) ilikuwa ni kuwaratibu washirika kutengeneza mpango huu wa uokozi.

Mmoja wa washirika alikubali kumtuma meneja mwenye uzoefu nchini kwa miezi mitatu kusaidia shirika liweze kusimama kwa miguu yake. Wafanyakazi wapya walijajiwa, mtunza vitabu kutoka nje alijajiwa, na kanuni za wafanyakazi zilitolewa ikiwa ni pamoja na sera na taratibu kwa ajili ya mambo mengi muhimu. Afisa Mtendaji Mkuu mpya na mzawa alijajiwa ikiwa ni pamoja na kuwepo program ya ushauri kuhakikisha kuwa Afisa huyu alisaidiwa. Na hivyo, program za kiutu katika jamii zilianza tena. Kulikuwa hakuna mikutano ya bodi kwa miezi kadhaa; Hii ilirejeshwa. Katiba ilipitiwa upya na ilikubalika kwamba Mkutano Mkuu wa Mwaka ufanyike sambamba na uchaguzi wa nafasi zote za bodi ya utawala.

## Mtikisiko – mara tatu ...(inaendelea)

Tulishangaa kama sehemu ya tatizo ilikuwa ni Mwenyekiti wa sasa ambaye amekuwapo kwa miaka ishirini na hakutaka kuachia. Wakati huo huo alionekana kuwa mtu pekee aliyetunza pamoja kile kilichobakia shirikani!

Mkutano Mkuu wa Mwaka ulivutia vipaji kadhaa vipya kwenye bodi, ikiwemo na Mwenyekiti mpya. Mafunza ya utawala yalifanyika. Ilionekana kila kitu kilirudi kufanya kazi kama mwanzo.

Tulijipongeza wenyewe kwa kazi nzuri. Jukumu letu hapa lilikuwa limekwisha.... Isipokuwa miaka mitatu baadaye, shirika lilianza kufa tena. Mtendaji Mkuu alikuwa ametuhumiwa kutumia fedha vibaya na alitoweka; Bodi ilitawaliwa na migogoro na iliacha kupata idadi ya wajumbe wanaohitajika kwa miezi mingi; Wafanyakazi wengi walikuwa wameacha kazi. Ukweli ni kwamba hali haikuonekana tofauti na iliyokuwapo miaka mitatu nyuma. Lakini kufikia muda huu mimi na boshi wangu tulikuwa tumeondoka.

Hata hivyo, kulikuwa na wataalimu wapya wa ustawi wa shirika wa kuwasaidia. Nilisikia kuwa mpanga sawa na wa mwanzo wa kuliokoa shirika uliandaliwa (ambao ulishuhudia Mwenyekiti wa zamani akichaguliwa tena). Na shirika lilirudia tena kusimama na miguu yake.

Hadi miaka mitatu iliyofuata...

*Kujifunza kwa shirika ni kugumu kama hakuna kumbukumbu za shirika.*

Ilionekana kujifunza kwa shirika hakuwepo katika simulizi hii – Sio kwenye shirika la nyumbani wala si kwa washirika wa kimataifa waliokuwa wakilisaidia. Matatizo yale yale yalijirudia na ufumbuzi ule ule ulitumika na matokeo yakawa yale yale.

Bado, kujifunza binafsi kulikuwa kukitokea. Katika shirika wafanyakazi wa program walikuwa katika mzunguko mkubwa ya kujifunza na walikuwa wakiacha kazi na kwenda kwenye kazi makini sehemu nyingine. Viongozi wakuu walikuwa wanajifunza kwamba washirika wa kimataifa hawataacha waende chini. Lakini haionekani kuwepo kujifunza ambako kulinufaisha maisha ya shirika lenyewe au hata kuliwezesha kuweza kupita nyakati ngumu.

Kujifunza kwa mtu mmoja mmoja pia kulikuwa kunafanyika katika washirika wa kimataifa. Lakini urefu wa mkataba halisi wa wafanyakazi wao ilikuwa ni miaka miwili. Hivyo wakati wa kufifia kwa shirika kwa mara ya pili kila mfanyakazi alikuwa ni mpya katika hali hiyo. Hakuna hata mmoja aliyekuwa katika nafasi ya kutambua hali ile iliyokuwa ikijirudirudia.

Kukosekana huku kwa kumbukumbu za shirika kunakositisha kulisababisha washirika wa kimataifa kuchukua hatua zile zile sawa na zilizotangulia. Ilikuwa ni kama jumba la mchanga limebomolewa na mawimbi makubwa na tulilijenga upya kwenye sehemu ile ile tukipuuzia hali ya mawimbi. Kujifunza kwa shirika ni kugumu kama hakuna kumbukumbu za shirika.



# Nini kimo katika sura hii?

Sura hii inachunguza uhusiano kati ya kujifunza kibinafsi na kujifunza kwa shirika. Baada ya kuchunguza mbinu tatu “zilizozeleka” kuboresha kujifunza kwa shirika na pitfalls zake, inaelezea jinsi tunavyoweza kuchukulia kujifunza kwa mtu mmoja mmoja kwa umakini zaidi. Halafu inatushirikisha simulizi za kujifunza kwa mtu mmoja mmoja na jinsi ambavyo simulizi hizi zimefanikiwa au kushindwa kusababisha kujifunza kwa shirika. Nategemea simulizi hizi zitaboresha mtizamo kuhusu kuboresha kujifunza kwa shirika lako. Hatimaye, Sura hii inakuletea umuhimu wa “utamaduni wa shirika” kama mwezeshaji mkuu au mzuiaji wa kujifunza kwa shirika.

## Njia tatu za kawaida za kujifunza kwa shirika

### 1. Mafunzo – kujifunza kwa “mbinu ya mkato”

Shirika linapotambua uhitaji wake wa kujifunza moja ya mbinu za kawaida ni kutuma watu wake kwenye kozi za mafunzo. Katika nchi nyingi aina mbali mbali za nafasi za mafunzo hutanganzwa na washirika wa kimataifa mara nyingine wapo tayari kugharamia washiriki kuhudhuria mafunzo katika nchi nyingine. Lakini ukweli wa kuvunja moyo ni kwamba mara nyingi faida za mafunzo ni za kutilia shaka.

Nililijua shirika moja ambalo lilituma asilimia 30 ya wafanyakazi wake ndani ya mwaka mmoja kwenye kozi za kimataifa za mafunzo zilizogharamiwa na washirika wao wa kimataifa na bado hakuna aliyeweza kutambua mabadiliko yeyote kuhusu jinsi shirika hili lilivyofanya kazi zake.

Wale wanaoona mafunzo kama tumaini kuu wanadhani kwamba kama washiriki wakiongeza ujuzi wao katika maeneo yao ya kitaalamu, watakuwa katika nafasi jinsi wanavyofanya kazi. Kwa bahati mbaya kipimo kimoja cha “utamaduni wa warsha” ni hisia kwamba kujifunza ni kitu kinachotokea kwenye warsha au tukio maalum. Mara warsha inapoisha, kujifunza kunaisha.

“Mafunzo” na “kujifunza” ni vitu tofauti kabisa. Kujifunza kunahusisha mchakato wa mabadiliko unaoweza kubadilisha watu. Mafunzo yanaweza kumsaidia mtu kujifunza – au yanaweza yasiendane na kujifunza.

“Mafunzo yanaweza kusaidia kujifunza kwa mtu mmoja mmoja – au yanaweza yasifae.”





## NI JINSI GANI TATHMINI ZINAWENZA KUCHOCHEA KUJIFUNZA?

Haya ni baadhi ya mawazo ya jinsi ya kuongeza uwezo wa kujifunza kutokana na tathmini.

- Kwa mbali tathmini zinaweza kuchochoea kujifunza kwa shirika ikiwa zitaombwa na na shirika ambalo limeomba kufanyiwa tathmini.
- Hata vigezo na masharti ya kazi hayaonyeshi wazi kujifunza kama matokeo tarajiwa, mtaalamu wa maendeleo mara nyingi anaweza kufanya kazi kwa kutumia mtizamo wa kujifunza.
- Mahojiano ya kazi yafanyike kama tafakari, mijadala huru. Washiriki wawe wazi kuhusu vigezo
- Washiriki wa tathmini ni lazima pia wawe na ufahamu wa nini kitafanywa kutokana na matokeo – ambao watashirikishwa na kadhalika.
- Fikiria jinsi ya kushughulika na rasimu ya ripoti huku ukikumbuka kuwa baadhi ya washauri wataalamu wanasisitiza kuwepo wakati rasimu ya ripoti inasomwa. Halafu ripoti inafanyiwa warsha na shirika – na wanachama wote au walioteuliwa au wale ambao kwa makusudi wamechagua kuwa pale. Halafu shirika lilitathminiwa linaipitisha tathmini na linaamua nini cha kufanya baada ya hapo.
- Mchakato huu wa mijadala ya pamoja kuhusu ripoti una uwezo wa kuchochea kujifunza kwa kiwango cha juu na kuchangia busara: Jambo muhimu zaidi kwa tathmini yeyote ilo inayoniua kusaidia shirika kujifunza

## 2. Tathmini ya mshauri

### – suluhisho kutoka nje

Njia nyingine maarafu ya kushughulikia mahitaji ya kujifunza ya shirika ni kuajiri mshauri kutoka nje kufanya mapitio. Hii inaweza kuwa ni matokeo ya uzoefu wa utafiti na kujifunza – kwa mshauri! Lakini mshauri huyu analiachia shirika ripoti ambayo inaweza kuwekwa kwenye file kirahisi pamoja na ripoti zingine za washauri ambazo hakuna nayezipitia.

Niliwahi kuhusika katika mpango mkakati wa kazi ya mwenzangu. Nilivutika kwakuwa kazi yake ilikuwa ya kibunifu. Kusudi la mwanzo lilikuwa ni kuona nini ninaweza kujifunza kutoka kwenye uzoefu wake na pia kama mbinu yake inaweza kutumika kwa mapana zaidi katika shirika. Mapitio haya yalijumuisha matokeo na mbinu zote zilizoshindwa pamoja mafanikio. Mwenzangu alikuwa na shauku na alitegemea kuhusishwa kwa kiasi kikubwa.

Hata hivyo masharti ya kazi yalibadilishwa kuruhusu mshauri wa nje kutathmini matokeo tarajiwa ya kazi yake ( kwa madhumuni ya uwajibikaji). Tabia ya mwenzangu ilibadilika mara moja na katika njia inayojionyesha; sasa anajikakamua badala ya kuonyesha magumu na mashaka yake. Ni hali ya kawaida unapodhani kazi yako ipo hatarini.

Huo ni mvutano kati ya uwajibikaji na kujifunza. Nyingi ya tathmini ambazo nimezona zimechochewa na kufadhiliwa na wafadhili kwa madhumuni ya uwajibikaji. Kusudi la kwanza kwa shirika la kijamii linakuwa kama wanaweza kuweka sura nzuri mbele ya wafadhili ili waendeleo kupata ruzuku. Mfadhili anaweza kuwatia moyo washirika wake kuchukulia hilo kama uzoefu wa kujifunza; mara chache huwa. Kujifunza kunahitaji uadilifu, mazingira rahisi na salama. Tathmini inaweza kutia changamoto uhai wa shirika – ambapo kwa maelezo ni hali ya kutisha na si mazingira salama.





### 3. Ufumbuzi wa teknolojia ya mawasiliano – suluhisho la kiteknolojia

Mbinu ya tatu maarafu ni kutafuta ufumbuzi wa kiteknolojia kutatua masuala ya kujifunza kwa shirika.

#### Z-drive ambayo hakuna aliyeutumia

Ninajua shirika ambalo matarajio yalikuwa kwamba kila mfanyakazi anaweka kazi zake katika hard disk katika kompyuta ya wote ambayo wameiita Z-drive. Hii ingefanya “taaraifa” iwepo na ipatikane kwa urahisi kwa kila mmoja katika shirika hili la kimtandao.

Kwa bahati mbaya Z-Drive ilikuwa na magumu kutokana na aina tofauti za kutunza mafaili zilizoanzishwa na watu wa kale na wa sasa. Ikiwa mtu yeyote alijaribu kufungua mafaili ya watu wengine muda uliohitajika ili kuyapata ilimaanisha wasingearibu tena kutumia mbinu hiyo. Wakati ambapo kusafisha Z-drive kuliongelewa sana haikuweza kufika juu sana kiasi cha kuwa kipaumbele katika orodha. Kila Z drive ilipojaa watu walifuta mafaili yake ya zamani bila hata kuchunguza kama yalikuwa muhimu na yalihitaji kutunzwa.

Siku moja mfanyakazi aliamua kuikagua Z-drive kutafuta kitu walichokiweka hapo mwaka mmoja kabla. Kwa mshangao wao kompyuta haikuonekana kutenda walivyotaka. Walipomwambia mtaalam wa teknolojia ya mawasiliano aliwaeleza kuwa mfumo wa Z-drive ulibadilishwa miezi mitatu iliyopita!

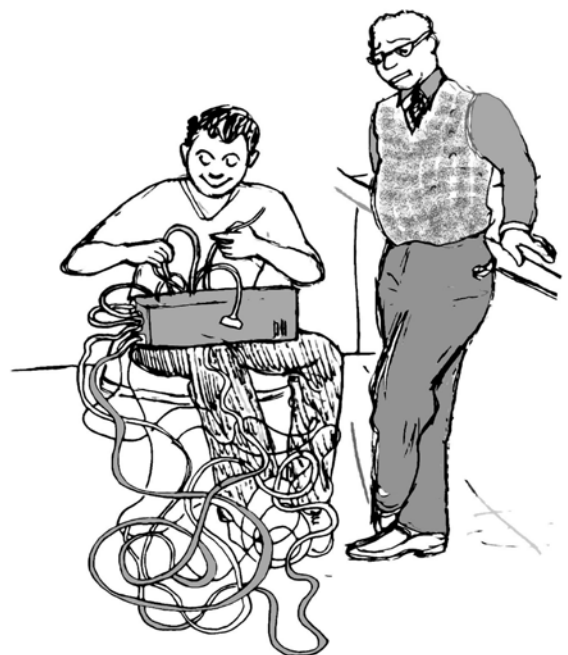
“Je hiyo ilimaanisha hakuna aliyeweza kuitumia Z-drive kwa miezi mitatu?”

“Ndio. Na wewe ni mtu wa kwanza ambaye amekuja kutuuliza kuihusu.” Alitabasamu sana.



Mashirika zaidi yamejaribu njia za kitaalamu zaidi za teknolojia ya mawasiliano kuliko njia ya kawaida ya Z-drive. Lakini ni ajabu kuwa ni mara chache kupata watu wameridhika na usimamizi wa mifumo yao ya utawala. Mifumo hii ni lazima ifungamane na kujifunza kwa shirika, lakini ufungamanisho haupo wazi au haufanyi kazi. Usimamizi wa maarifa kama mkakati wa kusaidia kujifunza kwa shirika huwa unashindwa kama hautambui upande wa kibinadamu wa shirika. Uongozi unaweza kutumaini kuwa magumu ni masuala ya kiufundi tu, bila kutaka kuunganishwa na makosa ya mchanganyiko wa maringo, matamano, upinzani, wivu, majungu, kuchanganyikiwa, wasiwasi... mahusiano yote na siasa ndani ya shirika ambavyo vinaamua uwezo wa kuwepo kwa kujifunza kwa shirika.

Mara zote uwezekano wa suluhisho la haraka huvutia na pia kumuweka mshauri mtaalamu wa kutoka nje, kupeleka watu kwenye warsha za mafunzo au kutumia suluhisho jipya la teknolojia ya mawasiliano vyote vinaonekana kutoa matokeo mazuri ukiangalia kwa haraka haraka lakini inatoa matokeo ya kufadhaisha muda mrefu unavyopita.



# Kutambua upande wa kibinadamu wa kujifunza kwa shirika

“Kilikuwa ni kipimo kisicho cha kiteknolojia cha ufumbuzi huu wa kiteknolojia ndicho kilichofanikisha”

Kutambua upande wa kibinadamu wa shirika inaweza kusababisha ufanisi zaidi na uendelevu kutokea. Mwenzangu mmoja alianzisha mpango wa kutoa huduma ya maji kwa jamii zilizoathiriwa vibaya na janga kubwa la asili. Alijua ulikuwa ni mpango ambao ungedumu kwa miaka takribani mitano na kwamba kuongezeka kwa wafanyakazi kulikuwa ni hakika. Kwahiyo kipaumbele cha mwanzo kilikuwa ni kuanzisha mfumo ambao simulizi ya mradi huu na kile kilichojifunzwa kingeweza kuhifadhiwa.

Moja kati ya changamoto muhimu ilikuwa ni kutengeneza kitu ambacho watu wangepurahia kukichangia na kujifunza. Kuwaambia watu kuandika ripoti na makabrasha zaidi kusingesaidia kuchochea aina yeyote ya shauku.

Mkakati wake ulikuwa ni kuajiri mfanyakazi wa kudumu ambaye alifanya kazi kama mwandishi wa habari ndani ya program. Kila mtu aliporudi kutoka kwenye mkutano au tukio muhimu, mwandishi anawauliza kuhusu mwanzo wa programu, kwanini iliandikwa na masuala gani yalikuwa muhimu ambayo ripoti ilishughulika nayo. Mwandishi alijumuisha mahojiano yote, “utangulizi” hadi makabrasha na taarifa zingine katika mfumo wa mafaili kwa kutumia “mind mapping software”, ukiwa na muundo kwamba wafanyakazi wote waliujadili na kukubaliana.

Matokeo yake yalikuwa ni rasilimali maarufu ya taarifa iliyoelezea simulizi za program kuanzia mwanzo hadi mwisho. Ilitengeneza uwanja mpana wa tafakari binafsi ambazo zilichukuliwa kutoka katika ripoti rasmi. Na wafanyakazi walifurahia kuchangia. Mwandishi wa habari wa ndani alikuwa ni mtu rafiki na mwenye tabia njema pale ofisini. Watu walifurahia kufanya naye mahojiano na wangemtafuta kama walikuwa na jambo la kuvutia la kuripoti. Pia walihisi kuwa mfumo ulikuwa unawahamasisha kutafakari na ulikuwa unatoa mazungumzo ya kuvutia badala ya kuhimiza ripoti zaidi.

Ilikuwa ni kipimo kisicho cha kiteknolojia cha ufumbuzi huu wa kiteknolojia ndicho kilichofanikisha.



# Kutilia maanani kujifunza kwa mtu binafsi

Bila kuwepo kujifunza kwa mtu binafsi, hakuna uwezekano wa kuwepo kujifunza kwa shirika. Kwa hiyo katika sehemu inayofuata, tunatizama baadhi ya nadharia kuhusu kujifunza kwa mtu binafsi.

## Kujifunza kwa mtu binafsi – nje ya darasa na ndani ya...dimbwi

Je kujifunza kwa mtu binafsi kunawezaje kushamiri katika mazingira ya kuchanganya sana, mazingira ambayo ufumbuzi wa kiufundi husaidia mara chache, na ambapo uwanja wa mabadiliko ya kijamii unajiona zaidi kama dimbwi kuliko darasa? Wataalamu wengi wengi wanakuja kuomboleza katika dimbwi, wakijarabu kudhibiti hali hiyo ambayo inakataa kuondoka huku kukiwa na hatari ya kuchoka na hatimaye kujiondoa. Lakini bado kwa wengine, dimbwi linaweza kuwa ni ardhi nzuri yenye majimaji iliyojaa maisha mazuri na fursa nzuri.

*“Katika mipangilio tofauti ya utendaji wa kitaalamu, kuna kilima kigumu kinachoangaliana na dimbwi. Katika kilima, matatizo yanayotatulika yanajitua yenyewe kupitia mbinu na nadharia zitokanazo na utafiti. Katika radhi tambarare yenye vidimbwi, matatizo magumu yanakataa ufumbuzi wa kitaalamu. Ugumu wa hali hii ni kwamba matatizo ya vilima mara nyingi huchukuliwa na watu au jamii kuwa si ya muhimu hata kama wameonyesha kujali sana. Mtaalamu ni lazima achague. Je abakie kwenye kilima ambapo anaweza kutatua matatizo ambayo kwa kiasi kikubwa ni madogo kwa mujibu wa viwango vilivyopo vya sifa ya kuwa sahihi, au ashukie kwenye dimbwi la matatizo muhimu na uchunguzi usio makini na yakinifu?”*

Donald A Schön

## Kujifunza kutokana na uzoefu – Kujifunza kwa vitendo

Unaposhughulika na “ukweli wa makosa”, Kujifunza kutokana na uzoefu mara nyingi ndiyo suluhisho pekee.

Kwa miaka kadhaa niliona kielelezo cha kujifunza kwa vitendo (Kupanga, kutenda, kutafakari, kujifunza nk) kama rahisi/ dhahiri sana kustahili umakini wangu. Hata hivyo nilikuja kuelewa thamani yake nilipogundua kuwa katika kazi yangu mwenyewe nilikuwa kwa kiasi nina faa kati kati ya utendaji na upangaji. Na mara nyingi vinatokea kwa pamoja. Wakati wa shughuli nyingi, ningepokea barua pepe ikinijulisha mwisho wa mipango ya mwaka unaofuata ulikuwa umewadia – na sikuwa karibu kuwa tayari! Sisifii baadhi ya mipango niliyoibuni ili mradi tu kutosheleza mahitaji ya mashine”.

Mzunguko wa kujifunza kwa vitendo unajumuisha tafakari kubwa baada ya kipindi cha vitendo kuliko kutafakari maendeleo na haraka kuendelea kupanga kazi inayofuata. Muda baada ya kitendo kuwa kimefanyika ni wakati muafaka kuwa na ufahamu zaidi wa nini kilitokea na dynamics zilizokuwepo/ husika kabla hujaanza kusahau.



Zaidi kuhusu mzunguko wa Kujifunza kwa Vitendo Na maswali ya kukusaidia yanapatikana ukurasa wa 12. “Ninajifunza vipi?”



Katika miaka ya hivi karibuni, nimeandaa tukio la kila mwaka ambalo linajumuisha washiriki kutoka nchi kumi na mbili tofauti. Nilikuwa na tabia ya kutengeneza kabrasha la uchambuzi wangu wiki moja baada ya kuwa nimemaliza, na mara zote nilijishangaza mwenyewe na kiasi nilichoandika.

Shughuli ile haikufanikiwa. Kwanini ilikuwa hivyo?, ninashangaa!

“Kuwa na aina hii ya mjadala baada ya chakula cha mchana si wazo jema. Wakati mwingine tufanye mjadala asubuhi na kujishughulisha na kazi za nguvu wakati wa mchana.”

Tulipaswa kuwa wazi na hoteli kuhusu kutoa huduma kwa watu wenye mahitaji tofauti ya chakula.

Mijadala ya vikundi ilileta nguvu kubwa, lakini tuliimaliza mapema sana.

Kabrasha langu lisilo rasmi lilithibitisha kuwa muhimu wakati wa kupanga tukio mwaka uliofuata. Lilijaa mawazo na tafakari nzuri kuhusu masuala makubwa na madogo ambayo vinginevyo nisingeweza kuyakumbuka.

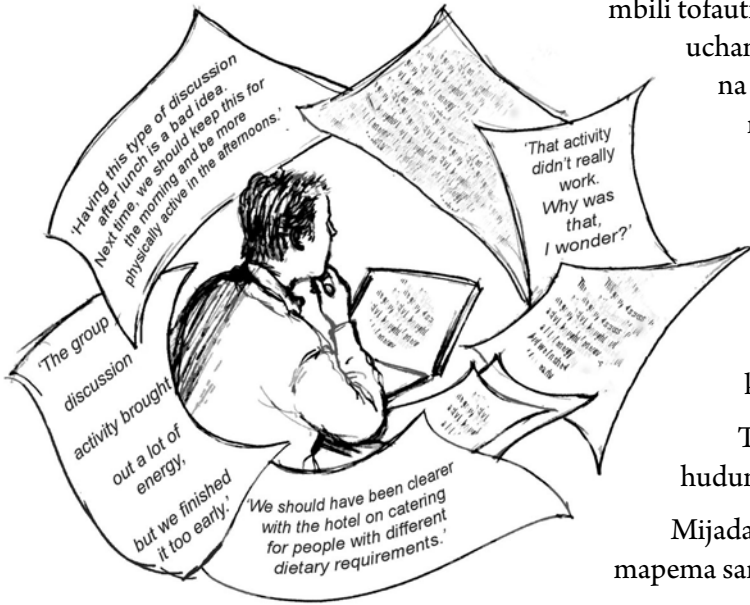
Baadhi ya maswali rahisi ya kusaidia kuchochea tafakari ni:

- Nini kilitokea?
- Je kila kitu kilienda kama kilivyotarajiwa? Nini hakikutegemewa?
- Nini hakikutokea?
- Nini bado kinakushangaza? Kuna kitu chochote ambacho kinakupa wasiwasi?

Kiwango cha kujifunza kwa namna yeyote kutokana na uzoefu kinahusiana moja kwa moja na tafakari ya kina. “Kujifunza” ni mchakato wa kutoa na kuchambua tafakari zako. Baada ya kutoa muda stahiki kwa ajili ya tafakari na kujifunza, awamu ya kupanga inatoa fursa kutafsiri uelewa wako mpana kuwa katika vitendo.

## Ukufunzi na ulezi

Uhusiano na Ulezi au ukufunzi unaweza kutoa kujifunza kwenye manufaa kwa mtu. Wakati ambapo kozi ya mafunzo itaanza na somo pamoja na washiriki wenye utaalamu na ujuzi tofauti. Mlezi au mkufunzi anajikita na mtu mmoja na masuala maalum pamoja na maswali wanayoleta.



*Kiwango cha kujifunza kwa namna yeyote kutokana na uzoefu kunahusiana moja kwa moja na kiwango cha tafakari.*

*What happened?*

*Did everything happen as expected?*

*What was unexpected?*

*What did not happen?*

*What still puzzles you?  
Is there anything that concerns you?*



## Peter na ufundishaji Sehemu ya 1

Peter alikuwa na ni mtu mzima ambaye alikuwa katika shirika lake kwa muda mrefu. Alifanya kazi katika idara ya fedha lakini kazi yake haikumlazimu kuwa ofisini sana. Hakuwa mtu wa kawaida idara ya fedha. Alikuwa ametumia miaka mingi kufanya kazi kwa karibu na watu katika sehemu zote za shirika. Na alikuwa na maarifa mengi kuhusu jinsi ya kuboresha mambo. Alikuwa mmoja kati ya watu kumi ndani ya shirika aliyekuwa amepewa mafunzo.

Kupitia ufundishaji aligundua kuwa alihitaji kujifunza jinsi ya kushirikisha wengine kwenye mipango yake; pia kuona mambo kwa mitizamo yao; na kuwasaidia kuona mambo kwa mapana.

Peter alizidi kuvutiwa zaidi na mbinu za mawasiliano alizokuwa akijifunza wakati wa ufundishaji; kuboresha mawasiliano na wengine, kuuliza maswali, kusikiliza kwa karibu na kuelezea mtizamo wake badala ya kudhania kuwa watu walimuelewa.

Alitaka kujaribu mbinu hii ya mawasiliano na alianza na hali isiyo tishio. Alikuwa na msaidizi kijana ambaye hakuwa na ufanisi sana. Alikuwa akisahau vitu ambavyo Peter hakutegemea angevisahau hali iliyosababisha makosa mengi. Aliamua kujenga uhusiano wake na msaidizi wake huyo. Kila asubuhi angeingia ndani na kumsalimia na kasha kumwalika kwa kikombe cha kahawa huku wakiongea kuhusu kinachoendelea kazini. Hii ilikuwa ni tofauti kabisa na njia ambazo watu wenye nyadhifa hutumia kuongea na wafanyazi wa ngazi za chini. Hii hali isiyo rasmi ilitengeneza mazingira mazuri ya kufanya kazi. Hatua yake iliyofuata ilikuwa ni kutumia coaching-style approach – Kusikiliza kwanza na kuelewa msaidizi wake alikuwa na maswali gani na aliwaza nini. Taratibu msaidizi wake alianza kuuliza maswali na wakati mwingine alieleza kwanini alifanya mambo tofauti. Alifurahi kugundua jinsi ufanisi wake ulivyoanza kuongezeka. ( Sehemu ya 2 ipo ukurasa wa 12).



Thamani ya mafunzo mazuri au mahusiano ya kiushauri inaendelea mbali zaidi ya yaliyomo katika mazungumzo. Ina uwezo wa kufanyika kielelezo cha mahusiano na pia kuwa aina ya uongozi.

## Ubunifu, ubongo na kujifunza

Mengi yameandikwa kuhusu aina za kujifunza kwa mtu mmoja mmoja. Lakini bado mafunzo na mikutano mingi inakuacha na fikra kuwa ukiwa ukiwekea program maelezo mengi uwezavyo watu watajifunza.

Katika miaka ya karibuni nimeshuhudia mafunzo na mikutano ambayo inatilia mkazo njia ya ubunifu zaidikatika kujifunza. Nimejikuta nikialikwa kufafanua suala langu, kutumia udongo mfinyanzi, kuchora na rangi, kujifunza hatua za dansi vyote hivi vikihamasisha njia tofauti ya kuona na kutafakari kuhusu kazi yangu. Sio muda mrefu uliopita ningea shughuli kama hizo kama mapumziko baada ya kujifunza au na kama sikuwa katika hali nzuri ningea shughuli kama hizo kuwa kama kupoteza muda.

Hata hivyo kadiri ninavyotafakari ninagundua uzoefu ule wa kujifunza ambao kifika umehusisha uzoefu wa kibunifu umeniathiri na kuchangia kwa kiasi kikubwa katika mabadiliko ya jinsi nifanyavyo kazi kuliko siku zote zenye habari zilizojaa katika mirejesho ya Power Point niliyoihudhuria.



## Vipi kama ulifanya kazi na mkao wa mcheza dansi?

- Haupotezi balansi yako. Katika staili zako zote unapitia balansi yako. Kila unayecheza naye anashikilia balansi yake huku akitengeneza mvutano ambao wanaweza kuutumia kwa kuwasiliana. Kama ukiitoa balansi yako "kuipeleka kwa mshirika wako" au kujitoa – kutambua – kwa kutambua mvutano inakuwa vigumu kwa mawasiliano kufanyika.
- Kiongozi ana muda, kuweka pose katikati ya mitindo ya dansi. Huu ni wakati wa kufanya maamuzi.
- Kongozi anahitajika yeye mwenyewe kuwasilisha nia yake wazi wazi na kuongoza kupitia mwaliko.
- Mfuasi anahitaji kuimarisha mbinu ya kufuata mwongozo huku wakiendelea na kuji balansi. Wanahitajika kuwa makini na kujali mialiko. Wanahitaji kumwamini kiongozi kwa malekezo na si kuhisi.
- Washirika wanahitaji kuaminiana, kujifunza kwa kila mmoja na kila mmoja kumjali mwenziwe.
- Mara zote unahakikisha unalinda uadilifu wako na kuhifadhi uadilifu wa mshirika wako.
- Tamaa iliyokithiri "Kufanya vyema" inaweza kuwa kikwazo. Si kuhusu hatua. Ni kuhusu muingiliano wako na mshirika wako. Hatua zinatoa tu mfumo wenye kutoa msaada. Kama haupo katika balansi yako, hatua hazitakusaidia.
- Ni muhimu kujenga kujiamini kwa kile ambacho tyari unakijua.



Ninashangaa, je hii ina uhusiano na jinsi akili yetu inavyofanya kazi? Katika kitabu chake cha The Master and His Emmisary cha 2009, Psychiatrist Lain McGilchrist anasisitiza kuwa wakati maeneo mawili ya ubongo wa mwanadamu yote yanatumika katika shughuli yeyote yenye kuhitaji akili (iwe lugha, hesabu au kuhora), jinsi taarifa iliyofanyiwa kazi ni tofauti. Eneo la kulia linaweza kwa kiasi kikubwa kutambua kitu kwa ujumla wake, ihusianayo na muktadha wake. Inaweza kuchukua mtazamo mpana, kuona mifumo, kufikiria kiubunifu na kufanya kazi kwa urahisi na misemo. Eneo (hemisphere) ya kushoto inalenga kwenye sehemu za taarifa mpya. Inapenda zaidi kazi na uchambuzi na haina tatizo na mfumo wa kutengeneza sentensi na mfumo mzima wa lugha.

McGilchrist anasema kwamba ili kujifunza kufanyike hemisphere zote za ubongo zinahitajika kufanya kazi. Lakini ikiwa hemisphere ya kushoto (Ile inayohusika na sehemu) inatumika kwanza, inatawala mchakato wa kufikiri kwa urahisi huku ikiamini ina uelewa wa jambo kwa ukamilifu. Lakini nia zote za ubunifu na uvumbuzi zinatokea katika hemisphere ya kulia.

Je hii inaweza kuwa sababu kuwa uzoefu wa kujifunza uhusishao creative expression (ukiongezea na utumiaji wangu wa maarifa mazuri ya uchambuzi) umeonekana kuwa na nguvu sana? Labda yanafufua upande wa ubongo ambao haujakuwa ukutumika kikamilifu.

Niliwahi kuhudhuria mkutano wa wataalamu wa maendeleo ya shirika ambao shughuli kuu ilikuwa sanaa. Nilichagua dansi. Kila siku ya mkutano nilihudhuria darasa la tango ya Argentina. Wakati ambapo hakuna aliyeongelea utaalamu wa fani wakati wa darasa, nilianza kutafakari kuhusu kazi yangu kutokana na niliyokuwa nikijifunza kuhusu dansi.

## Uhusiano kati ya kujifunza kwa mtu mmoja mmoja na kujifunza kwa shirika

Nakumbuka kuchanganyikiwa kulikokuwa kunaongezeka kadiri miaka ilivyokuwa inaenda huku nikihisi mkakati wangu wa kazi ulikuwa hauleti matokeo niliyokuwa nikiyatarajia. Kazi ilikuwa inahitaji muda wangu mwingi na ilikuwa ngumu. Na kwa kiasi kikubwa nilikuwa siridhiki nayo.

Siku moja niliamua kutokufanya kazi yangu ya kawaida. Niliondoa kila kitu katika dawati langu, nikafunga mlango wa kuingilia ofisini kwangu na nikajaribu kufafanua matatizo yangu yalikuwa ni yapi. Ilichukuwa masaa kadhaa ya kujitenga kwa maswali yangu kujiweka pamoja. Na mara yalipofanya hivyo, kila kitu kilibadilika. Maswali kadhaa yaliibuka yaliyonipeleka kwenye mizizi ya tatizo langu. Nilihisi kuwa kama ningeweza kufanya maendeleo katika mambo yale ningeweza kubadilisha maisha yangu ya kazi. Hata hivyo nilikuwa na wasiwasi. Sikupaswa kuwa tayari najua vitu hivi? Je niweke wazi kwa wengine kuwa sina majibu ninayoyahitaji ili kuwa na ufanisi katika kazi yangu?

Hata hivyo nilijipata katika safari mpya. Maswali yangu yalisaidia nizame katika fikra zangu. Nilianza kuyapima kwa wengine. Badala ya kutuhumiwa “kutokujua vya kutosha”, baadhi ya watu walitiwa hamasa na maswali yangu. Walitambua umuhimu wa safari yangu, kwa upande wangu na kwa shirika na walipendekeza baadhi ya mambo kwa ajili ya mimi kuyafanyia uchunguzi. Baadhi walivutiwa na uadilifu wangu, na waliomba kuendelea kujulishwa kinachoendelea. Aina mpya ya uhusiano wa kikazi uliibuka. Ubadilishanaji wa barua pepe na moja ya vyanzo hivi uliongezeka kwa kiasi ulipanua maswali na ulipelekea fursa zaidi za kusoma, kufikiri na fursa za mafunzo.



“Kujifunza ni mchakato unaweza kuharibiwa. Inahitaji kujiamini kukabiliana na ukweli.”

‘ *Kama shirika halina utaratibu wa ujifunza, ni vigumu sana kwa kujifunza kwa mtu mmoja mmoja kuchochea kujifunza kwa shirika.* ’

Hii ilikuwa ni tofauti na kutumwa kwenye kozi ya mafunzo ambayo mtu mwingine ameichagua kwa ajili yangu. Mafunzo yalikuwa yanahusiana moja kwa moja na maswali yangu na safari niliyokuwa nayo. Hii inapelekea fursa zaidi ambazo ni mpya.

Ulikuwa ni muda muafaka wa kujifunza kwa mtu mmoja mmoja. Lakini je ilipelekea kujifunza kwa shirika?

Ilipelekea kujifunza kwa shirika na mgogoro wa shirika. Shauku yangu iliwavutia wale wenye maswali yanayofanana na wale wasioridhishwa na jinsi mambo yalivyokuwa yanafanyika. Niliweza kutengeneza mazingira kwa wengine kutumia mawazo na mbinu mpya. Wengi walifurahia kujaribisha njia mpya za kutafakari na kufanya kazi.

Hata hivyo, kadiri shauku yangu ya njia mbadala ya fikra iliposhika kasi, ukosoaji wangu wa njia za zamani za utendaji kazi nao ulizidi kuimarika. Si kila mtu alikubalina na kutofurahishwa kwangu. Baadhi ya watu waliniona mwenye mtazamo hasi na mwenye ukosoaji mkubwa wa mbinu na fikra zao kuhusu kazi. Hii ilipelekea baadhi ya mahusiano ya kikazi kutokuwa rahisi na pia kutokuelewana.

Kwa matukio ya nyuma ningeweza kushughulikia haya kwa ufanisi zaidi lakini ninashangaa kama kweli tulikuwa na utamaduni wa kujifunza, ni vigumu sana kujifunza kwa mtu mmoja mmoja kuchochea shirika kujifunza.



## Peter na ufundishaji Sehemu ya 2

Baada yakujiamini kutokana na uzoefu wake wa kufundisha, Peter aliamua kutatua tatizo kubwa la shirika.

Shirika lilikuwa likijitahidi sana kutengeneza mifumo ambayo ilikuwa na ufanisi zaidi na rafiki kwa mtumiaji. Alikuwa na wazo ambalo alijua lingefanya kazi, lakini ilibidi ashirikishe vitengo vyote husika kujaribu wazo hili. Peter aligundua kwamba idara zote alizohitaji kuongea nazo ziliwakilishwa katika mzunguko wake waufundishaji (Kikundi cha watu kumi katika shirika ambao wote walikuwa wakipokea mafunzo).

Utaratibu wake wa kawaida wa kushughulikia hili ungekuwa kuibadilisha na kisha kupigania njia ya kupita kwakuwa kushauriana na kila idara kila moja kivyake ingekuwa inachukua muda mwingi. Safari hii aliamua kuingiza watu wengine. Kupitia mjadala ndani ya mzunguko wa mafunzo, aliweza kushirikisha wazo lake na kupata michango kutoka kwa kila mmoja. Kwa pamoja walitengeneza ufumbuzi na waliazimia kushirikisha ufumbuzi huu kwa watoa maamuzi wa lazima.

Hatimaye alipotoa pendekezo kwa timu ya uongozi wa juu, lilipitishwa bila malumbano. Hii ilikuwa ni mara ya kwanza kwa mtu kutumia timu ya watendaji kutoka idara mbalimbali kwa pamoja kulishughulikia suala hilo, na punde tu wengine nao walijaribu mbinu hii.



# Kutambua tabia za shirika zisizo wazi

## Kuchunguza sura ya nchi

Mchana mmoja nilienda kutembea kupitia bonde la mto na mtaalamu wa bioanuai ya maji. Alinielezea jinsi alivyofundishwa kuchunguza uoto wa asili. Angepewa sura ya nchi kuichunguza, angeweka mkazo kwenye mienendo ambayo ilikuwa ikionekana. Halafu angetambua mahusiano kati ya sehemu tofauti za sura ya nchi katika utofauti wake wote – katika bonde la mtu kila kitu kinahusiana. Halafu angejaribu kufanyia kazi michakato inayoendelea bila kuonekana. “Mwenendo” na “Mchakato” ni dhana kuu.

Mtaalamu wa bioanuai hapaswi kushughulikia sura ya nchi bila kujenga uelewa wa michakato isiyoonekana. Kwa kawaida kufanyia kazi tu michakato inayoonekana ni kupoteza muda. Badala yake, mtu afanyie kazi michakato isiyoonekana kupata lengo badala ya kufanya kazi dhidi yake.

Wakati fulani tulipokuwa nikitembea kupitia kwenye bonde la mto tulipotea. Mtaalamu wa bioanuai akasema kwa msisitizo kuwa wataalamu wa bioanuai hupotea.



Mashirika yana tamaduni/ tabia zisizoonekana ambazo zinafanya mambo yawe kama yanavyofanyika. Baadhi ya tabia Itakushangaza haraka: shirika moja litakuchulia kwa uzito kama umevaa suti na tai; jingine linaona chochote zaidi ya shati, kaptula na viatu vya kuchomeka kuwa kikwazo cha majadiliano – muonekano wa jinsi gani upo kinyume.

Vivyo hivyo kuwa haina maana kufanyia kazi tabia zinazoonekana za bonde la mto kama hauelewi michakato isiyoonekana ikifanya kazi, haina maana kujaribu kuboresha kujifunza kwa shirika kama haujatambua tamaduni/ tabia za shirika zilizojificha – hususani zile tabia/ tamaduni ambazo zinawezesha au kuzuia kujifunza.

Kutambua na kuelezea utamaduni wa shirika si rahisi na inahitaji ujuzi mkubwa wa kufuatilia na kuelewa kwa kina. Kama ilivyo kwa wana ikolojia watembeapo kupita bonde la mto, ni rahisi kupotea.

“ Shurti tungechunguza historia yake, kuruhusu tabia za karibuni kujitokeza. ”

Katika sura ya 3, tutafikiria jinsi ya kutambua na kufanya kazi na tabia/tamaduni za shirika na kuchunguza jinsi ya kuanzisha “utamaduni wa kujifunza”.

# Kupitia tena simulizi ya “mtikisiko”

Turudi kwenye simulizi iliyoanzisha sura hii. Kama wataalamu wa ustawi wa shirika (OD), tungeweza kufanya kazi nzuri zaidi ya kuwezesha kujifunza na kuleta mabadiliko mapana katika maisha ya shirika. Kama kianzio, tungeweza kuona sehemu ya kusudi letu kuwa kuinua kujifunza kwa shirika badala ya kujaribu kutatua tatizo sugu. Tungechunguza historia yake huku tukiruhusu mienendo ya hivi karibuni ya “kuanguka na okoa” ijitokeze. Hii inaweza kufunua fikra, imani na maadili yaliyojificha lakini yanafanya kazi katika shirika. Tungeweza kuchunguza mienendo ya kimahusiano kati ya wadau wote wakuu na kujaribu kutizama tamaduni/ tabia za ndani za shirika.

Kwa kuibua ukweli huu ulio chini katika maisha ya shirika, uongozi ungekuja kutambua kuwa utafiti rahisi na mpango wa uokozi havikuwa majibu. Kama watu, wangeweza kulitizama shirika lao na majukumu yao katika njia tofauti. Kama shirika, wangeweza kuwa na fursa ya kushughulikia mabadiliko ya ndani ambayo yaliyoonekana kuwaletea migogoro mara kwa mara. Wangeweza kupata kujifunza kwa shirika kwa makini.

Ingekuwa ni mchakato wenye maumivu lakini watu wanapotambua mwenendo wa shirika ambao unaenda mbali zaidi ya watu kunaweza kubadilisha mahusiano.

Na vipi kuhusu washirika wa kimataifa, wenye wafanyakazi walio katika mkataba wa miaka miwili? Kukosa kwao kumbukumbu kulifanya iwe vigumu kuwa mshirika mgumu. Kumbukumbu ya shirika ingeweza kuwasaidia kutambua kushindwa kwao kwa pamoja badala ya kunyoshea kidole shirika linalotekeleza mradi.

Kutokana ongezeko la kawaida la wafanyakazi, ni muhimu hata zaidi kwa shirika linalosaidia kuendeleza tathmini endelevu la uhusiano wao na washirika wao wa karibu. Wanahitaji kuelewa historia na mabadiko ya madaraka kati ya wadau wakuu, nini kimefanyika huko nyuma, na somo lililopatikana.

Ni lazima wapate njia za kukuza uelewa huu ili iweze kuwa hai zaidi ya watu ambao huja na kwenda. Na wanahitaji kuwa sahihi katika kuvuna tafakari na mafunzo ya wafanyakazi wao kadiri wanavyokaribia mwisho wa mkataba wao wa miaka miwili. Vinginevyo, mafunzo yanabaki milele wakati watu wanaondoka na yanakuwa mafunzo ya shirika.

Washirika hawa wa kimataifa hawana uhitaji wa kutengeneza utamaduni wao kujifunza. Kama walianza kutengeneza kielelezo chenye ufanisi zaidi cha utamaduni wa kujifunza, wafanyakazi wao watakuwa katika nafasi nzuri zaidi kuwatia moyo washirika wao katika mwelekeo huohuo.

Sehemu nyingine za mwongozo huu zitachunguza njia za kusaidia wawezeshaji wanaojifunza, kutokujifunza kukoje na jinsi ya kuwezesha hilo, jinsi ya kufungua michakato ya kujifunza, na jinsi ya kuunganisha kujifunza na mifumo iliyopo. Baadhi ya mbinu hizi zinaweza kusaidia shirika kutengeneza utamaduni wa kujifunza – lakini hakuna ambayo itafaa kwa shirika linaloshikilia utamaduni wa kutokujifunza.



# Nafasi Hai:

## kutengeneza utamaduni wa kujifunza

Visa mkasa kwa ajili ya .... Nini?

Kuna wakati niliombwa kufanya kazi na mashirika kutengeneza visa mkasa ili “kujifunza kwao” kuweze kushirikisha wengine. Hata hivyo, hakuna mu alijisikia vizuri kuandika uamuzi au hatua zozote ambazo zingonekana vibaya kwao wenyewe, mashirika yao au mabosi wao. Kwahiyo, matokeo yalikuwa ni mkusanyiko wa “simulizi za mafanikio” bila kushindwa kokote au hali ya kushindana. Kwa bahati mbaya pengine zisingekuwa na manufaa kwa msomaji pia. Kilichokuwa kinakosekana kutokana na mkusanyiko wa simulizi za kushindwa au kushindana – uzoefu uliotayarisha uwanja wa mafanikio kujitokeza. Simulizi hizo wasomaji wengi wangehusiana nayo.

Moja ya vitu ambavyo vinafanya kila shirika liwe la kipekee ni utamaduni wake wenyewe. Baadhi wanaweza kuwa watulivu na rafiki wakati wengine wanaweza kuwa rasmi na kama wafanya biashara. Baadhi wanaweza kuwa wawazi na wanaoshirikisha kuhusu jinsi wanavyofanya uamuzi wakati wengine wanaweza tkuruhusu watu fulani kuzipata taarifa muhimu. Au baadhi wanaweza kuwa na mahusiano ya kiushindani na wengine mahusiano ya ushirikiano. Kuna mambo mengi kama haya. Kama wanadamu, kila shirika lina tabia na utu wake.

Sura hii inajikita kwenye “utamaduni wa kujifunza” ambao ni vipengele vya utamaduni wa shirika unaoathiri kujifunza, iwe unaunga mkono au kuzuia.

Utamaduni wa kujifunza ulio hai na wenye manufaa ni seti ya maadili yanayotumika, mazingira na tabia zinazokubalika na kundi la wanafunzi walio tayari.

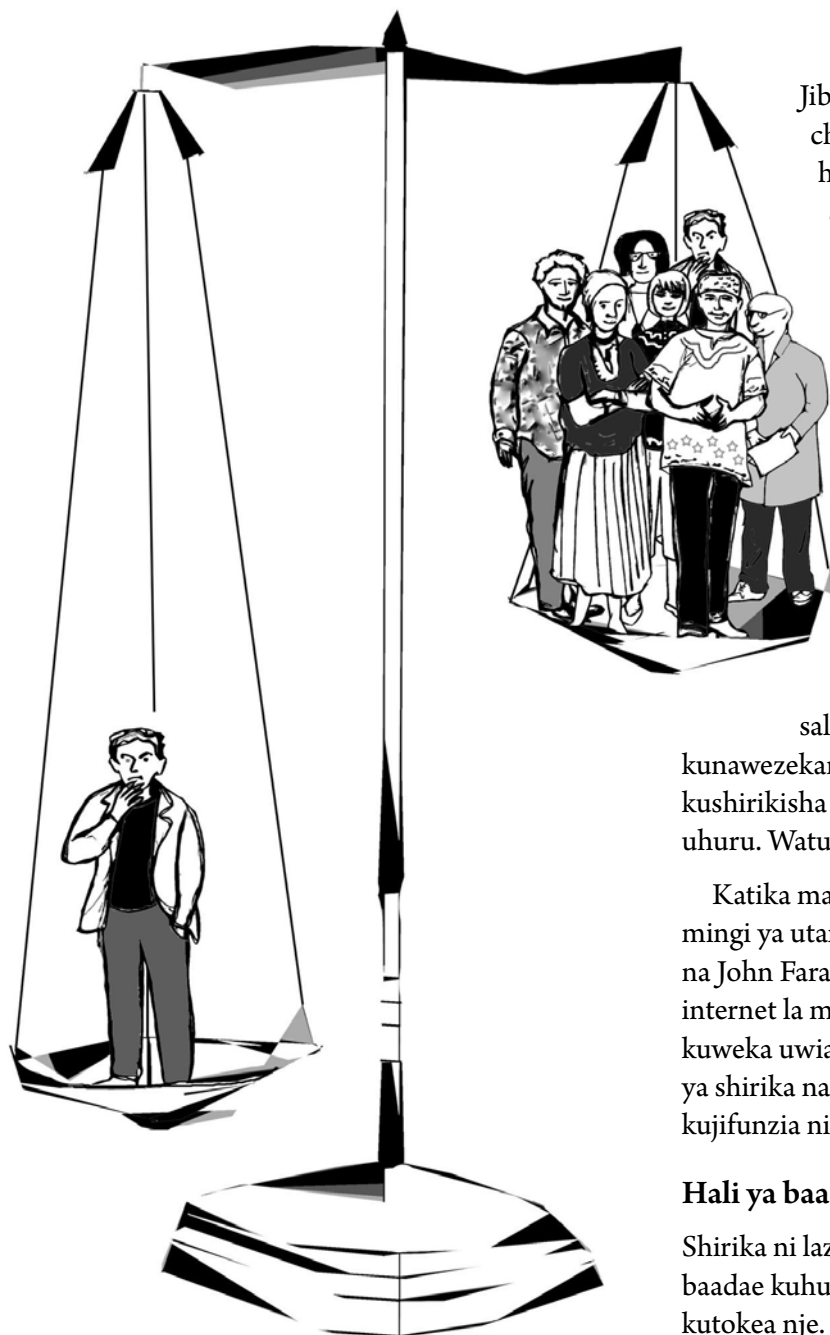
Utamaduni huu pia unasaidia wanaojifunza kutathmini mara kwa mara, kwa uadilifu na kwa ufanisi kuhusu jinsi wanavyoweza kujifunza pamoja jinsi wanavyojifunza pamoja kuboresha utendaji wao.



# Kwanini ni muhimu kuwekea mkazo utamaduni wa kujifunza?

## Jumatatu – siku ya kujifunza

Wote tulikubaliana kuwa tuweke pembeni masaa matatu kila siku ya Jumatatu kushirikishana nini tulikuwa tukifanya na kutegemea kwa ajili ya kujifunza, muingiliano na kusaidiana. Lakini Jumatatu iliyofuata ilipofika nusu tu ya watu walikuwepo. Walipoulizwa baadae nini kilitokea mmoja alisema, “Nilidhani ilikuwa si lazima na kwamba ningekuja kama nilitaka au la”, na mwingine alisema “ sikutaka kuja kwakuwa mwaka uliopita tulipofanya kitu kama hiki nililaumiwa kwa makosa niliyofanya. Nilihisi kudharauriwa sana.



Jibu la kwanza hapa linaonyesha kipengele cha utamaduni/tamaduni ambacho ni huru lakini cha mtu mmoja mmoja ambamo watu wanatiwa moyo – lakini hawategemewi – kushirikiana na wanaweza kufanya mambo yao wenyewe. Wanafurahia uhuru ambao ulilisha jitihada zao mtu mmoja mmoja na jitihada za shirika. Tunawezaje kuhakikisha jitihada za mtu mmoja mmoja na zile za shirika katika kipindi ambacho mahitaji ya mtu mmoja mmoja zinapata kipaumbele cha kwanza?

Jibu la pili linaonyesha utamaduni wa kukosoa, tofauti sana na sehemu salama ya kushirikishana uadilifu. Kujifunza kunawezekana tu ikiwa watu wanajisikia salama kushirikisha uzoefu wao, maswali na mawazo yao kwa uhuru. Watu ni lazima wazawadiwe kwa uadilifu.

Katika majibu haya mawili tunagusa mienendi mingi ya utamaduni wa kujifunza kama ilivyoelezewa na John Farago na David Skyrme katika andiko lao la internet la mwaka 1995, Shirika linalojifunza. Katika kuweka uwiano kati ya bidii ya mtu mmojammoja na ya shirika na ili kujenga mazingira yenye manufaa kwa kujifunzia ni lazima tuwazie mambo yafuatayo.

### Hali ya baadaye, mwongozo wa nje

Shirika ni lazima litoe muda kuweza kuangalia hali ya baadae kuhusu nini kinaelekea upande wa shirika kwa kutokea nje. Ni lazima liachie nafasi kwa mrejesho, msaada na changamoto kutoka nje.



## Mtiririko na ubadilishanaji huru wa taarifa kutoka mtu mmoja had mwingine

Michakato na mifumo ya shirika lazima iwepo kuhakikisha kuwa uzoefu na utaalamu unapatikana pale panapohitajika. Watu ni lazima wasaidiwe kufanya kazi kimtandao kwa kiasi kikubwa, kuvuka mipaka ya shirika, kuendeleza ujuzi na utaalamu wao.

## Kutilia mkazo kujifunza na kujiendeleza binafsi

Kujifunza kunahitaji usaidizi kutoka katika uongozi wa juu na watu katika ngazi zote kutiwa moyo kujifunza muda wote. Kujifunza hutoa matunda na kuna muda wa kufikiri na kujifunza – kuelewa, kuchunguza, kutafakari na kuendeleza.

## Kuthamini watu na ubunifu wao wa kuzaliwa

Fikra, ubunifu na uwezo wa kufikirika vinachochea, kutumika na kuendelezwa. Utofauti unatambuliwa kama nguvu. Fikra/ mawazo yanaweza kupingwa.

## Hali ya uaminifu na uwazi

Watu wanahimizwa kuendeleza fikra, kuongea, kupinga vitendo.

## Kujifunza kutokana na uzoefu

Kujifunza kunakubalika kuwa hutokea kutokana na makosa na mafanikio. Kufeli kunavumilika ili mradi mambo ya kujifunza yanakuwepo.

## Kitu cha kuweka akilini unapofikiria kuhusu utamaduni wa kujifunza

Unapofikiria kuhusu kutengeneza mazingira ya kujifunza katika shirika, mawazo yafuatayo ni lazima yajulishe fikra zako:

- Utamaduni wa shirika kwa kiasi kikubwa haujulikani na hauonekani kwa watu wake wenyewe hali ambayo inaweza kufanya utamaduni huo kuwa mgumu kubadilika. Kabla uweze kubadilishwa inabidi ufanywe uweze kuonekana zaidi. (Sehemu iliyo chini – gundua utamaduni wako mwenyewe wa kujifunza”, inaweza kusaidia.).
- Utamaduni si kitu kama sare. Mara zote kuna tamaduni ndogo zinazoshindana, aina tofauti za makundi ya watu wanaoliona shirika tofauti. Usidhani kila mtu ana uzoefu huo huo kuhusu shirika.
- Watu wengi wanataka kushirikiana na kujifunza kutoka kwa kila mmoja wao, na watafanya hivyo kama mazingira ni muafaka.
- Wafanyakazi ni wanadamu wenye mambo mengi tofauti ambao wanahoji, wanajifunza na kuanzisha mahusiano. Kigezo cha ushirikiano ni ufunguo kwa utamaduni wa kujifunza. Mtizamo huu unaweza kukinzwa na kuwafanya wafanyakazi kama “rasilimali watu” ambao wanafanya kazi kama mashine na wanahitaji “kuelekezwa” mara kwa mara, kwa mfano kozi za mafunzo, au kusema nao vyema.

“The co-operative quality of these relationships is key to a culture of learning.”



# Kielelezo cha Hofstede's cha utamaduni wa shirika

Mwanasosholojia wa mashirika Profesa Geert Hofstede amegundua tabia tano za utamaduni wa taifa. Alipanga ugunduzi wake katika mfumo wa muundo ambao unafichua matarajio waliyonayo watu kuhusu uongozi na utawala ndani ya shirika. Mchoro hapo chini sehemu tofauti zinavyohusiana.

TABIA TANO ZA HOFSTEDE ( Zimechukuliwa kutoka Hofstede, 1991)		
<i>Nguvu ya mbali</i>		
<i>KIWANGO KIDOGO cha kukubalika kwa kutokuwepo usawa wa mgawanyo wa madaraka</i>		<i>KIWANGO KIKUBWA cha kukubalika kwa kutokuwepo usawa wa mgawanyo wa madaraka</i>
<i>Utengano/ umoja</i>		
<i>Msisitizo kuhusu haki na majukumu ya mtu mmoja mmoja kujiangalia mwenyewe</i>		<i>Msisitizo kuhusu majukumu ya pamoja ya kila mmoja kumjali mwingine ili kupata ufuasi</i>
<i>Jinsia ya kiume/ Jinsia ya kike</i>		
<i>Kutawala kwa tabia za kiume kama vile tabia ya mashindano, udhibiti na umiliki</i>		<i>Kutawala kwa tabia za kike kama vile kutengeneza, kujali, majadaliano na ufuatiliaji</i>
<i>Uepukaji wa sintofahamu</i>		
<i>Kutokuwepo uvumilivu kwa hali zisizojulikana zenye utegemezi na mifumo ya kuamini, taasisi na ukweli kuziepuka</i>		<i>Uvumilivu wa hali zisizofahamika huku kukiwa na utegemezi kwa busara ya mtu mmoja na msimamo wa wastani</i>
<i>Maelekezo ya muda</i>		
<i>Maadili ya muda mfupi yanatawala, kama vile matumizi, uthabiti, nipe nikupe, kuokoa jina na kupata matokeo ya haraka</i>		<i>Tabia za muda mrefu zinatawala, kama vile uvumilivu, kubania rasilimali, kuhusiana kutokana na hali ya uadilifu na kuwa muadilifu</i>



## Unaweza kutumia kielelezo hiki kuchochea utamaduni wa kujifunza?

- Omba kila mfanyakazi kuweka alama katika kila mstari kwenye sehemu wanayodhani inaelezea kwa usahihi utamaduni wa shirika. Kwa mfano, je ni ya mtu mmoja mmoja zaidi au ni ya pamoja zaidi?
- Linganisha majibu haya na waulize watu kujitengezea kielelezo chao, kwa kutumia mifano hai kuonyesha majibu yao.
- Ulizaneni kila mmoja jinsi gani utamaduni wa shirika unavyoathiri uwezo wa kujifunza.

Zoezi hili lipielekee kwenye ufuatiliaji na tafakari mahsus, na kuwezesha shirika kufikiria kuhusu nini kinahitaji kubadilika ili liweze kuwa shirika lenye kujifunza zaidi.

# Tafuta utamaduni wako mwenyewe wa kujifunza

Maisha ya kujifunza kila mahali shirikani, kwahiyo tunaweza kuanagali katika sehemu tofauti. Nini kitatokea kama ulijiuliza mwenyewe maswali haya?

**Mikutano ni shirikishi kiasi gani?** Je wazoefu tu wanaongea, au watu wengi wana nafasi kutoa misimamo wao?

**Kama watu wanaona mwenzao anatibua kazi yao wanafanya nini?** Achana nayo, majungu miongoni mwao, wakabili, au ongea nao kirafiki?

**Kama watu wamekuwa wakihangaika na kazi zao wenyewe, nini kinatokea?** Wanajisikia salama kukiri kwa uhuru na kuomba msaada au mawazo, au wanakaa kimya kwa kuhofia kupoteza watu waowaheshimu au hata kupandishwa cheo.

**Kama watu wamefanya kazi nzuri, nini kinatokea?** Hii inaachwa au inasheherekewa? Juhudi zao zinathaminiwa, au wafanyakazi wenzao wanachukia mafaniko yao?

**Baada ya uzoefu wa kufurahisha katika eneo la kazi, nini kinatokea?** Muda hutengwa ili kujifunza kitu kutokana na hilo, au muda wa kufanya hivyo kuwa mfupi na kutafakari?

**Uzoefu wa nani na mawazo ya nani yana maana zaidi?** Washauri wa nje, kiongozi wa timu, wale wanaongea sana, au wafanyakazi wote?

**Kwa kiasi gani umakini unatolewa kwa maendeleo ya mtu binafsi?** Kidogo sana? Sasa na mara nyingine tena kama kuna ruzuku? Je kuna kufundishana kwenye manufaa kwa wafanyakazi wapya? Vipi kuhusu mipango ya kawaida ya mfanyakazi mmoja mmoja?

**Maamuzi haswa huwa hususani yanafanywaje?** Na mameneja, kwa pamoja kwa kukubaliana au kisirisiri? Pengine na wale ambao wanaathiriwa zaidi na uamuzi?

**Kama watu wanajisikia hawatendewi haki wanaijelezeaji hali hii?** Kwa kuwa ni wanawake, kwakuwa ni weusi, kwakuwa ni weupe kwakuwa hawana uzoefu?

Maswali haya yanachunguza vipengele vya utamaduni wa shirika ambavyo vinaathiri moja kwa moja uwezo wa watu na mashirika kujifunza kwa ufanisi.

Utamaduni wa kujifunza unahitaji kwamba watu wachukue mtizamo wa muda mrefu. Kama shinikizo mara zote lipo kushughulika na mgogoro unaofuata, inakuwa vigumu kwa watu kuchukua hatua kurudi nyuma na kutafakari hali pana.

Utamaduni wa kujifunza unahitaji kwamba watu wachukue mtizamo wa muda mrefu



## Masomo ambayo bado hayajajifunzwa

Mwenzangu aliwahi kuniambia, “Kama ukiangalia nyuma kwenye miradi yote mikubwa tulioyoifanya katika miaka 15 iliyopita utapata mausala yaleyale yakijitokeza tena tena katika kinpengele cha “Masomo tuliyopata” nyuma ya ripoti ya tathmini kutoka nje. Kipengele hiki ni lazima kipewe jina jipya kuwa “Masomo ambayo bado hatujajifunza”.

“... Kuwa shirika linalojifunza kunahusisha kujenga viwango vikubwa vya stadi na maarifa.”



Ona “Tatizo la mjuaji anayejifunza” katika Mwongozo wa Mguu Peku 1, ukurasa 144.

## Aina za kujifunza ambazo utamaduni wa kujifunza uyasadie

Kuwa shirika linalojifunza si kuhusu “mafunzo zaidi”. Wakati mafunzo yanasaidia kuendeleza aina fulani za stadi, kuwa shirika linalojifunza kunahusisha kujijengea viwango vikubwa vya stadi na maarifa. Zifuatazo ni aina za kuzisaidia:

**Aina ya 1 – Kujifunza mambo sahihi na muhimu na taratibu zake.** Je utamaduni wako unasaidia watu kujua mambo ya msingi?

**Aina ya 2 – Kujifunza kuhamisha uzoefu na maarifa katika hali/ changamoto zingine?**

**Aina ya 3 – Kujifunza kuendana na hali**

Je utamaduni wako unawezesha majaribio na kukotoa masomo kutokana na kushindwa au mafanikio

**Aina ya 4 – Kujifunza ubunifu na jinsi ya kujifunza**

Aina hizi nne za kujifunza zinaweza kutumika kwenye maeneo mengi: Kwa watu wanaojifunza, timu na mashirika. Mashirika yanayofanikisha kujifunza kufikia hatua ya 4 yatavumbua upya si tu mashirika yao bali fani yao.

### Kuacha...Kuruhusu

Kuufanya utamaduni wako wa kujifunza kuwa sahihi kunaweza kumaanisha kuchukua mienendo mipya, tabia na stadi lakini pia inaweza kumaanisha kuachilian – kutokujifunza vitu pia.

### Kuacha...

Kwa mashirika, kujenga utamaduni wa kujifunza kunahitaji “kuachilia” mambo ambayo yanadumaza kujifunza. Fikiria:

- Mashindano miongoni mwa wafanyakazi (mara nyingi yamejificha sana) yanadumaza ushirikiano, kushirikishana na kujifunza kwa pamajo.
- Mafanikio yanaonekana muhimu zaidi kuliko kukubali kushindwa.
- Wazo kuwa muda wa kujifunza ni starehe hatuwezi kuwa nao
- Utamaduni usio salama ambamo ukosoaji unakosewa kuwa uadilifu
- Uanaharakati uliokithiri na fikra ambazo zinahatarisha afya na mahitaji ya watu mara nyingi hupelekea kuchoka
- Mifumo ambayo inathamini uzoefu na mawazo ya baadhi kuzidi wengine
- Hali ambamo viongozi hawaoni umuhimu wa kushiriki katika kujifunza, kwakuwa wanajua kila kitu. (Ona “tatizo la mjuaji kujifunza” katika Mwongozo wa Mguu peku 1, ukurasa 144)



## Kuruhusu...

Sasa nafasi imetengenezwa ambamo inaweza “kuja” na kukuza uwezo na rasilimali zifuatazo. Yanawezesha nia ya pamoja na mtu mmojammoja na uwezo wa kujifunza.

- Kuzingatia muda – wa kawaida, muda maalum.
- Kujali – Kanuni muhimu zaidi. Inatuwezesha kutambua kwa kiwango kikubwa na kupitia... kujifunza kutoka miongoni mwetu.
- Utafiti – Kufurahishwa na uzoefu na uelewa wa kiwango cha juu.
- Kuuthamini uadilifu – mara uoga na mashindano yasiyo na tija yanapoondoka ndipo uadilifu unaweza kutolewa na kufungua njia ya uwazi. Kila mmoja anaweza kutoa simulizi yake.
- Usawa – uzoefu wa kila mmoja una thamani.
- Burudani – nafasi inatengenezwa kufurahia kujifunza kwa manufaa.

## Kuboresha utamaduni wa kujifunza

Kuna njia nyingi kuboresha utamaduni wa kujifunza – ila hakuna hila wala ufumbuzi wa zimamoto! Inahitaji jitihada, kujituma na muda, na inahitaji angalau mambo yafuatayo yawepo.

### Viongozi walio tayari

Viongozi walio tayari waachilie tabia fulani na wavutie tabia mpya. Ikiwa wakurugenzi, mameneja au waratibu hawana nia basi hakutakuwa na mafanikio. Je uongozi unakubali kwamba shirika halijifunzi, au lina utamaduni wa kukwaza kujifunza? Wanatambua madhara yake? Je wako tayari kuchunguza fikra zilizojificha? Je wapo tayari kutengeneza kielelezo cha kujifunza ambacho kitaonyesha hata wao wanajifunza? Inaweza kuwa kwamba unahitaji kuuhusisha uongozi maswali haya. Bila shauku na nguvu yao uajiweka kwenye hatari ya kujichosha mwenyewe, kupambana na mawimbi wakati wa kuogelea.

### Mazungumzo ya wazi na dhati

Hivi vinaweka misingi mizuri china na kati ya watendaji. Wanauliza aina za maswali tunayoyapendekeza hapo juu na yenye tafakari binafsi. Kama kuna upinzani mkali dhidi ya kujifunza kwa pamoja ndipo mnapoweza kujipitisha wenyewe kwenye “mchakato wa U”. Huu ni mchakato wa kiubunifu na wakutokujifunza ambao unakusaidia kuachilia yale mambo yasiyosaidia kujifunza. Pia unakusaidia wewe kufufua maadili na kujenga mengine mapya, na kujumlisha utendaji na tabia ambazo zitasaidia kwa ufanisi kujifunza kwa shirika. Inaweza kuweka msingi mzuri wa kulizindua shirika lako kuingia katika kuwa la “kujifunza zaidi” siku za usoni. ( Ona kurasa 112 – 17 za Mwingozo wa Mguu Peku 1).

*“Tunajifunza kutokana na uzoefu wetu wote na inarutubisha hifadhi yetu ya maarifa. Lakini ili tuweze kujifunza juu ya dunia, ni lazima Tuvutie nako na tushiriki kufurahia”*

Rudolf Steiner



Ona kurasa 112 - 17 za  
Mwingozo wa Mguu peku 1

## Taking time to reflect and learn more deeply as a team

Mzunguko wa kujifunza kwa vitendo uliletwa mapema kama kielelezo cha kujifunza kwa mtu mmojammoja. Nguvu yake inajikuza ikitekelezwa katika timu au kundi. Lakini mara nyingi inatumika kwa njia mbaya. Je timu yako inajipata mara zote ikitoka kwenye kupanga kuja kwenye vitendo na kurudi tena katika kupanga, bila kupumzika na kutafakari? Je una ushawishi wa kujumuisha mida ya tafakari na kujifunza katika mipangilio ya kawaida ya kazi? Unawezaje kuuliza maswalia yanayojipenyeza na kujidhihirisha ili kupata changamoto halisi na kuzuia shirika lako kurudia makosa yale yale?

### Ijumaa – siku ya kujifunza katika veranda

Mfanyakazi mwenzangu alikuwa akifanya kazi katika mazingira ambayo unyenyekevu na “kuokoa taswira” vilikuwa vipimo muhimu vya kazi. Hii ilifanya iwe vigumu kushughulikia kushindwa na matatizo kwa kuwa hayakutambuliwa vile – Mara zote yaliandikwa kama “mafanyakazi” yakiwa na listi ya masomo machache yaliyojifunzwa. Alianza kuichukua timu yake nje ya ofisi kwenye veranda kila jumaa mchana. Hii ilimchukua kila mtu kutoka kwenye hali ya kawaida ambaya iliamabatana na mikutano yao. Na walijifunza kuongea kwa uwazi kwa kila mmoja kuhusu wiki hiyo:

Sipendi jinsi ulivyoongea na mgeni wetu siku ya jumanne. Ulikuwa mkali sana. Hakusema chochote lakini nina hakika alichukizwa. Niliweza kuona kwenye uso wake.

“Sawa angekuwa anaongea uongo kwa wenzangu kuhusu mimi. Najua nilikuwa mkali kwake. Lakini nilikuwa na hasira”

Utaratibu huu wa kawaida uliendelea taratibu kuhakikisha “usafishaji uchafu” wote ulifichuliwa na timu ilikuwa na uelewa wa na njia umuhimu zinazohusiana. Pia inajengwa na imani miongoni mwa timu hii kwa kiwango kikubwa. Walijifunza kuwa wawazi kwa kila mmoja wao. Hapa paligeuka sehemu yao ya tafakari na kuchunguza yale waliyojifunza. Wenzangu walishangaa uimara ambao timu ilipata kutokana na masomo haya.

*‘Hakutakuwa na muda ambao nyota zitafungamana na utajua ni muda wa kuanza. Katika dunia ya leo inayobadilika kwa kasi, dunia halisi haijiwasilishi kama mkusanyiko wa matatizo halisi lakini kama makosa, hali zisizofahamika. Ni kazi ya kila mtukutengeneza njia bora kushughulikana mambo yasiyo rasmi, yasioelezeka a yasiyofahamika. Ralph Waldo Emerson aliwahi kuona kuwa mara zote kuna sehemu mbili: Vuguvugu na shirika. Lipi wewe ni sehemu yake? Kama wewe sio mtu unayejifunza kwa bidii, wewe ni sehemu ya shirikana unaweza kuwa unakwaza kujifunza bila wewe kufahamu.’*

Marcia L. Conner and James G. Clawson



Kuhitimisha, unaweza kufanya mwanzo mpya kama katika shirika linalojifunza. Unachohitaji ni ujasiri kutizama mienendo yako mwenyewe ya kujifunza na kujaribu vitu vipya. Unapoanza wengine watafuata. Na muda utakaoanza mara zote ni muda muafaka.

# Kuondoa tepe: Kujifunza katika mifumo ya shirika

Mambo yanaenda vyema. Umefanya kazi kwa bidii, umelisoma shirika lako, umelewa jinsi watu wanavyojifunza, umejua muktadha wako vyema. Huku ukiungwa mkono na uongozi, umetengeneza mpango kazi kuhakikisha shirika lako linajifunza kwa ufanisi. Kuna matukio ya kujifunza vyema mwaka mzima na Mzunguko wa Kujifunza kwa Vitendo umejumuishwa katika mikutano. Tukio kubwa la kwanza lipo kesho. Wataalamu wa maendeleo kutoka ngazi na ofisi tofauti wanakutana kuelewa vyema na kwa pamoja yale ambayo wamekuwa wakiyafanya na kuona yana ufanisi kiasi gani. Umepata mwitikio mzuri. Kila nafasi imechukuliwa. Umetumia muda mrefu kuandaa makabrasha. Siku moja kabla, uliandaa ukumbi. Ina hewa na taa, unatizama bustani ya maua ambamo watu wataweza kufanya kazi za makundi. Kuna chokleti na biskuti kwenye meza. Una rangi, penseli na kalamu. Ukuta umepambwa na picha na nukuu ambazo zinalenga kuwafanya watu watafakari.

Leo umepata udhuru kadhaa. Wanasema samahani kwani wana kazi zilizowekewa ukomo zimalizike au kitengo kingine kimeandaa mkutano wa dharura. Hakuna cha kuhofia, unajihakikishia mwenyewe kuwa ukumbi utajaa.



‘ Hata hivyo kuna hatari, kwamba tunaanza kuona mifumo kuwa muhimu kuliko hali halisi ambayo mifumo inatusaidia kuitawala. ’

Siku ya kwanza ya warsha unawasili mapema. Watu wawili wa kwanza wanawasili huku wakionekana wenye shauku kubwa na fursa hii mpya. Wa tatu anakuja moja kwa moja kwako na anakueleza kuwa atahitaji kuondoka mapema. Idara ya mahesabu inahitaji idadi haraka; hakuna yeyote awezaye kufanya hivyo isipokuwa yeye. Watu zaidi wanakuja wakionekana wenye shauku lakini wana shaka. Watu wachache hawafiki. Unapopanga kanuni, kila mmoja anakubali kwamba itafaa kumaliza saa moja mapema zaidi ya ilivyopangwa. Na je tunahitaji siku nzima siku ya ijumaa? Isingefaa kumaliza wakati wa chakula cha mchana? Mwisho wa kumaliza kuandika ripoti ya uchambuzi ni Jumatatu. Na kisha kuna mwisho wa mwezi...

Sio kwamba hatutaki kujifunza, wanasema. Ni kwasasabu tuna ukomo wa kumaliza kazi unaotukabili.

## Nini kianendelea hapa?

Kadiri shirika linavyokua, linahitaji kutengeneza michakato ambayo inasaidia kazi tuzifanyazo. Mifumo ya kusaidia shughuli za utawala inatusaidia kuajiri watu tunaowahitaji, kupeleka ripoti kwa wafadhili, kuamua jinsi ya kutumia rasilimali zetu. Katika mashirika makubwa hizi huwa ni timu za watu zifanyazo kazi mifumo hii muda wote.

## Support processes and systems

Mawasiliano



Mifumo ya kusaidia shughuli za utawala kwa kawaida ni zao la fikra za upande wa kushoto wa ubongo ( Ona sura ya 15). Inatusaidia kuweka taarifa kulingana na aina, kupanga vipaumbele na kuweka mpangilio katika dunia yetu. Hata mashirika madogo yanahitaji mifumo ili yaweze kuwa na maana katika dunia inayozidi kuwa ngumu. Pia inatusaidia kuwajibika kwa mashirika mengine yanayosaidia ambayo yanatusaidia na kutuhalalisha: ofisi ya kodi, mfadhili, mamlaka ya udhibiti.

Harambee



Bila mifumo, tusingeweza kufanya kazi; inatusaidia kutawala dunia yetu kwa njia mbalimbali. Hata hivyo, kuna hatari kwamba tuanze kuona mifumo kama muhimu kuliko mambo halisi ambayo mifumo inatusaidia. Tunaanza kutenda kana kwamba dunia inaweza kugawanywa katika taarifa tofauti ambazo zinaweza kuhesabiwa na kutathminiwa. Shughuli amabazo haziendani kwa urahisi na michakato inayozingatua muda na yenye muda wa kumalizika – uhusiano – kujenga, fikra za kibunifu, kujifunza, hata mabadiliko ya kijamii yenyewe – jitihada za kupata nafasi katika dunia hii. Muda unaokuwepo kwao unapungua.

Rasilimali watu



Teknolojia ya habari



Ufadhili

Masoko na kujitangaza



Au, thamani yao inatambulika na jaribio linafanywa kuioanisha na mfumo: Kufikia mwezi wa tisa mwakani tutakuwa tumetengeneza mahusiano mazuri kumi na mashirika yakijamii (mashinani)”. Lakini muda uliopangwa unafanya iwe vigumu kwetu kufanya hivi kwa njia ya kufaa. Tunatembelea shirika la mashinani mara moja na mara ya pili tunawasili na makubaliano ya ushirikiano mkononi – “Weka sahihi” – ili tuwaweke kwenye orodha. Shirika hilo linataka kupima kwa hatua na matokeo ya mwisho, wakati ambapo mabadiliko mengi yanaongezeka kidogodkidogo, mara chache yanaonekana labda kama tunakaa nayo na kuyaangalia kwa muda wa kutosha. Badala ya kutuhudumia, mifumo inakuwa bwana mkubwa.

## Lakini mifumo ni vitu hai pia...

Mifumo ya usaidizi tunayoangalia ni sehemu ya mfumo mkubwa, shirika, ambalo ni sehemu ya mfumo mkubwa zaidi, mazingira ambayo linafanyia kazi. Kwahiyo mifumo ni vitu vyenye uhai pia. Inakua na kuendelea kadiri muda unavyoenda na ikiangaliwa vizuri inaweza kunawiri. Lakini bila uangalifu mifumo inaweza kuwa katili, ikiua viumbe vingine vilivyoizunguka. Kama tunataka kuifanya iwe na afya zaidi na ufanisi zaidi, hatuwezi kuibadilisha sehemu iliyovunjika au kuikaza na nati. Tunahitaji kuliangalia shirika kwa ujumla na kuelewa kwamba mabadiliko yaliyofanywa sehemu moja yataathiri shirika zima kwakuwa limeshikiliwa na mahusiano na maingiliano.

Je kuna mifumo ambayo umeiweka ambayo taratibu imevamia kazi zako zingine? Masuluhisho rahisi yanaweza kuwa yamegeuka kandamizi na changamani kadiri muda ulivyoenda. Kama unajipata unasema mwenyewe, “hatuwezi kupanga mpango mkakati kwa sasa kwakuwa ni lazima tujaze fomu za masaa ya kazi wiki hii.” Ungeweza kutaka kukagua mifumo yako kwa karibu na kuona unatumia muda kiasi gani kwajili ya mifumo.

Kuiacha mifumo kama hiyo sio jawabu. Mifumo mizuri ya kusaidia utawala inatusaidia kuiweka kazi yetu mipangilio ili tuweze kutumia muda kwa ufanisi zaidi huku tukifanya mambo tunayotaka kuyafanya. Mifumo mizuri inamaanisha hatutumii mwezi wa mwisho wa mwaka tukihangaika kuandika ripoti kwa wafadhili wetu. Tunachohitaji kukihakikisha ni kuwa mifumo yote hii inasaidia watu wanaoitumia kujifunza kupitia mifumo hiyo na kuwa inazoeleka mara kwa mara kulingana na kujifunza kwetu. Kwamba inatoa taarifa na nafasi kwa ajili ya kujifunza. Kwamba pia haichukui muda mwingi sana kiasi kwamba kazi muhimu za shirika, michakato ambayo inaleta mabadiliko inashindwa kufanyika. Lakini mifumo ni changamani. Tunaanzia wapi?



*Mwanafizikia na mwandishi Fritjof Capra anasema kuwa hakuna tofauti kati ya kuishi na kujifunza, “Mfumo hai ni mfumo wa kujifunza.” Kama hatuanzi kujikita kwa bidii katika kujifunza ndani ya mashirika yetu, hakuna jinsi tunaweza kuyapa uhai.*

Margaret J Wheatley and Myron Kellner-Rogers



# Baadhi ya mbinu za kutenda ili kubadilisha Mifumo ya shirika

## 1. Ushiriki si chaguo

Watu wanaunga mkono walichokitengeneza. Kila mtu katika shirika anahitaji kushirikishwa katika kutafakari jinsi shirika linaweza kujifunza na jinsi gani kufanya kazi na mifumo wanayowajibika nayo kunaweza kuwezesha kujifunza huku kutokee.

## 2. Watu wanajibu maelekezo, hawayatii

Ni lazima tutoe fikra na mawazo yetu kwa watu ili kuwaalikwa wahusike na kuwa atengenezaji wenza. Hatuwezi kuwaambia watu wabadilike; inabidi tufanye nao kazi ili kuwezesha mabadiliko kutokea.

## 3. Hatuoni “hali halisi” ; kila mmoja wetu anatengeneza yake

Tafsiri ya nini ni sahihi Unaweza kuona mfumo ambao unapunguza kasi ya kazi eneo la mradi na kuwafunga wafanyakazi wakati ambapo walipaswa kuwa wanafanya kazi na jumuiya. Wengine wanaweza kuona mfumo ambao unatoa taarifa kwa watu ambao wanahitaji kuchangisha pesa ili kazi maeneo ya mradi ziweze kuendelea, au ili kwamba maamuzi yaweze kufanyika kuhusu ni jinsi gani rasilimali zigawanywe kwa njia ifaayo kuzinufaisha jumuiya. Tusiposikiliza ni jinsi gani wengine wanauona mfumo ndivyo hatutaweza kufanya kazi pamoja kuufanya uwe mfumo wa kujifunza.

## 4. Mifumo inajiboresha yenyewe kwa kupatana na sehemu zote na kusikiliza

Mifumo ina uwezo wa kujibadilisha yenyewe kama ikiboreka na kuwa na taarifa zenye manufaa ndani yake. Lakini mara nyingi taarifa hii inakaa na watu ambao mara zote wameleweka kuwa sehemu ya mfumo – kwa mfano, jumuiya ambazo shirika linazifanyia kazi. Katika mashule hii inaweza kumaanisha kuwasikiliza watoto; katika viwanda kusikiliza wafanyakazi na wateja; na katika mashirika kusikiliza wafanyakazi na watu tunaofanya nao kazi ili kuleta mabadiliko ya kijamii.



# Mifumo ni kuhusu watu

Kama kusudi kuu la shirika ni kuwezesha mabadiliko ya kijamii, je hapaswi kila mtu kuchangia kusudi hili? Kama ambavyo tumetumia muda mwingi kujielewa wenyewe na muktadha wetu, ni lazima tuhakikishe tunajielewa wenyewe kama ilivyo kwa shirika zima. Hii inajumuisha kuelewa mifumo na michakato yetu yote ya sasa na sio ile tu inayohusiana moja kwa moja na mabadiliko ya kijamii. (Kama umefanyi hivi wakati ukitathmini shirika lako na muktadha ambao unafanyi kazi ndipo unapoweza kuiruka sehemu hii!)

Mashirika madogomadogo yanaweza kudhani: hii haituhusu sisi, hatuna kitengo cha rasilimali watu au teknolojia ya habari. Hii inaweza kuwa kweli, lakini ni vizuri kujiridhisha kama ni kweli umemshirikisha kila mtu katika mchakato hadi muda huu. Je, umemfikiria Mhasibu? Au Mfanya usafi? Je umeongea na wanachama wako au watu unaofanya nao kazi katika jumuiya? Una mifumo gani? Kwanini? Je wanakusaidia kujifunza?

## Kadiri mabirika yanavyokuwa safi...

Mwanasayansi wa udongo alikuwa akifanya kazi ya kujitolea katika kituo cha serikali cha sayansi ya udongo huko Thailand. Alikuwa akifanya kazi na watafiti kuboresha mbinu za kitafiti, na kufanya utafiti ambao ungetoa taarifa kwa wakulima wa mashinani kuhusu utunzaji mazao. Kituokimekuwa kikifanya utafiti kwa miaka mingi. Mfanyakazi huyu wa kujitolea aliweza kuwajua wataalamu wa maabara. Walikuwa hawalipwi vyema na hadhi yao ilikuwa ya chini kwakuwa hawakuwa na elimu ya chuo kikuu. Hata hivyo walikuwa na majukumu kwa shughuli za kila siku za maabara na kazi nyingi zihusianazo na utafiti. Siku moja alishtuka kuwakuta wakisuuza mabirika (test tubes)

'Hamtumii maji maalum?' Aliwauliza.

"Tulikuwa tunayatumia." Walijibu. " Lakini yaliisha na tulidhani itakuwa rahisi kutumia maji ya bomba – pia si ya gharama."

Watafiti waliwaambiwa kutumia maji maalum lakini hawakuwaambia kwanini kufanya hivyo ni muhimu sana – kuepuka kuleta wadudu wa bacteria kwenye sampuli za utafiti na kuathiri matokeo. Ilitokea kuwa wafanyakazi wa maabara walikuwa wametumia maji ya bomba kwa miaka mitano na hakuna aliyegundua. Utafiti wote uliofanyika ndani ya muda huu ulikuwa haufai kwakuwa hakuna aliyewaza kuwaambia wafanyakazi wa maabara kwanini kutumia maji maalum ilikuwa muhimu, au kutambua thamani ya kazi yao.



“Mifumo, kama mashirika,  
Inategemea watu.”



Wale miongoni mwetu wanaofanya kazi maeneo ya mradi wana tabia ya kulalamika kuhusu mifumo, kuhisi kwamba wengine hawafanyi vya kutosha kutusaidia. “Watu wa Teknolojia ya habari wanafanya mambo taratibu na ukiwapata kwenye simu, huwezi kuwaelewa wanaongea nini,” au “nani anavumbua hizi program za kompyuta?” ni rahisi kulalamika kuhusu mifumo. Au kuitumia kama kisingizio cha kutojifunza. Lakini kama hatuibadilishi, hatutaweza kutatua tatizo. Na kufanya hivyo tunahitaji kuwashirikisha watu wanaoiendesha. Mifumo, kama mashirika, inategemea watu. Tunahitaji kuilewa na waitumiaje mifumo na kwanini waliitengeneza kwa njia hii.

Kufanya kazi na sehemu tofauti za shirika inaweza kuwa mpya. Wafanyakazi wanaofanya kazi maeneo ya mradi wanaweza kuwa na uelewa mdogo kuhusu shirika kwa ujumla, hususani kama idara za huduma zipo nchi nyingine. Kwa urahisi urasimu unaweza kupelekea watu kufanya kwa kujitenga, wanajikita kufanya kazi zao vyema bila kufikiria athari pana za wayafanyayo. Wafanyakazi wa programu na utawala katika ofisi hiyo hiyo katika hali ya kushangaza wanaweza kuwa hawafahamu kazi ya kila mmoja wao! Kuanza kufanya kazi na kitengo cha shirika au mtu ambaye haumjui vyema haina tofauti sana na kuwa mwezeshaji wa mabadiliko katika shirika tofauti na lako. Mchakato uliolezewa katika Mwongozo wa Mguu peku 1 kuhusu mashirika na mabadiliko ya kijamii unaweza kusaidia hapa, hususani sura ya 3 kuhusu kutengeneza na kufanya kazi na mahusiano katika shirika. Kwanza kabisa, jenga mahusiano; jua watu wanafanya nini na nini ni muhimu kwao. Wanapendelea nini? Nini kinawafurahisha?



### Kuelewa jukumu la kila mmoja

Katika shirika dogo, mwezeshaji aliuliza kila kitengo kujifanya kilikuwa ni kituo cha radio – walipaswa kutanganza matamko muhimu kuhusu nini waliona ni muhimu kuhusu kazoo zao. Huku wafanyakazi wakika katika madeski yao, mwezeshaji aliweka vituo tofauti ili wote waweze kusikia kuhusu kazi ya kila mmoja wao na kila mmoja alipewa nafasi kuelezea ukweli wao. Hii ilifungua njia ya mijadala na iliongeza uelewa wa watu kwa majukumu ya kila mmoja wao katika shirika.



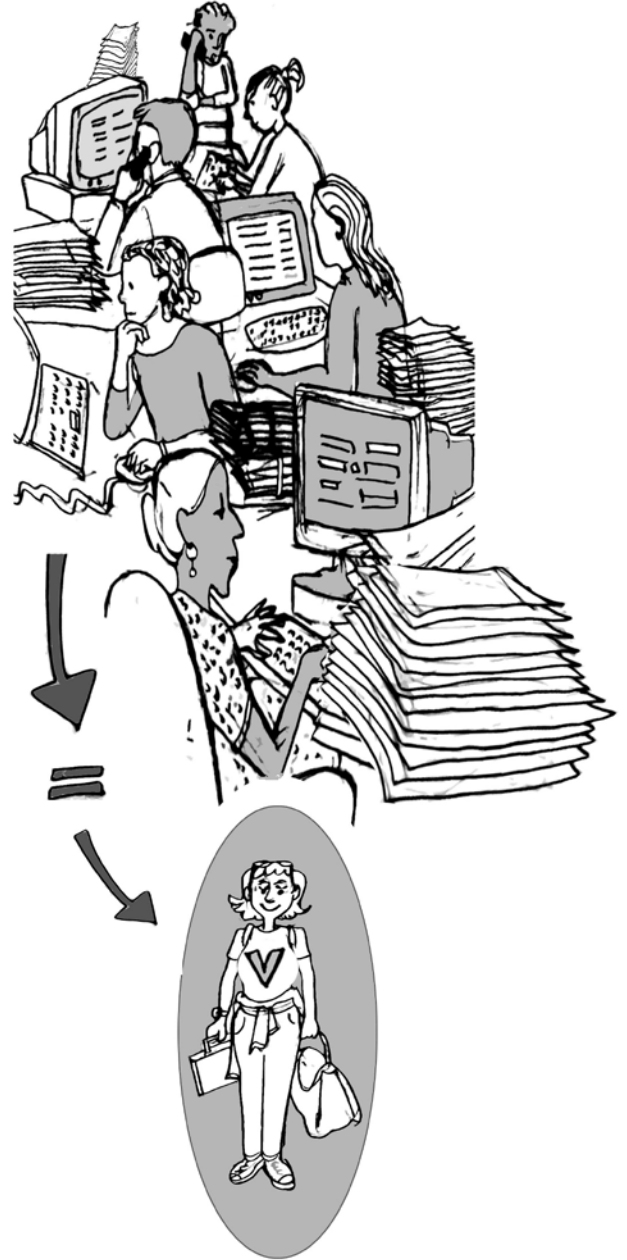
Hivi karibuni nilikuwa na bahati kushirikishwa katika mchakato wa mpango mkakati ambao uliwaleta pamoja watu kutoka sehemu zote za shirika langu. Ilikuwa ni fursa ya kuongea nao na kujua nini wanakithamini katika kazi zao, mafanikio na changamoto wanaozikabili. Watu wengi niliongea nao wana kitu ambacho wafuasi wa Buddha wanakiita “makusudi sahihi” na wanaringia kile shirika inakifanya. Wanataka kazi waifanyayo kufikia viwango vinavyokubalika katika maeneo ya utekelezaji miradi. Kwa mfano usawa katika utendaji wa rasilimali watu, uwajibikaji na uwazi katika matumizi ya fedha.



Pia wanataka kazi yao kuchangia kwenye kazi za shirika kwa ujumla. Kwa wengine, hii inaonekana kuwa ni kuhusu shirika kuonekana kuwa lenye ufanisi na lifanyalo na lifanikishalo lililoyakusudia kuyafanya. Kwa wengine, hii ni moja kwa moja kuhusu kuifanya dunia kuwa sehemu bora zaidi na kubadilisha maisha ya watu kuwa bora zaidi. Kujenga mahusiano, kusikiliza na kujifunza ni hatua ya kwanza kuelekea maelewano na mabadiliko.

## Usiwasahau viongozi

Mara tunapowaelewa vyema watu wanaoendesha na kutengeneza mifumo, viongozi wa shirika wanahitaji kushirikishwa. Ni lazima kuwa na nia ya kubadilisha mifumo ili iwe mifumo iwezeshayo kujifunza kwamba iruhusu kujifunza ili mabadiliko ya kijamii yatokee; ufahamu kuwa kujifunza kunahusisha shirika zima na sio kitu kinachoweza tu kuongezewa kama cha ziada. Kufanikisha hili unaweza kufanya muwasilisho kwa uongozi wa juu au bodi, au kuwaalika katika matukio yako. Inasaidia kama unaweza kuonyesha jinsi gani mfumo fulani maalum unakwaza kujifunza.



### Mfumo saidizi ambao ni mzigo

Katika mkutano wa upangaji mikakati kundi moja liliwasilisha mjadala kati ya wafanyakazi wawili. Ilionyesha wazi ni jinsi gani mfumo wa kuchukua wafanyakazi wa kujitolea ulihusisha wafanyakazi wengi, baura pepe nyingi na ilimaanisha washirika ilibidi wasubiri muda mrefu kabla ya kupata mtu waliyemuhitaji. Watu waliweza kuona mara moja kwamba mfumo wa sasa umekuwa ni mzigo na hauna ufanisi. Mjadala ulisaidia katika kuwafanya watu wafikiri kuhusu njia ambazo wangeweza kufanya mambo kwa njia tofauti.

## Mifumo ya kujifunza, Mifumo kwaajili ya mabadiliko ya kijamii,

Tunahitaji kujikumbusha mifumo yetu ipo kwa ajili gani. Mifumo na michakato yetu ni sharti iwe imejikita kwenye maadili tuyatendayo na maono tuyatamaniyo.

Hii inaonekana ni wazi kabisa lakini inashangaza ni mashirika mangapi ambayo hayafikirii kabisa kuhusu hili wanapotengeneza mifumo ya utawala. Tunawaelekeza washirika wetu au jumuiya tunazoyanya nazo kazi kuhusu umuhimu wa kujifunza, lakini tunatumia mifumo ambayo inakwaza kujifunza kwetu sisi wenyewe, au tunadharau kujifunza.

Sisi ni mashirika tunayofanyia kazi mabadiliko ya kijamii. Mifumo yetu inabidi ituwezeshe tufanikishe mabadiliko ya kijamii. Ili tuweze kufanikisha hilo, inabidi tujifunze. Inaweza kufaa kuuliza:

- Mifumo yetu inatuweshaje kuleta mabadiliko ya kijamii?
- Mifumo yetu inatuwezesha kujifunza?
- Mifumo yetu inatuziaje kujifunza?
- Mifumo yetu inatuziaje kuleta mabadiliko ya kijamii?

Wakati mwingine mifumo imejikita kwa undani sana katika kazi zetu kiasi kwamba hata hatugundui jinsi inavyotushawishi.

www.appreciativeinquiry.case.edu – lango la dunia lililojikita kushirikisha rasilimali za kimasomo na zana za vitendo kuhusu Uchunguzi Thaminifu.



Hii inaweka mtizamo wetu kuhusu kusudi letu uwe bora kuliko maswali kama, “ Tunahitaji mfumo gani wa utunzaji hesabu ili tuweze kupeleka vyema ripoti kwa wafadhili? au njia ipi ni rahisi kuliko zote tunayoweza kuitumia kuwasiliana miongoni mwetu? Maswali haya yana nafasi yake lakini ni muhimu kurudi kwenye swali pana hapo juu ili tusiishie na mfumo wa mawasiliano usio na gharama na ambao unafanya iwe vigumu watu kujifunza kutoka kwa kila mmoja wao au ambao unachukua muda ambao ungeweza kutumika vyema kushughulikia mabadiliko ya kijamii.

Kila mfumo unahitaji kuangaliwa kwa makini. Mbinu ya Uchunguzi Thaminifu inaweza kuwa na manufaa hapa (Ona sanduku). Inatuwezesha kuona wapi panafaa sana kujifunza na kuendelea kutokea hapo. Na pia panahitajika kuwa na kuanchilia; kutokujifunza. Wakati mwingine mifumo imejikita kwa undani sana katika kazi zetu kiasi kwamba hata hatugundui jinsi inavyotushawishi. Kwa mfano, mwaka wa kodi katika nchi ambayo ofisi kuu ilipo ina ushawishi na ripoti ya masuala ya fedha. Halafu hii inashawishi muda wa kuandika ripoti simulizi – ambayo nayo inashawishi shughuli kwenye eneo la mradi – na shughuli za ufuatiliaji na tathmini zinalengwa kufanyika muda maalum ili ziweze kuchangia ripoti – Ongezea pia ruzuku ndogo kwa washirika ni lazima zitumike kabla mwaka wa fedha haujaisha. Kwa baadhi ya nchi hii inaweza kumaanisha kuwa pesa inapatikana muda wa mwaka ambao ni vigumu kwa washirika kufanya shughuli, pengine kwakuwa ni msimu wa mvua hivyo usafiri kuwa mgumu, au kwakuwa inaingiliana na sherehe kubwa au kipindi cha kazi nyingi za kilimo. Inaweza kumaanisha kuwa tunawataka washirika kujihusisha na kujifunza wakati ambao wangependelea kufanya kazi na jumuiya. Mara nyingi ni pale tu tunapoangalia athari zambazo mifumo inayo kwa muktadha wa mahali tunapojaribu kuwezesha mabadiliko ya kijamii ndipo tunapoweza kuona madhara yasiyokusudiwa mifumo inaweza kuleta.

Mdhara yanayojikusanya ya mifumo pia yanabidi kuchunguzwa. Kama ripoti ya fedha, ripoti simulizi na tathmini zote zinatarajiwa muda mmoja, wafanyakazi katika ofisi ndogo ya programu wanaweza kuwa na miezi mingi katika mwaka ambayo hawawezi kufanya kazi yeyote na washirika na jumuiya. Kama mfanyakazi wa kazi za nje anatumia muda mwingi kwenye kompyuta kuliko na jumuiya ni lazima tujiulize wenyewe kama huu ni mgawanyo wa kiutendaji ufaao kwa usimamizi utakaokuwa na ufanisi. Tunategemea walimu kutumia muda wao mwingi na wanafunzi wao na madaktari kutumia muda wao mwingi na na wagonjwa, kwa hiyo watendaji wa maendeleo wa maeneo ya mradi wanatarajiwa ifaavyo kutumia muda wao mwingi na watu wanaofanya nao kazi.

## Katika kusifia mifumo rahisi

Tunaweza kuambatana sana na mifumo tunayoitumia, hususani kama tumewekeza nguvu nyingi kwenye mifumo hiyo.

### Tunapenda mifumo

Mfanyakazi kutoka ofisi kuu anaelezea jinsi mifumo inavyoweza kukupa fikra potofu kuhusu kazi iliyofanyika: “Mifumo haitishii; haina papara. Inatoa maana kwa masaa tunayotakiwa kutumia ofisini. Tunapenda kuonekana tunafanya kazi muda wote, kufanya kazi muda wote na njia bora zaidi kwa hilo ni kutumia muda mwingi iwezekanavyo kufanya kazi katika mfumo, kuwa watu wa mfumo, kuukuza na kuutunza.”

Anaendelea na kutafakari jinsi anavyokuwa na fikra bora zaidi anapokuwa anakimbia katika mashine yenye njia ya kutembelea kwenye gym nida ya asubuhi – halipwi akiwa katika mahali ambapo hakuna anayemwona akifanya kazi. Sio mifumo imfanyayo awe na ufanisi – Ni shughuli ndizo zinazompa nafasi ya kutafakari na kuwaza.

Simulizi hii inaweza kuwa na maana gani kwa utamaduni wenye ufanisi kiutendaji kazi? Kutenga muda kwa tafakari na kujifunza, mifumo ya kawaida – kuandika ripoti, kuingiza data, kufanya mahesabu – kunahitaji kupunguzwa kuwa mdogo ili kulifanya shirika liwe na ufanisi kiutendaji. Mifumo haina budi kuwa rahisi sana kadiri iwezekanavyo. Inahitaji kupitiwa upya mara kwa mara ili kuhakikisha haizuii kujifunza isivyokusudiwa.

### Neno la tahadhari

Kurahisisha na kuiwezesha mifumo inaweza kumaanisha hatuhitaji watu wengi kuendesha mifumo. Kama wewe ni mfanyakazi wa kazi za maeneo ya mradi unaweza kupata muda mwingi kujifunza na kuwa eneo la mradi. Lakini Mfanyakazi wa teknolojia ya habari na wahasibu wanaweza kuishia kukosa kazi. Utawezaje kudhibiti hali hii? Shirika linalojifunza linahitaji kuwapa watu ujuzi na uzoefu wanaohitaji kubadilisha fani au kupata kazi kama waliyokuwa wakifanya. Shirika linalojifunza linajali kuhusu watu na limewekeza katika kujifunza kwao – sio tu kwa manufaa ya shirika bali pia kwa manufaa yao kama mtu mmoja mmoja.



### Mifumo mingine ambayo inahitaji kuangalia kwa umakini

Kama unamuuliza mtu fulani, “nani anajukumu la kujifunza katika shirika lako?” inawezekana kabisa watasema “timu ya maendeleo ya wafanyakazi” au “washauri wa masuala ya ufuatiliaji na tathmini” au hata “watu wa masuala ya utawala” au kitengo cha usimamizi wa data. Lakini hakuna anayeweza kujifunza kwaajili yetu. Hatuwezi kutoa jukumu letu la kujifunza kwa mtu mwingine wala hatuwezi kutegemea mtu mwingine kuchukua jukumu la kushirikisha wengine tulichojifunza.

Jukumu la timu hizi ni kuwezesha kujifunza na kuhakikisha kuwa kujifunza kwa mtu mmoja mmoja kunatafsirika kuwa kujifunza kwa shirika. Kwa kuongezea, wawezeshaji wanaojifunza au viongozi wanaweza kufanya kujifunza kuwe hai ndani ya shirika. Ni muhimu kufanya kazi na watu ambao wamepewa jukumu hili kuhakikisha kuwa mifumo yao inahamasisha na inathamini kujifunza – kusaidia kutengeneza mazingira kwa hilo kutokea.



Kwa maarifa kuhusu kufanyia kazi hili, soma sura "tunajifunza vipi?" katika andiko la Pearson. Pia lina mawazo zaidi kuhusu kuwezesha mazingira ya kujifunzia, mfano, "Nani anamua kuhusu mahitaji ya kujifunza?"



## Maendeleo ya wafanyakazi

Timu za maendeleo ya wafanyakazi kwa jadi zinafanya kazi katika shirika kama sehemu ya rasilimali watu. Jukumu lao ni kuhakikisha kwamba wafanyakazi wote wana maarifa na uwezo kufanya kazi zao kwa ufanisi. Wanahusika na kuandaa na kuratibu maendeleo ya fani kwenye ngazi mbili: Kwa mtu mmoja mmoja na kwa shirika. Kwa ngazi ya mtu mmoja mmoja, inaweza kutokea kwa kutoa fedha kwa mfanyakazi kuhudhuria kozi husika, au kuwaunganisha na mshauri kwa mfano. Katika ngazi ya shirika inaweza kuwa, kwa mfano kwa kutengeneza na kuendesha kozi kuwapa ufahamu wa mifumo mipya au njia za utendaji kazi wafanyakazi wote husika.

Kuna vitu kadhaa vya kutafuta kama unataka kuelewa kama uendelezaji wafanyakazi uliopo unaongeza kujifunza.

### 1. Aina zipi za uendelezaji wafanyakazi zinapendelewa kwa sasa na nani anamua kuhusu mahitaji ya kujifunza?

Kama rasilimali nyingi zinatumiwa kwenye kozi za mafunzo kama ilivyozoeleka basi kuna hatari kwamba kujifunza kwa mtu binafsi hakutafsiwi kuwa kujifunza kwa shirika. Jenny Pearson anaonyesha katika kitabu chake cha mwaka 2010 *Kutafuta Njia Bora kwa ajili ya kujenga Uwezo: Mafunzo & Baada*, yale mafunzo yaliyozoeleka yameonyeshwa kuwa yana ufanisi mdogo katika kutafsi uwezo binafsi kuwa maendeleo ya shirika. Mara nyingi wafanyakazi hawawezi kuchukua na kutumia ujuzi walioupata kwenye sehemu zao za kazi kwakuwa hakuna muda au uelewa wa kusaidia hili.

### 2. Je kiungo kati ya kujifunza na mabadiliko ya kijamii kimetengenezwa?

Wafanyakazi wa shirika ambalo linajishughulisha na mabadiliko ya kijamii wanahitaji kuelewa jinsi mabadiliko ya kijamii yanavyotokea na kuwa na uelewa wa jamii au mashirika ambayo shirika linafanya nayo kazi. Inaweza isiwezekane kwa mhasibu kutembelea kila

mshirika au jumuiya lakini ni muhimu kwa wao kutumia muda na jumuiya moja na kuongea na watu kule. Hili si zoezi la kugusa ili uhisi katika ushiriki – ni la msingi kama tunaenda kutengeneza mifumo ambayo inazingatia maadili yetu na matarajio ya wale wanaotafuta kufanya kazi nayo ili kuleta mabadiliko ya kijamii. Haileti maana kumsafirisha kila mtu kwa ndege sehemu mbalimbali duniani kutembelea sehemu halisi tufanyiazo kazi, kisha kuangalia filamu, kusikiliza mahojiano na kuongea na kuongea na wafanyakazi wa eneo la miradi ni zoezi lenye manufaa. Mashirika yanayofanya kazi na wafanyakazi wa kujitolea yanaweza kutengeneza fursa za kufanya kazi kwa kujitolea kwa wafanyakazi wao.

### 3. Je muda wa kutosha unatumika kujifunza kutoka kwa wale tunaofanya nao kazi?

NGOs nyingi, zote za nyumbani na za kimataifa zinatenda kana kwamba kujifunza na kubadilishana maarifa ni mchakato wenye mwelekeo mmoja – wanaongelea kuhusu nini wanajifunza kuoka kwenye jumuiya na mara chache kuhusu nini wafanyakazi wake na shirika linajifunza kutoka kwenye jumuiya. Muda ulitumiwa katika jamii, kusikiliza kile wanachotaka kusema na kuangalia mifumo na michakato yao ili kuona nini tunaweza kujifunza kutoka kwao kwa kiasi kikubwa ni muhimu sana. Kusikiliza ni njia ya kuwa wawajibikaji kwa watu tunaofanya kazi kwao – inaonyesha kuwa tunathamini kujifunza kwao na stadi na maarifa yao kwa kiasi kile kile kama tunavyotaka wao kuthamini yetu. Kusikiliza kunakiri kuwa tunaweza kuleta rasilimali na utaalumu kwaajili mabadiliko ya kijamii kwasababu tuna uwezo na uzani wa nguvu haupo sawa, si kwasababu tupo bora kuliko wao. Kujifunza kunatambua kuwa ni ukuswanyaji wa utaalumu na maarifa yaliyo kwenye eneo husika ambavyo ni ufunguo wa kuleta mabadiliko ya kijamii.



# Tathmini na ufuatiliaji

Mara nyingi inadhaniwa kuwa kwenye shughuli au kitengo cha Ufuatiliaji na Tathmini (M&E) ndipo sehemu kubwa ya kujifunza kwa shirika inapofanyikia. Hata hivyo maneno hayo hayo ( Ufuatiliaji = Kuangalia kama kitu kinafanyika; tathmini = kutoa thamani ya matokeo ya shughuli au mradi) yanadokeza kuwa mara nyingi sivyo hivyo. Inawezekana kuwa na mfumo huru wa kujifunza wa M&E! Mifumo yetu mingi haiinui kujifunza kwasababu ina tabia ambazo hazitusaidii kujifunza.

Kwanza, mkazo unakuwa katika kupata ripoti kwa wakati kuliko mchakato wa kukusanya, kuchambua na kuelea taarifa ili kuboresha kazi yetu.

Pili, matukio na Michakato ya Tathmini na Ufuatiliaji (M&E) inafanyika katika njia inayofanana katika kila jumuiya, jimbo, wilaya au nchi. Mkazo ni katika kulinganisha data tunazokusanya na data zingine, au kuijumuishia hadi inakuwa takwimu isiyo na maana, kuliko kuwezesha jumuiya na mashirika mengine kujifunza kutokana na takwimu au data.

Tatu, mfumo wa tathmini na ufuatiliaji (M&E) umetengenezwa kutimiza matakwa ya mfadhili pekee: ni kwa ajili ya makusudi ya uwajibikaji. Kunahitajika kuwe na michakato ya kujifunza pia. Na mwisho mfumo wa Tathmini na Ufuatiliaji (M & E) ni tofauti na mfumo wa upangaji, kwahiyo hakuna mabadiliko yanayofanywa kama matokeo ya taarifa iliyokusanywa na kuchambuliwa. Sura zingine zitajikita na Tathmini na Ufuatiliaji (M& E) kwa undani zaidi.



# Usimamizi wa maarifa

Baadhi ya mashirika yana shughuli za usimamizi wa maarifa, iwe ndani ya M & E (Tathmini na Ufuatiliaji) au mbali nayo. Mara nyingi inaachwa kwa ajili ya watu wenye ujuzi mkubwa wa Teknolojia ya habari (IT) na inajumuisha kutengeneza msingi wa data au sehemu za kuhifadhi taarifa. Hakuna shaka maarifa ni muhimu kwa kujifunza na mashirika inabidi yaweke kujifunza kwenye makabrasha na kuhakikisha makabrasha hayo yanapatikana na kwa wengine ndani na nje ya shirika. Lakini teknolojia ni nyenzo na si suluhisho.

Habari na maarifa hazijifunzi. Kujifunza ni mchakato ambao ni endelevu na unahitaji upatikanaji wa taarifa na maarifa yaliyopatikana kutoka kwenye uzoefu wetu wenyewe au ule wa watu wengine.

## SIFA ZA MFUMO MZURI WA USIMAMIZI WA MAARIFA

- Unapatikana kwa kila mtu anayehitaji.
- Unapanga taarifa na maarifa kwa njia ambazo zinaeleweka kwa wote. Kwa mfano, kuyapa makabrasha namba pekee itakuwa ni kuweka mipaka; kutumia lugha ya kifundi itakuwa ni ubaguaji.
- Una sura ya kibinadamu – watu wana muda mchache kutafuta taarifa na nyingi ya hizo inaweza kuwa imefichwa kwenye makabrasha. Katika mashirika mengi kuna watu ambao ni “vyombo vya kuhifadhi maarifa.” Hawajui kila kitu lakini wamekaa hapo muda mrefu wa kutosha kuweza kukumbuka baadhi ya kazi na miradi ambayo bado tunaweza kujifunza kutoka miradi hiyo. Watu kama hawa wanaweza kuwepo kuwashauri watu kuhusu ni wapi watafute taarifa. Katika mashirika makubwa, inaweza hata kufaa kuajiri mtu kama mfanyakazi wa kudumu ili kutafuta data za taarifa fulani kama zinavyoombwa – kama ambavyo watafiti wa programu ya televisheni walioko katika kipindi cha kihistoria watalazimika kuthibitisha usahii wa kihistoria na kutafuta ni aina gani ya nguo washiriki wangevaa.
- Unarutubisha kujifunza kati na miongoni mwa watu, lakini si kujifunza wenyewe. Kama bajeti ya usimamizi wa maarifa inalinganishwa na bajeti ya kujifunza unaweza kuishia kuwa na zana ya kujifunzia ambayo haitumiki kikamilifu.

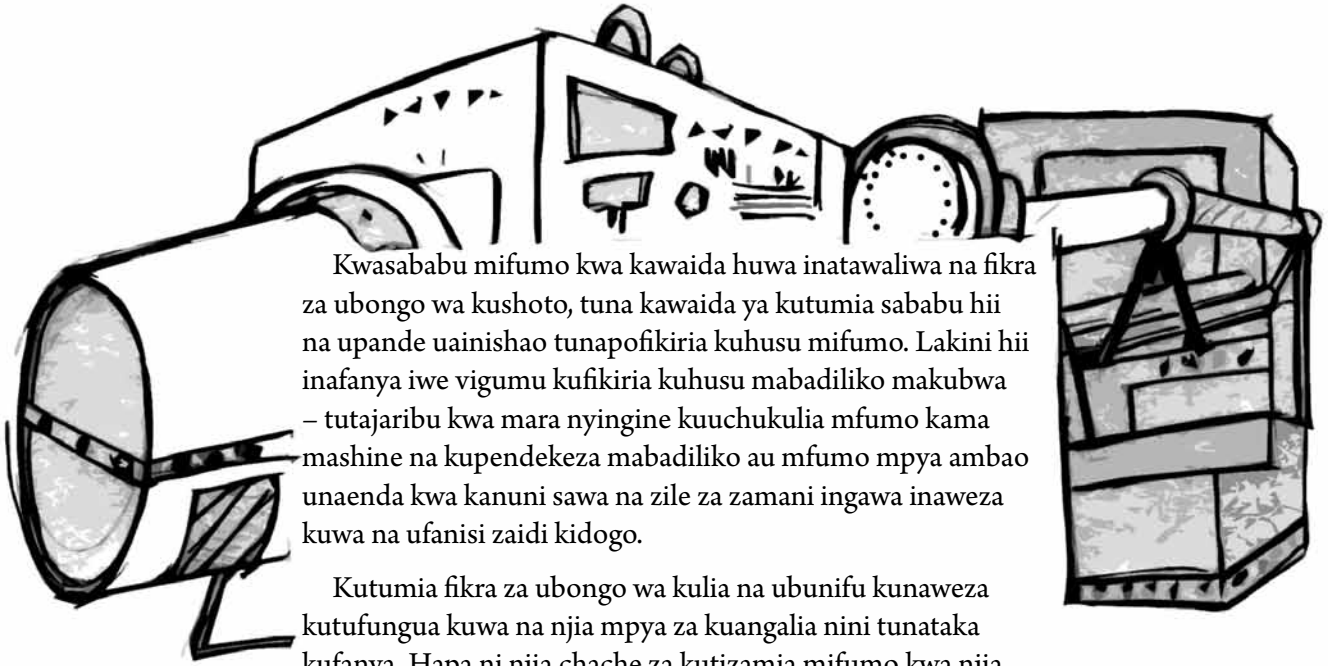


## Kujiunga na vituo vya kujifunzia?

Uendelezaji wafanyakazi, Tathmini na Ufuatiliaji (M & E) na usimamizi wa maarifa huwa unakaa katika idara tofauti na huandaliwa na watu tofauti. Wanaweza hata kufanya kazi kwa kujitenga kabisana kila mmoja wao. Hii inafanya iwe vigumu sana kwa kujifunza binafsi na kule kwa shirika kuunganika na kupeana taarifa. Mtu binafsi anayehudhuria kozi anaweza kushindwa kuunganisha alichojifunza na mahitaji ya shirika na jumuiya. Watu wanaweza wasishirikishe kujifunza kutoka kwenye jumuiya na utendaji kutoka sehemu zingine za shirika.

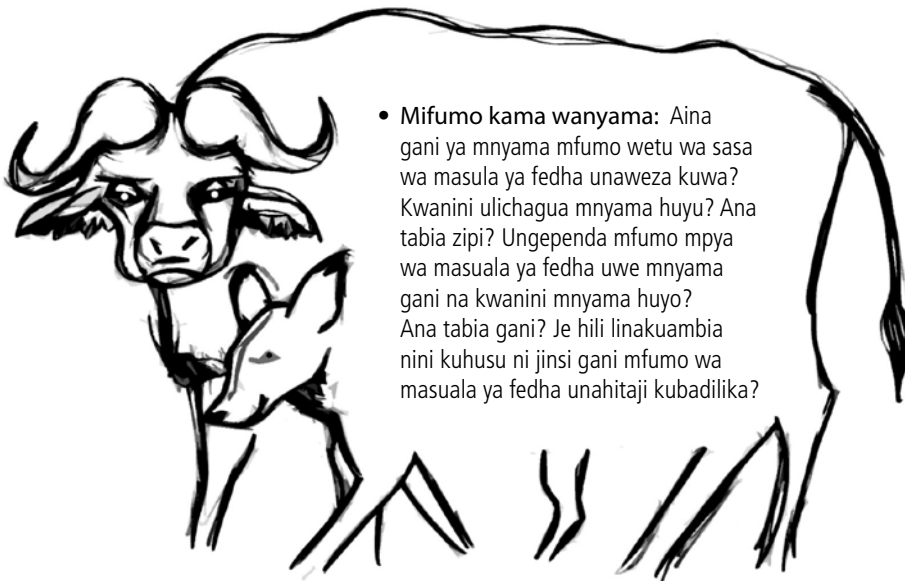
Watu wa Usimamizi wa maarifa, uendelezaji wafanyakazi na Tathmini na Ufuatiliaji (M&E) wanapaswa kufanya kazi pamoja. Wanaweza kuwa timu inyojifunza – mabingwa wa kujifunza kwenye shirika na wenye uwezo wa kusaidia na kuwezesha kila mtu kujifunza.

# Kuwa mbunifu kuhusu mifumo!



Kwasababu mifumo kwa kawaida huwa inatawaliwa na fikra za ubongo wa kushoto, tuna kawaida ya kutumia sababu hii na upande uainishao tunapofikiria kuhusu mifumo. Lakini hii inafanya iwe vigumu kufikiria kuhusu mabadiliko makubwa – tutajaribu kwa mara nyingine kuuchukulia mfumo kama mashine na kupendekeza mabadiliko au mfumo mpya ambao unaenda kwa kanuni sawa na zile za zamani ingawa inaweza kuwa na ufanisi zaidi kidogo.

Kutumia fikra za ubongo wa kulia na ubunifu kunaweza kutufungua kuwa na njia mpya za kuangalia nini tunataka kufanya. Hapa ni njia chache za kutizamia mifumo kwa njia tofauti – utapata zingine kwenye sehemu zingine za kitabu.



- **Mifumo kama wanyama:** Aina gani ya mnyama mfumo wetu wa sasa wa masuala ya fedha unaweza kuwa? Kwanini ulichagua mnyama huyu? Ana tabia zipi? Ungependa mfumo mpya wa masuala ya fedha uwe mnyama gani na kwanini mnyama huyo? Ana tabia gani? Je hili linakuambia nini kuhusu ni jinsi gani mfumo wa masuala ya fedha unahitaji kubadilika?

- **Kupaka rangi mfumo:** kusanya watu kutoka sehemu tofauti za shirika katika chumba na waombe watumie kalamu kuchora picha za idara ya harambee (uchangishaji michango ya fedha) ni shart iendano na wazo na ichorwe haraka. Kisha wanaelezea picha kwa mshirika na wawili hao waandike maelezo kuhusu tabia za idara ambazo zinazojitokeza nje. Kisha hizi zishirikishwe kwa kundi zima. Picha gani inajitokeza? Ipo tofauti kiasi gani na jinsi timu ya uchangishaji fedha inavyojiona?



- **Mgeni kutoka Mars:** Mtu kutoka sayari ya mars. Anatembelea sayari na kuamua kuomba kazi. Katika shirika lako. Andika maelezo ya mchakato. Kutoka kwenye mtizamo wa mtu wa mars. Hii inakuambia nini kuhusu ni jinsi gani watu wanaweza kuliona shirika na ujumbe upi unatuma bila kukusudia kwa waajiriwa watarajiwa?

## Mifumo ifaayo kwa kusudi

Swali la msingi ni: Aina gani za mfumo zitatuzesha vyema zaidi kuleta mabadiliko ya kijamii? Wale wanaojajibika kuhakikisha kuwa mfumo unafanya kazi kwa ufanisi wanaweza pia kuhitaji kuozoea hali fulani. Mfumo “sahihi” wa utunzaji fedha, ule unaokidhi viwango vyote vinavyotambuliwa kimataifa vya uwazi na uwajibikaji unaweza usionekane sawa katika mtizamo wa maeneo ya miji ya magharibi kama inavyoonekana katika mtizamo wa maendeleo. Lakini mifumo yote inaweza kuwa inakidhi viwango vya kimataifa.

### Kutunza hesabu kwa kuzingatia hali iliyopo, kutunza hesabu ndani ya hali iliyopo

Shirika la Wanawake la Karen (KWO), shirika la wanawake wakimbizi ambalo linafanyakazi katika makambi ya wakimbizi pembezoni mwa mpaka wa Thailand na Burma halina gari lake lenyewe. Nyingi ya kazi zake zinafanyika katika makambi ya wakimbizi ambayo yapo mbali na ofisi za mjini na katika uwanda mgumu kufikika. Kutembelea nyingi ya kambi, waratibu wa miradi wa KWO wanakodisha gari na lazima walale huko huko kwakuwa kwa muda mwingi wa mwaka safari ya kwenda na kurudi kwa siku moja haiwezekani kutokana na hali mbaya ya barabara. Katika msimu wa mvua safari inachukua muda mrefu zaidi. Ni idadi ya wafanyakazi wachache ndio wenye dokumenti za kuwawezesha kusafiri bila vikwazo ndani au kati ya, majimbo. Katika kufuata viwango vya kimataifa vya utunzaji fedha na ili kuwa na udhibiti mzuri, Timu ya fedha ya KWO inapendelea miradi ambayo inapokea ruzuku kutoka nje iwasilishe risiti kwao kila mwezi katika ofisi kuu. Hata hivyo, kutokana na changamoto za usafiri, ni lazima iwe inawezekana kwa mfumo kuweza kufanya kazi na risiti zinazowasili katika mikono ya wahasibu miezi miwili baadae. Watendaji wa fedha na mameneja walikubaliana hata wakipata risiti miezi zilizochelewa miezi miwili bado wangeweza kufuatilia bajeti zao, kupeleka ripoti kwa mfadhili na kuokoa matumizi ya pesa. Pia ingetoa mazingira mazuri ya kazi kwa wafanyakazi kwa kupunguza muda katika mazingira ya mbali na magumu ya safari wakiwa mbali na familia zao. Watendaji wa fedha walitambua kwamba mfumo wao wa fedha unaweza usiwe sahihi kama ambavyo wangependa na mameneja walikubali kuwa inawabidi kusubiri taarifa za kifedha kwa muda mrefu zaidi kuliko ilivyostahili. Hata hivyo, katika mazingira yote matokeo yalikuwa mazuri vya kutosha na yalikuwa yanawezekana katika hali zao. Wafadhili wa KWO wanaridhika na ripoti za fedha wanazopokea na mfumo unakidhi viwango vya kimataifa.



Kuna vitu fulani kama miaka ya kodi ambayo hatuwezi kuibadilisha. Athari mbaya inaweza kuleta kwa mabadiliko ya kijamii ni lazima ziunguzwe, kwa mfano kushughulika na bajeti ya miaka mitatu na simulizi kutoka ripoti ya fedha. Hata hivyo, katika baadhi ya matukio baadi ya wafadhili wanaweka mifumo ambayo haifanyi kazi katika muktadha na itaweza kufaa kuwashawishi wafadhili mkishirikiana pengine na mashirika mengine yanayokumbana na matatizo kama hayo Kuruhusu mifumo inayoweza kubadilishwa kulingana na mazingira.

### Wote wanabadilika, Wote wanajifunza

Kikundi cha haki za binadamu cha Karen (KHGR) ni shirika linaloandika kuhusu ukiukaji wa haki za binadamu katika mashariki ya Burma, na jinsi jumuiya za wenyeji zinayojikinga na ukiukwaji huo. Kikundi kilikuwa kimeguswa na madhara ya uhamishwaji wafanyakazi muhimu wa wakimbizi kwenda nchi zingine kama Marekani na Australia ( Baadhi ya wafanyakazi wake ni wakimbizi waliosajiliwa na wanaweza kupewa ukimbizi nje).



## Wote wanabadilika, wote wanajifunza...

(aendelea)

Pia walikuwa wameguswa na hitaji la wafanyakazi wenyeji ambao sasa wanaendesha shirika kujifunza kutoka kwa wafanyakazi wageni waliokuja kwenye shirika kutoa utaalumu ambao haukuwa ukipatikana kwa wenyeji. KHGR ingewezaje kuhakikisha kuwa kujifunza hakupotelei kwenye shirika bali kubaki na wafanyakazi ndani ya shirika na kwamba uwezo iliojijengea uendeleo kukua? Wafanyakazi kwa pamoja walitengeneza mradi wa makabidhiano. Miongozo iliyo wazi iliwekwa kuhusu ni wakati gani ilifaa kuajiri wafanyakazi wa kigeni na iliwekwa wazi kuwa jukumu lao ni pamoja na kushirikisha maarifa/ ujuzi wao kwa wengine. Mfumo wa mafunzo na ushauri umetengenezwa ili kuhakikisha kuwa kuna kundi la watu wanaoweza kufanya kazi muhimu. Masomo yaliyopatikana kutokana na shughuli hizi zinawekwa vizuri kwenye maandiko ya kitabu cha utendaji kazi ambacho kinahudumu kama dokumenti hai, kuhakikisha wafanyakazi wote na shirika wanakuwa na muendeleo wa utendaji mzuri na kuendeleza pale masomo waliyoyapata yanapoishia.



## Kanuni muhimu kwa mifumo

Si mchakato rahisi, na kubadilisha mifumo inaweza kuchukua miaka mingi. Hata hivyo, kushirikisha watu sehemu zote za shirika kuanzia mwanzo na kukubaliana kuhusu.

Kanuni hizo ziwe zipi? Zinaweza kutofautiana kutoka shirika moja hadi jingine lakini hizi ni baadhi ambazo ni sharti zifikiriwe.

### Mifumo ni sharti:

- Iendane na maadili ya msingi ya shirika.
- Michakato inayowezesha kujifunza iwe imejengwa juu yake, kuboresha mfumo wenyewe na kuboresha uwezo wa shirika kuleta mabadiliko ya kijamii.
- Ichukue muda na rasilimali kidogo kutoka kwenye utendaji halisi wa kuleta mabadiliko ya kijamii.
- Uwe na heshima kwa watu wanaoutumia. Kama hii inaonekana ni kuchanganyikiwa, basi fikiria maongezi uliyokuwa nayo na sauti za kompyuta zinazojieleza zenyewe zilizoko kwenye simu – Kama zimebuniwa kwa kumfikiria mteja ndipo unagundua kwa taabu kuwa hauongei na mtu halisi. Kama sivyo, unaishia kufoka.

Epuka kutumia maneno magumu, uelewa kuhusu dhana ambayo mfumo utatumiwa – mambo rahisi kama hili yanaweza kuleta tofauti.

“ Huwezi kubadilisha mifumo yako kwa usiku mmoja na huwezi kuibadilisha yote mara moja ”

Watu tunaowategemea kutumia mfumo ni lazima waelewe kwanini ni muhimu. Kama unaingiza data, kwa kiasi kikubwa unategemewa kuingiza kwa usahihi ikiwa unajua taarifa hiyo itatumika kwa shughuli gani. Muda wa kumaliza unaeleweka zaidi kama unajua kwanini umewekwa, kwa mfano: : Kamati ya kutoa fedha inakutana wiki ijayo” au “ inachukua wiki nne kwa watu wa lojistiki kuweza kununua kitu fulani”. Watu wanaohusika kuunda mfumo wataunda mifumo bora ikiwa wana ufahamu wa kazi za shirika.

## Mwishowe

Kubadilisha mifumo si rahisi. Hakuna mkato kama unataka kuwa na mifumo ambayo kwa hakika watu wanaikubali na kuitumia kujifunza. Nchi inaweza kubadilisha upande wa barabara inaoendesha kwa usiku mmoja, lakini bila program za kuelimisha, mabadiliko ya vibao vya alama na mfumo wa trafiki na kukubali kutoepukika kwa aina fulani za ajali. Huwezi kubadilisha mifumo yako kwa usiku mmoja na huwezi kuibadilisha yote mara moja. Inaweza kufaa kutambua mifumo ambayo mabadiliko yatakuwa na matokeo makubwa na anzia pale.

Kubadilisha mfumo mmoja bila kuepukika utakuwa na athari kwa mifumo mingine – zote, nzuri na mbaya. Ikifanywa kwa umakini, hii italeta motisha kwa mabadiliko zaidi.

Katika kitabu chake cha mwaka 1994 kiitwacho Maverick, Ricardo Semler anaelezea jinsi kampuni yake Semco ilibadilika kutoka ile inayoendeshwa na sheria na masharti kuwa inayoendeshwa kwa kanuni na maadili. Semco ni kampuni iliyofanikiwa na yenye kuthamini wafanyakazi wake na inawawezesha kujifunza wenyewe kuhusu jinsi ya kufanya kazi zao kwa ufanisi. Kama hii inawezekana katika sekta binafsi, hakika inawezekana pia katika sekta ya mabadiliko ya kijamii!

## Hatimaye, hatimaye...

Mifumo ya kujifunza haiwezi kuishi bila utamaduni wa kujifunza ( Ona sura ya 3). Na kinyume chake. Kufanyika kazi vitu hivi viwili lazima kuwe sambamba, huku kila kimoja kikimsadidia mwingine kuwezesha shirika kujifunza na kufanyia kazi mafunzo yake.



# Kufanya kujifunza kuwa mabadiliko:

## upangaji, tathmini na ufuatiliaji wa mabadala

‘Tumesheheni aina zote za makabrasha kwa makusudi tofauti... Upangaji, tathmini na ufuatiliaji na kuandika ripoti. Inaleta hisia kuwa maono ya program yamehamia kwenye msingi wa shughuli zote hizi za upangaji.’ Ilikuwa ni mshtuko kidogo kusikia kauli hizi. Nilidhani kuwa warsha ya upangaji imeenda vizuri kiasi.

Lakini hiki ndicho tulichokifanya wakati ule: Tuliweka makabrasha yote ya upangaji pembeni na tilienda kwenye mchakato wa kuchunguza yaliyomo haswa kwenye programu yetu. Tuliandaa warsha tatu za kushauriana na wadau muhimu wakiwemo washirika kuchunguza tulimaanisha nini haswa kwa kutumia neno “kutokuwa thabiti” na ni jinsi gani haswa tungeweza kushughulikia masuala yahusianayo na kukosekana uthabiti kupitia elimu ya mwalimu. Hii ilituruhusu kupata uelewa mpana wa maono ya program. Pia ilitusaidia kuunganisha uelewa huu na mipango yetu na kuwasaidia watendaji wa kusaidia mradi pamoja na washirika kuwafanya wajisikie pia kuwa wanamiliki mipango. Kotokuelewana kulikokuwa kumejijenga kati ya watendaji wa kusaidia mradi wakati wa upangaji ziliweza pia kujadiliwa. Hii ilituwezesha kujenga mazingira ya kuaminiana miongoni timu ya usaidizi ya program.



# Je mabadiliko yanachanganya? au ni magumu kueleweka?

Watu wengi wanadhani kuwa mipango makini itokanayo na uchambuzi wa kina wa tatizo ni ufunguo wa kutengeneza mipango mizuri ambayo inasaidia mipango ya kijamii. Jinsi gani natamani hii iwe kweli! Ingekuwa hivyo nyingi ya changamoto zetu zingekuwa zimetatuliwa kufikia sasa. Tatizo la wazo hili ni kuwa watu wanadhani maendeleo ni mchakato wa kiufundi unaochangany kama kutengeneza ndege yenye matatizo. Kwa hali halisi, mabadiliko ya kijamii ni mgumu kueleweka, hailingani hata kidogo. Wakati wa kutengeneza ndege mtaalamu anaanza kwa kufanya uchambuzi yakinifu kisha anatengeneza mkakati kabla hajaanza kutengeneza. Wataalamu wengine wanaweza kutathmini kazi mpaka wote wakubaliane kuwa ndege imefanyiwa matengenezo yafaayo kulingana na viwango vinavyokubalika kimataifa.

Yanachanganya sana, si magumu kueleweka



Michakato mingi ya kijamii ni tofauti sana – ni migumu kueleweka, sio tu inachanganya. Hakuwezi kuwa na mkakati mkuu kufikia malengo yanoyonuiwa. Kuna mambo mengi sana ambayo hayajulikani na hayatabiriki kwenye mchakato. Hakika, mambo mengi si ya kujulikana! Mashirika au jumuiya nyingi yakiwa chini ya shinikizo za wafadhili yanatumia miaka kutengeneza mipango inayochanganya. Mambo yasiyotabirika yanatokea. Upangaji upya unahitajika – mara nyingi tena na tena – inapoteza nguvu na kumchanganya kila mtu. Wakati mwingine watu wanalaumiwa kwa kushindwa kutekeleza “mkakati” vyema, mara nyingi umeandaliwa na wataalamu wan je ambao hawafahamu magumu halisi ya eneo husika. Wakati mwingine jumuiya zinalaumiwa kwa kutopokea vyema mkakati “mzuri”.



Hata hivyo tunaweza kufanya maandalizi mazuri. Mara nyingi maandalizi ni muhimu kuliko upangaji kwakuwa yanatusaidia kushughulikia hali tofauti, kukabili mambo kadiri yanavyobadilika, kuchunguza uwezekano. Kama tumejiandaa vyema tunaweza kupanga hatua zetu chache zijazo. Kisha, kadiri tunavyotekeleza mkakati wetu tunahisi hali halisi, tunajaribu vitu. Mfululizo tunafuatilia matokeo ya mambo ambayo tayari tumeishafanya tukitafuta kujua nini kinafanya kazi na nini hakifanyi, tukitafakari nini kinatokea na nini tungeweza kufanya baada ya hapo. Na tunafanya hivi kwa pamoja tukishirikisha wadau wengi. Hii si mbinu nzuri kwa mabadiliko ya kijamii yasiyoeleweka – Hata hivyo, hivyo ndivyo mabadiliko ya kijamii yanavyotokea. Ni kuhusu kufanya kazi na hali halisi.

Hii ni mbinu ya kujifunza upangaji na mabadiliko ya kijamii. Ungeweza kuiita mbinu ya Kujifunza kwa Vitendo.



“Mara nyingi maandalizi ni muhimu kuliko upangaji...”

## Simulizi nne za kujifunza

Simulizi hizi zitakusaidia kupakua maana na umuhimu wa kujifunza kwa ajili ya mabadiliko ya kijamii. Wanaandaa jukwaa kwa seti nyingine ya simulizi kuhusu kufanya mifumo ya upangaji wetu, ufuatiliaji na tathmini yetu (PME) kujikita zaidi katika kujifunza.

### Simulizi ya 1: Mitizamo mingi – halisi na isiyoepukika

Jumuiya moja ya wenyeji inajaribu kuokoa ardhi yenye maji uko Harare, mji mkuu wa Zimbabwe. Wakaazi kuzunguka mbuga ile wanashirikiana na NGOs za mazingira na shule za jirani kutengeneza programu ya elimu. Wanataka kuwahadhirisha watunga sera na wakaazi kuhusu thamani za kiikojojia (bioanuai) za mbuga ile na ulinzi wa kiasili iutoao dhidi ya mafuriko.

Waendelezaji makazi wanatupia macho maeneo mapya ya kujenga nyumba. Wakazi kutoka eneo la jirani lenye watu wengi wanaitamani mbuga ili kulima chakula. Kuwa na uelewa wa maoni na maslahi yanayopingana kunatokea kupitia majadiliano kati ya wadau mbalimbali – mara nyingi kupitia mgogoro katika eneo. Kwa mfano, wakazi wenyeji wanawahi kwenye mbuga kupambana na mioto ya porini iliyowashwa na wale ambao wangukuwa wakulima wa mjini.

Hakuna warsha rasmi hapa, ni vitendo. Katika muktadha wa mabadiliko ya kijamii, mitazamo tofauti tofauti haiepukiki na inakuwepo hata kama inapingana: Tatizo kwa baadhi linaweza kuwa hali nzuri kwa wengine.



“Badala ya kuwa na mpango mkuu wanaenda mbele hatua kwa hatua... wakitilia mkazo kitu chenye kuonekana kinafanya kazi.”

... kujifunza si lazima kutokane vitabu au wataalamu kutoka nje au kutokee katika madarasa.



... kusikiliza kwa makini, ufuatiliaji imara na kuleta maana...



## Simulizi ya 2: Kukosekana kwa mkakati wa ufundi - ndoto

Kamati ya kulinda mbuga huko Harare inajishughulisha kwenye shughuli mbalimbali, kuanzia kuondoa viumbe vamizi hadi njia za elimu na kushirikiana katika miradi ya utafiti na wanafunzi wa vyuo vikuu katika eneo lile. Badala ya kuwa na mpango mkuu wanaenda mbele hatua kwa hatua, kuimarika kwa idadi kuongezeka na kujifunza kadiri watendavyo, wakitilia mkazo kitu chenye kuonekana kinafanya kazi. Wanajifunza kwamba kazi yao kuhusu ujasiriamali kupitia mbinu za kibunifu inaweza kuwasaidia kaika kampeni yao ya kuufahamisha umma. Timu inaongozwa na ndoto za mbuga tajiri. Inawapa nguvu na mapitio kwa ajili ya kutafakari kuhusu maendeleo yao. Hakuna mpango mkuu au muda usiokiukwa wa mradi kuisha, lakini bila juhudi hizi, rasilimali hii ya asili inaweza kupotea.

Mengi ya matatizo ambayo yanatukabili katika jamii na jumuiya zetu dunia nzima, haiwezi kutatuliwa kwa kuita wataalamu kutoka nje. Wala nisingecheza kamari na pesa yangu kuhusu mbinu za miradi zinazokubalika, yakiwa na matokeo yaliyotengenezwa na viashiria vya matokeo, kulinda mbuga katika simulizi hii. Uwezekano wa mafanikio pengine ni mdogo kwa wanaoanza, kutegemeana na wahusika na mambo mengi yasiyotabirika.

## Simulizi ya 3: Kuzoea na kudumu katika dunia inayobadilika

Katika kitabu chao cha mwaka 2006 *Kufika kwenye labda*, Westeley, Zimmerman na Patt kuhusu simulizi ya Afaris, kabila la wafugaji wa kuhamahama huko Ethiopia, ambalo linaona ni jukumu takatifu kushirikishana "dagu". Dagu inamaanisha "taarifa" kama ikitafsiriwa kwa Kiingereza. Lakini ni zaidi ya ukweli pekee. Familia a Kiafari zikiwa zinakutana wakati zikisafiri kutoka sehemu moja hadi nyingine na mifungo yao, wanakaa chini kuongea na kusikiliza mara nyingi kwa masaa, wakishirikishana dagu. Waafaris wana msemu: *Dagu ni maisha*". Katika mchakato wa kushirikishana dagu, wanashirikishana kile walichoona kusikia kuhusu mazingira, kuhusu masuala ya afya yanayohusu watu na wanyama, kuhusu mivutano ya kisiasa na kuhusu mahusiano mapya. Kwahiyo wakati wa mchakato huu, wanasema mambo ya ukweli na wanatoa tafsiri yao ya habari hizi za ukweli. Kwa pamoja wanaleta hoja kuhusu mienendo inayoiibuka. 'Dagu ni maisha' inaonyesha kwamba dagu ni zaidi ya kushirikisha habari za ukweli bali pia inahusu kusikiliza kwa makini, kufuatilia kwa makini na kuleta maana au utambuaaji mwenendo. Dagu ipo mioyoni kitovu cha uwezo wa Waafaris kuzoea na kudumu katika dunia inayobadilika.



## Simulizi ya 4: Kujifunza kutoka kwa wenyeji

Ilikuwa ni mwanzoni mwa 2009 katika Zimbabwe wakati wa mlipuko wa kipindupindu. Asubuhi moja yenye jua katika moja ya maeneo ya kijani yenye miti nje ya Harare, wahadhiri kutoka chuo cha elimu cha walimu na baadhi ya wafanyakazi wa NGO walikutana pamoja kuchukua hatua za mwanzo katika kutengeneza program ya mafunzo ya ufahamu wa kipindupindu kwa walimu. Watu walikuwa na wasiwasi kwasababu wengi walikuwa na ndugu waliokuwa wakiishi kwenye maeneo yaliyoathirika na kipindupindu.

Mwezeshaji alianza kwa kuwaalika washiriki kutoa uzoefu wao kuhusu ugonjwa wa kipindupindu. Nilivutiwa sana na vitu viwili ambavyo facilitator alifanya.

Kwanza, alishukuru kila aliyetoa simulizi, akiwasifia kwa uzuri na umuhimu wa simulizi zao. Aliwahamasisha watu kuwa huru kushirikisha uzoefu wao, na baadhi ya simulizi zilikuwa za kibinafsi sana na zenye hisia. Lakini ilikuwa sahihi, kwakuwa watu walijiona salama na wenye kuheshimiwa.

Pili, wakati ambapo watu walikuwa wakitoa simulizi zao, wawezeshaji walichukuwa nukuu chini ya vichwa vya habari kwenye flipcharts. Na kisha simulizi iliyowa wazi na iliyopangika kuhusu kipindupindu ilijitokeza. Tuliweza kuona mambo tofauti kama vile visababishi, dalili, kinga, mila za jadi ambazo zinasaidia kuzuia na nini kinaweza kufanyika ikiwa kuna maambukizi. Mbele ya macho yangu ilikuwepo simulizi ya uwezeshaji; simulizi ya watu wanaokuja na ufumbuzi uliotokana na kufundishwa na uzoefu wa vitendo na mambo ya ktamaduni. Tulijisikia vizuri! Tulijiamini na tulikuwa tayari kupambana na kipindupindu.

Mtiririko mmoja kupitia simulizi nne ni kwamba kujifunza si lazima kutoke kwenye vitabu au wataalamu wan je au kutokee madarasani. Kunaweza kutokea kutokana na uzoefu wa kila siku ukiongozwa na maono ya pamoja – kama vilehifadhi ya mbuga au kudumu kwa kabila kupitia kubadilishana dagu au kujiamini kushinda kipindupindu. Kila simulizi ni mfano wa kujifunza kutoka kwa watu wengine ambapo watu wa kawaida wanajifunza kutoka watu wa kawaida, pamoja na watu wa kawaida. Uzoefu wa watu tofauti unagawanywa, hivyo kupelekea uelewa mpya ulio mpana na vitendo vipya. Simulizi zinaonyesha kwamba maendeleo au mabadiliko ya kijamii yanaendeshwa na hamasa ya watu waliohamasika kuhusu kitu fulani wakipendacho. Ni mchakato usioeleweka na usio na mkakati uliopangwa kabla na unaambatana na vigezo vya mchakato ya kujifunza kutoka kwa watu wengine. Haya ni baadhi ya matofali mabichi ya kujengea ya kujifunza kwa ajili ya mabadiliko ya kijamii.

Kama wawezeshaji – iwe viongozi, wataalamu au wafadhili- Tunawezaje kuanzisha au kusaidia mbinu zilizojikita kwenye kujifunza zaidi ambazo zinaweza kuboresha kazi pamoja na uhalisia unaojitokeza wa mabadiliko ya kijamii?

*‘Kila muktadha unahitaji mbinu yake yenyewe; anza kufanyia kazi kile ambacho watu tayari wanakijua; elewa jinsi wanayoelewa tatizo lao; usiweke suluhisho; fanyia kazi mbinu na chombo cha habari wakipendacho; kuwa tayari kufanya makosa; shirikisha watu kikamilifu kama ilivyo kazi za vitendo.’*

Wendy Quarry and Ricardo Ramirez

### MASWALI YA KUTAFAKARI

- Unaweza kuangalia vitu vyenye kufananakwenye simulizi zote nne?
- Je, simulizi zinaendana vipi na kujaribu kwako kujifunza katika kazi yako?

Kujifunza kutoka kwa watu wengine ni kujifunza kutokana na uzoefu wa watu wengine, sio tu uzoefu wako mwenyewe. Mifano ni kama elimu rika, mabadilishano ya kijamii au vikundi vya wakulima vya kujifunza – aina zenye nguvu za kujifunza kwa haraka na kwa vitendo. Aina hii ya kujifunza inaweza pia kupunguza kujitenga kwa jumuiya.





# Kwanini tunahitaji Upangaji, Ufuatiliaji, Tathmini na Kuandika ripoti?

Upangaji, ufuatiliaji, tathmini na kuandika ripoti kunatusaidia kudhibiti, kuboresha, kutafakari upya na kukagua utendaji wetu kadiri muda uendavyo. Hebu tunagalie hili kwa ukaribu:

## Utendaji wa utawala

Kupitia mizunguko ya upangaji, ufuatiliaji na upangaji upya tunaweza kuwa sambamba na kile tukifanyacho na kufanya marekebisha ya lazima. Ni kama kuiongoza meli mkono ukiwa kwenye usukani, macho kwenye dira na jicho moja likitizama muonekano ulio mbali mbele, huku mara kwa mara ukiangalia na ukirekebisha ili kwenda sawa.

## Utendaji wa kutafakari upya

Kupitia tathmini nzuri, iwe ya muda mfupi au mrefu, tunaweza kutafakari utendaji wetu kadiri muktadha na mahitaji yanavyobadilika, na kadiri tunavyobadilika. Muktadha unakuwa unakuwa ni wenye kuweza kubadilika, ukituhitaj kutafakari upya karibu muda woto.



## Jinsi utawala wenye kuzingatia matokeo unavyo

Wafadhili wanaeleweka kuwa na shauku ya uthibitisho wa matokeo. Lakini kutilia mkazo matokeo yaliyoandikwa katika ripoti ni kidogo sawa na kuajibu kuelewa maisha ya kipepeo kwa kuchunguza vipepeo waliokufa na kuwekwa kwenye ubao. Hakika, wafadhili wana nafasi kubwa kupata matokeo kama wakitaka kwa aina tofauti ya uthibitisho. Wapendeleo zaidi jinsi “vipepeo” wanavyoishi: kwenye maelezo ya kiuadilifu, simulizi halisi za nini haswa kilitokea. Wapendeleo tafakari na mafunzo na kuhusu jinsi gani hivi vinatafsiriwa katika kuboresha au kutafakari upya utendaji. Sio tu kujifunza kutakuwa kunahamasishwa; Zaidi inaweza kuwa kwamba matokeo mazuri yangepatikana na ingekuwa rahisi kuyaonyesha.

## Utendaji wa kuboresha

Kupitia michakato ya tathmini na ufuatiliaji tunaweza kutafakari uzoefu wetu, kujifunza kutokana na makosa yetu, kuendeleza kutokana na mafanikio yetu, kuongeza uelewa wetu wa kazi zetu na kuendeleza, kuimarisha na kuongeza utendaji wetu.

## Utendaji wa kiuwajibikaji na kuandika ripoti

Hatufanyi kazi kwa kujitenga. Kama tunaongoza au kusaidia watu ni lazima tuwajibike kwao ili uongozi au msaada wetu uwe wenye kufaa na pia kuhakikisha hatuwadhuru. Njia nzuri ya kutekeleza hili ni kuomba na kutoa mrejesho kwa uadilifu. Kama tunapata ruzuku kutokakwa wengine tunabidi kuwajibika hili, sio tu kwa wafadhili bali pia jumuiya ambazo tunatumia majina yao kuchangisha fedha.



Madhara yasiyokusudiwa ya utawala w kuzingatia matokeo ni pamoja na watu kupuuzia kufeli kwenye kuvutia na kukuza mafanikio yao wakati wakihangaika kulinda ruzuku zao. Kinyume, hii inavuruga matokeo yale yale ambayo wafadhili wanayatamani. Ni kosa lao kubwa.

Changamoto kwa wafadhili ni kuwasaidia washirika wao kuwekeza katika mifumo ya Upangaji, Ufuatiliaji na Tathmini (PME) na tamaduni ambazo zimejikita kwenye kujifunza, sio matokeo au mabadiliko.

*‘Kiwango kikubwa cha uwajibikaji sio kwamba ulifanya kile ulichosema ungefanya, bali kwamba Unaboreka katika kuhudumia nia iliyojificha ya kile ulichosema ulikuwa ukienda kukifanya.’*

Terry Smutylo



# Kutoka Tathmini na Ufuatiliaji (M & E) kwenda Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji (PME) – Kuirudisha “P” kwenye M & E

Niliombwa kutengeneza mfumo wa Tathmini na Ufuatiliaji (M & E) kwaajili ya program ya nchi. Nilivutiwa na na kazi yake – kusaidia shule za kumuiya na kusaidia muendelezo wa maendeleo ya fani kwa walimu. Lakini sikuwa na uhakika kama mchango wangu ungekuwa na faida kwakuwa sikujiona kama mtaalamu wa Tathmini na Ufuatiliaji (M & E). Niliandaa maswali haya ya kujadili siku mbili za mwanzo kwenye warsha ya siku tatu.

1. Akina nani ni washirika ambao mradi unafanya kazi moja kwa moja?
2. Nini ambacho programu inataka kuona kinabadilika katika utendaji na mahusiano mingoni mwa washirika hawa?
3. Shughuli zipi ambazo programu itazitumia kusaidia washirika wake wa karibu?

Wenzangu walirudishwa nyuma kidogo na urahisi wa mpangilio wa ajenda. Lakini tulipojadili swali la kwanza ilikuwa wazi kuwa jibu halikuwa rahisi hivyo. Badhi walishangazwa kugundua kwamba program haikuweza kufanya kazi moja kwa moja na walengwa wake wa mwisho kama walimu na wanafunzi. Iliweza tu kusaidia walengwa wake wa kwanza – kama vile kamati endelevu za maendeleo ya kitaaluma katika chuo cha elimu cha walimu au kamati za wazazi za shule. Pia timu ziliongelea maono yao makubwa kuhusu maswali ya “kwanini” na mwisho wa siku tulikuwa na flipchart zikiweka wazi walengwa wakuu.

‘Kwahiyo lini tunaenda kuanza kufanyia kazi mfumo wetu wa Tathmini na ufuatiliaji?’ Mmoja wa washiriki anauliza sasa.

‘Tayari tumeanza,’ nilijibu, “kwa kufanyi kazi “P” ya PME, “P” ya upangaji mzuri.

‘Kupanga kwa ufanisi mkubwa?’ Mshiriki aliuliza.

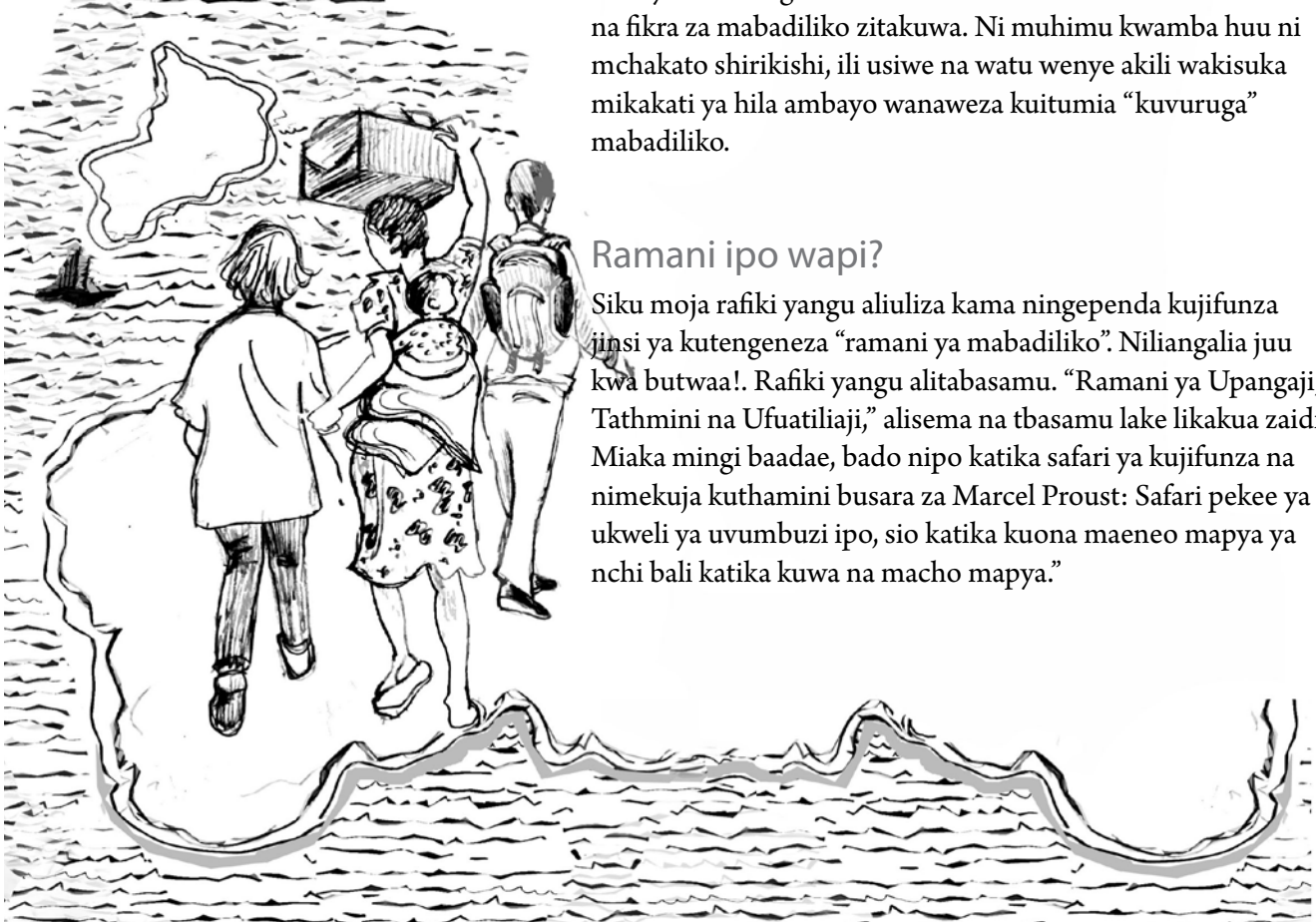
‘Ndio,’ Nilisema. ‘Kupanga sababu ya kuingilia, kanuni yetu ya mabadiliko, ambayo tumefafanua majukumu na matarajio ya timu ya usaidiaji program na washirika wenyeji ambao tunaweza kufanya nao kazi moja kwa moja. Ni lazima tuwarudishe watu katika kitovu cha upangaji wetu. Hii inafanya msingi wa mkakati wa Tathmini na Ufuatiliaji (M & E) ambao tutautengeneza kesho.’



“Ni lazima tuwarudishe watu kwenye kitovucha upangaji wetu.”

*“Fikiria ramani... imetolewa kwenye kumbukumbu yako badala ya Atlas (kitabu cha ramani) imetengenezwa na sehemu imara zilizoshonewa pamoja na nyuzi zinazoonekana za safari zinazobadilika. Ina vitu vyote ulivyojifunza kwenye ardhi na inaoyesha wapi ulipojifunzia .... Fikiria kuhusu ramani kuwa kitu chenye uhai, na sio chart bali karatasi ya simulizi ambazo zinakua zikiwa na nusu ufahamu na kila uzoefu. Inaeleza wapi ulipo na wewe ni nani kwa mtizamo wa dunia, na wakati wa shida na kupotoka inakupa dira unayoihitaji ili uweze kuendelea. Tunabeba ramani kama hizo ndani yetu kama vitu vyenye kuweza kutafakari kuelewa mambo, na tunavitegemea bila kufikiri, kama ambavyo tunafanya kwenye lugha au wazo.. Na ni sehemu ya busara, kuchukulia hii kipengele hiki cha kibaioanuai (kiikolojia) cha utambulisho wetu.”*

John Tallmadge, *Meeting the Tree of Life*. 1997: IX



## Kutengeneza kanuni ya pamoja ya mabadiliko

Fikra zipi zipo katika upangaji wako? Unaelewa vipi mabadiliko ya kijamii kutokea? Michakato ipi inayojitokeza inayowafanya watu kufikiri, kuhisi au kuwa na tabia tofauti katika hali tofauti? Kazi halisi ipo wapi? Utendaji wako ni upi?

Kila mkakati una kanuni yake ya msingi au wazo la mabadiliko, Lakini ni watu wachache wanatumia muda kuibua na kuelewa hili. Wengi wanafanya kazi bila ufahamu, kutokana na ujasiri. Wakati mwingine hii inafanikiwa. Lakini wakati mwingine tunatumia mbinu (tuzipendazo) ambazo zinafanya kazi katika muktadha mmoja lakini si mwingine – na hatuwezi kuelewa kwanini hazifanyi kazi kila wakati.

Kama tunashughulikia kuetngeneza kanuni zetu za mabadiliko au kanuni za kuingilia kati ndipo tunapokuwa hatutegemei sana mikakati yenye mambo mengi na ndipo tunapokuwa na uwezo zaidi kufanya kazi na yanayojitokeza, kama wataalamu na viongozi wenye kufikiria.

Tunawezaje kufanya hivi? Njia moja ni kwa kila mtu kwenye timu kushirikisha uelewa wao wa matarajio, kazi na majukumu. Hii itaonyesha wapi jitihada zao zinaweza kwa zinaelekea na kuonyesha aina gani za mabadiliko zinawezekana – na fursa na fikra za mabadiliko zitakuwa. Ni muhimu kwamba huu ni mchakato shirikishi, ili usiwe na watu wenye akili wakisuka mikakati ya hila ambayo wanaweza kuitumia “kuvuruga” mabadiliko.

### Ramani ipo wapi?

Siku moja rafiki yangu aliuliza kama ningependa kujifunza jinsi ya kutengeneza “ramani ya mabadiliko”. Niliangalia juu kwa butwaa!. Rafiki yangu alitabasamu. “Ramani ya Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji,” alisema na tbasamu lake likakua zaidi. Miaka mingi baadae, bado nipo katika safari ya kujifunza na nimekuja kuthamini busara za Marcel Proust: Safari pekee ya ukweli ya uvumbuzi ipo, sio katika kuona maeneo mapya ya nchi bali katika kuwa na macho mapya.”

# Kutengeneza mchakato wa mtu wa mabadiliko - Suluhisho litokanalo na wananchi kwaajili ya vionyeshi

Simulizi hii ni kwa ajili ya wale ambao wanatafuta mibadala ya vionyeshi vya kawaida:

## Kutumia ramani zetu za mabadiliko kwa ufuatiliaji

Muda ulifika kutafakari kuhusu maendeleo ya programu na kujifunza kutoka kwa mmoja wetu kuhusu jinsi tunavyoendelea. Mwenyetu aliyewezesha mikutano ya tafakari alitueliza kukaa katika vikundi na kujadili mabadiliko ya tabia ambazo tuliziweka wenyewe mwaka uliopita. Tulipewa nusu saa. Tulichukua zaidi ya masaa mawaili.

“Tuna kamati yenye ufanisi ya maendeleo ya wafanyakazi! Mhadhir mmoja alitamka. “ ninatunza mihutasari ya mikutano yetu ya mwezi na je unakumbuka kipindi cha mafunzo ya siku moja ambayo tuliandaa kwaajili ya wafanyakazi kuhusu jinsi ya kukagua wanafunzi kuhusu ufundishaji?”

“Lakini hatukufanya chochote kihusianacho na kukosekana uthabiti kama tulivyodhani tungefanya. Alisema mwingine.

## Kutengeneza ramani ya mabadiliko

Tulikuwa na ndoto! Ndoto ya vyuo kama sehemu ya usalama na heshima kwa wafanyakazi na wanafunzi. Nakumbuka tukifanya zoezi la “ mto wa maisha”, tukichunguza matukio muhimu ya maisha ambayo yalitinua au kutuangusha. Tulipata uelewa mkubwa kwamba ufumbuzi wa kuvifanya vyo vyetu view bora unaweza kupatikana ndani mwetu – Kwa kubadilisha tabia yetu wenyewe kuelekea wenzetu au wanafunzi, sio kusubiri aina fulani ya mabadiliko ya mfumo.

Wengine wangeiita mpango mkakati – Tiliuita kutengeneza ramani. Tulichora mabadiliko kuhusu utendaji wetu na uhusiano wetu na wengine kadiri tulivyoona inahitajika. Mabadiliko ya kwanza yalikuwa hatua ndogo kama wanafunzi wa chuo kuhudhuria mikutana ya mapitio ya mtaala. Hatia hizi za mwanzo ni msingi wa kujenga mabadiliko ya ndani zaidi kama kurekebisha utendaji wa darasani ili kuhudumia mahitaji tofauti yakujifunza ya wanafunzi. Kwahiyo, sasa kutafuta mabadiliko ya mabadiliko ya tabia kwa wahadhiri ni msingi wa mfumo wetu wa ufuatiliaji.

“ Tunakuwa hatutegemei sana mikakati yenye maelezo marefu na kuwa na uwezo wa kufanyia kazi kinachojitokeza tukiwa kama watalamu na viongozi wenye kutafakari.”





## Kutengeneza ramani ya mabadiliko...(inaendelea.)

Mwezeshaji wetu alielezea kwamba kuwa na kamati za maendeleo ya wafanyakazi zenye ufanisi kunatoa msingi wa kusogea hatua mbele. Sasa tungeweza kutafuta njia za kuimarisha uwezo wa wahadhiri kushughulikia kutokuwepo uthabiti.

“Kwanini hatuwatumii walimu kutoka shule ya vipofu kufanya warsha na wahadhiri wetu?”

“ Tungeweza kuomba timu ya usaidizi ya program kuja na kutusaidia kuandaa warsha kuhusu jinsi ya kakaribisha tofauti za kujifunza katika madarasa yetu.’

Mawazo mapya yaliandikwa katika ramani ya mabadiliko ili kwamba yaweze kufatiliwa katika mikutano ijayo ya tafakari.

## Vikundi vya mijadala vya wanawake katika programu ya migogoro ya uongozi katika Zimbabwe ilitambua matukio yafuatayo kutengeneza ramani yao ya mchakato wa mabadiliko:



Ramani moja ya  
“mchakato wa mabadiliko”

“ Sio vigumu kwako wewe mwenyewe kuwa mtaalamu wa kujifunza au mtaalamu wa Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji (PME)... ”

Simulizi kuhusu mabadiliko katika chuo cha mafunzo inafafanua kanuni mbili muhimu za kujifunza ndani ya mabadiliko ya kijamii:

- Ni mchakato utakaochukuwa muda na ambao wahusika wanafanya vitu tofauti na hapo mwanzo.
- Watu wanachukua udhibiti wa mchakato wako mwenyewe.

Uliweza kugundua hakuna Tathmini na Ufuatiliaji (M & E) katika simulizi? Ni mara ngapi tunatengeneza mifumo ya Upangaji, Ufuatiliaji na Tathmini (PME) ambayo ni wattalamu tu wa Tathmini na Ufuatiliaji ( M & E) ambao wanaielewa? Lakini kujifunza kwa kweli kunafanyika miongoni mwa watu ambao wanahusika na utendaji, wakifanyia kazi mabadiliko wanayoyaamini. Sio vigumu kwako wewe mwenyewe kuwa mtaalamu wa kujifunza au mtaalamu au mtaalamu wa Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji (PME) kama watu walio katika simulizi.



# Mbinu za Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji (PME) zenye kujali watu

## Kutengeneza ramani ya matokeo

Ramani ya matokeo inakuhamasisha wewe kutengeneza alama za maendeleo ambazo zionyesha mabadiliko ya mienendo washirika ambao programu au mradi wa kusaidia unawalenga moja kwa moja. Kama ambavyo tumeona katika sehemu iliyopita kuhusu “kuchora ramani ya mabadiliko”, waonyesha mafanikio hawawakilishi walengwa bali ni nukuu rejea ambazo zinasaidia kufuatilia na kutathmini mafanikio. Zinatengenezwa na washirika kama mweongozo wa kujifunza na mjadala. Kwa kiasi fulani zinakuwa kama sehemu ya kupumzikia katika safari ndefu, sehemu za kutafakari na kupitia upya mafanikio. Vionyesha mafanikio vifuatavyo vilitambuliwa na watawala wa chuo katika mradi wa elimu ya mazingira huko Zimbabwe.

- Toa chumba cha ofisi na vifaa kwa waratibu wa elimu ya mazingira.
- Ruhusu wahadhiri kushiriki katika shughuli za elimu ya mazingira.
- Wezesha kupungua kwa mzigo wa ufundishaji kwa waratibu wa chuo.
- Hudhuria shughuli za elimu ya maendeleo.
- Saidia kutengenezwa kwa sera ya elimu ya mazingira vyuoni na utekelezaji wake.
- Toa usafiri, fedha na rasilimali nyingine kwa shughuli za elimu ya mazingira.
- Jumuishia elimu ya mazingira katika ajenda za vikao vya wafanyakazi.
- Ingiza elimu ya mazingira katika mpango mkakati wa chuo.
- Chagua waratibu wa elimu ya mazingira wa kuajiriwa.

## Vionyesha mafanikio ni tofauti na viashiria kwa njia zifuatazo:

- Havielezei mabadiliko ya hali (mf. Kuongezeka kwa viwango vya mapato) bali ni mabadiliko ya tabia au mahusiano ya wale watu au makundi ambayo programu inausaidia moja kwa moja.
- Vinaelezea mchakato wa mabadiliko ya taratibu.
- Kama seti, vionyesha mafanikio vinasaidia kuelezea ugumu wa mchakato wa mabadiliko.
- Vinaweza kurekebisha wakati wa utekelezaji wa mradi (masahihisho katikati ya mradi)
- Sio orodha ya uhakiki wa mafanikio au malengo ya kufikiwa.
- Vinatoa msingi wa majadiliano kuhusu maendeleo.

*“Msisitizo wa utengenezaji ramani ya matokeo upo kwa watu na mashirika. Uasili wa mbinu ni kujitenga kwake na kukagua zao la program (mf., umakini wa sera, kuondoa umasikini, kupungua kwa migororo) na kujikita kwenye mabadiliko ya tabia, mahusiano, vitendo, na / au shughuli za watu na mashirika ambao programu ya maendeleo inafanya nao kazi moja kwa moja.”*

Mwongozo wa Mguu Peku 1, ukurasa 155, 2009



“Kujifunza kunatokea zaidi wakati wa mijadala ya michakato ya kuchagua simulizi.”



## MASWALI YA KUTAFAKARI

- Kwanini ni muhimu kwa programu kufuatilia kwenye hatua ya mwisho ya walengwa?
- Katika shirika lako, unajifunza vipi kuhusu mabadiliko kwenye ngazi ya walengwa.
- Una maswali gani baada ya kusoma Simulizi hii?

## “Simulizi muhimu za mabadiliko” – kujifunza kutoka kwa walengwa

“ Kwahiyo tunajuaje mabadiliko kwa washirika wetu wa moja kwa moja yanachangia mabadiliko chanya kwa wanafunzi na wahadhiri? Swali hili lilijitokeza tena na tena wakati tukifanya kazi katika chuo cha mafunzo ya ualimu huko Zimbabwe. Mara kadhaa majibu ya kujihami yalisikika:

“Hatuna mawasiliano yeyote na walengwa wa washirika wetu kwahiyo ni vigumu kufuatilia kwenye hatua ile.”

“Wapo nje ya eneo letu la ushawishi.”

“Hatuna jinsi ya kufuatilia kwenye hatua ile.”

Baada ya mwanatimu kuwa ameshiriki katika warsha muhimu ya mabadiliko, mwanafunzi aliyekuwa akifanya mazoezi ya vitendo aliombwa kukusanya simulizi. Hizi zilipaswa kuwa simulizi kutoka kwa wanafunzi au wahadhiri kuhusu jinsi walivyohisi program ilibadili maisha yao. Bado tunapata taabu kupata simulizi zenye manufaa, lakini taratibu tunaboreka katika hilo. Simulizi zenye manufaa zaidi zinakusanywa wakati wa mikutano ya tafakari. Mrejesho kuhusu kwanini simulizi ilichaguliwa inatolewa kwa mtoa simulizi na kwa ofisi kuu ya mfadhili. Kwa kiasi kikubwa, kujifunza kunafanyika wakati wa mjadala wa mchakato wa kuchagua simulizi. Tulijifunza, kwa mfano, kuhusu msaada unaohitajika na vikundi vya usaidizi vya uoni ili kuhakikisha lishe bora na msaada wa kisaikolojia kwa wanafunzi na wahadhiri wanaoweka hadharani hali yao ya HIV.

Watu wengine wanadhani kuwa kufanya kazi tu na “ simulizi za mabadiliko zenye manufaa zaidi kunaleta matokeo chanya. Wengine pia wanashangaa jinsi ya kuchambua idadi kubwa ya simulizi zilizokusanywa. Majibu yapo katika jinsi watu wanavyojifunza wanapojadili simulizi. Simulizi hapo juu zinaonyesha jinsi kujifunza ilileta uelewa mpana kuwa mifumo ya usaidizi vya uoni ilikuwa ikihitajika. Hii si sherehe za mafanikio ya program – Ilioonyeshwa kuipa ilitoa umakini mdogo kwa mifumo ya usaidizi kama hiyo, lakini ilikuwa inaenda kukubalika katika mipango ya baadae. Pia simulizi inaonyesha kwamba haihitaji kuwa kuhusu uchambuzi wa kiasi kikubwa cha data. Mabadiliko na kujifunza kunaweza kuchochewa na simulizi moja yenye nguvu.

“ Mabadiliko na kujifunza kunaweza kuchochea na simulizi moja yenye nguvu! ”

## Nani haswa anajifunza?

Wakati wa mkutano wa mjadala wa mwisho wa mwaka, suala la tathmini na ufuatiliaji liliibuka. Mratibu wa mradi taratibu alielezea: “Tuna viashiria maalum ambavyo vinaturuhusu kufuatilia mafanikio yetu,” alielezea. “Marafiki zetu kutoka kwa mfadhili wanajaza ripoti ya ufuatiliaji kila baada ya miezi mitatu na kuituma kwenye makao yao makuu. Mkuu wa chuo pia napatiwa nakala kivuli. Tuna nakala kivuli za ripoti zote za ufuatiliaji katika mafaili yetu ya program vyuoni na upo huru sana kuja na kuyaona.”

“Je hiyo inamaanisha kuwa wafadhili tu wanajifunza kutoka mfumo wa ufuatiliaji?” mmoja aliuliza. Mratibu aliniomba nijibu Sali hili.

Hapo niliibuka, nikiwa nimepoteza cha kusema, nikiwa nimepigwa bumbuwazi na uelewa mkubwa ambao ulitolewa kwa ajili ya kundi zima! Uelewa mkubwa kuwa mfumo wetu wa ufuatiliaji haukuwa mfumo wa kujifunza bali ni mfumo wa utawala wa kuripoti.

Tuendele! Mmoja aliropoka. “Waache wafanye ripoti zao kwakuwa hiyo itawafanya wawe na furaha. Tuendele na warsha yetu na kupanga kwa ajili ya mwaka unaofuata.”



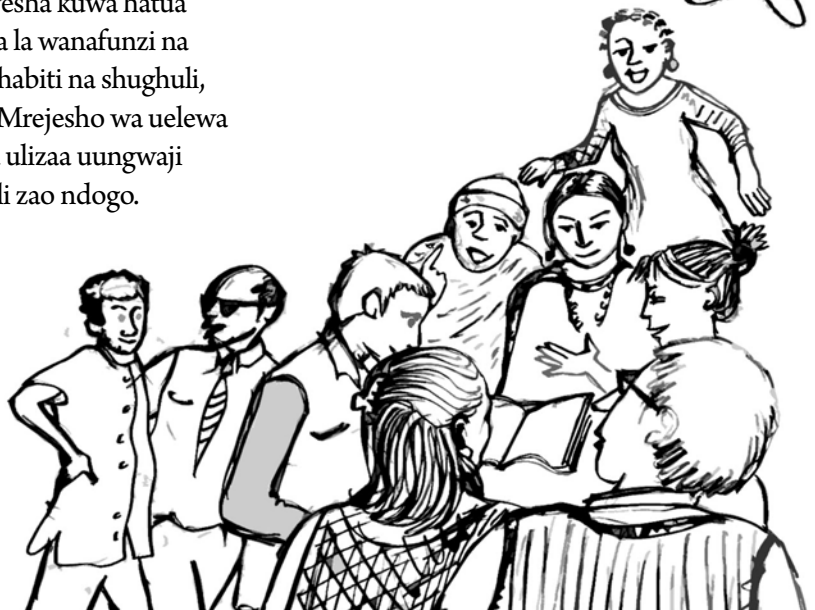
“Je hiyo ina maana kwamba ni wafadhili tu ndio wanaojifunza kutoka kwenye mfumo wa ufuatiliaji?” Mmoja aliuliza.



## Kupima nia ya kujifunza

Changamoto kwenye programu katika vyuo vya Zimbabwe ilikuwa ni kuwahamasisha washirika wa nyumbani kushiriki. Huko nyuma NGO kubwa zimekuwa na tabia ya “kuhamasisha” watu kwa posho nzito.

Ikikabiliwa na hili, timu ya Action Aid iliamua kutafakari fikra zao kuhusu kwanini watu ni lazima wapewe motisha kushiriki. Waliamua hakuna posho zitakazolipwa; program itafanya kazi tu na watu wenye nia thabiti. Huu ulikuwa ni uamuzi wa hatari kwenye muktadha wa mtikisiko wa kiuchumi katika nchi lakini ulikuwa inaendana na maono ya program. Hakika, tafakari hiyo ilivurumisha maisha mapya katika maono haya. Mwanzoni ilikuwa vigumu, lakini mchakato wa ufuatiliaji ulionyesha kuwa hatua kwa hatua mkakati huu ulizaa kundi linalokua la wanafunzi na wahadhiri wenye hamasa. Walikiuwa na nia thabiti na shughuli, kama warsha ya mafunzo ya stadi za maisha. Mrejesho wa uelewa huu mpana kwa watawala na serikali za mitaa ulizaa uungwaji mkono zaidi na wao kuchangia zaidi rasilimali zao ndogo.





# Kupata wizani na nafasi kushirikisha kujifunza kwetu

Tunahitaji kutafuta wizani mzuri kwa ajili ya kujifunza kwetu, kuhakikisha kwamba tuna nafasi ya kutosha, salama, ya kuaminika na mara kwa mara ambayo watu wanaweza kuitegemea kwa msaada, kujichangamsha na kujihamasisha kama ilivyo katika ufuatiliaji huu:



“Kila Jumatatu asubuhi wanachama wote wa timu ya kusaidia programu wanakutana kataika ofisi kuu ya Harare kutafakari kuhusu wiki iliyotangulia na kuangalia mipango kwa ajili ya wiki inyofoata. Mbali ya kuweka wazi shughuli zote kubwa zilizofanyika, kila mwanatimu anatarajiwa kushirikisha somo lolote alilojifunza ambalo anaona ni muhimu kwa programu. Tukio hili la kila mara limewasaidia wanatimu kuwa wenye kutafakari zaidi.

“Kwa kiasi fulani tafakari ya kila wiki imesaidia kutotoa katika eneo letu la kujifariji na kutuchochea kuwa na tahadhari kwa masomo na uelewa usiotarajiwa na kuziweka katika makabrasha ambayo tunaweza kushirikishana wakati wa mikutano ya tafakari za kila wiki na wafanyakazi wenzetu.

“Masomo muhimu yawekwe kwenye maandishi wakati wa mkutano na kujulisha mkutano wa utawala unaoendelea na mizunguko ya ufuatiliaji ya kila miezi sita.”

“Tunatenga siku tatu kila mwezi kutengeneza utendaji wetu. Nusu ya muda huu unatumika kwa ripoti za tafakari binafsi na mrejesho kwa kila mtaalamu, nafasi ambayo wanaweza kuleta uzoefu wao kwa wote kujifunza, kujihamasisha na kupata mawazo na ushauri. Visa mkasa na mijadala ya mkakati pia ni vya kawaida kutegemeana na nini kinahitajika mwezi huo. Pia tunapata muda wa kupatana, kujenga kujiamini binafsi ambako kunasaidia utamaduni wetu wa kujifunza.”



## Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji – changamoto halisi

Kwa wengi wetu michakato ya Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji (PME) ni shughuli za ziada ambazo zinasaidia tu kazi yetu. Lakini hii ni kama kusema mifupa yetu au mzunguko wa damu zipo tu kusaidia miili yetu! Kama tunataka utendaji wetu kuwa hai na ufaao tunahitaji mbinu za Upangaji, Tathmini na Ufuatiliaji (PME) ambazo zimejikita katika utendaji ambao kujifunza na kufanya kazi ni sehemu ya mchakato mmoja. Kwa njia hii PME haipaswi kuwa mchakato usiovutia ambao ni lazima tuufanye kufurahisha wengine lakini unaweza kuendelea kusaidia kuboresha na kuhamasisha kazi yetu, huku tukiiwezesha kudumu katika mazingira ya maisha yanayobadilika mara zote.

### MASWALI YA KUTAFAKARI

- Unajisikiaje kuhusu mbinu za kujifunza zilizoelzewa Katika simulizi?
- Unaweza kutafakari fursa za kukuza kujifunza na wizani wa kujifunza katika shirika lako?



# Matoleo ya dhati:

## Utendaji wa wafadhili na kujifunza

### Mfadhili

*Mtu anayetoa pesa au bidhaa kwa shirika lolote*

– Kamusi ya wanafunzi wa ngazi ya juu ya Cambridge

*Mtu anayechangia kitu, kama vile Pesa kwa ajili ya lengo fulani*

– Kamusi huru

Sura hii inajadili njia ambazo wafadhili wanakwaza au kusaidia kujifunza, na inapendekeza jinsi shirika fadhili lenyewe linaweza kujifunza, na kusaidia kujifunza. Inatafuta kwenda zaidi ya mtizamo wa “sisi” na “wao” ambao mara nyingi mtu anaupata kwenye mahusiano kati ya mfadhili na mfadhiliwa, na kuchunguza njia ambazo wanaweza kujifunzia, na kujifunza kutoka kwa kila mmoja.

“Mfadhili” linakuwa neon ambalo tunalitumia kuelezea wengine tofauti na sisi wenyewe. Lakini kuna mashirika machache ambayo yanatoa pesa. Mengi yao – iwe ni shina la maendeleo la serikali ya taifa, mashirika ya kidunia kama Benki ya Dunia au Wakfu binafsi – pia yanafanya shughuli nyingine. Yanaweza kutekeleza miradi yao yenyewe, peke yao au na wengine; kuchapisha utafiti; ushawishi kwa ajili ya mabadiliko ya sera au kushirikiana na mashirika wenza mengine ili kuleta mabadiliko. Lakini, kama yakitoka pesa kwa shirika langu, nitawaita “mfadhili” na kuwaweka kundi moja na mashirika mengine yote ambayo yanatoa pesa kwangu hata wawe tofauti vipi. Na kuzidi kuchanganya mambo, mara shirika langu linapoanza kugawanya pesa hiyo kwa wengine hata kama ruzuko hizi ni ndogo kiasi gani, katika macho ya wale wanaopokea pesa, mimi pia ninakuwa mfadhili.





Ninashuku kwamba watu wengi wanaosoma sura hii ni wafadhili, iwe mtu mmoja mmoja (pengine unamlipia motto au unatoa sana kwa shirika la kujitolea), au kama sehemu ya shirika linalotoa pesa au utaalamu au vifaa kwa wengine. Na wengi wetu tunafanya kazi kwenye mashirika ambayo ni sehemu ya mtandao wa wafadhili. Tunaweza kuwa na jukumu la kuelekeza pesa kutoka bajeti ya taifa ya maendeleo au wakfu binafsi. Tunaweza kutoa pesa ambayo imetolewa kwetu na watu binafsi, au na serikali kwa mashirika ya ndani. Au tunaweza kupokea pesa ambayo imemiminika chini kupitia mashirika kadhaa kabla ya kutufikia sisi.

Mtandao wa wafadhili unaweza kuwa wenye kuchanganya na mgumu kueleweka. Kwa ajili ya kurahisisha, katika sura hii, tunarejelea mashirika ambayo kimsingi ni watoaji wa fedha kutoka bajeti ya taifa au bajeti za kimataifa za maendeleo au kutoka sekta binafsi kama wafadhili wa awali. Wale ambao wanabidi kuomba pesa hizi kisha wao wenyewe kuzitoa kwa mashirika ya wenyeji au jumuiya ni wafadhili wakuu. Kwa mfano, Shirika la maendeleo ya kimataifa ambalo linapata pesa zake kutoka shirika la maendeleo la serikali ya taifa na kuzitoa pesa hizi kwa mashirika ya wenyeji ni mfadhili mkuu, wakati ambapo shirika la maendeleo ni mfadhili wa awali.

## Changamoto - punguza kuandika ripoti, ongeza kujifunza

*“Kutoka katika mtizamo wa maafisa wa eneo la mradi, miezi miwili (Mwezi wa kumi na Mwezi wa kumi na moja) zinatumiwa kupitia na kuandika ripoti kuhusu utendaji uliopita; miezi mine iliyofuata (mwezi wa 12 hadi wa 4) nunatumiwa zaidi kwaajili ya bajeti na utekelezaji wa maandiko... Na hakika miezi miwili ya mwisho wa kila mwaka wa fedha (Mwezi wa 8 na wa 9) inatumika zaidi kwa matayarisho na kusaini mikataba Na ruzuku... Karibu miezi minane ya kila mwaka wa fedha imetawaliwa na Uandikaji ripoti na michakato ya bajeti, huku ikiwachia wataalamu wa masuala ya kiufundi muda kidogo kubuni program mpya na kufuatilia utekelezaji wa program zinazoendela.”*

Ken Schofield, mkuu wa USAID kwa nchi ya Phillipines, 4 March 2010



Andrew Natsios, Mkurugenzi wa USAID wakati wa Utawala wa George W Bush, aligundua neon jipya “ Dhidi ya urasimu” – hiyo ni mifumo ya kirasimuna idara ambazo kusudi lake pekee ni kuhakikisha utiifu na kuwezesha upimaji wa mafanikio. Jukumu la awali la mifumo hii si kufanikisha mambo, bali kupunguza hatari. Hailengi kuwa mifumo ya kujifunza, wala haiazimii kuhakikisha maendeleo endelevu. Anajenga hoja kuwa USAID inakuwa haina ufanisi sana kwasababu ya mifumo hii.

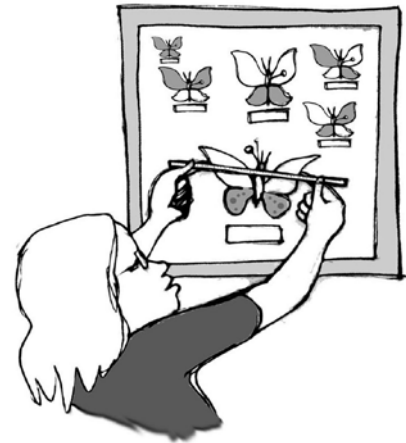
Uwezo wa kupimika (au uwajibikaji) haulingani na ufanisi wa maendeleo. Natsios anatoa mfano wa programu ya utoaji huduma wa dola billioni moja, mradi wa Malaria wa Bush. Mradi uliweza kufanikisha kile ulichobuniwa kukifanya: kupunguza viwango vya maambuzi. Lakini viwango hivi vidogo viliendelea kwasababu programu ilipuuzia maendeleo ya mashirika na taasisi wenyeji ili kuzitosheleza wakati wa baadae. Bila taasisi na mashirika ya ndani, jitihada za namna hii huwa zinakufa mara ufadhili unapokoma au kupungua, ingawa zilikidhi malengo yao yanayopimika.

Michakato ya maendeleo ya mijadala ya sera na mageuzi, pamoja na usaidizi kwa taasisi na mashirika ya ndani kwa kawaida huwa na mafanikio zaidi kuliko utoaji wa huduma. Hata hivyo, mafanikio yao, ambayo mara nyingi ni viwango si rahisi kuyapima kwa muda mfupi na hayawezi kuchangiwa moja kwa moja katika muda mrefu.

USAID sio shirika pekee la kitaifa ambalo linazidi kukwazwa na urasimu. Ni ukweli kuhusu mashirika mengi ya kitaifa na mashirika mengi ya maendeleo ya kimataifa. Wanazijibu serikali ambazo zinajibu madai yanayokubalika ya walipa kodi kuonyesha kuwa zinatumia pesa vizuri. Lakini mashirika mengi ya maendeleo ya kitaifa yanatoa bajezi zake kubwa kwa mashirika mengine ya ndani naya kimataifa katika sura sura ya ruzuku. Madhara ya mtandao ni mfumo wa ripoti nyingi na zenye kuchukua muda mwingi ngazi hizo za juu hadi kuchukua muda mwingi wa ngazi ya chini jumuiya. Athari gani hii inazo katika kujifunza?

*‘Zile program za maendeleo ambazo ni sahihi na zinapimika kwa urahisi ni zile zenye mabadiliko madogo, na zile program ambazo zina mabadiliko sana ni zile zisizopimika kwa urahisi’*

Andrew Natsios



# Madhara kuhusu kujifunza katika mashirika yenye kufadhiliwa

## Pesa zaidi, muda kidogo

Shirika linaloshughulika nakutoa misaada kwa watu wanaoishi na HIV na AIDS lina wafanyakazi kumi. Wanaendesha kituo cha huduma chenye mafaniko, wanatoa huduma za upimaji na kliniki walipo walengwa. Shirika hilo linataka kupanuka na kwa hiyo kwa msaada wa kiufundi kutoka kwa mfadhili wanaandaa idadi kubwa ya maombi ya ruzuke. Wanapata ufadhili kutoka kwa wafadhili wane kutoka nchi tofauti. Hii itawawezesha kuongeza mara mbili zaidi idadi ya watu wanaowafikia, kuwalipa wafanyakazi mishahara ya kawaida, na kununua baadhi ya vifaa vinavyohitajika sana.

Mmoja wa wafadhili anachangisha pesa zake nyingi kutoka kwa wanachama wake. Wanataka simulizi binafsi za mabadiliko wanazoweza kuzitoa na kuzitumia kwa madhumuni ya kuchangisha fedha. Mwingine ni shirika la kiutu. Wanataka picha za majengo zikiwa na majina na picha za vifaa vilivyofadhiliwa vikiwa vinatumika. Hakuna mfadhili yeyote miongoni mwa hawa aliye tayari kulipia gharama za uendeshaji zinazozidi.

Mfadhili wa tatu alipata pesa ambazo anazitoa kutoka wakala wa serikali. Hii inamaanisha masharti ya serikali hii ni lazima yafuatwe ikiwemo ukaguzi wa mahesabu wa kila mwaka, stakabadhi kwa kila malipo na shughuli, makaratasi ya kuonyesha muda wa kazi kwa kila mfanyakazi na kadhaliika.

Mfadhili wa nne yeye anataka tu idadi ya watu ambao wanatumia huduma, lakini wanataka taarifa ya kina kuhusu umri, jinsi na kabila la watumiaji. Pia wana matarajio kwamba idadi ya wanaotumia huduma itaongezeka kila baada ya miezi mitatu kama matokeo ya misaada yao.

Ruzuku inaruhusu shirika kuajiri wafanyakazi wawili wapya. Mmoja akiwa ni wa kudumu wa fedha za mradi na mwingine wa kudumu wa Tathmini na ufuatiliaji – akikusanya aina zote za taarifa zinazohitajika na wafadhili.

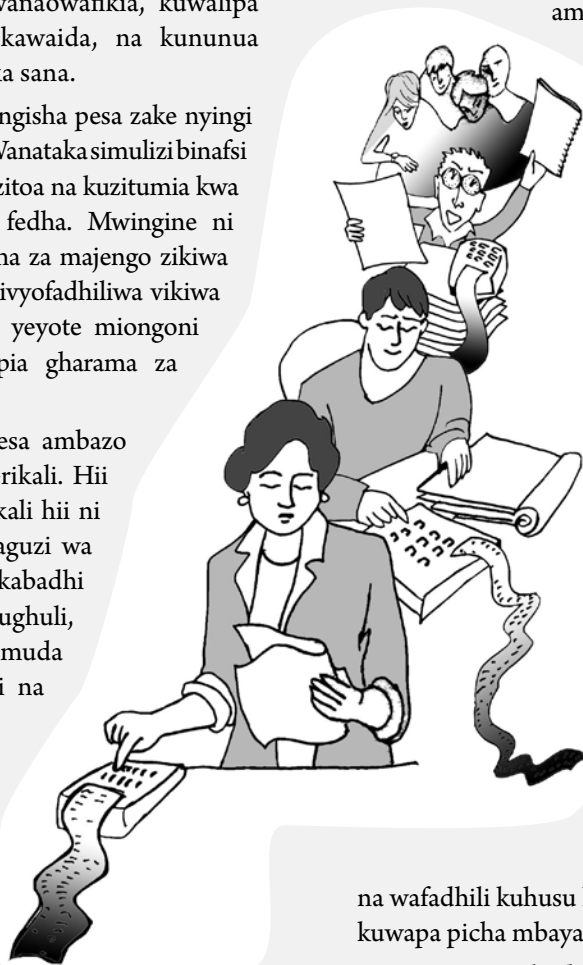
Kuongeza idadi ya watumiaji wa huduma kunahitaji kazi kubwa ya kutembelea walengwa na kuendeleza miundo mbinu.

Hii ni kazi ya ziada lakini ni lazima ifanywe na idadi hiyo hiyo ya wafanyakazi. Wafanyakazi sasa wanatumia muda mwingi kutolea hesabu za matumizi na kukusanya taarifa kwa ajili ya wafanyakazi.

Huko nyuma, wafanyakazi walikuwa na muda wa kuongea na watumiaji, kujifunza kuhusu mashaka na mahitaji yao. Taarifa hii ilishirikishwa katika mkutano wa kila mwezi ambamo wafanyakazi wote walikusanyika kuongea kuhusu masuala ambayo yalikuwa yakijitokeza na kuhusu jinsi ambavyo wangeweza kuboresha huduma zao. Sasa, mkutano huu unatawaliwa na kila mfanyakazi kutoa ripoti ya nini amekifanya na kama wanafikia malengo ya wafadhili na kutumia bajeti kama ilivyopangwa. Mkurugenzi ambaye alikuwa akitumia muda mwingi kutembelea wafanyakazi kwenye kituo na kuhudhuria clinics walipo walengwa lakini sasa anatumia sehemu kubwa ya siku kwenye kompyuta akihariri ripoti ya kila mmoja na kuwasiliana na wafadhili. anagundua kuwa baadhi ya miradi haiendi vyema, kujifunza hakutokei na mabadiliko yanahitajika lakini hana uhakika kama anaweza kuongea na wafadhili kuhusu hili. Ni wafadhili wapya na hataki kuwapa picha mbaya.

Watumiaji huduma daima wamewaambiwa wafanyakazi kuwa sababu moja wanatumia kituo cha huduma ni kwasababu msaada wa uso kwa uso wanaoupata, nafasi ya kukutana na watu wengine na kujadili masuala katika jumuiya yao. Sasa, wafanyakazi wana muda kidogo wa kuutoka kwa ajili ya usaidizi wa uso kwa uso, ukijumlisha na msisitizo kuhusu idadi ya watu “waliohudumiwa” inamaanisha kuwa wapo katika shinikizo muda wanaotumia na watu.

Kituo kimehamasisha vikundi kadhaa vya kujisaidia na ujasiriamali ambavyo vinakubalika sana. Hivi haviripotiwi kwa wafadhili. Kwanini? Kwasababu havijaorodheshwa kama viashiria vya mafaniko.





Je una uzoefu na hali kama iliyoelezewa hapo juu? Ni muhimu kwamba tunawajibika kwa pesa tutumiazo na ni muhimu kwamba tunatumia pesa kwaajili ya kuleta mabadiliko ya kijamii. Lakini utamaduni wa kulazimika kukubali masharti na ripoti za matokeo ya muda mfupi kunamaaminisha vyombo vya maendeleo vya serikali vipo katika shinikizo kutoa matokeo. Wanatoa washarti haya kwa mashirika makubwa ya maendeleo ambayo mara nyingi nayo hutoa masharti haya kwa mashirika madogo ya ndani au ya wenyeji. Hayazingatii muktadha wa ndani au kuzingatia kuwezesha kujifunza katika muktadha huo. Shirika bado linajifunza – lakini linajifunza jinsi ya kutimiza masharti ya mfadhili badala ya jinsi ya kuwa na ufanisi katika kazi zake! Na muda kwa ajili ya usikilizaji na tafakari muhimu unapotea.

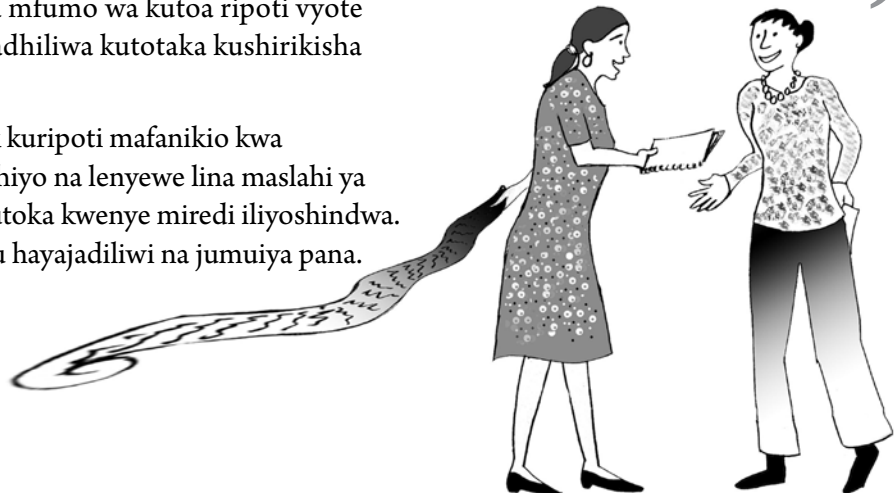
## Athari kuhusu kujifunza kupitia wafadhili wa wadogo –kuhoji fikra zetu kuhusu wafadhili

Mashirika wafadhiliwa wanawapa wafadhili taarifa wanazizihitaji kwakuwa wanaogopa hawatapata ufadhili siku za usoni. Wanajibu maswali ya wafadhili badala ya kujibu maswali yao wenyewe. Hii inamaanisha kuwa hawajihusishi na kujifunza kwa mapana kulikojikita katika muktadha wao wa ndani na hata kama wanaweza kufanya hivyo hawashirikishanin na wafadhili. Wakiwa na nia ya kuboresha usahihi na ufanisi, wafadhili kwa mujibu wa DSA/ IGS katika mwaka 201, “walitengeneza mazingira ambayo uandikaji ripoti na uwajibikaji si sahihi sana kulingana na hali halisi iliyopo na haina ufanisi sana katika kufanikisha mwisho uliokusudiwa”. Kujifunza kutoka kwenye kile kisichofanya kazi au makosa yetu mara zote ndio njia ifaayo ya kujifunza. Hata hivyo uhusiano unaoonekana kutokuwa na usawa kati ya mfadhili na mfadhiliwa na mfumo wa kutoa ripoti vyote vinafanya mashirika fanayofadhiliwa kutotaka kushirikisha aina hii ya kujifunza.

Shirika mfadhili pia linatak kuripoti mafanikio kwa vyanzo vyake vya fedha, kwa hiyo na lenyewe lina maslahi ya kutokushirikisha kujifunza kutoka kwenye miredi iliyoshindwa. Mwishowe, masomo muhimu hayajadiliwi na jumuiya pana.



“... Mashirika ya maendeleo ya serikali yapo chini ya shinikizo kuwa na ufanisi. Nao wanatoa masharti haya kwa mashirika Mmakubwa ya maendeleo ambayo nayo mara Nyingi yanatoa masharti hayo kwa mashirika Madogo ya ndani/ wenyeji.”



... kujifunza ni kuhusu kuelewa muktadha tunaoufanyika azi na wafadhili ni sehemu muktadha huo.

Na tayari ni kujifunza ndiko kunakotufanya tuwajibike. Kwa kuonyesha kuwa tunaolewa vilivyo hali na kutafuta kujifunza kutokana na hali hiyo, tunaonyesha kwamba tunanuia kutimbia pesa kwa uadilifu.

Ni rahisi sana kwa mashirika yanayofadhiliwa kulalamika kuhusu wafadhili. lakini kujifunza ni kuhusu kuelewa muktadha tunaoufanyia kazi na wafadhili ni sehemu ya muktadha huo. Hatuna budi kuhoji fikra zetu na kuelewa vyema ina maana gani kuwa mfadhili ili kuweza kujifunza kutoka kwa wafadhili na kujifunza na wafadhili na sisi wenyewe kuwa wafadhili wanaojifunza. Hebu tuangalie baadhi ya fikra kuhusu wafadhili wadogo na jinsi tunavyoweza kwenda mbali zaidi yao.

### **Fikra ya 1: Wafadhili wana nguvu zaidi kubadilisa mambo kuliko wafadhiliwa.**

Wafadhili, kama aina yeyote ile ya shirika wanakabiliwa na vikwazo kujifunza hususani kama wanashughulika na viawango vikubwa vya pesa na kama kuna mifumo mikubwa yenye urasimu. Hali hii inamaanisha kuwa wanachunguzwa kwa karibu na vyombo vya habari au vyombo vya kawaida ka hiyo wanaenda taratibu na kwa tahadhari.

Vikwazo vinaongezeka inapokuja mawakala wa serikali wa misaada kama USADI na DFID. Bill Gates wa kampuni ya Microsoft anaweza kuamua wapi anatumia pesa yake, lakini mawakala ni lazima waripoti kwa serikali na mwishowe kwa walipa kodi. Wanataka matokeo kwa ajili ya wapiga kura. Hii inahitajika kufanikishwa ndani ya muda wa serikali iliyo chaguliwa. Lakini maendeleo yanachukua muda – Muda mrefu ni kanuni yake, sio makosa yake. Na kama ambavyo Natsios anaonyesha, “Udhaifu wa taifa na ukosefu wa uthabiti, utafanya programu kuchukua muda mrefu kwa programu kuonyesha matokeo”.

Serikali fadhili inapenda kutumia mifumo yenye kuweka urali kwenye vitengo vyote. Lakini kwa mara nyingine, maendeleo yanathibitisha tofauti. Matokeo yaliyopangwa yanaweza kuwa ya msingi katika muktadha imara lakini yasipoweza kupatikana katika mazingira yasiyo imara katika muktadha wa kisiasa, kiuchumi na kimazingira. Maendeleo yana yamejaa makosa: kuunga mkono upangaji upya mara kwa mara ni lengo la msingi, sio kosa la kiutawala.

Ongezea kwenye hili utengano wa kijografia na kisiasa kati ya mashirika makubwa ya kitaifa na kimataifa na watu masikini katika nchi zinazofadhiliwa. Watu masikini hawana ushawishi wa kisiasa kwa wafadhili, na wafadhili wanaweza kuha na taarifa hafifu kuhusu watu masikini na



hawawajibiki kwao. Kukusekana huu kwa uwajibikaji ni tatizo tu la wafadhili wa kigeni, ukilinganisha na huduma za kijamii ndani ya nchi mfadhili ambapo walipa kodi, wapiga kura na watumia huduma ni watu wale wale.

Na bado, hata ingawa kuna hivi vikwazo vyote na utegemezi, wakala wa maendeleo wa taifa wanafadhili utafili na tathmini, na wanatumia muda na pesa kujaribu kuangali nini kina ufanisi na nini hakina. Azimio la Paris la mwaka 2005 kuhusu Ufanisi wa Misaada, hata kama lina udhaifu kiasi gani, lilizaliwa kutokana na kugundua kuwa wafadhili wanahitaji kufanya kazi pamoja na kujifunza kutoka miongoni mwao kuliko kufanya kazi kwa kujitenga wakati wote wanajaribu kushughulikia masuala yanayofanana.

## **FIKRA YA 2: Wafadhili ni warasimu, sio wafanyakazi wa maendeleo**

Watu wengi ambao wanafanya kazi katika mashirika ya wafadhili wanajua maendeleo yamejaa makosa, magumu na yanachukua muda. Wengi wanaingia kwenye mashirika haya wakiwa na imani thabiti katika haki za kijamii na wakiwa na shahada ambazo zimewafundisha kuwa wabunifu na kukabili hatari. Baadhi pia wana uzoefu mkubwa wa kazi kwenye maeneo ya mradi. Ni lazima wajaribu kuunganisha haya na mfumo wa kiutawala wa kirasimu usiotoa fursa ya kubadilishwa. Mara nyingi wanakuwa wamechanganyikiwa wanapogundua imani waliyokuwa nayo ni potofu.

Lakini hii haiwazuii kuweka upinzani. Methali ya kiethiopia inasema kwamba bwana mkubwa anapopita mjakazi mwenye busara kimya kimya anainama kwa adabu. Andrew Natsios anaona kwamba “Walio chini hawako bila rasilimali zao (“wanataka haraka, tutawapatia haraka”);

Wafadhiliwa wanaweza kuwasaidia wafanyakazi wa mashirika fadhili kuendeleza uadilifu wao na kujiona zaidi kama wataalamu wa maendeleo. Kwasababu wafadhili wanatoa pesa, mahusiano yao yanaendeshwa na uwezo. Wanahitaji kuwa wawazi na pia kuwezesha mitizamo kinzani ya kisiasa. Wao si msingi wa maendelo bali wataalamu ambao wanahitaji kujifunza kutokana na uzoefu kama ambavyo wataalamu wote wanafanya.



“Kwa kuonyesha kwamba tunafahamu haswa hali na tunahitaji kujifunza kutokana nayo, tunaonyesha kuwa tuna nia ya kutumia pesa kwa uaminifu.”

“ Wafadhili si msingi wa maendeleo, lakini wataalamu ambao wanahitaji kujifunza kutokana na uzoefu, kama ambavyo wataalamu wote wanafanya ”

### Fikra ya 3: Kama hatufanyi kile ambacho wafadhili wanatuambia tufanye, hatutapata pesa

Wafadhili hawafanani wote – Wanatofautiana katika makusudi yao, malengo na vitendo. Mara zote inafaa kuongea na wafadhili kuhusu kwanini na jinsi ulivyotengeneza mfumo wako wa uwajibikaji. Ni lazima uwaambie kuhusu jinsi utendaji wako wa kujifunza unaongeza ufanisi wa kazi yako na kukufanya uwe na ufanisi zaidi na pia kuhus njia za kufanyia kazi ambazo ni mahsusi kwa upande wa muktadha lakini pia zinawajibika.

Ndivyo ilivyo, baadhi ya wafadhili wao wenyewe wamewekewa mipaka (ona juu) an wengine hawataki kabisa kusikiliza. Lakini wengine watajali na wapo wazi uzoe michakato yao ili kwamba uweze kuweka mifumo na utendaji wenye ufanisi kwako. Walee wafadhili hawa na wahamasishe kuongea na wafadhili wengine kuhusu mabadiliko ambayo yanaweza kutokea unapofadhili muda mrefu, kusaidia michakato migumu kupimika na kuchochea kujifunza. Wasaidie waandae matukio yao wenyewe ya kujifunza na washirikishe katika matukio yako. Mara nyingi wafadhili wasio warasimu hawana maringo – watie moyo kutangaza mabadiliko wanayoyasaidia na shirikisha jinsi hii inavyotokea.

## Kuboresha kujifunza kwa mfadhili

Shirika letu liwe dogo au kubwa, na sehemu yoyote ya muda wetu tunatumia kama wafadhili, wote tunaunganishwa na mtiririko wa pesa za msaada. Wote tunaongozwa na jinsi pesa hiyo inavyotumika na kutolewa hesabu. Tumeona ni matatizo gani hii inaweza kuleta lakini pia ni fursa kwetu kushawishi wale wanaotoa msaada sana.

Kufafanua zaidi, umbali kati ya mashirika wafadhili na watu wanaoishi na umasikini linahitaji kupunguzwa, kupitia uelewa hai zaidi na kupitia michakato ya kujifunza, mitano kati yao inaelezewa katika sehemu ijayo.

“ Wafadhili wote si sawa –Wanatofautiana katika nia, Malengo na vitendo. ”





## 1. Kujifunza moja kwa moja kutoka kwa watu masikini

Baadhi ya mashirika makubwa ya wafadhili wametambua umuhimu wa kuelewa vyema maisha ya watu masikini ili kuweza kuwa wafadhili wenye ufanisi. Mifano ya kufanya hili ni kujihusisha kwa undani, simulizi kuhusu wafadhili, na tathmini za watu masikini.

### Mpango wa kujihusisha kikamilifu

Mipangilio ya kujihusisha kikamilifu ilianza huko ujerumani miaka ya 1980. Sasa inatumika na mashirika mengi na yale ya wafadhili. Kwenye kujihusisha kikamilifu, mgeni (mfanyakazi wa ngazi za juu kutoka mashirika ya wafadhili, serikali, NGO nk) anakaa na familia inayomkaribisha na anahusika katika shughuli zao za kila siku kwa siku kadhaa na usiku kadhaa. Majukumu yanaweza kuhusisha mboga za majani, kupika, kujifunza kutengeneza siagi, kujifunza kucheza dansi, kunywa chai, kuwa na mijadala na familia mwenyeji na kadhalika. Hadhi za kitaalamu, hotuba, ripoti na majukumu mengine na majukumu ya kazi yanaachwa nyuma. Nia ya kujihusisha kikamilifu ni kupata uzoefu, kuhisi na kuhusiana na mtu na mtu.

Mipango ya kujihusisha kikamilifu sio kabisa kama ziara fupi za kawaida kufuatilia na kutathmini mradi. Zile ni ziara za “zulia jekundu” ziara ambazo wafadhiliwa wanalenga kuwafurahisha wafadhili na kuwasilisha picha nzuri ya mambo.

Mipango ya kujihusisha kikamilifu inalenga kuleta matokeo ya moja kwa moja katika ngazi ya mtu binafsi kupitia kujifunza kupitia uzoefu wa moja kwa moja; kwenye ngazi ya taasisi kupitia kile ambacho wata kifanya baadae kwenye mashirika yao; na katika ngazi ya kutunga sera, kwa kuweka sura ya kiutu na hali halisi kwenye maeneo husika, mamuzi, ripoti na sera huko ofisini.

Mfanyakazi wa DFID China anaieleze hivi:

“Tunakaa Beijing, tunaongea, tunajadili, na tunachambua sera. Tunajaribu kuhisi inamaanisha nini kutaja umasikini bila haswa kupata uzoefu umasikini ni nini .... Kujihusisha huku kikamilifu kumekuwa ni kithibitisho muhimu, lakini pia kuimarisha kujitolea kwangu kwa dhima, malengo na maadili ya DFID China.”



## Simulizi kuhusu wafadhili

Ingawa si kuwaunganisha kimwili wafadhili na watu masikini kama ilivyo katika mpango wa kujihusisha kikamilifu, simulizi za uwezeshwaji ni jitihada nyingine ambayo inanuia kusaidia wafanyakazi wa wafadhili watafakari kuhusu nini wanafanya na kwa nini. Ilipitishwa mwaka 2009 na Kamati ya Mtandao wa Misaada ya Maendeleo kuhusu Upunguzaji Umasikini 9DAC/ Povnet) ambayo ilikuwa ikiangalia jinsi wafadhili wangeweza kusaidia vyema na sio kukwaza michakato ya uwezeshaji. Simulizi (maelezo) zilitambuliwa ambazo maamuzi yaliyochukuliwa na mfadhili yalikuwa yana ushawishi kwa serikali za wafadhili wakuu (serikali fadhiliwa au NGOS kubwa) ambao walikuwa wakishirikiana kikamilifu na watu masikini.

Kwa hili, kanuni ilikubaliwa kutoka Rosalind Eyben ambayo majukumu maalum ya wafadhili yalisitizwa katika maelezo. Simulizi nne au sauti zilitofautishwa ziliposimulia simulizi moja. Badala ya kuajiri mtaalamu kutoka nje, kujihusisha moja kwa moja katika kukusanya na kuchambua simulizi kwa wanachama wa POVNET (wafadhili) kulipendekezwa.

Mchakato unatambua uwezekano wa maoni tofauti katika simulizi, lakini jitihada hazijakosa changamoto. Wanachama wa POVNET waliona vigumu kukusanya simulizi wenyewe kwa sababu ya kikwazo cha fedha au muda.

## Tathmini ya watu masikini

Wafadhili wanaweza pia kujifunza kutoka kwenye tathmini ya watu masikini kuhusu ni jinsi gani program zinazoongozwa kutoka nje zinavyoathiri maisha yao. Mbinu nyingine ni kuwa na jumuiya kutekeleza tafakari na mpango kazi wao ( Ona Sura ya 7 na 8 kuhusu kujifunza kwa jumuiya)



## 2. Kujifunza kutoka kwa watu masikini kupitia wafadhili wakuu

### Utetezi uliosimamishwa: mbegu zinapochelewa wewe ni sehemu ya tatizo

Zimbabwe iliwahi kujitosheleza kwa chakula, lakini ukame, kudidimia kwa uchumi na kuwa na kiwango cha nne cha juu cha maambukizi ya ukimwi duniani vyote viliungana kusababisha kushuka kwa usalama wa chakula kati ya mwaka 2000 na 2005. Katika kutambua matatizo haya kamisheni ya Ulaya (EC) ilianzisha NGO ya ufadhili wa usalama wa chakula wa miaka mingi mwaka 2004. Action Aid (AA) Zimbabwe iliweka mradi wa kugawa vifaa vya umwagiliaji na mbegu katika wilaya tano na ilipanga kuanza tarehe 1 January 2005.

Kufikia mwezi wa pili 2005, kuanza kwa msimu wa upandaji, washirika wenyeji walikuwa wanaiuliza AA lini zana za umwagiliaji na mbegu zitatolewa. Walionya kwamba kama zitafika zimechelewa, mavuno yatakuwa madogo. Katika tukio hilo, mbegu hazikuwa zimetolewa hadi mwezi wa Saba, karibu miezi sita nyuma ya ratiba. Utafiti kwa kaya zilizolengwa ulionyesha kwamba mbegu zilipopokelewa hatimaye, watu waliziosha na kuzila, na kisha walilazimika kutegemea chakula cha dharura cha msaada.

Ili kuweza kufahamu nini kingeweza kufanywa tofauti, timu ya AA iliangalia wapi mambo yalienda mrama. Matokeo yalishangaza. Ilianza kwa kutana na meneja wa usalama wa chakula kwenye ujumbe wa ndani wa EC kuongea kuhusu maendeleo ya mradi na kuuliza kwanini ruzuku ilitolewa ikiwa imechelewa sana. Kulikuwa na sababu kadhaa, nyingi zao zikiwa nje ya uwezo wa ofisi ya nchi

husika:

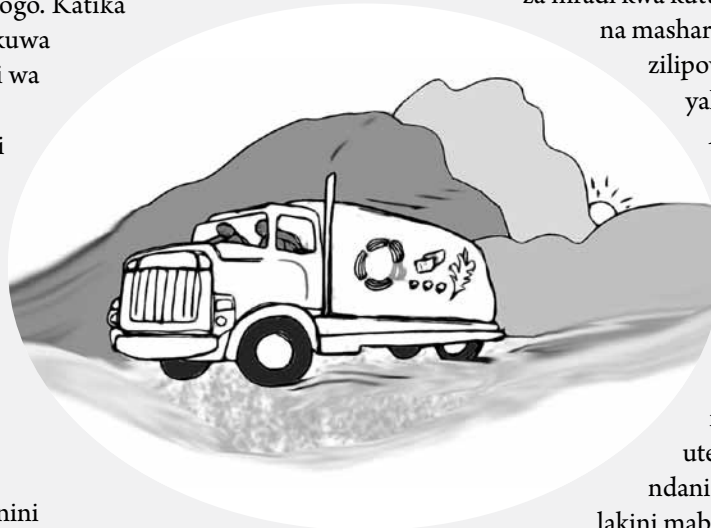
- Uamuzi wa ruzuku uliochelewa wa Baraza la Ulaya kuhusu kipengele hiki kipya cha budget
- Mapumziko ya Christmas huko Brussels an katika ofisi husika
- Kutokufanya kazi kwa EC Database kwa miezi miwili kutokana na matengenezo
- Mkanganyiko kweny ofisi za AA kimataifa kuhusu akaunt ipi ya benki ya kutumia hivyo kusababisha wiki tatu za ziada za ucheleweshwaji.

Wakati akikiri jukumu la EC, maneja wa EC aliuliza kwanini NGO kubwa kama AA haikufadhili gharama za mradi kwa kutumia fedha zake zisizo

na masharti hadi pale fedha za EC zilipowasili. Mambo mawili yalikuwa wazi. Kwanza,

AA ilihitaji kuimarisha michakato yake mya mwanzo na kuangalia njia za kufadhili mikataba iliyosainiwa awali pale malipo kutoka kwa wafadhili yanapochelewa kuzidi mwanzo wa mradi. Pili, utetezi kulenga ofisi ya ndani ulikuwa ni muhimu,

lakini mabadiliko halisi katika utawala wa ruzuku yangeweza kuja tu kutokea makao makuu ya kamisheni ya Ulaya huko Brussels. of the project. Secondly, advocacy targeting the local office was important, but real change in the administration of funding would only come from the EC headquarters in Brussels.



Simulizi hapo juu ni mfani wa Utetezi uliotelekezwa (GA) amabo unatumiwa na AA kushawishi sera ya mfadhili ya fikra kulingana na hali halisi eneo la mradi. Inaanza kwa watu masikini kutambua mabadiliko yanayohitajika katika sera au utendaji wa miradi inayofadhiliwa na wafadhili ambayo inaathiri hasi kwao. Kisha mpango mkakati unabuniwa kuwawezesha kufanya kazi na mfadhili kuleta mabadiliko haya.

AA inaripoti kwamba kujifunza katika mchakato kumeonyesha kwamba uwepo na umiliki wa mfadhili katika nchi kuliko utungaji sera uliorasimishwa, unasaidia kutoa ufumbuzi kwa mavuguvugu ya taifa au ya maeneo husika ... huku ikifungua fursa mpya kwa mazungumzo na kufanya iwe rahisi kualika wafadhili kushiriki katika mikutano.”

### 3. Mashiria na wafadhili wakuu –

#### Kuimarisha mijadala ya kujifunza

Kama ulivyoona juu, wafadhili wakuu wanaweza kuwa moja ya vikwazo kwa mifumo ya kujifunza katika ngazi ya juu ya ufadhili. Lakini mazoea kama vile “vifungu nyumbufu”, “bajeti za kujifunza” na “ripoti zilizo wazi” zinaweza zikafungua njia kuelekea mahusiano ya wazi zaidi na yenye kuaminiana kati ya wafadhili wadogo na wakubwa. Hii matokeo yake itamaanisha kwamba wafadhili wakubwa hawapeleki mifumo ya uwajibikaji isiyo sawa kwa watu na mashirika yanayopokea ruzuku kutoka kwao. Hii ina uwezo wa kuwa mtandao wenye nguvu ambao kujifunza kutakuwa ni kwa kushirikishwa.

#### Vifungu nyumbufu na bajeti za kujifunza

### Mfanyakazi wa CDRA anatafakari kuhus unyumbufu, bajeti za kujifunza na tabia kuelekea

Maisha yalikuwa rahisi zaidi. Nakumbuka kuwa na utamaduni ulio wazi zaidi, kufanya kazi na mradi mmoja au miwili kwa wakati tofauti. Upangaji ulikuwa ni mchakato rahisi na mujifunza kwetu kwingi kulitokana na kazi tulizokuwa tukizifanya na zile zisizo rasmi.

Lakini siku hizi ni tofauti kidogo. Tunatumia muda mwingi zaidi kutayarisha, kupanga na kutafakari sisi wenyewe na pia na wengine. Tupo wengi na tunafanya kazi na program kubwa zaidi na tunashirikiana na mashirika mengi. Ni lazima tuzingatie mazingira na matukio tofauti.

Siku za kuunda mradi na kuutekeleza tu zimekwisha. Mambo ni magumuna hayatabiriki kwahiyo ni lazima tujifunze na kupanga upya mikakati yetu kadiri mambo yalivyokwenda. Mkakati ni sawa lakini tunahitaji kuubadilisha mara kwa mara. Upangaji sasa ni maandalizi endelevu na uzoaji wa mchakato kuliko kuwa kitu cha kupanga na kutekeleza matokeo.

Bado tunakuja na mipango na bajeti kwa wafadhili wetu kupata rasilimali, lakini tunahakikisha kwamba tunajadili (na kuandika katika vifungu vya mkataba) jinsi mkakati unalazimika kubadilika. Tunaongelea kiwango cha juu cha unyumbufu, ili kwamba tusiendeele kujadiliana upya makubaliano yetu na wao.

Kwa bahati nzuri tunao wafadhili wenye uzoefu wa

kutusha. Lakini tunajua kwamba kuna wasioguswa tofauti na kanuni. Tumeweka jitihada kuwasaidia kujifunza kuhusu hali halisi inayotukabili, kuwawezesha kutengeneza utendaji wa kimaendeleo zaidi wao wenyewe. Tunawaona kama wataalamu wenzetu wa maendeleo ambao wanahitaji uadilifu wetu ili wawe

kuwa wafadhili wenye ufanisi kama ambavyo tunahitaji uadilifu wao. Wana jukumu gumu sana la kutoa pesa, kimaendeleo, katika muktadha uliojaa umasikini, katika njia ambayo inamwezesha kila mtu kuliko kupendelea wachache. Tunaweza kuwasaidia kufanya hivi.

Tunawapa changamoto wafadhili na wanakubali hilo – Hakika baadhi wametuambia kwamba wanaendelea kutufadhili kwakuwa tunawapa changamoto na kwakuwa ripoti zetu zinatafakari nzuri na kujifunza kutokana na uzoefu, na sio tu viashiria au madai yaliyokithiri ya matokeo. Kile ambacho hii yote inaogeza ni kwamba tunajifunza vitu vipya muda wote, katika njia mpya na watu tofauti, ili kuweza kuendana na changamoto ngumu na mpya zinazojitokeza. Hakika, pengine tunatumia 20-25 asilimia ya muda wetu kwa upangaji, maandalizi, tafakari na shughuli za kujifunza wenyewe au na washirika wetu.

Baadhi ya vitu tulivyokubaliana na baadhi ya wafadhili ni vifungu vizru vya bajeti kwa ajili ya kujifunza. Tunafanya kazi na wale ambao bado hawapati kitu cha kujifunza!





## Ripoti za wazi

Ripoti za wazi ni ripoti ambazo zinachunguza nini kilitokea; na kwanini badala ya kujibu maswali au kuweka kilichotokea katika masanduku stahiki. Hizi ni baadhi ya mbinu ambazo zinaweza kukusaidia.

- Tumia sauti ya vitendo badala ya sauti za maneno: “Alifanya kuliko “ilifanywa”.
- Ondokana na kujikita katika shughuli ( za NGO) na kujikita katika matokeo na mabadiliko yatoanayo na wananchi.
- Usingalie tu kile kilichofanikiwa au kilihotokea, lakini angali kile kilichofanya iwezekane.
- Toa umuhimu mkubwa na hali ya kawaida kwa matokeo yasioyotarajiwa kama yale yanayotarajiwa.
- Jumuishia changamoto, masomo uliyojifunza na maoni – nini kilienda vizuri na nini kinahitaji kuimarika.

## 4. Kujifunza kutokea ndani na kujifunza kutoka kwa kila mmoja

Hii ni baadhi ya mifano ya jitihada za kujifunza pande mbili na pande nyingi miongoni mwa mashirika ya wafadhili.

### Kujifunza kwa pamoja na kutokana na uzoefu na

maarifa

Mbinu za kujifunza kwa pamoja (CLTs) zinapangwa kuzingatia somo la kauli mbiu na masuala ya PSO – Kituo cha kujifunza na utendaji kwa mashirika ya maendeleo ya kiholanzi ( Dutch). Katika CLT watu kutoka mashirika mengi wanakuja pamoja kwa siku moja, mbili au wakati mwingine siku sita. Msingi wa hizi njia (njia za kupitia) ni kwamba, badala ya kuleta kanuni fulani zifaazo, uzoefu na maarifa ya mashirika yanayoshiriki unashirikishwa. Pia mara zote kuna kiungo kati ya moja au zaidi cha watu wenye maarifa kutoka nchi zinazoendelea.

Mwaka jana, kwa mfano, kulikuwa na mbinu kuhusu jinsi ya kushirikiana katika mitandao na washirika kutoka kusini na kaskazini. Washiriki wote walihusika na mtandao wa Kaskazini-kusini, baadhi wakiwa kama wanachama tu, baadhi kama wafadhili tu, baadhi kama wafanyakazi wa sekretariati ya mtandao. Kila watu walileta visa mkasa vyao na kwa msaada wa kanuni na miongozo, walijadili utendaji wao wenyewe kama marafiki, na walijifunza mengi





kutoka miongoni mwao. Kwa mfano:

- Unapokuwa na jukumu la uongozi kuwa muwazi – usichanganye uongozi na utawala.
- Mtandao unaweza kuwa unaongozwa haswa na mahitaji kama ukisikiliza vizuri ngazi (kichwa, moyo na miguu) na ukatoa uzito kwa M & E (Tathmini na ufuatiliaji). Usisahau kujumuisha kundi mlengwa.
- Kama mtandao unakuwa endelevu ni mwisho wa mtandao. Angalia: mtandao si programu!
- Kama mfadhili, ni lazima uwekeze katika mawasiliano. Ni gharama, lakini muhimu. Tumia muda na sekretari wa mtandao, lakini pia na wanachama. Ongea, piga simu, skype – kuwa katika mawasiliano! Mmoja wa washiriki alitafakari: “kupitia vitu tulivyojifunza katika mkakati tuliamua kubadilisha uhusiano wetu na washirika katika mtandao. Sasa tupo zaidi katika chanzo na tunashirikiana kwa misingi ya usawa badala ya kuchukua jukumu la kuongoza.”

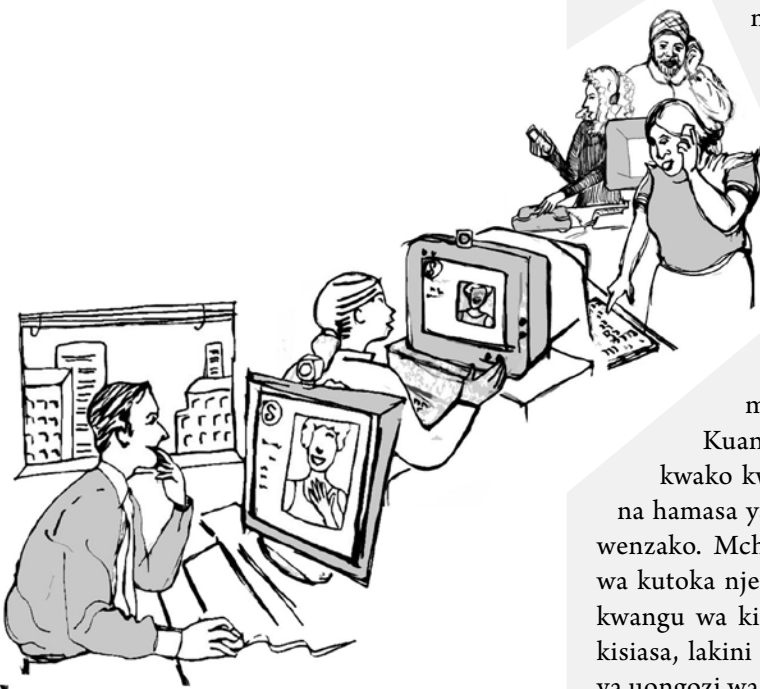
## Lomena anaelezea mchakato wa ndani wa

mapitio ya ndani ya urafiki

Lomena alikuwa mshauri mwelekezi wa zamani kwenye Benki ya Inter – American Development Banki (IADB).”

“Wakati wa mchakato wa ndani wa makabrasha ya tathmini ya urafiki (ofisi ya tathmini ya IADB), tuliangalia usahihi wa makabrasha, njia za tathmini, kama mahitimisho yalijitosheleza vyema.. ilikuwa ni mchakato wa kitaalamu na mgumu sana, wakati mwingine ulikuwa na utata sana iwe kutokana na kutokukubaliana miongoni mwa washiriki kuhusu mbinu au misingi ya dhana lakini mara zote ilivutia sana. Mijadala hii ilidumu kutoka saa moja hadi masaa manne kwa kabrasha lenye utata mwingi. Katika ngazi binafsi na ya kitaaluma, nilijifunza mengi. Shinikizo la kila mmoja kutakiwa kutoa maoni wakati mapitio ya ndani ya wanarika.

Kuanzia siku ya kwanza tu ya kujumuishwa kwako kwenye timu ya ofisi ya tathmini, uliinua ari na hamasa ya kuwasilisha nyaraka nzuri kwa mapitio ya wenzako. Mchakato wa baadae wa mapitio ya wanarika wa kutoka nje pamoja na uongozi wa benki, unaonekana kwangu wa kirasimu zaidi, na wakati mwingine hata wa kisiasa, lakini pia uliojaa mafunzo kuhusu uhusiano kati ya uongozi wa benki na “ofisi huru ya tathmini” wa shirika hili la kimataifa.”

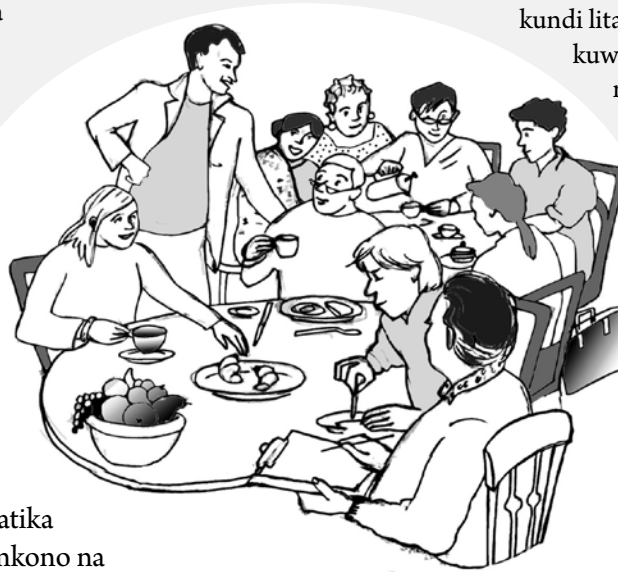


## Muhtasari wa miongozi ya wiki za kusoma

Miongozi ya wiki za kusoma, kama ilivyoielezwa na Rosalindi Eyben, ilitengenezwa, ara ya kwanza kwa ajili ya washauri wa maendeleo ya jamii wa DFID mwaka 2005. Wengine kama SIDA wameitumia tangu wakati huo. Nia zao ni kuelewa kwa kina, kujihusha na kutumia mbinu za dhana kwa masuala kama madaraka, kukosekana ushirikishwaji wa kijamii na jinsia. Wana washiriki 5 – 10 na inaandaliwa kama ifuatavyo:

**Jumapili mchana:** Kuwasili. Washirika wanaongozwa kwenye kipindi cha kutafakari, kujifunza na kutenda kwa pamoja, na wanahimiza kuchagua matokeo ya kujifunza kwao wenyewe.

**Jumatatu – Ijumaa:** Somo maalum linachaguliwa kila siku, na mshiriki anachaguliwa kuongoza somo hilo kwa kuandaa maandiko na muwasilisho. Muwasilisho lazima utambue masuala kutoka katika maandiko na



Kama ilivyo katika shughuli yeyote ile ya kujifunza, hizi itafanya kazi vyema kama zikijumuishwa katika mfumo wa kazi na kuungwa mkono na maafisa wa juu. Katika hili ni muhimu kwamba kujifunza kuhusisha kutizama kikamilifu jinsi mchakato wa kutoa msaada unasaidia au kukwaza maendeleo. Kusiwe na tathmini ya kazi zozote za shirika lolote lingine isipokuwa kuchunguza kwa kuhoji utendaji wa shirika mfadhili na jinsi unavyoathiri wengine. Umakini maalum uwepo kuhusu madhara kwa masikini na watu waliosahauliwa: Wale ambao maisha yao mfadhili anatafuta kuyabadilisha.

### 5. Utafiti kuhusu utendaji wa mfadhili

#### Utafiti wa aidnography

Aidnography ni aina ya utafiti, uliolezwa na David Mosse katika kitabu chake cha mwaka 2005 *Kutengeza Maendeleo: Ethnography ya sera za misaada kama iliyojikita sio tu na malengo na matokeo ya mradi bali pia na maswali kuhusu jinsi maendeleo hayo yalivyojitokeza*. Hii inamaanisha kuelewa uhusiano miongoni mwa watendaji tofauti katika mtandao wa msaada kama wafadhili, wafadhili wakuu na watu masikini. Kunahitajika kuwepo utafiti zaidi kuhusu vipi utendaji wa wafadhili – njia ambazo wanatumia kutolea na kufunga mahesabu ya pesa - unaathiri maendeleo na mabadiliko ya kijamii.

vidokezo kwa utendaji wa sasa wa shirika na uzoefu binafsi.

- Kila asubuhi inatumika kwa kujifunza binafsi kuhusu maandiko ya siku ile. Kwa kifupi sana mwezeshaji anatoa maandiko kwa kundi wakati wa kifungua kinywa. Baada ya kifungua kinywa mwezeshaji anakutana na wawasilishaji wa siku husika kwa dakika 90, ambao kisha wanafanya kazi wenyewe kukamilisha mirejesho yao.
- Asubuhi ni kwaajili ya mirejesho inayofuatiwa na mjadala. Halafu kunakuwa na matembezi ya kundi kwa muda wa saa moja au mawili huku wakeindelea na mjadala.

- Jioni zote zinakuwa huru isipokuwa kama kundi litaamua kinyume. Wanaweza kuwa na mazungumzo yasiyo rasmi kuhusu uzoefu fulani, kuomba wazungumzaje wan je kuja na kuungana nao kwa chakula cha usiku na vinywaji na kadhalika.





## Mpango wa jitihada za kusonga mbele

Mpango huu ulianzishwa timu ya ushiriki, nguvu na mabadiliko ya kijamii katika Taasisi ya masomo ya maendeleo huko Uingereza. Mradi wa utafiti wa vitendo uliofatia unanuia kutambua na kuonyesha ufanisi wa mbinu mbadala ripoti zizingatiazo matokeo, zenye kujali walengwa ambazo kwa sasa zinahimizwa na wafadhili wengi wakubwa.

Wataalamu sabini wa maendeleo, watafiti na wataalamu kutoka mashirika ya mafadhili walikutana katika mkutano mwezi wa tisa 2010. Walitoa wasiwasi wao kuhusu kukithiri kwa matokeo yasiyo halizi waliyokuwa wakiambiwa waonyeshe, na tabia ya masharti kuathiri utendaji na mabadiliko badilishi. Miongoni mwa jitihada zilizokubaliwa zilikuwa:

- Kutengeneza simulizi zenye kusisitiza uwajibikaji kwa masikini na watu waliotengwa na kusisitiza historia kuhusu idadi.
- Kutengeneza njia tofauti za kuandika ripoti.
- Kuwasilisha kwamba baadhi ya vipengele vya maendeleo havipimiki.
- Kushirikiana na watu ndani ya mashirika ya wafadhili ambao hawaridhishwi na “utamaduni wa kuchunguza”.
- Ongeza kujifunza kwa shirika na utendaji wenye kuzingatia tafakari.

Ona [www.bigpushforward.net](http://www.bigpushforward.net)



## Katika hitimisho...

Popote tufanyapo kazi, tunawajibu kuhakikisha kwamba pesa ambayo imetengwa pembeni kwa ajili ya maaendeleo na mabadiliko ya kijamii inatumika vizuri iwezekanavyo. Kulalamika kuhusu wafadhili wakati kichinichini unakubaliana na mifumo ya utoaji ruzuku na ripoti ambayo inakwaza kujifunza kwa kina na mabadiliko ya kijamii yafaayo si jambo la heshima. Tunaweza kuchukua hatua ndogo kwa kuanzia lakini ni lazima tujitume katika kuleta mabadiliko.

Wakati wowote tukiwa wafadhili, wakati wowote tukitoka pesa, vifaa au utaalamu kuwezesha mabadiliko ya kijamii ni lazima tujiulize wenyewe: “Tunawezaje kufanya hivi katika njia ambayo inahakikisha watu na jumuiya wanaweza kuutumia kujifunza wenyewe na kufanyia kazi waliyojifunza?” Tunapokea pesa kwa ajili ya mabadiliko ya kijamii, tujiulize: “tunawezaje kutumia pesa na kuitolea maelezo katika njia ambayo inatambua na kujumuisha kujifunza ili kufanya mabadiliko endelevu na yenye manufaa zaidi kuwezekana?”



# Kujifunza Kutoka Kwa Watu Wengine:

## Mbinu za pembezoni za mabadiliko

### Kulima chakula pamoja shuleni

Ndugu Latela alisimama akitizama kupitia dirisha la ofisi yake akingalia watoto wakicheza kwenye kiwanja cha kuchezea chenye vumbi. Wangapi wamekula leo? Alishangaa. “Ni wangapi mingoni mwa wazazi wao mashamba yao hayana kitu? Imekuajje kwamba watoto wa wakulima wanakuja shuke na njaa? Ni lazima nitaenda kufanya kitu.

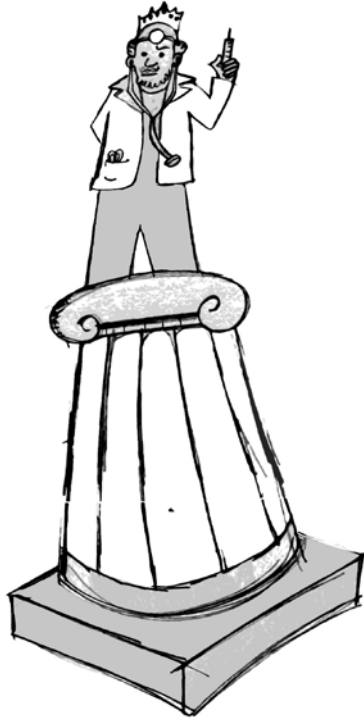
Sasa, miezi sita baadae, aliangalia watoto wamekaa wakiwa na afya, wakiangalia sahani zenye chakula – chakula kilichopikwa na wanafunzi wa sayansi kimu na kilicholimwa na wazazi katika shamba la shule. Alikumbuka siku ambayo aliamua kuchukua hatua. Ni zamani kiasi gani inaonekana sasa, alitabasamu. Imekuwa ni safari!”

Kama mkuu wa shule ya msingi ya eneo husika aliwasiliana na mtandao wa NGO ambao ulisaidia ulimaji mdogo wa bustani za mboga huku wakichanganya mbinu zao za kilimo na kanuni na mbinu za ubunifu wa kilimo hai.

Habari ilisambaa haraka! Wazazi na walimu kutoka shule zingine walitembelea na kuulizia kama nao wanaweza kuonyeshwa mbinu hizo. Wazazi wa shule ya Mama Letela walikuwa walimu wa wazazi wengine. Muda mfupi tu shule 58 za wilaya na jumuiya husika walianzisha jitihada kama hizo kwa msaada wa serikali zilisambaa zaidi baadae hadi kufikia shule 200 katika wilaya nyingine. Shule ya mama Letela pia ilianzisha kituo kidogo cha ushauri ili kusaidia mawasiliano miongoni mwa watu, kushirikisha rasilimali na kutoa ushauri.



... watu wanaweza kujifunza na na kuchukua hatua kutokana na uzoefu wao na ule wa watu wengine kama marafiki.



Watu wanajifunza kwa mara nyingine kuamini ujuzi wao na ule wa majirani zao.



Simulizi hii ya kutia moyo inaonyesha jinsi gani kitu kidogo kinavyoweza kukua kuwa kitu chenye manufaa makubwa kwa wengi na kwa gharama ndongo. Inatuonyesha jinsi watu wanavyoweza kujifunza na kutenda kutokana na uzoefu wao na ule wa wengine kama marafiki. Hii ni kanuni kuu katika programu nyingi zenye mafanikio. Tunaiita “kujifunza kutoka kwa wengine”. Katika sura hii nitakuelezea jinsi inavyofanya kazi.

## Kujifunza kutoka kwa wengine

Nini maana ya kujifunza kutoka kwa watu wengine? Kujifunza kutoka kwa majirani, wazee na marafiki ni kujifunza kutoka kwa watu wengine. Ni utaratibu wa zamani na wa kiasili ambao umewezesha ushirikiano na kushirikishana kwa zama nyingi; kutokana na kujifunza huku maisha ya kujipumzisha, kiuchumi, kijamii, kibunifu, kitamaduni yanakuja pamoja kwa faida ya wote. Katika tamaduni nyingi za zamani watu walikutana na jamii zingine katika magulio au wakati wa shereme za kitamaduni. Mabadilishano ya maarifa na bidhaa yalifanyika huku yakisaidiwa na shughuli za kitamaduni kama kupeana simulizi, nyimbo na ngoma. Hizi hazikuwa tu kwa ajili ya kufurahisha lakini pia kueneza na kusherehekea ujuzi na maadili ya kitamaduni yanayotakiwa kudumu. Huko Afrika magharibi, ilikuwa ni kawaida kutumia wataalamu wa utamaduni, watoa simulizi maarufu ambao walisafiri miongoni mwa jumuiya kufundisha na kukumbushia historia, taratibu na watu wao maarafu.

Lakini katika jumuiya nyingi mila hizi ni magofu, zimiharibiwa kutokana na ukoloni na ujio wa elimu rasmi, afya, dini, haki na mifumo ya kiuchumi. Busara za wenyeji zilionwa kuwa ni zenye kurudi nyuma, mila na maadili kama ushirikina na baada ya muda mfupi watu waliacha kuthamini maarifa yao au ya majirani zao. Katika miaka mia moja ya mwisho mwalimu, padre, daktari, mwanasheria, mfanyabishara, afisa wa serikali na vyombo vya habari vimekuwa vyanzo vya maarifa vya kuaminika. Lakini vyanzo hivi vimewaangusha mamilioni kama si mabilioni kwa kuahidi maisha mazuri wakati mara nyingi vimeleta umasikini unaoongezeka na endelevu.

Hata hivyo simulizi ya mama Letela ni mfano mmoja tu wa jinsi kujifunza kutoka kwa watu wengine na kushirikishana ujuzi bado kuna manufaa. Kuna simulizi nyingi kama zake. Kwa mara nyingine watu wanajifunza tena kuamini maarifa yao na ya majirani zao na kile wanachoweza kujifanyia wenyewe na miongoni mwao. Katika hali ya kuongezeka, mashirika ya kijumuiya, NGOs na serikali yanapata tena ufahamu wa nguvu ya maarifa ya kienyeji na uwezo wa kujifunza kutoka kwa wengine kusaidia jumuiya kujitayarisha, kushirikisha maarifa yao na pia kushirikiana kukabili changamoto za pamoja.

Ni nafasi gani katika maisha yako na utendaji ambayo imechangiwa na kujifunza kutoka kwa watu wengine? Pengine ni zaidi ya unavyofahamu, kama ambavyo itaonyeshwa kadiri ninavyojadili jinsi gani aina tofauti za kujifunza kutoka kwa watu wengine zinavyoweza kuleta mabadiliko katika jamii kwa kiasi kikubwa.

# Mbinu na kanuni muhimu kuhusu kujifunza kutoka kwa watu wengine

Baadhi ya kanuni muhimu za kujifunza kutoka kwa wengine zimetajwa hapa chini.



## Jinsi ambavyo kujifunza kutoka kwa watu wengine ni tofauti na kujenga uwezo

Kujenga uwezo kwa kawaida kunashughulikia upungufu katika uwezo wa watu na mashirika. Jinsi gani na lini upungufu huo unashughulikiwa huamuliwa na wataalamu wan je, mameneja, wakufunzi nk. Hapa ndipo wazo la msingi la kujifunza kutoka kwa watu wengine linakuwa tofauti: Linaangalia uwezo ulipo katika ngazi ya jumuiya. Nini na jinsi gani kujifunza kutafanyika huamuliwa na wanaojifunza wenyewe.

Katika matukio mengi marafiki ni wanafaa zaidi katika kushirikisha na kufundisha kuliko wakufunzi au walimu. Kwanini? Wanaongea kutokana na uzoefu wao wa moja kwa moja, mara nyingi kwa njia rahisi na katika lugha hiyo hiyo na wana uelewa zaidi kuhusu nini kinajitajika kwa mtu kama wao kujifunza kile ambacho wanashirikisha. Kujifunza kutoka kwa watu wengine mara nyingi kunahusisha pande mbili, hali ambayo inaleta hamasa na kujiamini wakati wa mchakato. Waangalie wakulima wakishirikishana maarifa yao – uwezekano ni kuwa watakuwa na mjadala wa kuvutia na wenye matunda ambao hauwezekani kufanyika na mkufunzi au mwalimu.



“Kujifunza kutoka kwa watu wengine mara nyingi ni kwa pande zote, kunaleta hamasa na kujiamini kwenye mchakato.”

Lakini kuna nafasi kwa wakufunzi na walimu. Wote wana uzoefu na maarifa ambayo yana nafasi muhimu katika kujifunza na wanaweza kuleta urashis wa dhana kuliku uliopo katika makundi ya marafiki. Wazazi/ wakulima katika simulizi walihitaji utaalamu wa wakufunzi wa kilimo hai, utaalamu ambao ungekosekana machache yangefanyika. Lakini maarifa haya mapya yaliletwa baada ya maarifa na uzoefu wao wenyewe kuibuliwa na kuthibitishwa na wakufunzi. Katika hili, maarifa ya mtaalamu yalipanua kile ambacho tayari walikifahamu badala ya kudharau kile ambacho wazazi/ wakulima walikifahamu kama ambavyo imekuwa ikifanyika mara nyingi. Kwa njia hii jitihada za Kujenga uwezo zinaweza kuongezea thamani katika kujifunza kutoka kwa watu wengine.

## Mbinu tofauti za Kujifunza kutoka kwa watu wengine

Rafiki kufundisha rafiki na kubadilishana maarifa

### Farmer to farmer, children to parents

“Tulikuwa na shauku katika basi, kama watoto wa shule, tuliimba muda wote. Wengi wetu walikuwa hawajawahi kwenda mbali vile hapo kabla, mkulima mmoja alielezea. Basi lilojaa wakulima kutoka Nkwanta, katika mkoa wa Volta huko Ghana, lilikuwa linarudi kutoka katika ziara ya kubadilishana na Ushirika wa wakulima huko Salaga. Mwanamama aliniambia jinsi ilivyovutia kusikia moja kwa moja kutoka kwa wakulima wengine, jinsi walivyojifunza kuweza kutumia simu ya mkononi kupata bei za masoko ya mazao tofauti kama vile maragwe ya soya, karanga na ufuta na jinsi ya kuwasiliana na masoko ya wilaya kwa kutumia meseji za simu ya mkononi. Mara zote tunajua kidogo ikilinganishwa na wafanya biashara, kwa hiyo tunahisi tunadanganywa. Walijaribu kuandika bei katika ubao wa matangazo wa kijiji lakini wakulima wengi waliishi mbali sana na hapo kwa hivyo mara zote walikuwa na bei zilizopitwa na wakati. Alielezea zaidi...” Lakini tumeona kwamba inaweza kuwa tofauti kwani ikiwa tutafanya kazi pamoja tutakuwa na udhibiti na si wafanyabiashara.”

Wakulima wa Salaga walielezea jinsi gani mafunzo ya kwanza yalikuwa magumu hadi wakati ambapo NGO moja ilipobadilisha mbinu. Watoto wao wanafundishwa kwanza mashuleni na kisha kuwasaidia wazazi wao jinsi ya kutumia simu za mkononi. Kwa sasa, wakulima wanapata mabadiliko ya bei mara kwa mara na ikiwa mfanyabiashara anawatembelea kununua mavuno yao wanaweza kupatana bei nzuri zaidi. Wanasema kwamba wametumia sehemu ya pesa hii kupeleka watoto zaidi shule. Pia wakulima wengi hawakuwa na umeme na iliwabidi kutembea mbali kwenda kuchaji simu zao. Lakini sasa Ushirika umeweza kununua chaja za mwanga wa jua ili kukabiliana na changamoto hii.





## Mkulima kwenda mkulima, mtoto kwenda mzazi..

(aendelea)

Kushirikishana uzoefu wao na wakulima wa Mkwata ilikuwa pia ni tafakari nzuri kwa wakulima wa Salaga, kitu ambacho hawakukifanya mara kwa mara. Tungependa pia kufanya mabadiliko kama hayo kwenye vijiji vyetu wenyewe! Aliazimia mkulima mmoja. Huko Nkwata, NGO moja ya huko ambayo iliwaunganisha wakulima wa mkoa wa Volta na wakulima wa Salaga waliandaa kipindi cha mrejesho pamoja na wakulima wenguine wa jumuiya ambao hawakwenda ziara ya mabadilishano. Sasa kwa pamoja watafanyia kazi mafunzo.



Nini kinagusa sana kuhusu simulizi hii?

Fikra kadhaa zinakuja akilini. Rahisi na zisizo na gharama. Kufungua hali ya uwezo wa rasilimali zilizopo. Ziara za mabadilishano zenye gharama ndogo. Wakulima waliweza kuwaonyesha wakulima wengine nini wanakifanya – sio kama wataalamu wa nje lakini kama majirani. Na vipi kuhusu watoto wanaowafundisha wazazi wao? Kugeuza mambo kichwa chini miguu juu, kufungua rasilimali ya ajabu. Kumfundisha kila mtu somo lenye thamani kuhusu kujifunza na kufanya kazi pamoja.



## Utayarishaji jumuiya na kujifunza kutoka kwa watu wengine

### Simulizi ya maendeleo ya kasi yanayojiendesha yenyewe

Mkurugenzi wa NGO huko Cape town alikuwa anahisi amezidiwa kidogo. Makundi ya kuweka pesa kwa kila siku katika makazi yasiyo rasmi yalikuwa yanakuwa kuliko ilivyodhaniwa hapo awali. Suala zima lilikuwa limejiendeleza lenyewe ndani ya miaka mitatu hadi minne ya kuwepo kwake. Makundi kadhaa ya kuweka akiba za pesa yalikuwa yameanzishwa yakichipuka kila mahali, kundi moja baada ya jingine likijifunza kutoka kwenye makundi yaliyoimarika kuhusu jinsi ya kujipanga. Sababu moja ya kuanzisha vikundi vya akina ilikuwa ni kama kudhibiti ukatili majumbani lakini ilikuwa vigumu kufuatilia na ni vigumu kupima bila kujiingiza, ingawa simulizi za makundi ya wanawake wakipiga vyungu na vikaangio vyao, kukikabili wanaopiga wake zao ilikuwa ni maendeleo yenye kutia matuamini.

Sasa makundi yalikuwa yameungana na makundi imara zaidi ya kuweka akiba ya nje ya mji kuunda vuguvugu, shirikisho, huku yakiringia idadi ya makundi zaidi ya mia moja, jambo la kusisimua. Walikuwa wanajadiliana na mabenki na wafadhili ili kupata mitaji zaidi kuendeleza ujenzi wa nyumba. Makundi matatu miji ya pwani ya magharibi yalikuwa yanaomba serikalini kama mashirika kwa ajili ya haki za uvuvi zenye maslahi mengi. Nini kilikuwa muhimu kutokana na hili? Haikuwa bado wazi hali hii ineenda hadi wapi na nini kingeombwa kutoka NGOs kama wataalamu. Hii haikuwa katika mpango wa awali. Wafadhili watasemaje? Matokeo ya maendeleo haya ya kujiongoza yenyewe yatapimwaje?

... fursa endelevu  
... zinafunguliwa  
wakati makundi ya  
jumuiya yanapoanza  
kushirikisha maarifa  
yao.

Kinachonigusa sana katika simulizi hii ni fursa endelevu ambazo zinafunguliwa vikundi vya kijumuiya vinavyoanza kushirikishana ujuzi na uzoefu miongoni mwao na kisha kutumia mahusiano haya ya kimasomo kujipanga wenyewe kuwa mavuguvugu makubwa kushirikiana kibunifu na jamii. Simulizi katika sura iliyopita kuhusu mashirikisho yanayohusiana na NGO ya kimataifa ya Shackdwellers pia inathibitisha hili. Haya si tu mavuguvugu ya maandamano yanayohitaji haki zao, ingawa hakika kuna nafasi kwa ajili ya hili inapobidi kukabili ukosefu wa haki. Lakini hii haitoshi. Katika simulizi hizi tunaona watu wakikazana kuungana. Wanafanya wawezacho kufanya wenyewe na kutumia shirika ambalo linahitajika kuongea na benki au serikali, sio tu kutaka nafasi yao bali kuipata na kuifanyia kazi kuboreshea maisha yao wenyewe.

Kutumia video kwenda mbali zaidi ya mabadilishano ya jumuiya na jumuiya



### Kushirikishana mbinu mpya kati ya mkulima na

kulima

Wakulima wengi huko Ghana bado wanatumia mbinu za asili za kulima, na wanavuna mara moja baada ya msimu wa mvua. Lakini baadhi ya wakulima wamekuwa wakifanyia majaribio mbinu mpya, wakati mwingine kwa msaada wa watafiti na wafanyakazi wa ziada wa NGO. Hata hivyo, wakulima wengi bado hawafahamu matokeo ya hizi mbinu mpya – hivyo hawana sababu ya kubadilisha mbinu zao za zamani. NGO moja ya eneo husika imepiga filamu ya kuonyesha baadhi ya wakulima wakioonyesha mbinu mpya. Chaguo la mbinu nzuri lilifanywa kwa njia ya ushirikishwaji wa makundi ya wakulima, watafiti na wafanyakazi wa ziada wa NGO. Katika video hizo njia tofauti za michakato ya uzalishaji zinaonyeshwa, kwa mfano, kuonyesha njia mpya za kupanda choroko, njia bora za kupanda mihogo na mbinu bora za kuvuna asali. Video zinatumika kuanzishia mijadala na vikundi vya wakulima katika lugha ya asili. Zinaonyesha mbinu mpya bora zikiwa zinatumika kwa kuchanganya na mbinu za kiasili.

Kupitia matumizi ya video ujuzi wa asili unaweza kufanywa uonekane, si tu katika jumuiya hiyo lakini na kwingineko. Taswira hii inatoa picha mapema kwamba maarifa ya mtu ni muhimu na kwamba yanaweza kuwasilishwa kwa ufanisi. Kwa wale amabo hawawezi kusoma na kuandika, Video inaonyesha taarifa katika njia ambayo watu wanaweza kuelewa na kuendana nayo. Pia inakuza njia za asili za utoaji simulizi, hivyo kufanya kuwa rahisi ubadilishanaji wa mbinu bora kwa njia ambayo jumuiya zitaelewa.

Video zinaweza kuonyeshwa hata kwa hadhira kubwa zaidi kwenye internet, kwa mfano kwenye YouTube, ambapo watu wanashirikisha video dunia nzima. Hii tayari inabadilisha jinsi watu wanavyojifunza, pia inaweza kukusaidia wewe kushirikisha jambolako mbali zaidi ya jumuiya yako. Umewahi kutumia video kama njia ya kujifunza kutoka kwa watu wengine au kama njia ya kushirikishana maarifa? Kutumia video kutaelezewa kwenye tovuti ya Barefoot Guide (Mwongozo wa Mguu peku)



## Vikundi vya kujifunza

Mbinu nyingine muhimu ya kujifunza kutoka kwa watu wengine ni kujifunza katika makundi ya watu wenye mtizamo sawa, kwa mfano wakulima, walimu na wafanyakazi wa afya, kushirikishana uzoefu, changamoto na ufumbuzi.

### Kubuni, kuboresha, ushirikishaji

Mmoja wa walimu waliokuwa wanashiriki alielezea makundi yao ya kujifunza kama hivi: “ Tunakutana kila mwezi siku ya jumamosi. Kwanza tulitengeneza mtaala wa kufundishia kwa pamoja, kama sehemu ya mradi sote tulikuwa sehemu yake. Lakini pia sasa tunaanza kushirikishana makabrasha ya maarifa. Tunajadili changamoto tunazokutana nazo kama walimu na tuliwauliza walimu wazoefu zaidi jinsi ambavyo wanguhughulikia changamoto hizo. Tunaboresha uwezo wetu wa kitaaluma na tumeanzisha kikundi cha walimu cha kujifunza. Hatufanyi hivi tu uso kwa uso lakini pia sasa tunaweza kutumia barua pepe kuendelea na kushirikishana maarifa hata kutokea mbali.”

Walimu kutoka shule saba (za serikali na za kibinafsi) katika miji tofauti katika ukanda wa shaba huko Zambia, walianzisha mradi kuboresha kiwango cha ufundishaji na makabrasha ya ufundishaji kwa masomo yote. Walifundishwa jinsi ya kutumia na kuingiza teknolojia hizi mpya katika ufundishaji wao. Lakini kilichofanya vyema zaidi kuboresha kiwango cha ufundishaji ilikuwa ni mtandao ulioanzishwa na walimu aliokuwa wanashiriki. Bado wanakumbana na changamoto kama mtandao wa internet kuwa chini, lakini sasa wanaweza kutumia SMS na barua pepe kuasiliana ili kuthibitisha mikutano ya uso kwa uso. Ni mafanikio makubwa kwa walimu wengi kwamba wanaweza kuwasiliana mara kwa mara.

Tuna kawaida ya kuwa karibu na marafiki zetu kuliko wataalamu na matokeo yake tunaweza kujifunza kwa njia tofauti. Kukaa karibu na rafiki kwenye ngazi moja kuliko chini, tunaweza kuungana kwa njia imara na kwa uhuru zaidi. Na hii sio tu kwenye ngazi ya kichwa bali pia katika ngazi ya moyo; tunajadiliana kwa kiasi kikubwa zaidi.

“Tuna... tumia barua pepe kuendelea na kushirikishana maarifa, hata kutokea mbali.”

## SWALI LA KUTAFAKARI

- Mtu ambaye ametoka kujifunza kitu mara nyingi anaweza kuwa mwalimu bora kuliko mtaalamu wa nje ambaye amekijua kwa miaka mingi. Kwanini unadhani ni hivyo?



## Makundi ya kujifunza yaliyochanganyika

Moja ya mbinu niliyoiona ina ufanisi sana katika kuinua ufahamu wa HIV na AIDS na kuwahamasisha watu kubadili tabia ni hatua za mwanzo.

Muhimu katika mbinu hii ni mchanganyiko wa makundi manne ya marafiki

- Wanaume wazee, wanawake wazee, wanaume vijana na wanawake vijana

- kutoka kwenye jumuiya. Kwa kiasi kikubwa wanakutana sehemu tofauti ili kujenga nafasi salama na yenye kusaidia mazungumzo kuhusu masuala binafsi. Lakini huwa wanakutana pamoja mara moja moja kushirikishana uelewa.



### HATUA ZA MWANZO

Hatua za mwanzo na shughuli nyingine shirikishi zinatumia mbinu tofauti na njia nyingi zinazotumiwa na mashirika. Kabla hatujaanza kutumia mbinu shirikishi, tulikuwa tunahamisha maarifa katika makundi yetu. Sasa wanatumia maarifa yao wenyewe na tunajifunza kutoka kwao. Tulikuwa tunatoa mihadhara, sasa tunawezesha watu kujifunza kwa kutenda wenyewe. Watu wanapoigiza kuhusu mahusiano ya kimapenzi, kila mwana rika anaonyesha tabia halisi. Wanaume na wanawake wa rika zote sasa wanatathmini hali zao wenyewe, tabia na sababu zake.

### Hali ya kutamka kwa kujiamini kwa kutumia matamko

"nina"

Wanawake na wanaume walithamini kujifunza jinsi ya kujiamini (sana au kidogo) kwa kutumia matamko ya "nina". Wanaume wanatumia matamko ya "nina" kuwauliza wake kwa utaratibu kufanya kazi fulani kwa ajili yao. Kwa mfano, huko Uganda, wanaume vijana wanatumia mbinu hii badala ya kuamrisha penzi, na wanasema matokeo yake wasichana wanajisikia wanajimiliki zaidi. Wanawake walisema kujifunza maarifa haya kuliwasaidia kusema hapana dhidi ya kujamiana kusikohitajika na tabia ya ukandamizaji ya wanaume, na pia kuwaomba wapenzi wao fedha au ruhusa ya kusafiri. Wanawake wanaonekana kuwa wamenufaika zaidi kutokana na maarifa ya kujiamini yaliyoongezeka. Wanasema wanajiamini zaidi kusimamia maamuzi yao na kukabiliana na hali ngumu.

Kuwa na makundi manne tofauti ya marafiki kwa pamoja unaweza kujifunza kutoka kwa marafiki zako mwenyewe lakini katika hali ya kushirikishana pia unaweza kujenga mahusiano na kuaminiana na makundi tofauti katika jumuiya yako. Hii inaweza kuwa msingi mzuri kwa mbadiliko katika ngazi binafsi, ya kaya au jumuiya.



# Jumuiya za utendaji

Katika sura hii nimegusia kuhusu kujifunza kutoka kwa watu wengine katika ngazi ya jumuiya au mashinani. Pia kuna aina nyingine za jumuiya, kama “jumuiya za kiutendaji” ambazo zinaweza kufanya kazi katika ngazi zote za jumuiya. Jumuiya za utendaji ni makundi ambayo yanashirikisha wasiwasi wao, mkusanyiko wa matatizo au ushabiki kuhusu somo na ambao wanaongeza maarifa yao na utaalamu kwa kukutana kwa njia endelevu. Jumuiya hizi si lazima ziundwe na marafiki tu. Wanaweza kujiunga kutokana na mambo wapendayo kama vile uzalishaji wa maharagwe ya soya. Wakulimwa, watafiti, wafanyakazi wa NGO na wafanyakazi wa serikali wote wanaweza kuleta utaalamu wao wenyewe. Wanakuwa marafiki, kila mmoja akileta maelezo muhimu kwa changamoto ya pamoja. Katika Jumuiya ya Utendaji sio tu kuhusu ubadilishanaji wa maarifa, bali pia kuleta maana ya na kutafsiri muktadha na uzoefu kwa pamoja na kutokana na hilo kutengeneza maarifa mapya. Ni uwezo huu kutumia maarifa, kuukataa au kuuboresha ndiko kunakofanya Jumuiya za utendaji kuwa zana zenye nguvu ya kuhamasisha mabadiliko halisi.

Kabla ya internet, Jumuiya za Utendaji zilibanwa kwenye maeneo ya kijiografia. Mipaka ya uanachama ilikuwa wazi na ushawishi wa jumuiya ulifikia mbali tu ndani ya eneo lao. Leo wanaweza kuvuka muktadha na jiografia tofauti. Fursa mpya kwenye internet zimeleta njia mpya za kushirikiana na mijadala ya jumuiya.



“...uwezo huu wa kutumia maarifa, uukatae au uuboresha.. unaifanya jumuiya za kiutendaji kuwa zana zenye nguvu sana”



## JUMUIYA ZA MIJADALA YA KUJIFUNZA

Mfano mzuri ndani ya shirika langu ni Jumuiya za Mijadala ya Kujifunza (TLCs) ilianzishwa kuchochea kujifunza miongoni mwa watu wafanyao kazi katika maeneo ya mradi na wataalamu wa sekta walio ofisini. Tuna mikutano mingi ya uso kwa uso kushirikishana utaalamu. Pia tuna vikundi vya mijadala ya barua pepe ambapo tunashirikishana makala na anuani za tovuti na utaalamu amabao unaendana na sekta. Katika internet yetu tumetengeneza faili la kuhifadhi taarifa za zamani ambapo unaweza kupata taarifa zilizohifadhiwa za mijadala ya kujifunza (TLCs). Hii inatusaidia kuona jinsi wanachama wengine wanavyofanya katika nchi nyingine, inatupa maarifa kuhusu utendaji bora na inatusaidia kujifunza kutoka kwa kila mmojawetu.



## Kuunga mkono mabadilishano Ya kujifunza kutoka kwa watu tofauti

Kama tulivyoona, kuna aina nyingi za michakato ya kujifunza kutoka kwa watu tofauti. Lakini moja kati ya maelezo yenye manufaa ni kwaajili ya watu wa jumuiya au shirika moja kutembelea jingine iwe ni kwa siku moja au tatu ili kuona na kukutana na watu na kujifunza moja kwa moja kutoka kwa kila mmoja.

Kuwezesha jumuiya kupanga na kuwezesha mabadilishano yenye manufaa na yasiyo na gharama kati yao wenyewe na makundi mengine, mashirika na jumuiya ili kujifunza ili waweze kufanya wenyewe kwa mara nyingine, kunaweza kuwa ujengeaji uwezo mzuri ambao NGO au mtaalamu wa nje anakifanya.

• Mipango ya mabadilishano ya kujifunza kutoka kwa watu tofauti... Inaweza kuwa kitu chenye kuwezesha zaidi ambacho NGO au mtaalamu wa nje anakiunga mkono. •

Inawezekana kwamba viongozi wa jumuiya tayari wanajua mengi ya yanayohitajika, ila mara nyingi hawajiamini na hawana ufahamu wa maarifa yao wenyewe na rasilimali zao, au wanaweza kuhitajika kuachana na tabia fulani ambazo zinakwaza michakato mizuri. Kwa mfano, mtu anaweza kuwa amejifunza kuwa na protokali sana kiasi kwamba inakwaza ushiriki na inaweza kuhitaji hamasa kuwezesha wanachama wa jumuiya kushirika na kushirikisha uongozi.

Wataalamu wa NGO mara nyingi wamezoea kuwa katika udhibiti: kuanzisha programu, kupanga usafiri, ukumbi na chakula na kisha kuwezesha mchakato. Lakini mara nyingi mipango yenye mafanikio ya kujifunza kutoka kwa watu wengine inahitaji kufanywa tofauti. Sio tu kwamba watu wanaweza kufanya mengi kuliko NGOs zinavyofahamu, bali mara nyingi wana hisia sahihi kuhusu nini haswa kinahitajika. Wanajumuiya wanaweza wasiwe na mpangilio sana kitaalamu kama walivyo wataalamu wa NGOs lakini mara nyingi wanajua nini kitafanya au hakitafanya kazi vyema kuliko mtu yeyote. Wasaidie kuziamini hisia zao wenyewe, na ikiwa mambo hayataenda vyema basi hii ni fursa kwa watu kujifunza jinsi ya kutenda kwa ufanisi.

## Baadhi ya vidokezo kuelekea ubadilishanaji wenye manufaa

### Kabla:

- Hamasisha watu kutoka pande zote za mpango wa ubadilishanaji kujadili nini wanategemea kujifunza na nini wanaweza kuchangia. Nini wanataka kujifunza zaidi? Wanaweza kuandaa maswali, kujadili nani atayauliza na jinsi watakavyo nukuu majibu au maarifa wanayoyapata. Nani atatoa ripoti kwa wale ambao hawakuwepo katika mpango huu wa mabadilishano?
- Mipango ya ubadilishanaji huwa inakuwa na manufaa kama kutakuwa na maonyesho ya vitendo. Wanahitaji kuandaa au kuchukua nini?
- Kwa kawaida mipango ya ubadilishanaji inakuwa na thamani zaidi ikiwa pia kuna mabadilishano ya kitamaduni. Nyimbo, ngoma au simulizi zipi zitashirikishwa? Je zawadi ndogo zinaweza kutolewa?
- Wapi watu watakaa? Zawadi ya kwanza ni kukaa kwenye kaya ili washiriki waweze kukutana na familia na marafiki. Mara nyingi mambo muhimu huwa yanashirikishwa wakati wa kula au pembeni ya moto wakati wa usiku mkubwa.
- Mara nyingi wageni wanategemea kujifunza kutoka kwa wale wanaowatembelea. Wasaidie wale ambao wanatembelewa kutokuona kama ni mchakato wa upande mmoja lakini wawe na hamu ya kujifunza kutoka kwa wageni wao.

### Wakati wa:

- Mabadilishano yenye mafanikio huwa hayaongozwi na mtu wa nje kwasababu inawezekana zaidi kwamba washiriki wagundue njia yao wenyewe ifaayo zaidi ya kujifunza na kushirikishana. Hii haimaanishi usiwepo kwa ziara ya kwanza au ya pili – ni kuhusu kukaa pembeni na kupatikana ikiwa mambo yatakwama.
- Mara nyingi kuna mengi ya kushirikisha kwamba inafaa kwa kundi kugawanyika na kwenda kuona vitu tofauti.
- Wakati mwingine inasaidia sana kwa washiriki kutumia daftari ndogo kuandika waliyoyaona au kujifunza, mawazo na maarifa yao.
- Inaweza pia kusaidia kwa makundi kukutana mwishoni mwa siku kushirikishana maarifa na waliyoyaona au kujifunza

### Baada ya hapo:

- Kitu muhimu katika mabadilishano ya kujifunza kutoka kwa watu tofauti sio tu ubadilishanaji na kujifunza bali pia kufanya vitu tofauti. Kutafsiri mafunzo na maarifa kuwa vitendo ni muhimu.
- Kushirikishana kile kilichokusanywa na wale ambao hawakuwa sehemu ya ubadilishanaji inaweza kuwa hatua ya kwanza.





## Fikra za mwisho mwisho

... learning together was the foundation for the relationships that led to change initiatives.

Baada ya kusoma sura hii, unaweza kuwa na maswali zaidi. Nini ni ushauri wangu kusonga mbele? Watie moyo watu kujifunza pamoja kabla hawajafanya kazi pamoja, kushirikishana maarifa na uzoefu wao. Hii inamaanisha sio tu kuongeza kwa ufanisi ujuzi na maarifa ya kila mmoja wao bila gharama bali pia kujifunza kuhusu maisha ya kila mmoja wao, kuonana na kila mmoja wao na kuaminiana! Katika mingi ya mifano niliyotumia, ungeweza kuona kuwa kujifunza pamoja kulikuwa ni msingi wa mahusiano yaliyopelekea jitihada za mabadiliko. Mabadiliko ya watu, jumuiya, jamii.

Mashirika mengi ya kiraia yanapata taabu kuongeza jitihada au miradi yao. Mbinu zinazoanzia chini kwenda juu kama njia shirikishi, umiliki na ujengeaji uwezo ni vigumu kujumuishwa kwa kiwango kikubwa. Hivyo, mashirika mengi yanashawishika kusogea kwenye mipango inayoanzia juu kwenda chini ikiwa na rasimu kama njia pekee.

Bado tunajua kuwa hii mara nyingi inakwama, inapoteza umiliki, ubunifu na uendelevu. Kwa kutumia mbinu za kujifunza kutoka kwa watu tofauti aina tofauti ya logic frame inawezekana, inafungua viunganishi na hamasa mpya na kuwawezesha watu kujipanga wenyewe kwa njia ambazo hakuna mpango wowote ungeweza kuzifanya. Lakini inahitaji kwamba mashirika ambayo yamezoea njia za kawaida za udhibiti wa miradi kama zilivyo NGOs na wafadhili ni lazima waachaane na mipango inayotabirika na matokeo yanayotabirika. Inahitaji kuwasadia watu na jumuiya kujidhibiti wenyewe, na kujenga hili wenyewe ili mradi uwe wa kwao. Hii inabadilisha wazo zima la udhibiti na uwajibikaji. Ndiyo, pesa ni lazima zisimamiwe vyema, lakini zisibanwe na vifungu vya bajeti ambavyo vinaviza ubunifu na mipango nyumbulifu na utekelezaji.

Tunaweza kuchochea hili kwa kuwawezesha mitandao ya marafiki na kuacha mambo yakue, pengine hadi kuwa mavuguvugu ya kijamii. Tukiwa kama wawezeshaji wanaojifunza, ni lazima tuwape watu fursa kupata michakato yao wenyewe. Mara zote jiulize mwenyewe: “nani anashiriki katika mchakato wa nani?”

Mara zote  
jiulize mwenyewe:  
“nani anashiriki katika  
mchakato wa nani?”





# Kujifunza kwa unyumbulifu: Kuachilia kwa ajili ya mabadiliko

## simulizi

Watoto wa nchi hawainamishi tena vichwa wakati wazee wanapita. Wanawake hawasilizi tena wanaume wao na hawawatii. Mtoto wa mganga wa tiba za asili alikufa kwa ugonjwa wa ajabu. Klinik ina mistari isiyoisha ya wagonjwa. Hakuna anayekwenda kwa mganga wa jadi kwa ajili ya msaada.

Kwenye mikutano ya jumuiya mwishoni mwa kila mwezi watu hawajadili tena masuala ya maendeleo ndani ya jumuiya au jinsi ya kuchangisha ada kwa watoto ambao wamepata nafasi kwenye vyuo vikuu au shule ya juu. Muda mwingi unatumika kupanga mazishi. Watoto wa kiume na wa kike wa nchi ambao walienda mjini kutafuta maisha kwa ajili ya familia zao huko vijijini wanarudi nyumbani wakiwa katika majenzea. Wikendi moja Jack yupo kamati ya mazishi na kinachofuata kunakuwa na kamati ya mazishi ikifanya maandalizi kwa ajili ya Jack.

Baraza la Wazee na watu wa madawa walifanya mkutano kujadili hali ya jumuiya. Maswali mengi yaliulizwa: Kwanini kuna vifo vingi kiasi kile? Kwanini watoto wanazaliwa halafu ndani ya muda mfupi mama na mtoto wanakufa? Inakuwaje kwamba kwenye baadhi ya vijiji hakuna vijana wenye afya isipokuwa wazee tu na wajukuu wao? Nini kinaendelea? Wote walikubaliana kuwa kuna laana katika nchi. Miungu imekasirika! Wangeweza kufanya nini?

Mtu anayeheshimika katika nchi alitisha mkutano kutatua tatizo la vifo vingi katika jumuiya. Katika siku ya kuwasili kwake kijiji kilijawa shauku. Mtu wao alikuja kutoa tangazo muhimu. Alisimama na kusema hakukuwa na kufuru. Watu walikuwa wanakufa kutokana na ugonjwa mpya unaoitwa UKIMWI na kama hakuna hatua zinazochukuliwa, nchi nzima itapoteza vijana na wasichana.



“Nini tunaweza kufanya?” walimuuliza.

“Moja kati ya njia za kupunguza hatari ni tohara ya wanaume,” alijibu. Mkusanyiko mzima uliimboleza. Katika nchi hii watu walivuka rika kuwa watu wazima kwa kutumia njia zingine. Tohara ni jambo lisilokubalika. Ilikuwa ni kufuru!

“Wacha tufe badala ya kutahiriwa! Nani amekulipa kuja na kutumaliza? Wewe mtoto wan chi, tunaomba siku zako ziwe chache katika dunia hii,” wazee walilia.

Watu waliacha mkusanyiko wakimlaani mtoto wa nchi aliyekuwa akiheshimiwa. Hawakufanya lolote na wao na watoto wao waliendelea kufa.

Katika hali ya kukata tamaa, wazee walimwita mwana wa nchi aliyekuwa akiheshimika kwenye mkutano wa siri. Waliona hatari ya kupoteza watu zaidi. Waliwasiliana na miungu ya nchi ambayo iliwaambia kuwa uwezo wa kubadilisha hali ulikuwa mikononi mwao.

Walikubaliana na tohara baada ya kutafakari sana nafsi: vipi kama wote tukifa kwa sababu ya kuruhusu utamaduni wa ajabu katikati yetu? Kama vijana wakifa wakati wa tohara tutaiambia nini jumuiya? Una mtahiri vipi mwanaume aliye katika ndoa? Je sisi pia tunahitaji kutahiriwa? Vipii kama wasichana wa nchi wakikataa kuolewa na wanaume waliotahiriwa?

Baadhi ya wazee waliondoka kwenye baraza kwa hofu ya visasi kutoka kwa miungu. Wengine waliondoka kwakuwa walihisi jumuiya ilikuwa inapotoshwa. Mzee mmoja katika jamii alijiua. Alikataa kuishi kuona mabadiliko ambayo yalikuwa yanakuja.

Lakini miungu ilisema kuwa jibu lilikuwa mikononi mwa wazee. Waligundua kuwa hivyo hivyo hakukuwezekana. Kitu lazima kibadilike. Walikubaliana kuruhusu vijana ishirini watahiriwe ili kuona kama hii ilikuwa ni njia ya kuiokoa jumuiya.



Hatuwezi kujifunza kuondokana na tatizo bali tunapaswa kujifunza kwa unyumbufu. Ni muhimu kuyaleta mattaizo kwenye mwanga na kukabili sababu zilizopelekea tatizo. Mienendo ya tabia zilizojificha ni lazima ziibuliwe ili kuonyesha imani, maadili na matarajio ya jumuiya. Kuibua na kushughulikia mashaka, wasiwasi na chuki kutatusaidia kupimia yetu ya kushughulikia tatizo. Mara panapokuwa na nia, tunaweza kuanza kuona mabadiliko tunayotaka kuyafanya.

Baadhi ya hali haziwezi kushughulikiwa kupitia kujifunza tabia mpya pekee. Yanahitaji kuacha imani zilizojikita, tabia na matarajio yaliyo muhimu kwetu lakini yameacha kuwa na manufaa kwetu, na yanaweza hata kuwa sababu ya matatizo.

## Kujifunza kwa unyumbufu? Kusahau?

Je nisahau yote niliyojifunza na kuyafahamu? Je kujifunza kwa unyumbulifu kunamaanisha kwamba kile ninachokijua na niichokifanya huko nyuma hakifai? Jibu ni hapana! Kujifunza kwa unyumbulifu hakunihitaji kuutupa uzoefu wangu wote. Bali kunanitaka kuwa wazi kwa njia tofauti za kufanikisha mambo. Sipaswi kuhisi kwamba nilivyojifunza kuwa itakuwa inafaa kwangu milele.



# Nini maana ya kujifunza kwa unyumbulifu?

Kujifunza kwa unyumbulifu kunahitaji jitihada za nia. Njia ya kujifunza kwa unyumbulifu imejaa wasiwasi, upweke na aibu. Tunaweza kukiri kwa wengine kwamba hatukuwa sahihi na kufanya uamuzi mgumu ambayo mara ya kwanza yanaweza yasikubalike. Kujifunza kwa unyumbulifu kunahusisha kukabili kwa makini mambo ya zamani na kufichua imani zetu za ndani. Inatulazimu tuangalie jinsi gani vitu tunavyoviamini sana vinatuzuia kukabili wakati ujao. Lazima tukubali ukweli unao ogopesha wa kutokuwa na majibu, wa kuwa katikati ya fikra, wa kutenda mbele ya mambo yasiyojulikana. Kwa njia hii kujifunza kwa unyumbulifu kunaandaa uwanja kwa ajili ya aina pana ya kujifunza.

Kutokana na uzoefu wetu wa huko nyuma wa kufanya kazi na kuchukua hatua tunazozijua kushughulika na dunia yetu. Pia tunajenga tabia ya kuitikia au kushughulikia hali mbalimbali au hata kujifunza jinsi ya kuziepukea. Wizani na tabia hizi zinajulikana sana kwetu kiasi kwamba hatuzitili maanani. Tunapolazimishwa kuzitilia maanani tunajikuta tumejikita sana nazo na tunaweka upinzani kwa mabadiliko. Changamoto ni kuelewa kwanini kwanini hatuko tayari kuachana na eneo letu la faraja, hata tunapokuwa tunajua kile kilichotufanikisha vizuri huko nyuma hakitusaidii kwa sasa.

Ninaona ni muhimu kwangu kujifunza kwa unyumbulifu baadhi ya “ukweli” ambako kumenifanya niwe na mafanikio huko nyumo, ili niweze kuwa uanisi ns mafanikio siku za usoni. Hii inajumuisha kujifunza kwa unyumbulifu kitabia, njia zisizofahamika za kutizimia na viwango ninavyovileta kutokana na viwango na mahusiano. Inabidi nijifunze kuona vitu jinsi vilivyo kwa jinsi vilivyo, na si jinsi vinavyotukumbusha au tunavyotaka view.

Ni kupitia kujengea ufahamu wa waziwazi wa wizani na tabia zangu ambako ninaweza kuanza kujiweka huru mwenyewe kutokana na nguvu za nyakati na nia zangu mwenyewe za nyuma na zinashawishi uwezo wangu kuwasili bila kitu katika hali iliyopo.

Kujifunza kwa unyumbulifu inahusisha uadilifu na kwa hivyo inatuwezesha kuwa waadilifu zaidi na kujiamini zaidi. Wakati mwingine inafikia hali ya kujilaumu na kujisikia wakosefu na kujisamehe. Kwa mfano, kukataa kwetu kukubali kwamba tunahitaji kubadilika ili kushughulikia mabadiliko katika dunia inaweza kuwa imesababisha madhara kwetu na kwa wengine.

Tafakari za ndani, pengine kwa msaada wa mwenzako au wa mwezeshaji kutoka nje inasaidia sana. Kujifunza kwa unyumbulifu si lazima kufanyike tunapokuwa wenyewe. Ndani ya tamaduni nyingi kuna michakato amabayo inasaidia watu kufanya kazi za ndani kama mtu mmoja na kama kundi.

“Baadhi ya hali haziwezi kutatuliwa kupitia tu kujifunza tabia mpya.”





“Kujifunza kwa unyumbulifu Kunahusisha uadilifu na kujiamini.”

Kubadilisha matarajio, imani za zamani na maadili si jambo rahisi. Tusifanye kwa wepesi. Kujifunza kwa unyumbulifu sit u kuhusu kuchagua mabadiliko bali kuchagua mabadiliko ambayo yatapelekea mabadiliko chanya na ya kina. Ni kuhusu kutunza kile ambacho bado kinatufanyia kazi na kuachana na kile ambacho hakina tena manufaa.

Kuna ugumu katika kujifunza kwa unyumbulifu lakini kunapofanyika hamasa huachiliwa. Kuna hisia ya wepesi tunapotua uzito wa fikra na imani ambazo haziwezi tena kutusaidia tena. Sasa tunaweza kufikia mafanikio makubwa.

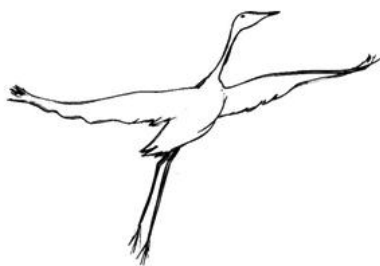
## SISIN: Mashirika pia yanajifunza kwa unyumbulifu

Paulo alifanya kazi SISIN kwa miaka ishirini. Alikuwa akiringia kazi aliyoifanya. Hakuna mtu katika mkoa wake alikuwa na utendaji mzuri kama wao. Tangu SISIN ilipoanza, ufadhili umekuwa ni rahisi kuja, na shirika lilifanya kazi kama kisiwa kwasababu ya utaalamu iliokuwa nao. Lakini nyakati zilibadilika. Wafadhili walianza kuiuliza SISIN nani walikuwa washirika wake na jinsi ambavyo lingeshirikiana nao. Mashirika ya utoaji ruzuku yalianza kutoa pesa kwa muungano wa mashirika kuliko shirika moja moja. Bado SISIN iliendelea kutuma maombi kivyake kwa kuwa lilidhani mbinu zake zenye mafanikio zingeangushwa kama lingefanya kazi na wengine.

Paulo alikuwa na wasiwasi, lakini ilikuwa vigumu kwake na wafanyakazi wengine kuachana na imani kwamba walikuwa na ufanisi zaidi kama wakifanya kazi wenyewe. Mikutano ya kila mwezi ikawa sehemu ya kutofikia muafaka. Kila asubuhi Paulo alipojiandaa kwenda kazini alipata maumivu makali ya kichwa. Kama mfanyakazi aliyefanya kazi muda mrefu, alianza kuongea na wafanyakazi wengine akiwahimiza kuchunguza utendaji wao kwa makini.

Hii ilikuwa inauma sana na kwa muda, hali katika shirika ilikuwa mbaya na ngumu. Sasa shirika lilikuwa hatarini lakini mwishowe alifanikiwa kuungwa mkono na wafanyakazi.

Vipi kuhusu utendaji? Walikuja kugundua kwamba kinyume na kuimarisha utendaji wao kwa kufanya kazi wenyewe, walikuwa katika hatari ya kujiondoa kwenye kujifunza kutoka kwa uzoefu wa wengine. Kwa kujenga mahusiano waliweza kuongeza utendaji wao. Mara zote haikuwa rahisi na ilichukua muda lakini walishangazwa kujua wangapi wengine waliwaza kama wao na walikuwa wanafanya mambo mazuri na ya kisisimua. Ghafla walizidiwa na maombi ya msaada kutoka kwa jumuiya ya wafadhili na washirika wengine katika mkoa huo.



## Nani anajifunza kwa unyumbulifu?

Kujifunza kwa unyumbulifu kunatokea katika ngazi zote za shirika la binadamu: Kibinafsi, kishirika na kijumuiya. Hakuna ngazi yeyote kati ya hizi isiyohusika. Kujifunza kwa unyumbulifu kwenye ngazi ya mtu mmoja bila kuepuka atachukua mchakato na kuupeleka sehemu ya kazi na kwenye jumuiya na kujiunga na mabadiliko yanayotokea. Vivyo hivyo, kujifunza kwa shirika kinyumbulifu kunaamanisha kwamba watu ndani ya shirika ni sharti wakabiliane na wizani na tabia zao wenyewe na njia za kufikiri na kuanza kujifunza kwa unyumbulifu.



# Upinzani dhidi ya kujifunza kwa unyumbulifu

## Wasi wasi

Hata ninapokuwa sina furaha, ni bora niache mambo yawe kama yalivyo. Uthabiti haunihitaji niwe hatarini, kukubali inabidi nibadilike. Nina wasiwasi wa kukiri kwamba nilikosea, nina wasiwasi wa kupoteza nguvi, wa siwasi wa kuachana na wizani na tabia ambazo zimekuwa ni wavu wa usalama wangu kwa miaka mingi. Wasiwasi wa yasiyojulikana mara nyingi unanizuia kutafuta mabadiliko yaleyale ninayoyatamani. Ni kwasababu ya wasiwasi ndio viongozi wameweza kutawala kwa miongo mingi huku watu waliokandamizwa wakinyamazia kukosekana kwa haki. Ni sababu kwanini ukuaji wa wa makampuni unadumaa unapokabiliwa na masoko yanayobadilikabadilika. Ndio sababu watu wanachagua kuishi kwa usalama kuliko kuishi katika matarajio yao.

Katika hali nyingi, kile ninachokijua kinazuia kile kinacho chomoza. Ninakiona kinachojitokeza kama tishio. Ninafungamanisha kujifunza kwangu na imani na utambulisho, kwahiyo ninaweza kuwa najihami na kujaribu kulinda jinsi nijuavyo na kile nikijuacho badala ya kukiangalia kwa karibu. Upinzani unakuwa ni jibu la asili kwa tishio lolote ninalokutana nalo. Katika kukabiliana na hili ninajipata katika sehemu ya kuogopesha kwakuwa nimesukumwa nje ya eneo ninalioridhika nalo na ninapewa changamoto kupita kiasi.

Hapa, ninatakiwa kufanya chaguo. Nipatikane kwenye mtizamo mpya, au niache na kufurahia kuridhika kwangu? Je nijitoe katika kukata kile ninachoogopa kukikabili? Ninaweza pia kukwepa somo kuu na kutumia hoja za kisomi kuhalalisha hali yangu ya sasa na kukataa ili kuhakikisha kwamba hali inabaki kama ilivyo.

Ni muhimu kwamba kujifunza kwa unyumbulifu kunafanyika katika mazingira yenye usaidizi. Wawezeshaji na washauri wanaweza kuwasaidia watu wanapoanza kufanya mabadiliko badilishi katika utendaji wao. Makundi ya marafiki kama vile mizunguko ya kujifunza kwa vitendo yanaweza kusaidiana.

## Shaka

Je ninachukua hatua zifaazo? Je mimi ni mtu sahihi kuchukua hatua hii? Kwanini nisiachie kwa wengine? Watu watafikiria nini kuhusu mimi? Vipi kama nikichukua hatua hii na ikashindwa?

Kujitilia mashaka kunatengeneza kujichanganya ndani mwangu. Hii inauma sana. Ninajua kwamba ninatakiwa kuchukua hatua na kusonga mbele lakini nina maswali. Ninaona inafaa kushirikisha mashaka yangu. Wengine

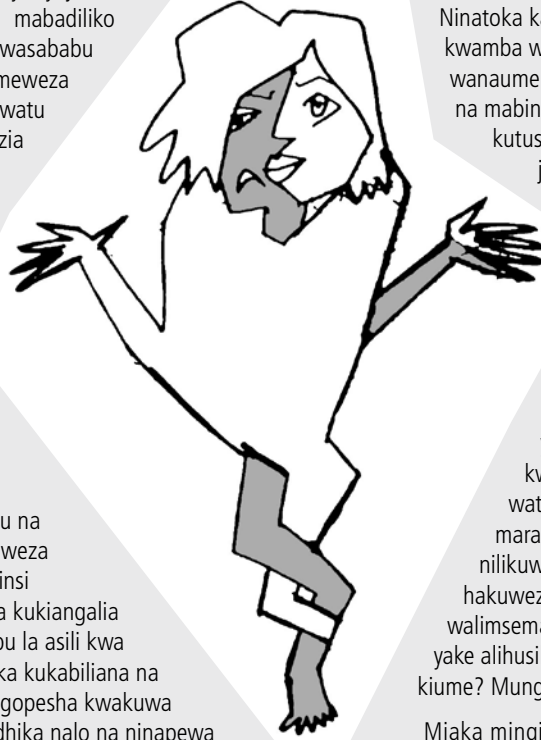
wamepitia mambo kama hayo na wameweza kupata majibu. Ninaona mzigo wangu ni mwepesi zaidi. Kujifunza kwa unyumbulifu kunahitaji imani – kuwa na imani juu yako mwenyewe na imani kwamba inaweza kuwafaa wengine na inaweza pia kunifaa mimi.

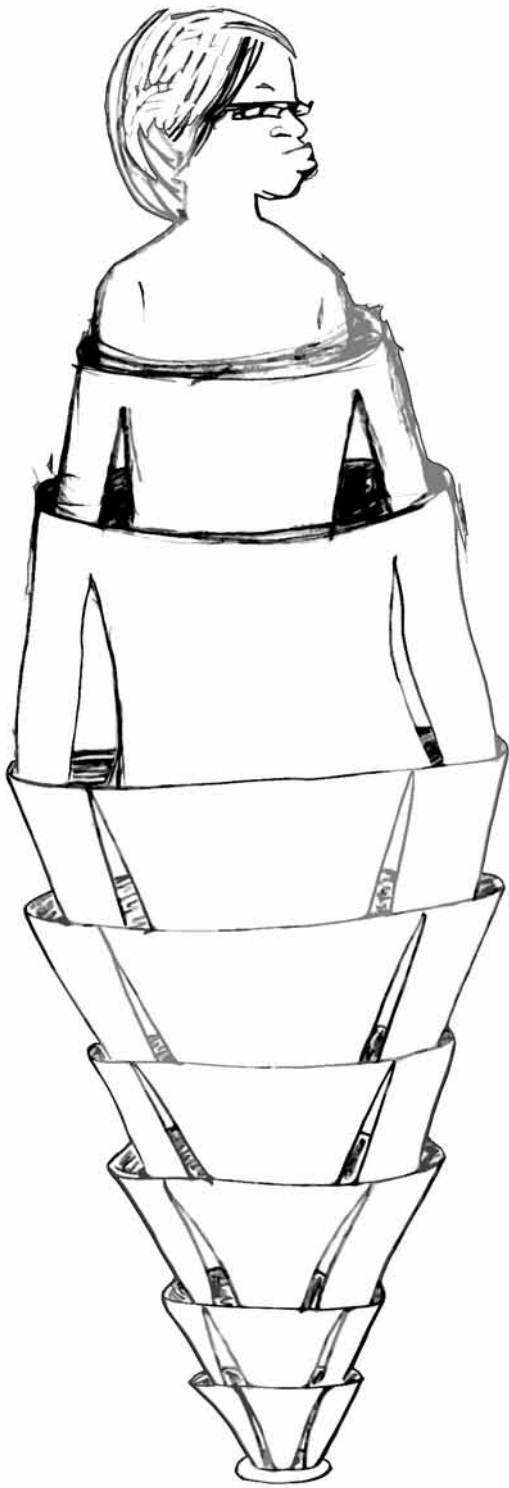
## Chuki na kujichukia

Ninatoka katika jumuiya ambayo inaamini kwamba wanawake ni majukumu, matatizo na wanaume ni samani, wenye manufaa. Akiwa na mabinti saba, baba yangu alihangaika kutusomesha na kupambana na jinsi jumuiya ilivyomfikiria. Mara zote niliambiwa na shangazi zangu na wajomba zangu kuwa haikujalisha nilikuwa na elimu kiasi gani, nilikuwa bado ni mwanamke na kazi yangu ingekuwa kupika kwa ajili ya mwanauume. Maneno niliyosikia akiambiwa mama yangu yalijeruhi sana kujijali na kujipenda kwangu. Sikuweza kuongea mbele za watu. Sikuweza kujiamini. Nilijichukia na mara nyingi nilikuwa mwenyewe. Kwanini nilikuwa mwanamke? Kwanini mama yangu hakuweza kuwa na wanaume? Kwanini watu walimsema mama yangu kana kwamba peke yake alihusika kuwa na watoto wa kike kuliko wa kiume? Mungu aliruhusu vipi hili?

Miaka mingi baadae katika safari ya maisha yangu nilikuwa nina mtoto bila ndoa na nikiishi katika jumuiya hiyo hiyo. Nilikuwa nimekubali kuwa mimi nilikuwa duni. Nilipata taabu kukubali hali ya kuwa mzazi peke yangu na kulea watoto. Pamoja na kusoma vitabu vya kujisaidia mwenyewe na kuhudhuria warsha za kupeana hamasa, nilijichukia mwenyewe na kuichukia jumuiya. Sikuweza kuwasamehe watu hawa kwa wale waliyoyasema kuhusu mama yangu na dada zangu. Hawakustahili kusamehewa.

Baadae nilikuatana na mwanamke ambaye alikuwa amepitia hali kama hiyo lakini yeye alishinda vita dhidi yake mwenyewe. Katika njia ya kidini sana alinisomea bibilia na kunifundisha jinsi wanawake walivyo na thamani. Alinionesha kwamba wanawake walifanya michango muhimu katika historia ya dunia.





Hivyo wanawake ni muhimu? Ni muhimu? Florence Nightingale aliokoa wanajeshi waliokuwa wanakufa? Basi inaweza kutokea kwa wengine na sio mimi! Nilijichukia... sikujiamini. Ninawezaje kusonga mbele?

Ilihitaji uvumilivu mwingi na mwongozo kutoka kwa rafiki yangu kunisaidia niweze kujipenda sana. Mara nyingi nililia na kujificha kwenye umati. Ilibidi niondokane nay ale niliyojazwa kwa miaka mingi na ambayo yaligeuka kuwa sehemu ya utambulisho wangu. Katika kujifunza kwa unyumbulifu nimeweza kukabiliana na imani kwamba mwanamke kutoka katika jumuiya yetu hajengi nyumba kwa ajili yake. Sasa nina nyumba nzuri inayotizamana na ziwa na wanawake wengi ambao hawajaolewa wamenunua ardhi kuzunguka nyumba yangu na wamejenga nyumba zao wenyewe.

Kujifunza kwa unyumbulifu kunahita upendo – kujipenda mwenyewe kwanza na kisha upendo kwa wengine.

## **Kwanini ufanye jitihada kutumia njia isiyotumiwa sana kusafiria?**

Hakuna maendeleo bila vikwazo. Kufanya uamuzi wa kujifunza kwa unyumbulifu kunahitaji kufanya uamuzi makini kufanyia kazi kuelekea mabadiliko ambayo ni badilishi. Wakati wengi wetu tunafanyia kazi mabadiliko ya kijamii tu tunafahamu vyema vikwazo vya kila mmoja wetu, hatujajumuisha utendaji wa kujifunza kwa unyumbulifu katika michakato ya shirika. Kwa hiyo tunaendelea kutumia mikakati ya kizamani na uingiliaji ulioigizwa ambao unapunguza ufanisi wetu. Tunapoachia imani na utegemezi wetu kuhusu matarajio tunajiweka wazi na fursa.

Kujifunza kwa unyumbulifu kunahamasisha ubunifu kwa kuwafungua watu na vifungo vya fikra na njia fulani ili waweze kufikiri kwa uhuru na kwa kwa ubunifu.

Wakati ambapo mafanikio ya kwanza yanaweza kuwa yamechangiwa na bahati ya mtu anayeanza, ni watu, mashirika na jumuiya ambao walichagua kujifunza kwa unyumbulifu ilipohitajika ndio wanakuwa na mafanikio yanayojirudia. Daima wanatatua hali iliyopo kwa njia ya wazi, bila kujaribu kutengeneza upya mambo ya nyuma au kujifanya kuwa mambo hayajabadilika.

# Kuvuna uzoefu: kujifunza jinsi watu wanavyojifunza

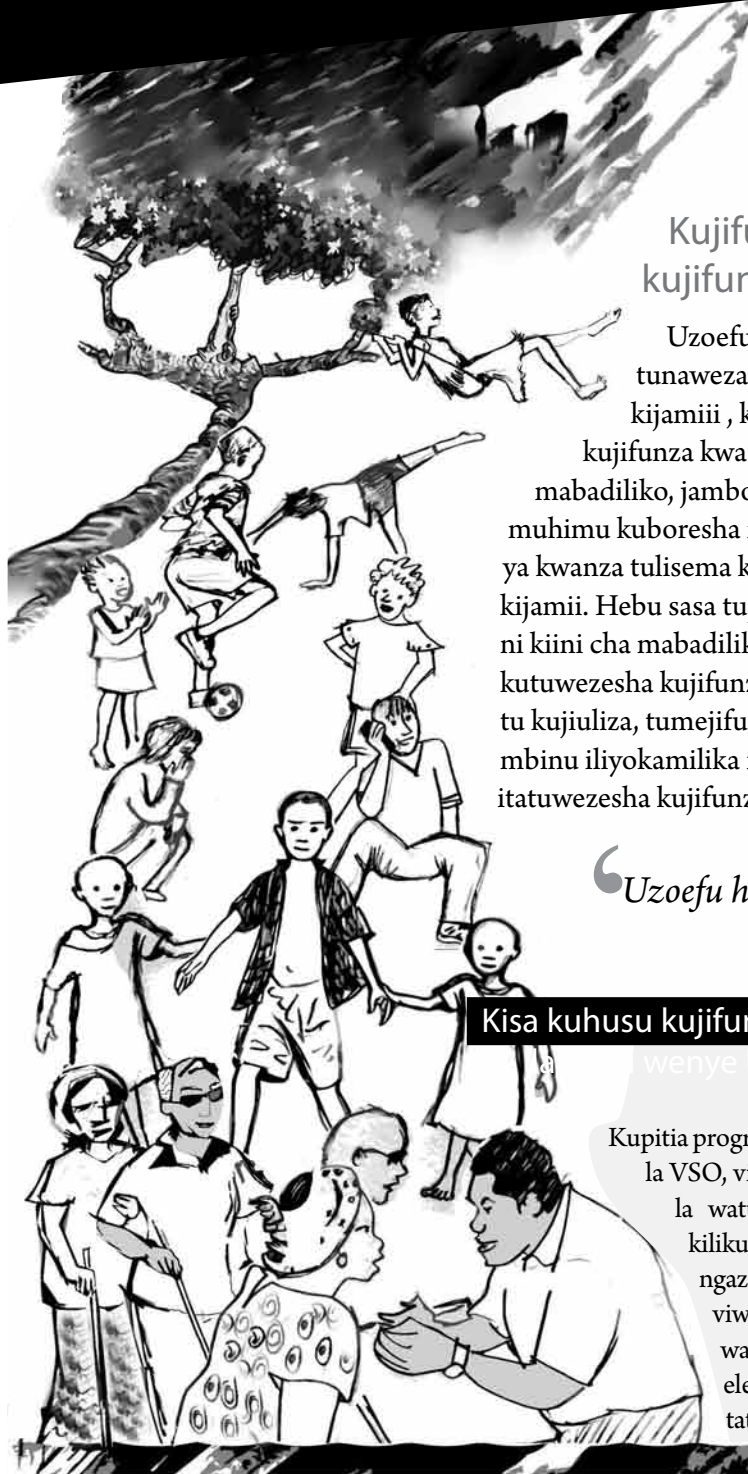
## Kujifunza kutoka uzoefu wetu – kujifunza kwa kutenda

Uzoefu wetu halisi ni nyenzo tosha kupitia kwayo tunaweza kujifunza. Katika kazi ya mabadiliko ya kijamii, kujifunza kupitia uzoefu hujulikana kama kujifunza kwa kutenda. Ni mchakato wa kiasili wa mabadiliko, jambo ambalo sote tunafanya kila siku, lakini ni muhimu kuboresha njia tunazo tumia kujifunza. Katika sura ya kwanza tulisema kuwa kujifunza ni kiina cha mabadiliko ya kijamii. Hebu sasa tupanue dhana hii: kujifunza kwa kutenda ni kiini cha mabadiliko ya kijamii. Tunahitaji kujenga stadi za kutuwezesha kujifunza vizuri zaidi kupitia uzoefu wetu. Haitoshi tu kujiuliza, tumejifunza nini kupitia uzoefu huu. Tunahitaji mbinu iliyokamilika itakayo tuwezesha kufikiri zaidi, na ambayo itatuwezesha kujifunza kwa undani na kwa manufaa zaidi.

*‘Uzoefu halisi ni nyenzo tosha tunayoweza  
kutumia kujifunza’*

### Kisa kuhusu kujifunza kwa kutenda kutoka kwa shirikisho wenye Ulemavu wa macho nchini Ghana

Kupitia programu ya kikanda ya kujifunza kwa kutenda ya shirika la VSO, vituo vitano vy kujifunza viliwekwa katika shirikisho la watu wenye ulemavu nchini Ghana. Kituo kimoja kilikuwa katika ngazi ya bodi ya shirika, vituo viwili ngazi ya wafanyakazi makao makuu ya ofisi na vituo viwili katika ngazi ya wilaya. Wafanyakazi wa kujitolea wa VSO walitoa mafunzo ya awali kufuatia semina elekezi, pamoja na mafunzo ya kupanga, kufuatilia na tathmini sambamba na mikutano kadha wa kadha.



## Nini kimetokea tangu wakati ule?

Hivi sana wafanyakazi wanaibua masuala kutoka katika utendaji kazi wa kila siku na kutafakari. Kwa kukaa pamoja wanaweza kutoa mapendekezo kuhusu suluhisho na pamoja na kufanya maamuzi. Haya ni mabadiliko makubwa. Hapo awali mtu alikwenda na suala lake nyumbani na kuhofia na suala linazidi kuwa kubwa. Hii ilipelekea hali ya kutoridhika, chuki pamoja na kutojali. Lakini sasa watu wanajadili kuhusu masuala yanayowasibu wakiwa kazini kwa pamoja na kuweza kufanya maamuzi yao binafsi. Mkurugenzi au mtu mwingine sasa hawategemewi katika kupata suluhisho. Wafanyakazi watambua kuwa mchakato wa kutafakari, kusikiliza na kuuliza maswali unatoa majibu wenyewe. Hii imewezesha shirika katika ngazi zote kuwa na uwazi na uwajibikaji.

Kila kituo kina muundo wa muhimu wa tafakari, lakini kanuni zilizofundishwa zinatumiwa katika kila kituo. Stadi zinazo ambatana na mchakato wa kujifunza na kutenda kama vile kusikiliza na kuuliza maswali zinaboreshwa na kutumiwa katika kazi za kila siku. Kwa mara ya kwanza wafanyakazi pamoja na wajumbe wa bodi waliweza kuwa na mkutano wa tafakari ya mwaka kwa pamoja uliokuwa na mafanikio mazuri. Kinyume na hali ya kushutumiana katika mikutano ya awali kwa mfano – Tulipanga kufanya jambo hili. Mbona halijufanyika? - Ilikuwa ni mikutano isiyo na haja ya kujitetea, ilikuwa ni kutafakazri kwa dhati.

Wajumbe wa bodi walipata ufahamu na kuweza kuelewa vizuri zaidi kuhusu uhusiano wao na wataalamu walio katika shirika. Mchakato wa kujifunza ulitanguliwa na tafakari sababu zilizopekea kushindwa kutimiza baadhi ya malengo. Wafanyakazi walielezea tatizo walilopata pindi mjumbe wa bodi anapotokea na kuamuru nini kinapaswa kufanyika kwa wakati ule. Matokeo: Kazi iliyopaswa kufanywa haikufanyika kwa wakati.

Mwanzoni watu walipinga mchakato wa kujifunza kwa kutenda, kuacha mambo yaliyozoea. Kuhojiano ilikuwa ni changamoto. Ilikuwa vigumu kujizuia kuona kuwa suala fulani ni lako au kuhofia kuwa wakati mwingine inaweza kutumiwa dhidi yako. Mambo kadhaa yalisaidia kukabili upinzani. Ikiwemo mkutano wa awali, mikutano ya vituo iliyoendeshwa kwa umahiri mkubwa, waanzilishi wavumilivu waliotoa muda ya kutosha kwa mchakato. Uzoefu ulionesha kuwa ilikuwa ni salama kuongea na kuweza kuonesha faida ya mchakato wa aina hii. Na sasa inafanyika vizuri. Wana sikiliza na kuuliza maswali mazuri, ambayo ni ngumu lakini jambo la msingi sana

Wafanyakazi pia wanaweza kuwasikiliza walengwa: badala ya kuwapangia, tunasikiliza mahitaji yao na tunatimiza mahitaji hayo. Kwa kuelewa kuwa watu wanaweza kupata suluhisho la mahitaji yao wao wenyewe kazi imekuwa rahisi. Kujifunza kwa kutenda hukuwezesha kusikiliza watu na kuwasikia. Watu wana weza kutoa mapendekezo ya

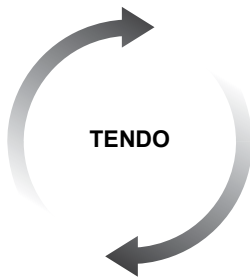
mazuri ajabu, wanaweza kusikilizana na kutoa michango yao. Hii hakika inakuwa kufanya kazi pamoja kama timu



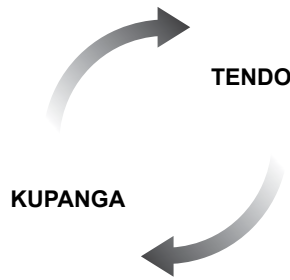
Wafanyakazi walianza na zoezi la ukusanyaji wa taarifa za awali katika wilaya, na kisha walikaa pamoja kutafakari kuhusu taarifa hizi, walitambua kuwa wilaya zina mahitaji yanayo tofautiana. Mfanyakazi mmoja alisema, hapa mwanzo tulikuwa tunatoa huduma ya ugavi (kila mmoja anahitaji kujengewa uwezo) lakini sasa tumeona baadhi ya wilaya zinahitaji mambo tofauti na tulijadiliana nao kuhusu nini mahitaji yao ya msingi. Hivyo tuliandaa huduma mbalimbali kulingana na mahitaji. Na wilaya zinafurahia sana huduma tunazo toa. Na hii inamaanisha kuwa mahusiano pia yanaboreka.



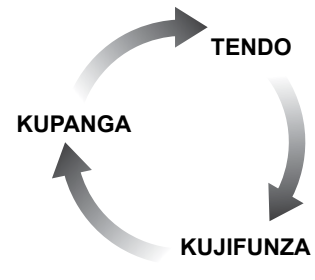
# Aina nne za kujifunza kwa kutenda



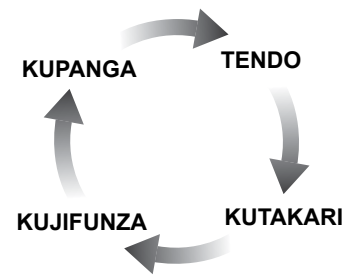
**A** kujifunza wakati unatenda



**B** Kujifunza kwa ku-kosea na kujaribu



**C** kujifunza kidogo



**D** Kujifunza kwa undani zaidi

Tunajifunza kutoka uzoefu kwa namna mbalimbali. Mara nyingi tunajifunza wakati tunatenda jambo, ambayo ni aina ya kujifunza isiyo dhahiri lakini inafaa sana kwa shughuli ndogo ndogo. Pia tunajifunza kwa kukosea na kujaribu ambapo tunajaribu jambo na kama haliwezekani tunajaribu kitu kingine, hadi tutakapo pata jibu zuri. Hii ni sawa endapo tunaweza kustahimili makosa kadhaa. Pia tuna michakato miepesi ya kujifunza amabo tunapasa kufikiri kidogo ni wapi tumejifunza kabla ya kuendelea na shughuli. Lakini mambo yanapokuwa mengi na magumu zaidi, ambapo hatuwezi kustahimili kufanya makosa mengi, inatubidi kutumia muda wa kutisha kutafakari ili kuweza kuibua mafundisho ya kina. Na hii ni aina ya kujifunza kwa kutenda tunayoizungumzia katika sura hii.

## Kujifunza kupitia uzoefu

Tunapo tafakari tunafikiri kwa kina kuhusu jambo lililotokea, na tuna baini uzoefu huo una maanisha nini kwetu sisi binafsi. Wakati huo huo tunajenga stadi za kiutafiti. Kisha tunaweza kutazama uzoefu wetu kwa namna nyingine tofauti – tunautafsiri upya. Kupata maana halisi ya uzoefu kwa jinsi hii ndio mwana taaluma mnadharia Paulo Freire anaita tafakari ya msingi. Kujifunza kupitia uzoefu ni njia inayojumuisha jambo hili. Uzoefu unatafakariwa kisha kugeuzwa kuwa dhana, ambayo mwishowe hugeuka kuwa mwongozo wa uzoefu mpya.

Kuna vielelezo vingi vinavyohusu kujifunza kupitia uzoefu, lakini dhana ya msingi katika vyote ni kupata maana ya jambo (kupitia tafakari) na kurekebisha mambo sisi wenyewe. Katika mwongozo huu kunatumia kujifunza kwa kutenda kama aina ya kujifunza kupitia uzoefu.



“ Ni lazima chungu kitokote kidogo- amasivyo mafundisho yatakuwa ya juu juu na ya kawaida sana. ”

# Kutumia mzunguko wa kujifunza kwa kutenda – mambo ya kuangalia



Uzoefu umetufundisha kuwa waangalifu na mitego hii ifuatayo:

- Tumegundua kuwa sio rahisi kabisa kuweza kuzunguka mzunguko wote. Mara nyingi tuna kwenda moja kwa moja kwenye hatua ya kujifunza baada ya kufanya shughuli fulani kubwa. Mara nyingi kutoa majumuisho na kukosoa badala ya kujenga picha kamili ya mambo hasa yalivyotokea.
- Kabla ya kujifunza ni muhimu kuongeza picha ya kina kuhusu mambo yaliyotokea. Endapo ni kikundi ni muhimu kwa kila mwana kikundi kukubali nini kilitokea au angalau kukubali ukweli kuwa watu wanatazama mambo kwa njia tofauti.
- Mtego mwingine ni kuunganisha hatua ya kujifunza na kutafakari kwa pamoja – Ni lazima zitenganishwe.

# Tunapendekeza hatua hizi kwa ajili ya kutumia mzunguko wa Kujifunza kwa Vitendo



## Hatua ya 1. Kitendo

Hatua ya kwanza kabla ya tafakari ni kurejea tukio na kuelezea nini hasa kilitokea au kufanyika, kwa kutoa maelezo ya kina kadri iwezekanavyo. Baadhi ya watu wanaita hatua hii ukusanyaji wa taarifa (epuka kuuliza kwa nini au kuanza kuliza watu wamejifunza nini katika hatua hii). Elezea pia mazingira yaliyopelekea kutokea kwa tukio, mahali tukio lilitokea, nani alihusika, nini kilizungumzwa na kufanyika pamoja na matokeo, maamuzi yaliyotolewa (ambayo haya kutolewa) hitimisho lililofikiwa, makubaliano, mambo ambayo watu hawa kuweza kukubaliana na kadhalika. Je watu walijisikiaje, je watu wana taswira gani kuhusiana na yale yaliyotokea. Hapa una chimba uzoefu kubaini "nini"

Moja ya njia nzuri ya kukusanya taarifa ni kuandika kwa pande mbili katika ukurasa mmoja. Upande wa kushoto andika simulizi ya yale mambo ambayo uliona yanatokea, matukio. Haya ni maelezo ya nje. Kisha katika upande wa kulia andika nini kilikuwa kinatokea ndani ya nafsi yako na nafsi za watu wengine: mawazo yako, hisia na masumbuko pamoja na mambo uliyoyaona yakitokea katika mahusiano miongoni mwa watu. Haya ni maelezo ya ndani. Kwa njia hii picha ya kina inaweza kutokea na kisha itafakari.



## Hatua ya 3. Kujifunza

Eleza umejifunza nini kutokana na tukio. Ni mambo gani unajua yalithibitishwa? Maswali gani mapya yaliibuka? Ungefanya nini tofauti ili kuweza kupata matokeo tofauti? Kwa nini

ungependa matokeo kuwa tofauti? Ungefanya nini cha tofauti ili kuweza kufanikisha dhamira zako katika hali kama hiyo kwa siku za usoni?

Anza kuunganisha mambo unayo gundua pamoja na yale unayojua au kuamini sasa. Ni nadharia gani, dhana au ufahamu ulio pata zamani ambao ulitumia au ungeweza kutumia? Je mambo mapya uliyojifunza yana kunyima raha? Je wana kinzana na mambo unayojua au kuamini? Ni mambo gani unapaswa kuachilia, kujifunza upya, ili kwamba uweze kupokea mafundisho haya mapya.

Je mambo uliyojifunza yana husiana vipi na matukio mengine katika maisha yako? Umegundua mtiririko gani, dhana pamoja na mambo yanayo fanana? Je una thamini katika yale uliyofanya, nini athari zake? Umejifunza nini kutokana na matendo na tabia za watu wengine?



## Hatua ya 2. Tafakari

Katika hatua hii mnajiuliza na kuulizana nini ilikuwa assumptions, imani, maadili na mitazamo ya watu tofauti tofauti ambao pengine walieleza ni kwa nini walifanya mambo jinsi walivyofanya. Kwa mfano naweza kuwa nimefikiri kuwa hakuna mtu angeweza kufurahia maoni yangu. Kama walifurahia au la, hii ndio sababu sikuongea. Yamkini baadhi ya watu walikuja tu kwa ajili ya posho au fursa za kazi. Na haya ndio mambo waliyothamini zaidi, na ndio yaliwafanya wale jinsi walivyo. Na hii ndio sababu waliondoka mara tu walipojua kuwa hakuna fursa za aina hiyo.

Uliza ni mambo gani yaliwezesha mchakato? Mambo gani yalizuia? Fanyia kazi maswali haya yanayo onekana kuwa rahisi.

Fikiria tena tukio, watu walidhamiria nini? kwa nini watu walifanya mambo walivyofanya na walitaka kufanikisha mambo gani? Tathmini ufanisi wa matendo na tabia zao.

“Yapi yalikuwa ni matarajio imani, maadili, na tabia tofauti”

## Hatua ya 4. Kupanga

Je unawezaje kutumia mambo haya mapya uliyojifunza, na nini kitatokea endapo utatumia? Je yataingiaje katika mipango uliyo nayo sasa? Mambo gani unapaswa kuacha au kupunguza kufanya? Hili ni eneo jingine ambalo unaweza kuibua mambo unayopaswa kuachilia.

Mwisho, utachukua hatua gani katika kutumia mambo mapya uliyojifunza?



... there is the choice to adopt the state of a learner...



## Kutumia mzunguko wa kujifunza kwa kutenda

Utumiaji wa mzunguko wa Kujifunza kwa Kutenda ni mtazamo pamoja na namna ya utendaji kazi. Ni mambo yaliyo nyuma ya utamaduni wa kujifunza, ni mbinu halisi ya kujifunza inakutaka kutafakari na kujifunza kila wakati bila kukoma.

Kuweza kupata mtazamo wa aina hii yatupasa sisi, pamoja na mashirika yetu kufanya uamuzi na kisha kuchukua hatua:

- Kwanza, kuna uamuzi wa kuwa mwanafunzi, dhamira ya kuwa mwanafunzi.
- Pili, Kujifunza kwa kutenda lazima iwe sehemu ya mikutano ya mara kwa mara.
- Tatu, mtu mmoja mmoja pamoja na shirika lazima kutenga muda mpya wa kutumia mzunguko wa kujifunza kwa kutenda, kama njia tofauti ya kuboresha kazi tunazofanya.

Mwezeshaji mwenye kujifunza anaweza kufanikisha mchakato huu, lakini anapaswa kuwa na uelewa wa jinsi gani watu wazima hujifunza na wanawezaje kusaidiwa katika jambo hili.

## Kuragbisha watu wazima wanaojifunza

Wengi wetu tumekuwa wawezeshaji wa michakato ya kujifunza bila ya kupitia mafunza rasmi au kuwa na vigezo. Imekuwa tu sehemu ya kazi zetu. Kama huyu ni wewe, basi aya zinazo fuata zitakusaidia kuelewa ni mambo gani muhimu kwa watu wazima wanao jifunza, ni kwa nini baadhi ya watu wajifunza tofauti na wengine, nini kinawezesha au kuzuia kujifunza, utafanyaje kuweza kuwasaidia wajifunze vizuri zaidi na kadhalika. Baadhi ya wawezeshaji wa michakato ya kujifunza hufanyakazi na wafanyakazi wa shirika, wengine hutuo mafunzo kwa watu wengine nje ya shirika. Tumelenga kutoa mawazo na mwongozo kwa wawezeshaji wa michakato ya kujifunza wa pande zote hizi mbili.

## Safari ya kuelekea kuwa mkufunzi wa watu wazima

Nimetumia miaka kumi ya maisha yangu katika mashirika mbalimbali kufundisha watu. Nimewahi kuhudhuria mafunzo kadhaa kuhusu kujifunza kupitia uzoefu, uongozi, kubuni na kuendesha matukio ya kujifunza, maendeleo ya mtu binafsi pamoja na mafunzo ya mahusiano ya mwanadamu. Nilijiamini kama mwezeshaji na niliweza kupanga na kuwezesha warsha mbalimbali. Nikiulizwa nilijielezea mimi kama mwezeshaji na nilipenda kazi yangu. Kisha siku moja, niligundua kuwa sikuelewa kabisa kwa nini nilikuwa na fanya mambo jinsi nilivyokuwa nafanya wakati nikifundisha watu. Hivyo niliamua kusoma kuhusu elimu ya watu wazima, na taratibu nilianza kuelewa, yale niliyokuwa nikifanya kimsingi yalikuwa yametokana na baadhi ya kanuni za msingi kuhusu elimu ya watu wazima. Nilipokuwa nasumbuka na dhana hizi, nilikundua kuwa jinsi gani mtazamo wangu wa mafunzo ulivyo kuwa finyu, jinsi ambovyo sikuwa mahiri sana katika kazi niliyokuwa nafanya. Nilikosa uelewa na uwezo wa kuweza kukuza kujifunza kwangu mimi mwenyewe na kwa wengine.

Staili yangu kisha ikabadilika kutoka majivuno (najua) na kuelekea kuwa shirikishi, ambayo inanifanya nijione kuwa ni mtu anayejifunza pia kama wengine katika safari ambayo haijaa andaliwa vizuri kufuata mtindo fulani.



# Baadhi ya mambo ya msingi kuhusu watu wazima na kujifunza

Kwanza, watu wazima hawaachi kujifunza. Mafundisho mengi hayatoki kwa mwalimu au kwenye kitabu – ni jukumu la maisha yote. Baadhi ya mafundisho hutokana na kozi rasmi, lakini mafundisho mengi hutokea kwa njia zisizo rasmi sana katika warsha au kwa njia isiyo rasmi kabisa kutokana na uzoefu wa maisha wanayopitia, maingiliano na watu wengine na dunia inayo tuzunguka. Hisia zetu (institive, untaught) wakati mwingine hutu staaabisha kwa kuleta ufahamu na mawazo mapya. Kwa kuwa hatuachi kujifunza, iko haja ya kujifunza kwa kudhamiria na kwa ufanisi zaidi, hivyo mada ya kujifunza jinsi ya kujifunza ni muhimu kwa watu wote wazima.



Pili, kujifunza ni mchakato wa mtu binafsi. Tunajifunza pale tu tunapotaka kweli kujifunza na wakati tuko tayari kujifunza. Baadhi ya mafundisho yanahusiana na maendeleo yetu kama binadamu, na hivyo kuona uhitaji wa kujifunza vitu maalumu kwa wakati maalumu.

Tatu, kujifunza ni zaidi ya kuongeza maarifa au kupata stadi mpya- kujifunza kuna husu mabadiliko. Tunapo jifunza jambo, tuna gundua kuwa mtazamo wetu kuhusu ulimwengu unaotuzunguka , tabia au maarifa na stadi zinaweza kuhitaji kubadilika. Endapo mafundisho mapya yanakinzana nay ale ya zamani, tunahitaji kuachana na dhana na imani za zamani. Ili kujifunza kuweze kuleta mabadiliko katika maisha yetu ni lazima tuichukue kama yetu na kuiingiza katika maarifa na stadi tulizo nazo. Hii pia ina maanisha kuwa kujifunza kuchukua muda.



Na mwisho, tunapo kuwa tunajifunza jambo , tunaleta uzoefu wa maisha yetu, maarifa, stadi, maadili pamoja na jinsi tunavyoishi katika ulimwengu unao tuzunguka. Haya yote ni nyenza muhimu katika mchakato wetu wa kujifunza na ni msingi ambao tunata jenga mafunzo mapya.

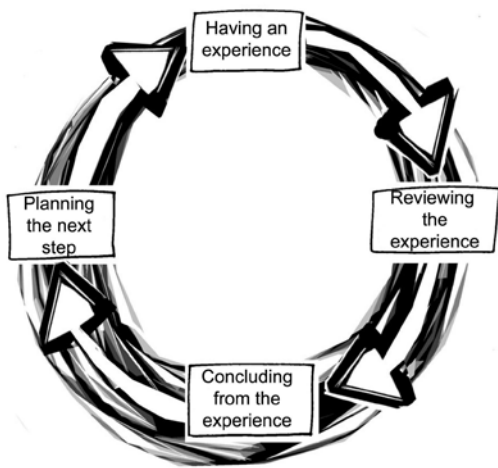
Endapo tutaelewa kanuni hizi za elimu ya watu wazima, tunaweza kubuni mafundisho yenye matokea tunayo hitaji. Pia inatupasa kuheshimu mchango wa kila mtu na kutumia michango hiyo kama chanzo cha mafundisho mapya. Kanuni hizi hizi zinaweza kutumika pia katika michakato ya kujinza katika vikundi pia kwa mtu mmoja mmoja.

# Staili za kujifunza

Sote tunajifunza kwa namna tofauti na wengine

## Maelezo ya uzoefu wa kujifunza

Tumewaagiza washiriki wa warsha ya kujifunza inayokuja hivi karibuni kufanya jaribio la Kolb la kujifunza, ili kuweza kubaini staili zao binafsi za kujifunza. Kama mwezeshaji ilionekana ni wazo zuri kufanya jaribio hilo mimi mwenyewe ili kuweza kuhuisha uzoefu. Kama vile watoa huduma ya afya wanavyo himiza watu kufanya vipimo vya HIV na wao pia inapasa kupima afya zao ili kupata uzoefu. Mtandao wa intaneti ni ina mafundisho mengi kuhusu majaribio ya kujifunza ya Kolb marefu na mafupi. Kwa kutamani kujua tofauti au kama matokea ya watakua tofauti, nilifanya majaribio nane. Katikati ya jaribio moja na jingine nili jaribisha mifano tofauti tofauti ya uzoefu wa kujifunza akilini mwangu. Nilitumia mitazamo na hisia katika kukamilisha jaribio. Ili shangaza kuona kuwa chochote nilicho jaribu matokeo ya Kolb yalikuwa ni yale yale. Napaswa kuamini sasa kuwa matokea yalionesha namna ya kujifunza ninayo ipendelea zaidi: Kama mwana harakati, kwa kuhisi na kutenda.



HONEY & MUMFORD'S LEARNING CYCLE

‘There are different learning styles.’

Sisi sote tuko tofauti, hivyo si ajabu kuwa kuna aina tofauti za kujifunza au aina zinazo pendwa zaidi katika kujifunza. Wengine wanapenda kujifunza kwa kufanya jambo: kutengeneza muundo wa kijiji katika mchanga. Wengine wanapenda kutafakari kuhusu mambo yaliyo tokea: wakati bi X aliposema ... kundi lote .....

Wengine hutengeneza nadharia ya jinsi mambo yalivyo tendeka: Nimegundua kuwa kila kukiwa na tatizo ni kwa sababu ....bado wengine hupendelea moja kwa moja kupanga jinsi ya kutumia mambo waliyo gundua; tungeweza kutumia wazo hilo kwa kufanya hivi .....

There are several ways learning styles are described. A well known model is Kolb's (see 'A learning experience'). Peter Honey and Alan Mumford build on Kolb's model to create this diagram using a simpler set of concepts. They mark the following styles:

- Having a concrete experience: *Activist*
- Reflecting on the experience: *Reflector*
- Concluding from the experience: *Theorist*
- Planning and experimenting: *Planner*

## Mwanaharakati

Kama mwanaharakati, una jihusisha kikamilifu katika uzoefu mpya. Unafurahia hali iliyopo, uko wazi kujifunza na una hamasishwa na jambo lolote jipya. Filosofia yako ni; nitajaribu kitu chochote mara moja. unatoa angalizo, kufurahia migogoro ya muda mfupi n kukabiliana na matatizo kwa kubungua bongo. Una shirikiana na wengine lakini ....Unajifunza kwa kuhisi na kufanya.



## Mtu wa tafakari

Kama mtu wa kutafakari, unapend kusimama nyuma, kutafakari uzoefu na kuufikiri kutumia pembe nyingi mbalimbali. Una furahia kukusanya taarifa, wewe mwenyewe na kukusanya kutoka kwa wengine na unapenda kuzifanyi kazi taarifa hizi kabla ya kufikia hitimisho la aina yoyote. Kukusanya, kutafakari pamoja na kuchambua taarifa ndilo jambo la msingi, hivyo unajaribu kuzuia kufikia hitimisho kwa muda wa kutosha. Filosofia yako ni kuwa mwangalifu: Tazama kabla ya kuruka. Katika mikutano unapenda kusikiliza na kuelewa majadiliano kwa undani kabla ya hujatoa hoja zako. Unakuwa na hali ya kuwa mbali kidogo, uvumilivu na utulivu. Na unapoanza kuongea, unajaribu kuona picha kwa upana zaidi, inayo jumuisha mambo ya sasa na ya baadae. Unajifunza kwa kuhisi na kutazama.



## Mwananadharia

Kama mnadharia, unachukua na kufanyia kazi mambo unayoyaona kwa kutumia dhana na mitazamo migumu lakini yenye mantiki. Unatafakari changamoto hatua kwa hatua. Unakuwa mtu asiye penda kufanya makosa ambaye hapumziki kwa urahisi hadi pale mambo yamekaa vizuri, na yanaendana na mpango wako unaoeleweka. Unapenda kuchambua na kuunganisha dhana kwenye nadharia mpya. Filosofia yako ni: kama inaeleweka ni nzuri. Maswali unayo uliza mara kwa mara ni: Je inaeleweka? Je hii inahusiana vipi na ile? ni mambo gani ya kufikiria hapa? Unakuwa na utayari wa kujifunza na mchambuzi badala ya kutumia hisia zako na kutoeleweka. Unapenda uhakika na hufurahishwi na kutoa shutuma zako binafsi, kufikiri kwa kubuni mambo au jambo lolote lisilo na uhakika.



## Mwana mipango

Kama mtu wa mipango, unapenda kujaribu mawazo mapya, madharia na mbinu kuona kama zinafanya kazi. Unatafuta mawazo mapya na kuchukua fursa ya kwa kujaribu mawazo hayo. Ni aina ya mtu ambaye anarudi kutoka katika warsha akibubujikwa na mawazo mapya ya kufanyia majaribio. Unapenda kuzama na kuibuka na mambo. Hupendi kuzunguka zunguka hoja na unakuso uvumilivu wa kufikiri, kutafakari na majadiliano ya wazi. Ni mtu wa vitendo, mnyenyekevu na huchukulia matatizo pamoja na fursa kama changamoto. Filosofia yako ni: Kama inafanya kazi ni nzuri. Unajifunza kwa kufikiri na kutenda.



*Katika kikundi chochote kutakuwa na washiriki wenye kupendelea mambo tofauti kuhusu ni jinsi gani wanapenda kujifunza.*

## Kuelewa staili za kujifunza

Unaposoma maelezo ya staili za kujifunza je moja wapo au pengine mbili vimekuvutia? Pengine hizo ndizo staili za kujifunza unazo penda. Kwa nini usijipe changamoto ya kutumia staili nyingine za kujifunza ambazo huzipendi na kuona jinsi zinavyoweza kusaidia ukuaji wako kama mwanafunzi. Kwa mfano, endapo wewe ni mtu wa kutafakari, fikiri mambo yanayo kuzuia kuwa mtu wa mipango au mwana harakati.

Jambo la msingi ni kutambua katika kikundi chochote kutakuwa na washiriki kupenda staili tofauti tofauti za jinsi wanataka kujifunza. Inatupasa kubuni michakato yetu ya kujifunza ili kuweza kujumuisha aina zote nne za kujifunza. Endapo utatumia staili moja tu (mfano kufundisha) baadhi ya washiriki (wanadharia) wataipenda staili hiyo, lakini wale wanao penda kutenda (wana harakati) au wale wanao penda kuweka mambo waliyojifunza katika matendo (wana mipango) wata pata shida kushiriki. Tunaweza kuimarisha aina zote za kujifunza kwa kutimiza matakwa ya kila staili za kujifunza na hivyo kujenga uwezo wa kikundi na ule wa mtu mmoja mmoja katika kujifunza.

Wakati inaweza kuonekana kuwa baadhi ya wanafunzi hawa wezi kushiriki kama staili ya kujifunza hawaipendi, hii sio kweli. Kwa kutumia staili zetu tunazopenda za kujifunza mchakato wa kujifunza una noga. Ingawaje tunaweza kupoteza hali ya kusema nimechoka au nime kinahi endapo pia tutajaribu kutumia staili za kujifunza tusizopenda sana.

Hatari kwa wawezeshaji ni kuwa staili ya kujifunza tuipendayo inaweza kuathiri mpangilio wetu. Kufahamu staili yetu au zetu za kujifunza hutuwezesha kuleta uwiano katika fursa za kujifunza tunazo toa kwa wengine. Kila staili ya kujifunza ina pahali pake. Wana harakati wata pendelea michezo ya kuigiza, watu wa kutafakari watapendelea kutafakari. Mnadharia atapenda kujenga dhana kuhusu uongozi, na wana mipango wakafanya bidii kutumia mambo walito jifunza katika mambo watakayo fanya siku za usoni.



## Mfano wa utumiaji wa staili mbalimbali za kujifunza

### Kufundisha kikundi cha watu kuhusu uongozi

**Hatua ya 1. Uzoefu unaofanya kazi:** Tunatoa zoezi au kazi yenye majukumu mbalimbali ya uongozi. Kwa mfano, tunatumia vikundi ambapo kila mshiriki anaigiza staili tofauti ya uongozi, kama vile kuhamasisha, kuweka mkazo na kutoa changamoto (tazama mwongozo wa kwa wa mguu peku, ukurasa wa 43-45)

**Hatua ya 2. Kutafakari uzoefu** Tuna tafakari kuhusu mambo yaliyo tokea wakati watu walipokuwa wanaigiza majukumu haya.

**Hatua ya 3. Kuunganisha na kujenga nadharia:**

Tunaomba mawazo ya ziada, maoni pamoja na uelewa kuhusu mambo yaliyotokea na hii inatuwezesha kuelewa dhana ya uongozi vizuri zaidi.

**Hatua ya 4. Kufanya majaribio na kuyatumia:**

Mwishoni tuna tazama ni jinsi gani dhana hizi (nadharia) zina weza kutumika.

## MASWALI YA KUTAFAKARI

- Katika hadithi hii kujifunza kutokea wakati gani?
- Je jibu lako lina kuambia nini kuhusu fikra zako kuhusu kujifunza?

“Kujifunza...  
kwa kawaida huchukua muda”

## Kujifunza kukiwa kama mchakato

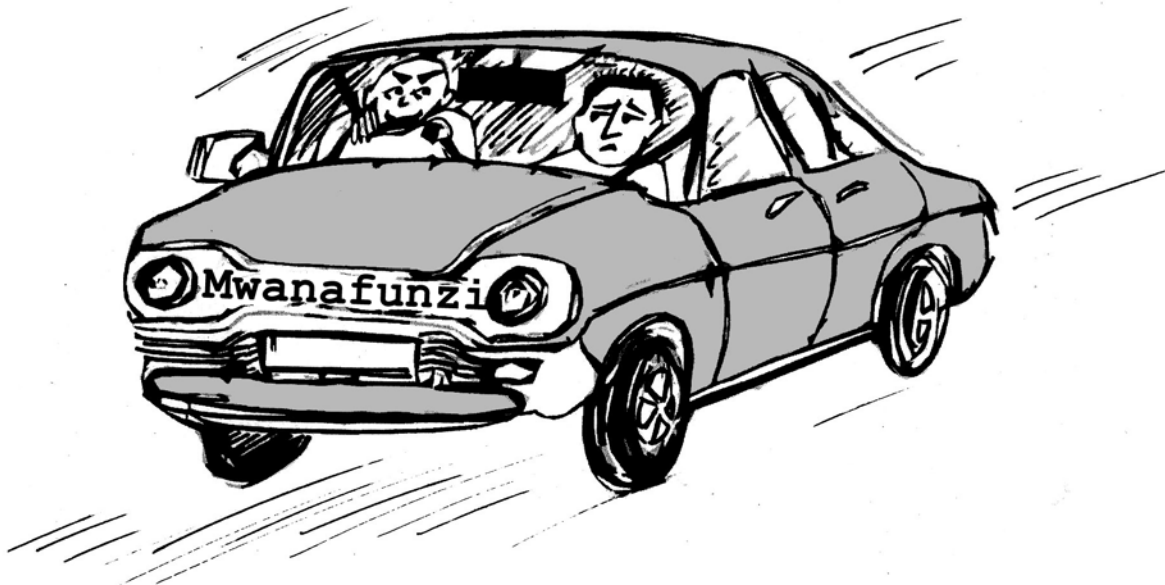
Kujifunza sio jambo linalo tokea tu – Mara nyingi huchukua muda. Unapo ambiwa tu kuhusu jambo sio lazima hii ipelekea kujifunza. Lina weza kubaki kuwa wazo tu, hadi tutakapolifanya kuwa sehemu ya maisha yetu. Sasa, tunatimizaje jambo hilo?

### Unajifunzaje kuendesha gari?

Endapo umejifunza kuendesha gari, unaweza kuwa unafahamu jambo hili.

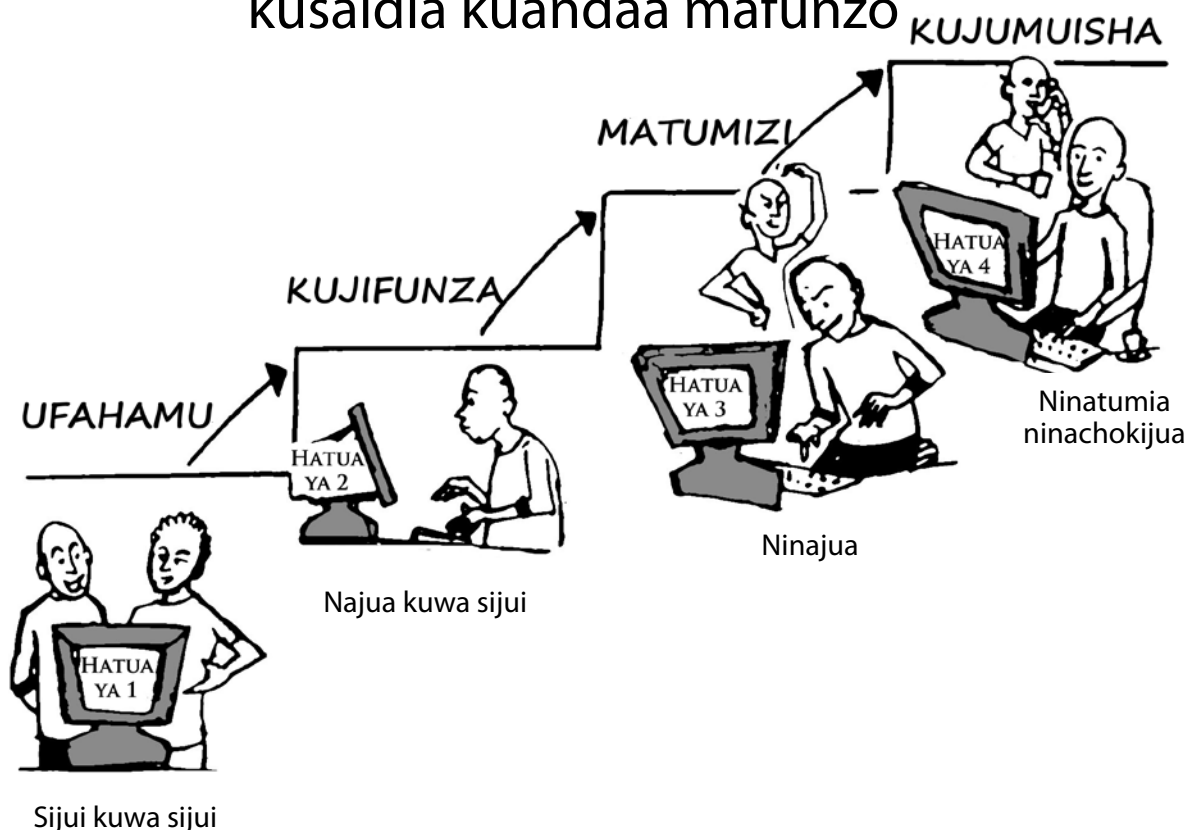
Mara wa kwanza, chini ya uongozi wa mtu mwenye uzoefu, unajifunza kuhusu vitu kama vile gia, klachi, breki pamoja na kiongeza mwendo. Unajifunza kwamba kubadilisha gia unatakiwa taratibu kuachilia klachi huku ukiongeza mkandamizo kwenye kiongeza mwendo. Kwa mara ya mwanzo unafanya hivyo kwa haraka haraka. Gari linaruka mbele kama roketi na kusimama! Mwishowe unapatia na unaweza kubadilisha gia bila matatizo.

Kisha linakuja jaribio la kujifunza. Unaogopa pengine utashindwa. La hasha ulifanikiwa kubadilisha hizo gia vizuri sana, na kujiambia mwenyewe akilini mwako: achilia klachi taratibu na kanyaga kiongeza mwendo taratibu. Baada ya miezi miwili ya mafunzo ya udereva haujiambii tena achilia klachi taratibu ... kanyaga kithibiti mwendo taratibu. Inaonekana unafanya tu. Kimsingi unapoendesha sasa, na wasiwasi kama unajua hata kuwa unabadilisha gia. Sehemu hii ya undeshaji gari imekuvingia sana katika stadi zako za udereva kiasi kwamba unafanya bila hata kufikiri.





# Kielelezo cha hatua nne za kujifunza kina elezea zoezi la kujifunza kama mchakato, na linaweza kusaidia kuandaa mafunzo



**Hatua ya 1.** Tunakuwa tufahamu kuwa kuna kitu hatujui, na kwamba tunataka kujua, kwa mfano kujifunza jinsi ya kutumia kompyuta au kuongeza uelewa wetu zaidi kuhusu historia ya jamii yetu. Ufahamu huja kutokana na zoezi la kujitafakari au kwa msaada wa mtu mwingine na kutuchochea kusogea kwenda hatua ya pili.

**Hatua ya 3.** Hatua hii na hali hii ya ufahamu, na tunaanza kutumia ufahamu au stadi mpya. Kuna badili tabia, mitazamo na mahusiano yetu. Hii mara nyingine ndio hatua ngumu zaidi, kwa kuwa kuweka mambo uliyo jifunza katika matendo sio jambo rahisi katika maisha ya kawaida. Kwa mfano, tunaweza kuamua kubadili mfumo wa utendaji kazi kwa kuepeka kupokea simu au aina yoyote ya usumbufu wakati wa asubuhi. Lakini hii inaweza kuleta mzozo na wafanyakazi wengine. Tunapo jaribu kutumia mafunzo tuliyopata, inaweza kuonekana kuwa sio jambo la kawaida na inatupasa wakati wote kufikiri kuhusu nini tunafanya. Kwa mfano wanafunzi wa mafunzo ya udereva wanatakiwa kukumbuka vizuri hatua za ubadilishaji gia.

**Hatua ya 2.** Tunaanza mafunzo yetu na kupata maarifa au stadi tulizohitaji. Hii inaweza kufanikiwa kupitia fursa mbalimbali za kujifunza, mfano kwa kuhudhuria mafunzo ya kompyuta, kutumia intaneti au kuwauliza watu kuhusu historia ya jamii yetu. Tunapo elekea hatua ya tatu mara nyingi tuna hisi kuwa tumefanya jambo “Kujifunza”. Tunajua!

**Hatua ya 4.** Baada ya kutumia mafundisho mara nyingi nyingi, inakuwa sehemu ya maisha yetu. Tunatumia yale tuliyo jifunza kawaida bila kufikiri- Ni sehemu ya tabia na staili ya maisha yetu.

*“Tunapo fanyia kazi mambo tuliyojifunza, mengine yanaweza kuonekana sio ya kawaida na tunapaswa wakati wote kutafakari yale tunayo tenda.”*

“Andika tamko la wazi kuhusu nini unataka kujifunza.”

“Ni lazima tuwaandae washiriki kwa ajili ya kujifunza.”

“Sisi wenyewe tunahitaji kutengeneza zana na maarifa kwa ajili ya safari yetu wenyewe ya kujifunza.”



## Kutafakari kuhusu hatua nne za kujifunza

Kielelezo hiki kinapendekeza vitu viwili muhimu kwa wawezeshaji wanaojifunza. Kwanza, washiriki wanahitaji kuona uhitaji wa kujifunza kitu – Lazima wawe na ufahamu kuwa hawajui. Hii inamaanisha kwamba ni lazima tuwaandae washiriki kwa ajili ya kujifunza.

Pili, ni katika hatua ya 4 ambamo kujifunza kunafanyika haswaa. Watu wanahitaji kutumia kile walichojifunza na kuingiza waliyoyifunza katika maarifa au ujuzi wao wenyewe. Michakato ni lazima ipangwe ili kuhakikisha kwamba kujifunza kunahusishwa katika program zetu.

## Kuwatayarisha wanaojifunza kwa ajili ya kujifunza – kivipi?

Mara nyingi wawezeshaji wanasema: “Tunaweza kumleta farasi mtoni, hatuwezi kumlazimisha kunywa maji.” Bila ya wanaojifunza kutaka haswa kujifunza kitu hawawezi kufanya hivyo. Watu wengi wanatumwa kwenye warsha ambazo hawataki kuhudhuria, wanapitia taratibu za kushiriki, wakisema ilikuwa “nzuri” na kisha kuendelea kufanya mambo kana kwamba hakuna kulichotokea. Tunaweza kuwasaidia wanaojifunza kutengeneza malengo yao kwa kuwasaidia maswali kama:

- Unategemea kujifunza nini katika warsha hii/ kipindi hiki?
- Utafanya nini kusaidia kupata mafunzo haya?
- Utajuaje umejifunza kitu?

Kama mtu anayejifunza inaweza kukusaidia kuandika tamko kuhusu nini unataka kujifunza na jiwekee mkataba mwenyewe jinsi utakavyofanikisha hilo. Kwa mfano: “Ninataka kuboresha uwezo wangu wa kuchukua muhtasari ili niweze kutengeneza mihutasari yenye manufaa ambayo inafanua wazi nani atachukua hatua zipi.” Hii wakati mwingine huitwa “mkataba wa kujifunza”. (angalia tovuti yetu [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) kwa mengi zaidi kuhusu Mikataba ya Kujifunza.)

Washiriki pia ni lazima wajilinde dhidi ya kutibua kujifunza kwao wenyewe, kwa mfano kwa kuweka malengo yasiyotekelezeka, kudunisha kujifunza kwao kwa kumshutumu mwezeshaji au kundi au kutafuta makosa katika vitu vidogo.

Pia tunahitaji kuhakikisha wanaojifunza wapo tayari kwa tukio. Je wana ujuzi na maarifa yanayotakiwa?

Kwa mfano, kozi ya juu ya kompyuta inahitaji wawe na uelewa wa msingi wa kompyuta vinginevyo watahisi wamepotea na hawataweza kushiriki katika kiwango kinachotakiwa.



## Wanafunzi wasiotaka kujifunza

Umewahi kukutana na mshiriki asiyetaka kushiriki? Nina hakika umewahi. Wakati mwingine watu wanajikutana wametumwa kwenye warsha na kitu pekee kinachowafikisha pale iwe kupata siku ya mapumziko ya kazi au kutokuwa tayari kumuudhi mtu aliyewatuma.

“Aina yeyote ya kutokuwa na nia lazima iheshimiwe na ishuhulikiwe”

## Mfano wa asiyetaka kujifunza

Baada ya kuhudhuria warsha kuhusu ustawi binafsi ambayo niliendesha, Mkurugenzi wa NGO alinalika kuendesha warsha kwa wafanyakazi wake akisema watanufaika kwa kujitambua wenyewe na kutambuana vyema.

Chumba ambacho ilikuwa tukitumie kilikuwa na flip chart na meza nyingi zikiwa na viti sita kila moja. Wafanyakazi kumi na nane walikuja ndani na kukaa katika makundi. Niliwapitisha katika mtindo wangu na kutoa mazoezi ya kufanya kwa kila mmoja, kwa watu wawili wawili na katika makundi. Kazi walizopewa ni kuanza kujitazama wenyewe walivyo kama vile haswa walivyo na jinsi walivyokutana na wengine.

Kadiri warsha ilivyoendelea, niligundua ukimya na hali ya kutotaka nilipouliza maswali na kisha nikawaomba kushirikishana katika makundi yao, lakini nililazimisha. Zaidi ya hayo, ilikuwa ni kipindi cha kwanza tu. Mara nyingi washiriki wanachukua muda kuzoea aina hii mchakato. Lakini mwisho wa kipindi niligundua kulikuwa na tatizo. Wafanyakazi hawakutaka kushirikisha maswali binafsi – kama vile “zipi ni sifa zako kumi nzuri na zipi ni sifa zako kumi mbaya? Au “Unahitaji nini zaidi kutoka kwa wengine? Maswali yaliwasukumu katika maeneo ya kushirikishana ambayo waliyaoona ni ya kibinafsi na yasiyowahusu wafanyakazi wenzao.

Katika kipindi cha mwisho cha ile warsha ya kwanza tulilijadili hili na tulikubaliana tusiendelee na warsha wiki zilizofuatia.



Ni kipengele cha msingi kukishughulikia: Je washiriki wapo tayari kushirikiana na warsha na michakato yake? Tunaweza kuliona hili mwanzoni kwa kuuliza kuhusu uungwaji mkono wa malengo ya warsha. Aina yeyote ya ukataaji ni lazime iheshimiwe na ishughulikiwe ili kujua nini kinawazuia kushirikiana. Hii si lazima imaanishe kufuta warsha. Inaweza kupangwa upya huku ikijumuisha hisia na upinzani wao.

## Jukumu la anayejifunza

Kuwa na ufahamu wa jukumu lako mwenyewe katika mchakato wa kujifunza kunakufanya uwe mwananfunzi anayejiongoza zaidi na inakuimarisha kwa ajili ya kujifunza maishani mwako mwote. Hii ni muhimu. Kutokana na mfumuko wa maarifa daima kuna kitu kipya cha kujifunza au kugundua na hatuwezi mara zote kumtegemea mwalimu. Wakati wengine wanaweza kuwezesha safari yetu ya kujifunza, sisi wenyewe tunahitaji kutengeneza zana na maarifa yetu wenyewe. Kujielewa wenyewe na staili zetu za kujifunza tunazozipendelea ni maarifa tunayoweza kuyaendeleza.

## MASWALI YA KUTAFAKARI

- Nini kilisimamisha kundi hili kushirikishana katika ngazi binafsi ya ndani zaidi?
- Nini kinajitokeza kutoka katika muktadha na uzoefu wako mwenyewe?
- Unawezaje wewe kama mwezeshaji kushughulika na hali kama hizo?

## Kuwafanya watu wanaojifunza kuchukua jukumu

Kwa muda mrefu nimekuwa nikiamini kuwa waru wanaojifunza wanapaswa kuchukua wajibu mkubwa katika mchakato wao wa kujifunza. Hivyo wafanyakazi katika shirika letu walipooomba kufanya warsha ya Ustawi wa shirika, nilidhamiria kufanya kitu kipya na kundi hili. Habari! karibu katika warsha kuhusu ustawi wa shirika. Naamini kuwa kama watu wazima, kutokana na uzoefu wako kama mweledi wa Ustawi wa shirika, una mambo ya msingi ya kuchangia katika warsha hii, hivyo nataka tubuni na kufanya warsha hii sote kwa pamoja. Tuta tumia vipindi viwili vya mwanzo kupanga mafunzo na kisha katika vipindi kumi vitakavyo fuata tutashirikiana katika kutoa mada. Nimepigwa na butwaa, siamini, lakini nilikuja kwenye warsha hii kujifunza kutoka kwako – kufundishwa. Ndio hiyo ni sahihi. Lakini mimi peke yangu siwezi kuelewa mada ya ustawi wa shirika zaidi ya nyie wote kwa pamoja. Walibakia na mashaka lakini walikubali kujaribu. Tilitumia vipindi viwili kutengeneza maudhui ya warsha, kupanga na kupeana majukumu na kazi. Kupitia mchakato huu tuliweza kutoka na muundo ambao mimi nilifundisha vipindi vitatu tu kati ya vipindi kumi na tulialika wawezeshaji wengine wawili kutoka nje ambao ambao walifundisha vipindi viwili. Lakini watu wote walichangia na walijitoa sana katika kusimamia muundo wa mafunzo. Kwa ujumla ilikuwa ni warsha ya mafanikio makubwa sana. Wanafunzi walifanya kazi kuliko ilivyo kawaida, hususani wale walio ongoza vipindi na kutoa mada.

## MASWALI YA KUTAFAKARI

- Je unawaza na kufikiri nini unaposoma habari hii?
- Utahitaji nini wewe kama mwezeshaji kuanza kufanya namna hii na kundi la washiriki?



Kwa kuhusisha watu tunao fundisha tokea mwanzo tuna wahamasisha kuwa washirika, wakijiona kuwa sehemu ya maudhui na mchakato wa mafunzo. Wana jifunza kujiongoza zaidi kama wanafunzi, na kuvuka kutoka kuwa wategemezi na kuweza kujitegemea. Kuna haja ya kuwa na nia na utayari sio tu wa kujifunza bali pia wa kuandaa mchakato wao binafsi wa kujifunza.

Kwa upande wa mwezeshaji kuna haja ya kuwa radhi kugawa nguvu unazo hodhi katika kuwasilisha maudhui na mchakato wa mafunzo. Wengi wetu hatutambu nguvu tunazohodhi. Lakini tunaweza kuvunja nguvu hii isiyoonekana kwa kuizungumza kwa uwazi. Ni changamoto kubwa sana kwetu. Je tuna toa wajibu wote kwa washiriki? Je tuna gawana majukumu? Au je tuna dhibiti sana mchakato wa kujifunza ili kwamba muundo na mchakato wa mafunzo uende kama ulivyopangwa? Je tunaweza kuachilia baadhi ya maeneo – ili kuweza kushirikisha na kujenga uwezo wa washiriki?

Hata hivyo, changamoto ni kuwa washiriki wanataka kufanyiwa mambo, na mara nyingi wanafurahia nguvu aliyo nayo mwezeshaji juu yao, ingawa hawaiti nguvu. Bali wanaona kama ni jukumu la mwezeshaji.

### Nifahamisha

Moja ya changamoto tunazo kabiliana nazo kama wawezeshaji ni kuwa washiriki wetu mara nyingi wana tarajia sisi tuwape maarifa yote au ujuzi wote wanaohitaji.

## Washiriki wamekaa wakisubiri maarifa

Nilikuwa nikifundisha kikundi cha wagani kazi wetu kuhusu matumizi ya vikundi pamoja na mienendo ya vikundi. Wote walikuwa ni wawezeshaji walio bobebe ambao walikuja tu kupata mafunzo zaidi. Niliandaa ukumbi uliopangwa viti nusu duara. Washiriki wali ingia ukumbini wakiwa wanaongea wao kwa wao. Nilisimama mbele ya ukumbi na kuwasalimia. Kutokana na tabasamu kwenye nyuso zao pamoja na ukimwa uliokuwepo ukumbini niligundua kuwa walikuwa na shauku ya kujifunza. Nilianza warsha kwa maneno ya utangulizi. Nilizungumzia dhana kuwa kuna uzoefu mwingi na maarifa ya kutosha miongoni mwa washiriki. Wote walikuwa ni wataalamu wenye uzoefu hivyo michango yao ilikuwa pia yenye umuhimu mkubwa katika mchakato wetu wa kujifunza. Kisha nikawauliza wanafahamu nini kuhusu mienendo ya vikundi na walitaka kujifunza nini kuhusu mada hiyo.



ukimyaaa!

Nili watazama washirika na wao wakanitazama. Ilikuwa dhahiri walikuwa kuwa wanasubiri mimi kuanza – kuwaambia.

Je mnafanya kazi kwa kutumia vikundi katika kazi zenu? Niliwauliza

Ndio baadhi walijibu

“ Kwa hiyo mnapambana na matatizo gani?’ niliendelea. Matatizo machache yalijitokeza. Tunawezaje kutatua haya?

Ukimya!

Hata baada ya kufanya mazoezi kadhaa na mazoezi ya vikundi, ilikuwa wazi kuwa inapokuja katika dhana kuhusu jinsi makundi yanavyo fanyakazi, waliamini kuwa mimi nilikuwa najua mada hivyo na wao hawajui. Hivyo sharti niwaeleze kila kitu.



“ Tunapoelewa washiriki wanaleta mchango gani, hutupatia mahali pa kuanzia katika mchakato wowote wa kujifunza.”

Washiriki huleta uzoefu, ujuzi na dhana walizo nazo kuhusu jinsi mambo yanavyo kwenda katika mchakato wa kujifunza. Tunaweza kuwawezesha kutambua na kuthamini hiyo yote kama rasilimali ya msingi katika kujifunza. Tunapojua washiriki wana kuja na mchango gani , inatupatia mahali pa kuanzia kwa kila mchakato wa kujifunza. Tunaweza kutumia hii pia katika michakato ya kujifunza kwa kuoanisha na nini kinatokea katika mchakato wenyewe wa kujifunza. Kwa kufanya hivyo tunaweza kuunganisha baina ya maarifa au ujuzi pamoja nay ale ambao washiriki tayari wanafahamu au wana ujuzi nayo.

### Je kuna uhusiano gani baina ya dhana na maarifa ?

Paulo Freire anaelezea mifumo mingi ya elimu kama elimu ya kutumbukiza – Wanafunzi wanategemea mwalimu au mtu anaye wafundisha kutumbukiza maarifa katika ubongo wao. Hali hii hujenga utegemezi. Kama hatuta wahimiza watu tunao wafundisha kujenga maarifa yao wenyewe, kupitia michakato ya kutafakari na utambuzi ( Paulo hii kama kufanya jambo kwa kufahamu) tuna wafanya watu tunao wafundisha kuwa wategemezi. Washiriki wanapaswa kujifunza kupitia uzoefu wao wenyewe, kujifunza jinsi ya kutumia nyenzo za kujifunzia (ikiwemo watu pamoja na vitabu) na kisha kuwezesha kujumuisha mambo ambayo tayari wanafahamu na mambo mapya.

Kufuatia wingi wa maarifa na taarifa ulimwenguni, inabidi tujifunze jinsi ya kuweka uwiano kati ya yale tunayojua (nafsini mwetu) pamoja na

## MASWALI YA KUTAFAKARI

- Je wewe kama mwezeshaji umewahi kukumbana na hali kama hii, kusubiri kuambiwa ? kama ndio ulichukua hatua gani?
- Nini kingefanyika kutumia uzoefu na maarifa ya washiriki vizuri zaidi?

„Hamasisha watu tunao wafundisha kushiriki katika kujenga maarifa yao wenyewe...“

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

„Kipengele muhimu katika utumiaji wa maarifa mapya pengine itakuwa ni kuachilia mambo unayo jua.“



yale yaliyo nje ya nafsi zetu. Ni kuhusu kuunganisha jozi hizi mbili za maarifa kwa njia zenye kuleta manufaa. Yatupasa kudhibiti mtiririko wa maarifa kutoka nje ili kuzuia kuzidiwa.

Wawezeshaji pia wanatakiwa kujiuliza ni kwa njia gani bora zaidi wanaweza kutoa maarifa waliyo nayo, ili kuwezesha washiriki kuyachukua na kutumia kama maarifa yao. Tunaweza kuonyesha na kuzungumza, lakini pia tunaweza kuandika kama njia ya kushirikisha wengine maarifa tuliyo nayo.

### **Kuandika ili kuwezesha watu kujifunza**

Njia mojawapo ya kutafakari na kutumia mambo tuliyojifunza, pamoja na kushirikisha maarifa yetu kwa wengine, ni kwa kupitia kuandika. Tunaandika fikra na dhana na kuzifanyika kazi, kujijenga, kufafanua na hatimae kuona kuna nini. Zana tunayoweza kutumia katika zoezi la kuandika ni jarida la mafundisho. Hutuwezesha akutunza kumbukumbu ya mambo tuliyojifunza kadri maisha yanavyo endelea. Katika warsha unaweza kutumia jarida la kujifunza kubainisha maswali ambayo bado unayo, mambo uliyojifunza pamoja na mawazo ambayo bado unahitaji kuyachambua zaidi (tazama tovuti yetu [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) ili kupata maelezo zaidi kuhusu jarida la mafundisho).

### **Hakikisha kuwa mwanafunzi anatumia maarifa aliyopata.**

Tuliona katika kielelezo cha hatua nne za kujifunza kuwa ni pale tu tunapoanza kutumia maarifa ndio maarifa hayo yana kuwa sehemu ya maisha yetu. Kwa mfano meneja anaye kwenda kwenye warsha na kujifunza mikakati ya usimamizi, atahitaji kutumia mikakati hii katika staili yake ya uendeshaji ambayo tayari anatumia. Hii inaweza kuleta mgogoro ambayo inahitaji meneja kuachana na baadhi ya mambo au inaweza kuboresha uwezo wake wa kiuendeshaji.

Tunaweza kuwezesha wengine pamoja na sisi wenyewe kutumia mambo tuliyojifunza kwa kujiuliza maswali yafuatayo:

1. Je tunafahamu mambo gani au tumejifunza nini?
2. Nini hatua zetu za awali katika kutumia maarifa haya mapya? tunafanya nini au kusema nini?
3. Ni mambo gani yatawezesha au kutuzuia kutumia vizuri mambo tuliyojifunza?
- 4.. Tunawezaje kuvishughulikia viziuzi?

Kuandika majibu ya maswali haya kuta tuwezesha kumiliki mambo tuliyojifunza.

Jambo la msingi hasa katika kutumia mambo tuliyojifunza pengine ni kuachilia baadhi ya mambo tunayojua. Kuachilia mambo si kitu rahisi, kwa kuwa wale mambo tunayo hitaji kuacha nay o yamekuwa ni tabia, sehemu ya jinsi tulivyo na jinsi tunavyo enenda katika ulimwengu. Kama wawezeshaji, tunahitaji kutengeneza mazingira salama kwa washiriki kuweza kujaribu mafundisho mapya na kuweza kukabili machungu yanayo tokana na kuachilia mambo ya zamani (tazama pia Mwongozo wa kwanza wa mguu peku ukurasa wa 141, pamoja na mchakato wa U, ukurasa wa 112)

# Kuakisi Kioo:

## Kujifahamu na kujibadilisha



### Nilidhani tayari najifahamu

Ilikuwa ni kazi ya nne katika maisha yangu, nilikuwa katika umri wa miaka aborobaini kuelekea hamsini na nilijiona kuwa mtu wa makamo kiasi cha kutosha, aliye na uzoefu mwingi wa maisha. Nilikuwa nimetengana na mke wangu wa kwanza baada ya miaka mingi ya kupeleleza nini kinaendelea ndani ya nafsi yangu, na katika mahusiano yangu. Shirika langu lilinitaka kuhudhuria mafunzo yanayo husu mienendo ya binadamu, ambayo ni mbinu ya kujifunza kwa undani jinsi watu walivyo na wanavyofanya kazi, sambamba na tofauti baina ya watu. Lakini kwa kweli sikuwa na hamasa na warsha hii. Niliona kuwa tayari najifahamu vizuri kwa kuwa nimepitia michakato mingi ya ushauri wa kisaikologia, nikiwa kama mteja pia kama mwanafunzi. Nilihisi siko tayari kuwa wazi na kupambanishwa na vikwazo na madhaifu yangu tena.

Lakini nili lazimika kwenda. Licha ya mashaka niliyokuwa nayo, baada ya nusu siku nilikuwa nimezama kabisa katika mafunzo. Nilistaajabishwa kuona moja ya silika za binadamu tulizo funzishwa inaendana na mimi (ziko silika sita). Lakini pia nilipendezwa kwa kuwa sikuwa na pambanishwa na vikwazo na madhaifa, bali tabia na uwezo. Badala yake nilipewa picha tofauti. Ndio, huyu ni mimi, ari zangu, namna yangu ya kuwasiliana na wengine, mantiki zangu pamoja na jinsi ya kusuluhisha matatizo. Na nilihisi kukubalika na kuthaminiwa.

Tokea hapo, kushirikiana na wenzangu waliokuwa wametambua silika zao, na yangu lilikuwa ni jambo zuri sana. Utofauti wetu uliowekwa bayana haukupelekea migongano, bali uli chochea mazungumzo yenye kuleta manufaa. Ilikuwa ni tukio halisi la kuthaminiwa kutokana na haiba yangu, jinsi nilivyo. Na nikajifunza kutorudia tena kusema "najifahamu" Ndio nilijifahamu kwa kwa kiasi fulani. Lakini njia mpya ya kujitazama ilileta ufahamu mpya. Hali hii inaweza kutokea tena; Kamwe mimi sio mzee kiasi cha kushindwa kujifunza.





Sura hii ni kuhusu sisi kuchukua changamoto ya kujifunza zaidi juu ya sisi wenyewe jinsi tulivyo. Kwa nini tufanye hivyo? Je hiyo inachangia nini katika kujifunza na katika kuleta mabadiliko ya kijamii? Safari ya kujitambua pamoja na kujiendeleza inapitia barabara gani? Tunaweza kutumia vitu gani katika safari hiyo? Nimeelezea michakato inayotokea katika maisha ya kila siku, ambayo unaweza kuitambua kwa urahisi. Nimekupatia maoni na maelekezo. Baadhi ya dondoo zinafaa pia kutumia na watu wengine. : kama vile marafiki, wana familia, wafanyakazi wenzio au wana jamii.

Kuanza safari hii ya kujitambua, hebu tuanze na baadhi ya maswali ya moja kwa moja.

- Unajielezeaje ?
- Wengine wanakuelezeaje?
- Maelezo haya ya pande mbili ni tofauti ?

## Mabadiliko ya kijamii huletwa na mabadiliko ya mtu mmoja mmoja

Watu na vikundi vya watu ni viumbe vya kijamii. Kila mmoja wetu ana hamu kubwa ya kuwa sehemu ya kundi fulani na kuweza kuhusiana na watu wengine. Sisi ni sehemu ya familia, jamii na mashirika. Mambo yanabadilika katika mifumo hii kila wakati. baadhi ya watu wanaondoka katika mfumo, wengine wanaingia; watu wenyewe hubadilika na mambo yanayo waunganisha hubadilika. Pindi mtu anapobadilika muundo wa mfumo mzima hubadilika, na kwa namna moja au nyingine mfumo mzima huathirika. Athari gani hasa za mabadiliko katika familia yako, jamii au shirika lako, kuhusiana na tabia na namna ya uendeshaji wa mambo ni suala jingine tufouati

Ni wazi kuwa mfumo hauwezi kubadilika bila watu walio ndani yake kubadilika, na inahitajika watu kadhaa wabadilike ndipo mabadiliko yaweze kuonekana katika mfumo husika. Endapo wewe, pamoja na jirani yako au mfanyakazi mwenzio hambadiliki, hakuna kitakacho badilika.

### Jitihada mtu mmoja mmoja na uongozi wa mtu binafsi.

*Jitihada* zinahusu mtu mmoja mmoja : Tendo afanyalo mtu, dhamira, makusudio, uchaguzi pamoja na uhuru. Ina husika na uwezo wa kila mmoja wetu wakuzaliwa nao wa kuweza kufanya jambo kwa uhuru na kufanya maamuzi binafsi bila bugudha.

Uongozi wa mtu binafsi hauhusiani na cheo au madaraka. Ni kuhusu mitazamo na jinsi tunavyo ona wajibu wetu katika maisha. Ni dhamira ya kutawala maisha yako mwenyewe, kuwa nahodha wa meribebu yako mwenyewe. Dhana hii imeakisiwa vizuri sana katika sentensi ifuatayo. Kabla ya kujaribu kuwa hamasisha au kuwabadilisha watu wengine sharti kwanza nijifunze kubadilika na kujihamasisha mimi mwenyewe.

### MASWALI YA KUTAFAKARI

- How do you think people and society change?

### MASWALI YA KUTAFAKARI

- Where does your own drive to learn and change come from?





## Kuvumbua upya ari yetu ya kujifunza

### Kujifunza – Bila hata kufundishwa shuleni

Sote tunafahamu kuwa watoto wanajifunza bila hata kufundishwa shuleni. Nilishikwa na butwaa niliposikia ukweli huu. Ilikuwa ni katika mkutano wa kwanza, siku ya kwanza, katika kazi yangu ya kwanza katika sekta ya elimu. Kauli hii ili tolewa na mwana taaluma wa elimu mwenye uzoefu wa kutosha, aliye wawezesha walimu na vikundi mbalimbali vya shule kwa miaka mingi. Watu wengine waliokuwepo katika mkutano walitikisa vichwa kama ishara ya kukubali. Aliendelea kwa kusema hivi ni lini tutaacha kuzuia ukuaji wa asili wa watoto kwa kulazimisha nadharia na mifumo yetu kwao?

Kujitambua ni uwezo wa kujifahamu (ukweli) na kujielewa (kubaini michakato na kuufanyia kazi ukweli). Hivyo kujitambua kuna husiana na kujifunza. Ni kwa nini iko hivyo? Mtoto mdogo hajifahamu lakini kwa asili ana ari ya kujifunza na kukua. Mazingira wezeshi hufanikisha watu kujifunza. Kwa namna fulani, wakati tunapokuwa tunapoteza nguvu pamoja na ari hii ya asili. Kwa mfano tumefundishwa kuacha kuuliza maswali na kupokea majibu tunayopewa. Au tumefundisha kutoa majibu yaliyo sahihi tu, na hivyo tunaona aibu na tunaogopa kuongea. Au tumefundisha kuishi kama “msichana halisi” hatupaswi kupanda miti au kushiriki katika malumbano, hivyo tumeacha kutoa sauti zetu za kweli.

Kama watu wazima sasa yatupasa kutafuta kiunganishi cha ari yetu ya kuzaliwa nayo katika kufahamu mambo, kukua na kuwa bora zaidi. Ndio maana tunahitaji kujitambua na kujitafakari.



*“Kama watu wazima Sharti kutafuta tena kiunganishi cha kutuunganisha na ari yetu ya asili ya kufahamu mambo, kuboresha”*



### MASWALI YA KUTAFAKARI

- Ni mambo gani yanazuia ari yako ya kujifunza na kukua?



## Ari na Msukumo

Coenraad van Houten katika kitabu chake alichandika mwaka 1999 kitiwacho kuamsha dhamira: Kanuni na michakato ya elimu ya watu wazima , alisema kuna ari za aina tatu kuu za msingi kwa wanadamu wote, ari ambazo ni muhimu katika michakato ya kujifunza. Ari hizi ni:

- **Ari ya kupata maarifa** – uhitaji usio na kikomo wa kujielewa na kuelewa dunia tunayoishi
- **Ari ya maendeleo** - Msukumo wa msingi wa nafsi zetu ambao una tuunda na kutuunda upya kadri tunavyokua .
- **Ari ya kuboresha** – Hii hutokana na hisia za ndani katika nafsi zetu kuwa mambo yangeweza kufanyika vizuri zaidi, kuwa tuelekea , bado hatujafika mwisho.

Tunapo zungumzia kuhusu msukumo wa nafsi pamoja na hisia za ndani hali hii inahusiana na aina fulani ya kujifunza , nje ya kujifunza kupitia shuleni. Ina husiana na maadili yetu , imani zetu , nyenzo zinazo tuwezesha kuishi na kuona jukumu la msingi katika maisha yetu.

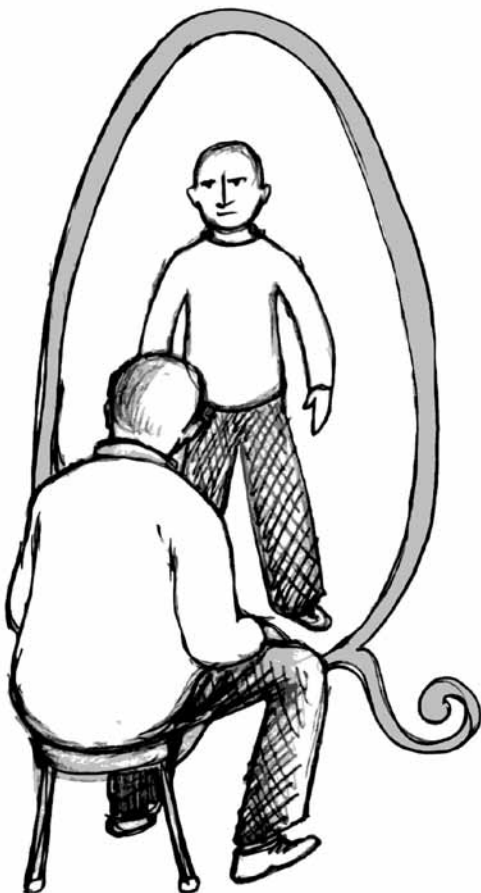
Suala la kuwahamasisha watu kujifunza lina husiana na aina hii ya maswali. Kujieleza na kuwa wazi kueleza wengine kuhusu msukumo, ari, maadili pamoja na maono ni jambo la kutia moyo sana. Katika kikundi tamaduni, elimu au hulka za watu zinaweza kutofautiana sana , lakini wakati huo huo wanakikundi wanaweza kufanana katika msukumo na ari walizo nazo.

## Kujisikiliza kwa undani

Ukurasa wa 30 katika Mwongozo wa kwanza wa mguu peku, unaeleza kuhusu kujisikiliza katika ngazi ya kichwa( fikra ) moyo (hisia) pamoja na miguu (dhamira) kwa pamoja , pia ukurasa huu umeleza changamoto za kusikiliza katika ngazi tatu.

Kwanza , watu wote wana njia / namna zao za kutazama dunia inayo wazunguka na jinsi ya kufikiri kuhusu mambo. Jihadhari na tabia ya kufikiri kuwa wanaona mambo jinsi uonavyo wewe . Pili , kusikiliza hisia za kweli za mtu hukuwezesha kupata vidokezo muhimu kuhusu mambo gani hasa ya msingi kwa watu hao. Tatu , upinzani wa mabadiliko unapatikana katika ngazi ya dhamira, katika ngazi hii pia msukumo au ari ya mabadiliko inaweza kuamshwa. Kuwezesha watu kusikiliza na kubadili dhamira zao ni moja ya changamoto ya kina zaidi katika jitihada za kuleta mabadiliko.

Kusikiliza watu wengine kwa undani ni uwezo wa thamani kubwa katika kufanya kazi na watu. Lakini hii inahusiana vipi na wewe? Nini maana ya kujisikiliza kwa undani ? je ni kuhusu kujitambua kwa ukamilifu kama binadamu mzima, katika ngazi ya kichwa, moyo na miguu. Ina maanisha kubaini mambo unayowaza kuhusu hali au jambo fulani au kuhusu mtu fulani, lakini pia kubaini



unawaza nini. Nini kina tangulia , mawazo au hisia zako, na nini mahusiano baina ya vitu hivi viwili? Ukishajua hili , unawezaje kubadilisha jinsi utakavyo chukulia mambo?

Na je vipi kuhusu msukumo wako wa kutenda mambo? Je unafahamu dhamira yako, kile unacho hitaji hasa , je ni rahisi kuweka dhahiri dhamira yako?

### Fikra na hisia – Kipi kinabadilisha mwezake?

Jibu kwa swali hili ni kuwa inaonekana rahisi zaidi kwanza kubadilisha mawazo na kisha hisia zako zitabadilika zenyewe tu wakati huo huo. Ni jambo la kustaajibisha kuweza kubadilisha hisia na mtazamo wako kwa kudhamiria kubadilisha fikra , kwa kuwa mara nyingi tunadhani hii inafanya kazi kinyume chake. Lakini kimsingi ni kuhusu kutafuta njia nyingine ya kutazama mambo, jinsi unavyo simulia maelezo yako . Unachagua pembe gani ? Je unasema bilauli iko tupu nusu na unasikia huzuni juu ya hali hiyo au unasema bilauli imejaa nusu na unasikia furaha?



Kipengele kingine kinacho husiana na kijisikiliza kwa undani ni uwezo wa kukaa kimya. Kutoa nafasi kwa sauti yako au hata sauti zako za ndani. Kipengele kinachofuata kinafafanua jambo hili kuwa upana zaidi.

### Nyanja mbalimbali ndani yako

Endapo uko kama watu walio wengi, unakumbana na majadiliano yasiyokwisha nafsini mwako , akilini mwako , hususani pale unapo hitajika kutoa maamuzi. Kila mara kuna sauti upande mmoja ,sauti upande wa pili au hata sauti ya tatu au ya nne. Sote tuna shehena ya sauti vichwani mwetu, na mara nyingi sauti hizi zote huongea kwa wakati mmoja!

Pindi unaposikiliza kwa makini , unaweza kuzibaini baadhi ya sauti hizi. Unaweza kutambua sauti moja kuwa ni wewe kama mwana ndugu mzuri. Nyingine ni wewe kama mtu wakujitolea mwenye kuwajibika. Na sauti ya tatu ni wewe ukiwa kama mtoto mtukutu. Na tunazo sauti nyingi zaidi ya hizi. Wengi wetu tumeizoea sana sauti ya baba au mama: ufahamu wa hali ya juu. Zipo sauti mbalimbali , kwa mfano mpiganaji shupavu au dada mwenye wivu. Jinsi gani unazipa majina sauti hizi mbalimbali hilo ni juu yako. Ni jinsi unavyo panga vipengele mbalimbali nafsini mwako. Tumeona kuwa watu wengi wanashindwa kubaini kipengele cha mtoto mdogo ndani yao. Mtoto mdogo anayeweza kuwa mtukutu lakini pia wakati mwengine mtoto huyu anaweza kuwa mwoga au mwenye kuhamaki au mwenye kuhitaji faraja. Baadhi ya dhana kuhusu ukuaji wa mwanadamu huita kipengele hiki kama mtoto aliye ndani yetu.

“ Kipengele kingine kinacho husiana na kusikiliza kwa undani ... in uwezo wa ... kutoa nafasi kwa sauti yako ya ndani ,”



## Tumia utofauti wenu kuweza kuwa na ari

Unapokuwa na mjadala katika akili yako kuhusu kufanya uamuzi fulani , na unaposikia sauti tofauti tofauti zikizozana, unafahamu ni sauti gani itashinda mzozo huo. Ni dhahiri kuwa mshindi atakuwa ni yule aliyetawala na mwenye nguvu zaidi. Sauti nyingine haziwezi kushinda. Hata hatu fahamu baadhi ya sauti hizi. Moja ya sauti hizo inaweza kuwa ni ya mtoto aliye ndani yako. Ijapokuwa sauti hii ndio inaweza kukupa ari , kukufanya uwe na afya na kuepuka kuchoka kupita kiasi. Sauti ya mtoto aliye ndani yako inazungumzia uhuru, kucheza , kudadisi , kuhusu haja ya kulala au kufarijiwa na kukumbatiwa.

Unapokuwa umelemewa na kazi nyingi, au unafanya kazi sana na kuanza kupoteza hamu ya kufanya jambo la aina yoyote , na ukapuuza sauti ya mtoto aliye ndani yako , anayetaka kupumzika , bado unaye mkombozi mmoja. Ambaye ni mwili wako , na ishara anazotoa. Kimsingi , ishara hizi pia ni aina ya sauti. Kusikiliza kwa makini mwili wako kuweza kubaini ishara katika mwili wako zinazo ashiria uhitaji wa kupumzika , kustarehe , kucheza dansi, uhitaji wa chakula na kadhalika. Pindi unapo puuzia sauti ya mtoto aliye ndani yako pamoja na viashiria katika mwili wako , mwili na akili yako huanza kutoa ishara za nguvu sana kama vile maumivu makali ya kichwa , kuweweseka , uchovu wa usiokwisha , kujikwaa na kupata ajali za hapa na pale. Ujue unakaribia kuanguka na kuzimia . Geuka nyuma na rudi, sikiliza sauti zinazo hitaji kusilikizwa – Ziache zitoke . Hali hii haiku tofauti na kazi unazofanya katika jamii , tofauti iliyopo ni kuwa hapa unashughulika na utofauti ulio ndani yako na sio utofauti uliopo katika jamii.





## Njia ya kujifahamu

Wawezeshaji wana jukumu la ziada katika zoezi la kuweza kujifahama. Kwa upande mmoja wanapaswa kujifahamu wao wenyewe, na kwa upande mwingine wanahitaji kuweza kuwasaidia wengine kujifahamu. Mwezeshaji mwenyewe ni nyenzo muhimu sana katika kazi zake na hivyo anapaswa kuwa mwezeshaji mwenye kujifunza jinsi ya kujifunza. Yuko na haiba yake, silika pamoja na aina yake ya kufikiri, kuhisi, kutenda na jinsi ya kuhusiana na wengine awapo kazini. Mambo haya yote yana athari katika kazi yake na kwa watu anao fanya nao kazi. Hali kadhalika katika kozi na warsha mambalimbali au katika michakato mingine yeyote atakayo husika. Anapaswa kufahamu yeye ni mtu wa aina gani na ni jinsi gani huathiri wengine.

Je unawezaje kupata ufahamu zaidi kuhusu jinsi ulivyo, kwa maana ya kupata ufahamu mpya na kupata lugha moja ya kujieleza na kueleze wengine nini tabia zako halisi? Utatumia nini – wewe kama mwezeshaji wa michakato ya kujifunza – katika kuwezesha watu kuweza kujifahamu na kujitambua vizuri zaidi? Kuna njia na mifumo mbalimbali ya kuongoza michakato wako wa udadisi katika kuelekea kujifahamu.

### Tafakuri

Tumezungumza kuhusu kujisikiliza na tulidokeza umuhimu wa kunyamaza au kuwa kimya. Hii inahusiana na tafakuri. Shule mbalimbali za kiroho au kidini hutumia aina tofauti tofauti za tafakuri; unaweza kupata aina hii katika muktadha wa dini yako.

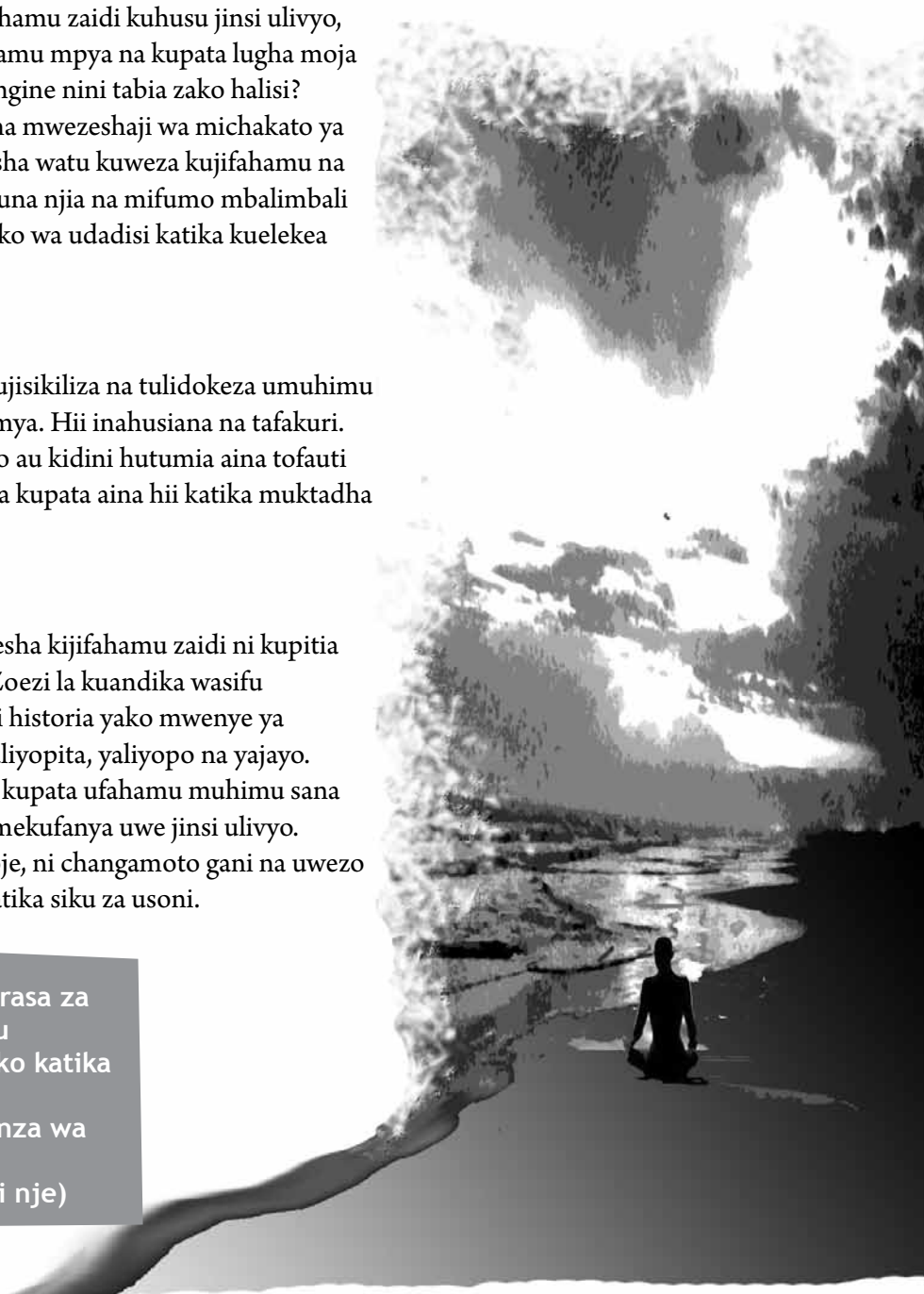
### Uandishi wa wasifu

Njia nyingine ya kukuwezesha kijifahamu zaidi ni kupitia zoezi la kuandika wasifu. Zoezi la kuandika wasifu linamaanisha kufanyia kazi historia yako mwenye ya maisha, kuhusu mambo yaliyopita, yaliyopo na yajayo. Kupitia zoezi hili unaweza kupata ufahamu muhimu sana kuhusu ni mambo gani yamekufanya uwe jinsi ulivyo. Mtindo wako wa tabia ukoje, ni changamoto gani na uwezo gani unatakiwa kutumia katika siku za usoni.

Tazama zoezi la kurasa za maisha yangu  
Katika maktaba iliyoko katika tovuti ya  
Mwongozo wa kwanza wa mguu peku  
(Sura ya 2 - Ndani nje)

*'Kazi hii inahusu pia kuona na kuonekana. Kuonekana ni Baraka Inayo chochea nguvu mpya ya kuweza kusikiliza wito wetu wa ndani, ujasiri wa kuweza kutafuta mambo yake ambayo nafsi zetu zinahitaji pamoja na uwezo wa kuchukua wajibu wa kuongoza njia ya maisha yetu sisi wenyewe'.*

Biographywork.org website



# Kutumia vielelezo katika kuelekea kujifahamu

Kujichunguza, kubaini nini fikra , hisia pamoja na mashaka uliyo nayo. Kuweka kumbukumbu pamoja na kuelewa historia yako binafsi , haya ni mambo halisi tunayoweza kufanya kila wakati , kila mara. Hatuhitaji kutumia zana , vielelezo au nyezo ili kuweza kujifahamu. Ingawaje , vielelezo au zana zinaweza kusaidia kwa kiasi fulani. Katika aya ifuatayo tumependekeza vielelezo viwili tunavyo penda sana, lakini viko vielelezo vingine vingi vyenye kufaa pia.

Angalizo moja kuhusu vielelezo :- Kutumia kielelezo ni kama kutazama ukweli wenye muonekano wa pande tatu kwa kutumia kifaa chenye kuweza kuona pande mbili. Kielelezo ni zana tu ya kutazamia ukweli au hali halisi na kutoa lughu moja ya kuzungumzia ukweli huo – Zana yenyewe sio ukweli tunao utafuta. Kwa mfano endapo utabaini kuwa staili yako ya kujifunza ni ile ya kinadharia , haina maana kuwa ni lazima ujitambue kama: mimi ni mnadharia. Ni hatari zaidi pale watu wanapo kuelezea kwa kusema wewe ni mnadharia. Wanadamu hawapendi kuwekewa mipaka. Hivyo tusitumie vielelezo kuwa wekea mipaka, ila vielelezo vitumike katika kuonesha mwelekeo wa ukuaji pamoja na maendeleo. Kwa kuwa nimebaini kuwa ninajifunza kwa staili ya mnadharia , sasa naweza kujaribu kutafuta na kutumia staili nyingine za kujifunza , na hivyo kuboresha mwenendo wangu.

Na endapo utagundua kwa mtu mwingine anatumia staili ya mwanaharakati , unaweza kujaribu kumshawishi na kumsaidia kwa njia nzuri ili aweze kutumia staili nyingine. Usimkosoe au kurekebisha tabia fulani alizonazo, hali hii haipolekei kujifunza na mara nyingi husababisha upinzani.

Kielelezo kizuri kinafaa sio kwa sababu ya majibu kinachotoa lakini ni pale kielelezo hicho kinapo tuwezesha kujiuliza maswali mazuri. Vielelezo ni hatari endapo tutavitumia kupata majawabu- Katika maisha kila hali ni ya kipekee na vielelezo haviwezi kutoa majibu kwa maswali yote.

Kwa muktadha wa mwongozo huu kuhusu kujifunza, pengine kielelezo cha staili za kujifunza ni mojawapo ya kitu cha kwanza kutazama. Katika sura ya 12 , yenye kichwa kisemacho tunajifunza kwa njia gani. Unaweza kupata ufafanuzi wa staili kadhaa.

Ukurasa 36 wa mwongozo wa kwanza wa mguu peku unatupatia utangulizi , ufafanuzi wa kina pamoja na dhana kuhusu jinsi ya kutumia kielelezo cha silika nne. Katika ukurasa unaofuata tutakuelezea kielelezo cha mienendo ya mwanadamu na sifa za muhimu.

“ Kielelezo ni kizuri sio kwa majibu kinachotoa lakini ni pale kinapo tuwezesha kujiuliza maswali bora. ”



## Kusimamia tofauti/aunuwai – Mienendo ya mwanadamu

Kila pahala utagundua kuwa watu wana enenda kwa namna na njia tofauti sana. Wengine ni wepesi kufanya urafiki na kuweza kusema habari za maisha yao binafsi; wengine watatafuta kona yenye utulivu katika chumba cha mkutano na kusoma vitini walivyopewa. Swali linapoulizwa katika majadiliano au mkutano mtu mmoja atakunja uso na kufikiri wakati mwingine ataanza kujibu swali moja kwa moja, na kuonesha hisia zake wakati akiongea. Tofauti huweza kuonekana pia kazini. Wakati mfanyakazi mmoja hazungumzi sana wakati wa mkutano wa wafanyakazi lakini baada ya mkutano anataka kuuliza maswali kuhusu maamuzi yaliyokwisha tolewa, mtu mwingine anachunguza nani ameridhika na yuko makini kuona kuwa kila mtu amepata kinywaji. Mwingine bila kupewa ruhusu ataanza kuongea. Anauliza maswali kadhaa kwa sauti, huku katika kuongea kwakwe anatoa mapendekezo kadhaa ya mradi mpya, na kuacha wengine wakiwa wame changanyikiwa. Viongozi wengine wanathaminiwa kwa mazungumzo yao mazuri yenye kutia moyo, lakini mipango yao kamwe haifanikiwi. Viongozi wengine huandika sera nzuri za mipango pamoja na muhtasari wa mpango wa mwaka mzima, lakini wanakosa stadi za mawasiliano. Baadhi ya viongozi huweza kutoa mtazamo wao kuhusu kazi kwa njia nzuri lakini wanashindwa kushawishi wengine

Sandra Seagal and David Horne walibaini kuwa kuna tofauti za msingi miongoni mwa watu ambazo zinaweza kuelezewa kwa kutumia vielelezo na mienendo ya tabia zinazo jumuisha watu wote. Kielelezo chao wamekiita Mienendo ya binadamu. Kielelezo hiki kinahusu kanuni tatu ambazo kila binadamu anazo. Hizi ni pamoja na kanuni ya akili (fikra zenye mantiki) kanuni ya hisia (Yenye kujali...) kanuni ya mwili/maumbile (vitendo, halisi).



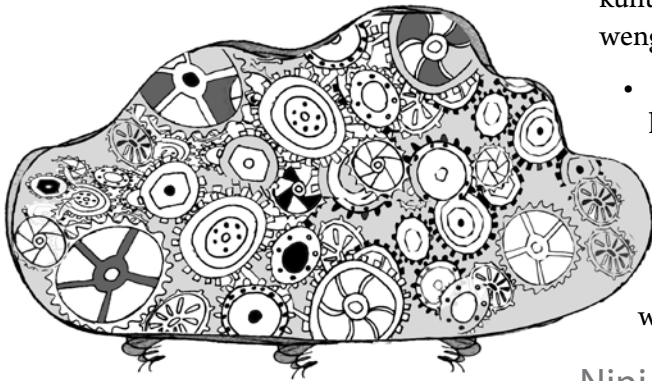
HUMAN DYNAMICS  
HUMAN DYNAMICS  
HUMAN DYNAMICS

Kielelezo hiki kinahusiana na kielelezo cha nyanja tatu za mwanadamu kama kilivyoelezewa katika mwongozo wa kwanza wa mguu peku



Dhana ya mienendo ya binadamu inapendekeza kuwa kila mtu ana kanuni moja ambayo inatawala nyingine na ambayo inahusiana na jinsi mtu huyo anavyo chukulia mazingira yanayo mzunguka pamoja na jinsi anavyopokea na kufanya kazi taarifa.

- Watu walio tawaliwa na kanuni ya fikra wana pokea taarifa kama jinsi ilivyo na kwa mantiki. Wanajisikia vizuri zaidi wakiwa wenyewe wenyewe. Mara nyingi hawaoneshi hisia zao, huelewa mambo kwa kutafakari na hupenda kuongea masuala ya msingi.
- Watu walio tawaliwa na kanuni ya hisia hupokea taarifa i kwa njia ya kimahusiano. Wanapenda kuhusiana na wengine, kutafakari kuhusu mawazo mapya, kuchambua fikra zao au kushirikisha wengine habari zote za maisha yao.



- Watu walio tawaliwa na kanuni ya mwili/ maumbile hupokea taarifa kwa upana wake. Wana jisikia kuwa sehemu ya jamii/kundi lao. Hupata uelewa na suluhisho kwa kutazama vipengele vyote mbalimbali vya suala husika na kuungalisha suala hilo na malengo mahususi yenye kutekelezeka. Wanapenda kufanya mambo/vitu pamoja na watu wengine



### Nini faida za kutumia kielelezo hiki?

Ufahamu wa Mienendo ya binadamu ni muhimu katika mahusiano na watu wengine katika kikundi. Inatupa ufahamu juu ya njia ambazo ushirikiano hutokea baina ya wana kikundi walio na mienendo tofauti ya haiba. Tofauti ya wepesi wa kufanyia kazi taarifa wakati wa mkutano wa wafanyakazi unaweza kueleweka. Kwa kufahamu hali hii unaweza kubadili mawasiliano pamoja na mazoea katika mikutano.

Pia huongeza hamasa ya kushughulikia uwezo au ustadi ambao bado haujaendelezwa vya kutosha. Pindi mtu anapo elewa mienendo ya haiba yake, changamoto wanazo pitia watu huweza kueleweka. Wakati kiongozi, kwa mfano anapo fahamu mienendo ya haiba yake, ufahamu huo unaweza kupelekea mabadiliko ya taratibu lakini ya msingi katika staili yake ya uongozi.

Kielelezo cha mienendo ya binadamu kinaweza kufanya kazi kubwa ya kusaidia watu katika mchakato wa kujifunza. Kinatoa mwongozo wa jinsi ya kuandaa mazingira tofauti tofauti mazuri ya kujifunza, mazingira yatakayo wezesha kutimiza mahitaji maalumu ya watu wa haiba tofauti tofauti.

Mwisho Kielelezo cha mienendo ya mwanadamu kinafaa katika kuchunguza maingiliano baina ya mienendo ya mwezesaji na ile ya washiriki wa mafunzo au kozi. Mwezesaji mwenye mlengo wa hisia zaidi anaweza asielewe ni kwa nini mshiriki mwenye mlengo wa fikra anataka kukaa peke yake na anaweza kuzuia hali hii. Mkufunzi wenye mlengo wa maumbile / mwili anaweza kustaajabishwa na hata kukasirishwa kuhusu matakwa ya mshiriki wenye mlengo wa hisia kujadili kila jambo katika mjadala.

Mengi zaidi kuhusu kielelezo hiki yanaweza kupatikana katika tovuti ya mwongozo wa mguu peku.



## Tabia za msingi

Sifa za msingi ni kielelezo kilicho tengenezwa na Daniel Ofman. Daniel anaamini kuwa kila mwanadamu ana tabia kadhaa za msingi – tabia ambazo mara zote zimekuwa ni sehemu ya maisha yako lakini hauzifahamu. Kwako wewe tabia hii iko dhahiri kiasi kwamba unadhani kila mtu anayo na anapaswa kuionyesha. Tabia za msingi ni kama vile uvumilivu, ustahimilivu, kujali, kuweza kutoa maamuzi na unyumbufu.

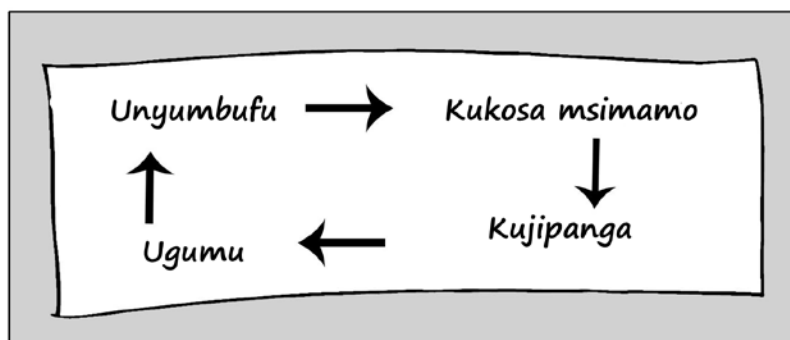
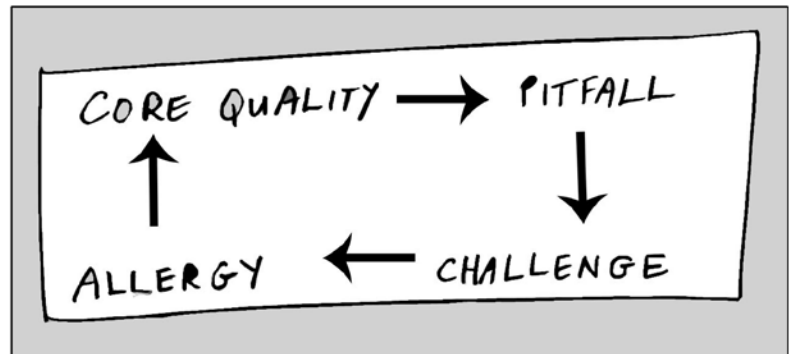
Zoezi la uimarishaji wa tabia za msingi hujulikana kama uwezesaji na hii inaweza kufanyika kwa kutumia jedwali la msingi. Jedwali hili lina dhana nne : Tabia, mtego, changamoto na mizio.

Mtego ni pale ambapo tabia inakuwa nzuri sana kupita kiasi. Tabia nzuri ikizidi sana, uzuri wa tabia hiyo hugeuka na kuwa udhaifu. Kwa mfano unyumbufu ukizidi hugeuka na kuwa kukosa msimamo. Lakini kumbuka kuwa kwa upande mwingine, nyuma ya kila mtego mbaya unaweza kupata tabia nzuri!

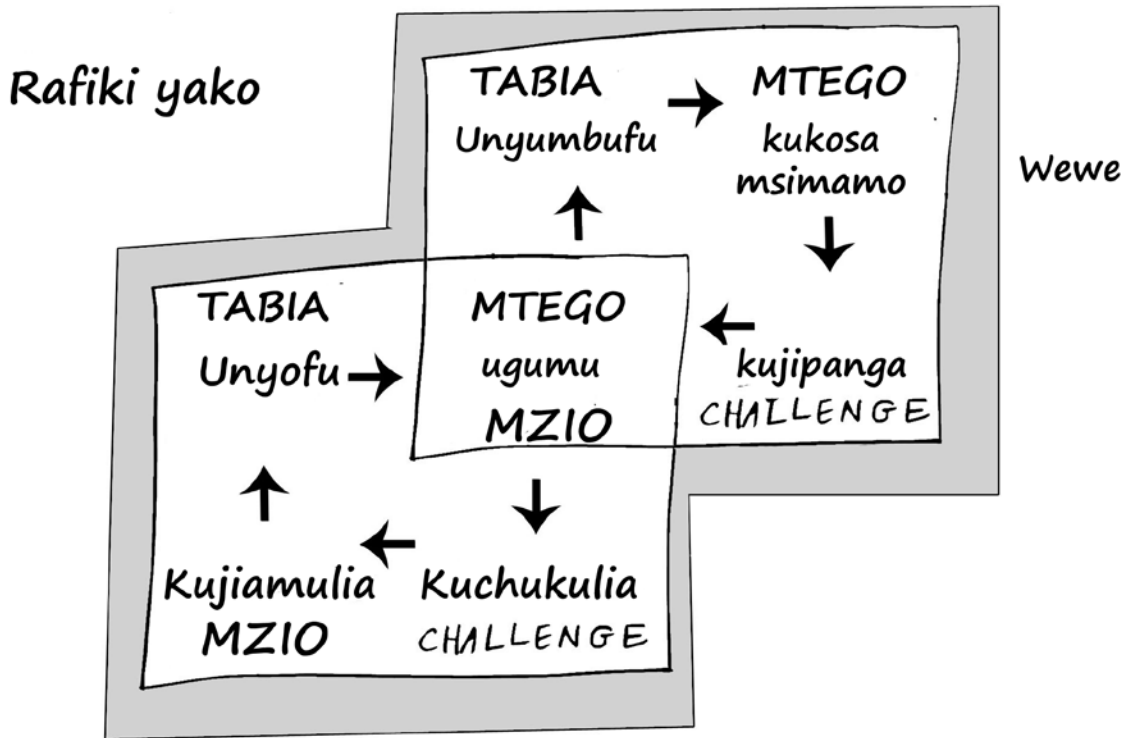
Tabia ya msingi pamoja na changamoto zake zinashabihiana. Jambo la msingi hapa ni kuwa tabia ya msingi mara nyingi ndio ina tawala. Njia ya kuzuia hali hii yaani kutumbuki katika mtego – ni kujenga tabia inayoshabihiana inayoleta uwiano. Nini jambo zuri la upande wa pili wa mtego? Kutokuwa na msimamo sio jambo zuri, upande wa pili ulio mzuri ni kuwa na msimamo. Hivyo endapo tabia yako ya msingi ni unyumbufu na endapo utajitahidi kuweza kujipanga unaweza kuepuka kukosa msimamo.

Mzio ni upande mbaya wa pili wa tabia ya msingi. Unaitwa mzio kwa kuwa ni zaidi ya changamoto inayokukabili. Kwa mfano pindi unapoina tabia hiyo kwa mwenzio unasikia kuzia au kuziza tabia yake. Tabia yako ya msingi ya unyumbufu inakufanya uwachukie ( unazizwa ) na watu wagumu wasio penda kubadilika. Ni vigumu kwako kushirikiana na mtu wa aina hiyo. Lakini mtu huyu anakuletea tabia iliyopita kiasi – ya kuweza kujipanga – ambayo wewe unahitaji kuwa nayo. Na hakika hii ni changamoto yako.

Hivyo jedwali la msingi katika hali kama hii iko hivi:



Lakini kumbuka kuwa ugumu ni kikwazo kwa rafiki yako – ni uzuri uliozidi wa tabia nzuri. Hivyo jedwali linawajumuisha nyie wote wawili na linaungana kwa namna hii:



Katika timu au mazingira mengine ya ushirikiano, kutumia majedwali kwa jinsi hii kuna kuwezesha kutazama nyuma ya tabia yenye kuudhi ya mwenzi wako na kuona kuwa kuna tabia nzuri pia – Kimsingi tabia ambayo unapaswa kuiimarisha. Mnazo tabia zinazo shabihiana na mnaweza kujifunza kutoka kwa kila mmoja wenu.

### Unawezaje kutumia kielelezo hiki?

Unaweza kuanza kwa kubaini uwezo (tabia za msingi), na kuzishughulikia kwa kutumia vikwazo au mitego, changamoto pamoja na mzio kama ilivyo katika mfano uliotolewa hapo awali. Unaweza pia kuanza na changamoto, na kutafakari kinyume nyume kuelekea kwenye mtego ulio nao, na kuweza kubaini tabia iliyo nyuma yake.

Au waulize marafiki zako, ndugu au wenzio kuhusu madhaifu yako (mtego/vikwazo). Pengine wanaweza kukutajia kadha wa kadha. Kisha anza kunyumbua kutoka vikwazo kuelekea tabia na kisha bainisha changamoto pamoja na mzio wako.

Je unakerwa sana na mwenzako? Jaribu kubaini tabia iliyo nyuma ya mambo yale yanayo kukera na unaweza kujifunza nini kutokana na hayo. Unaweza kubaini changamoto, mtego na tabia zako.

Napendekeza kuwa tafuta muda na wenzio kuchora jedwali la tabia za msingi na kisha jadilianeni kwa uwazi kuhusu mizio.

Unaweza kumtazama Daniel Ofman mwenyewe akielezea matumizi ya majedwali – tafuta katika mtandao wa intaneti video ya tabia za msingi ya Daniel Ofman



# Mchakato wa kujitambua unaweza kuwa shirikishi

Inaweza kuwa vigumu kwa wewe mwenyewe kuweza kujifunza kwa undani kuhusu jinsi ulivyo. Ingawa inaweza kuwa ngumu, lakini kukabiliwa na wengine inaweza kukusaidia kuelewa zaidi tabia zako , na athari zake kwa wengine. Mara zote watu watakupa mrejesho , kwa namna moja au nyingine. Mara nyingi mrejesho hautolewi kwa maneno yaliyodhahiri lakini ni kwa njia ya tabia zao kwao. Wanaweza kwa mfano kuanza kukupuuza – ishara ya wazi kabisa kuhusu mrejesho usio mzuri. Tatizo ni kwamba hausikii au kubaini ni tabia gani hasa inayopingwa, hivyo kama hutauliza huwezi kufahamu nini cha kubadilisha. Kuomba kupewa mrejesho ni njia nzuri ya kujifunza zaidi kuhusu jinsi ulivyo. Mambo usiyojua , yale usiyofahamu kuhusu jinsi ulivyo yanapungua. Faida ni kwamba unapounganisha ufahamu mkubwa kuhusu jinsi ulivyo pamoja na kushirikisha wengine kuhusu jinsi ulivyo , wengine wataweza kujifunza zaidi kuhusu wewe.



## Rafiki wa Arja akumbana na mchakato shirikishi wa kujitambua

Rafiki wangu mmoja alikuwa hafahamu kipaji alichonacho cha kutengeneza vinyago ( Ilikuwa haijulikani kwakwe mwenyewe wala kwa wenzake). Punde baada ya kustaafu alitafuta kitu kizuri cha kufanya na alihudhuria mafunzo ya awali wa utengeneji vinyago. Katika kozi hii aliweza kubaina kipaji chake katika eneo hili ( ikawa ni taarifa yake binafsi). Alionesha ubunifu wake kwa wengine ( na kubadilisha taarifa hii kutoka binafsi kuwa ya watu wote) na watu walimwambia kwa wanapendelea sana vitu anavyotengeneza ( walimpa mrejesho) Siku hizi anamiliki duka mjini , ambalo kwa sasa ni sehemu yake ya maonesho na anauza vinyago vyake.



## Arja tells how feedback made an impact on her

Ninapo kuwa nimezama katika mada au majadiliano , mara nyingi nafanya na kujibu mambo kwa papara , bila kujali sana watu wengine. Huwa na weka mkazo katika maudhui kuliko katika masuala binafsi ya watu. Mara tatu katika hali tofauti tofauti , wenzangu walinijulisha kuwa kwa kweli walikuwa hawapendi tabia hizo. Ambazo ziliwashangaza sana au kuwafanya wajione wapumbavu au kujiona wamepuuzwa. Hivyo kupitia mrejesho wao , nilijua kuwa tabia hii haikuwa wapendeza wengine, lakini nilitaabika kujaribu kuelewa jinsi ya kuchukuliana na hali hii. Sitaki kuona kuwa ninawiwa kuwa mzuri na mkarimu kwa wengine . Nilikuja kazini kufanya kazi niliyopewa, na sio kutafuta marafiki. Na nilidhani wenzangu walipaswa kuzoea utendaji kazi wangu na mambo yataenda sawa tu. Lakini swali lilikuwa Je nilitakiwa kuleta nini ili kuweza kujenga mahusiano mazuri katika muktadha wa kazi yangu? Kimsingi ilikuwa haihusiana na kutafuta marafiki – Ingawa ni jambo jema urafiki ukijitokeza. Mahusiano ya kikazi yana fanana kwa njia ya kushangaza na mahusiano yale ya kifamilia. Sikuchagua wanafamilia wala wafanyakazi wenzangu ; na siwezi kuamua kuwaacha ( katika mazingira ya kazi labda niamue kuacha kazi). Siwapendi wote kwa pamoja kwa usawa. Kipengele cha kuvutia katika mahusiano ya kifamilia ni kuwa chochote mmoja ya ndugu zako atakacho fanya au sema unakubaliana na kuwa mwaminifu hadi mwisho. Huwezi kumwacha ndugu yako , kwa kuwa mna muunganiko wa damu. Pengine hii ndio tungeweza kuleta zaidi katika mahusiano ya kazi. Hakuna muunganiko wa damu miongoni mwetu , lakini tumefungamanishwa na jukumu la kutimiza lengo la pamoja. Hivyo inatupasa kuwa waaminifu na kusaidiana. Hiyo haimaanishi kukwepa kutoa mrejesho wa kweli. Mrejesho wa kweli hujenga mahusiano yenye uhuru. Mwishowe jambo nililo jifunza ni kwamba ili kuweza kupunguza tabia yangu mbovu , tabia ya ukali au kushurutisha wengine . Na nilibaini changamoto yangu katika tabia ya upole , ambayo sasa najaribu kutumia.





# Kuandika ili kujifunza: kujifunza kuandika



Si kila mtu anapenda kuandika . Lakini mimi napenda . Baadhi ya watu wanajua nini wanachowaza kabla ya kuandika. Mimi sijui. Napenda kuandika kwa kuwa kuandika huniwezesha kujitenga nafsi yangu na mihangaiko ya maisha yenye shughuli nyingi . Napenda kuandika kwa kuwa kuna niwezesha kujiona kati ya kundi la watu , kuweza kusikia sauti yangu mwenyewe juu ya makelele ya sauti nyingi zinazo shindana. Napenda kuandika kwa kuwa kuna niwezesha kubaini nini ninawaza , hisi na kunifanya niweze kumenya ganda na kufika ndani ya nafsi yangu mahali penye uhai zaidi.

Mara nyingi naandika nikiwa peke yangu, wakati nyumba iko tupu, au wakati kila mtu amelala. Naandika historia za maisha pamoja na mashairi. Naandika vipande na vipande ambavyo punde huvitupa katika pipa la uchafu, naandika pia aya ambazo zinaweza siku moja kukua na kuwa kitabu. Mara nyingine naandika ninapoombwa kuandika : Binti yangu anaweza kuniambia Mama , andika shairi kuhusu kitanda kikubwa, hivyo naandika. Kisha nasoma mashairi haya mbele ya hadhira inayo yapokea kwa furaha sana na ambayo hushia kunicheka na kujicheka wao wenyewe vibaya mno , na kila mara huhitaji kusikia mashairi mengine zaidi. Mama ... Andika kuhusu siku ile tuliyo gombana kwenye ya duka la viatu.

Naandika pia nikiwa kazini, kuhusu masuala ya kazi. Naandika juu ya mada ninazo fanyia utafiti, makongamano niliyo hudhuria , miradi ninayotaka kufanya pamoja na ile niliyowahi kufanya. Naandika kuhusu utendaji kazi wangu, na kuhusu miezi sita iliyopita punde. Naandika kuhusu wafanyakazi wenzangu na rangi za zuria chini ya meza katika chumba chetu cha mikutano. Naandika ili kuweza kujifahamu zaidi na kuelewa mada ninazo andika pamoja na uhusiano baina yangu mimi na mada husika. Pia najaribu kuimarisha aina hii ya uandishi hata katika uzoefu wangu kuhusu mada yoyote ninayo andika.

Writing helps us to reflect deeply on our experiences, personal and professional.



## Sura hii imebeba mambo gani?

Nime elezea baadhi ya fikra zilizo nyuma ya mbinu ninayo tumia katika kuandika na nimetoa baadhi ya vidokezo muhimu vya kukuwezesha kuandika kwa nia ya kudadisi, kuchunguza na kujifunza.

Pia nimedokeza hatua za kuandika kwa ajili ya watu wengine kusoma. Natumaini hii itakuwa na manufaa kwa wale wenye shauku ya kuandika magazeti, makala, hadithi – hata mashairi – yenye nia ya kutoa mchango katika mchakato wa kujifunza kwa wengine pamoja na wao wenyewe.

## Kuandika kwa lengo la kujifunza

Kuandika imekuwa na umuhimu mkubwa sana katika kubaini nini kinaendelea katika maisha yangu binafsi pamoja na yale ya kazi. Kama mwezeshaji wa masuala ya maendeleo, mara nyingi najiuliza, Je nitajuaje nawaza nini kabla sijaona nilichoandika? Kuandika kwa lengo la kujifunza au kuandika ili kuchunguza jambo ni tofauti kabisa na kukaa tu na kurekodi yale ambayo tayari tunafahamu, kile mtu mwingine alichosema au yale tuliyo soma mahali. Katika kuandika kwa lengo la kujifunza yatubidi kuasili tabia ya udadisi. Lazima tuwe radhi kuthubutu kujiingiza katika maeneo mageni na kubaini mambo mapya, au kugundua vitu kwa upya. Kwa kutumia mbinu hii ya uandishi, kuandika ni aina ya mchakato wa uchunguzi

Kuandika hutuwezesha kutafakari kwa kina uzoefu wa maisha yetu binafsi na ule wa maisha ya kazi. Katika kuandika matokea ya uzoefu tuliopitia hudhahirishwa zaidi kwa sababu kunaongeza taarifa za kina katika yale tunayokumbuka. Kwa kuelezea wahusika waliomo, mazingira ya tukio, mchakato pamoja na hisia zote – ikiwemo hisia zetu wenyewe – uzoefu unahuishwa tena.

Tunapotulia na kutafakari uzoefu au kipindi fulani katika maisha yetu, au awamu fulani ya mradi, kuandika hutuwezesha kuchambua, kuachilia .... na kuruhusu mambo kuja. Hapa nina maanisha kukubali tushangazwe na mambo yale

tunayoandika. Ni rahisi kueleza na kuelezea tena uzoefu wetu katika mtazamo na mazingira tuliyozoea – Hata wakati tukiwa tunatafakari uzoefu huo sisi wenyewe. Kwa kurudia kusimulia uzoefu wako au tukio kwa staili ile ile kila wakati hudhahirisha imani zetu na kuimarisha msimamo wetu. Lakini pia tabia hii hutuzuia kuona mambo kwa mtazamo tofauti. Zoezi la kuandika kwa lengo la kujifunza lina tuhitaji kuwa na uthubutu, kujifunua, kutokuwa na uhakika, kuwa na mzaha kidogo, wabunifu na hata wakati mwingine kukosa raha.



## Mawazo ya awali

Njia mojawapo na kutimiza jambo hili ni kusikiliza kwa makini mawazo yetu ya mwanzo .Kimsingi mawazo ya awali ni yale ambayo tuna yafikiria kwanza. Mawazo ya awali mara nyingi hupita katika akili zetu na punde hupingwa na kanuni za jamii na mazingira tuli yokulia , kanuni kuhusu nini tunapaswa au hatupaswi kufikiri , kuhisi au kutamka. Katika kitabu chake alichandika mwaka 1989 kiitwacho *Writing down the Bones* , Natalie Goldberg alisema kuwa mawazo ya awali ni yale ambayo kimsingi akili yako huona na kuhisi na sio yale ambayo akili hufikiri inapasa kuona na kuhisi.

Uandishi wa jinsi hii hutuwezesha kuepuka majibu ya kijanja , salama au yale yanayo tarajiwa. – Majibu yale ambayo tunadhani wengine wataka kusikia. Mbinu hii ya uandishi hutuwezesha kwenda nyuma ya mazoea , usahihi au adabu ili kuweza kupata sauti na mamlaka yetu wenyewe. Hutusaidia kuepuka kuandika kwa tahadhari.

## Mtazamo tofauti

Njia nyingine ya kuandika uzoefu wetu ni kutumia mtazamo tofauti . Kwa mfano kujaribu kuandika wazo tofauti kabisa kinyume na mtazamo wako kuhusu jambo ambalo ni la msingi kwako. Andika kwa kushawishi kama vile unaamini kabisa katika jambo unaloandika . Au andika kuhusu jambo lililotokea kutoka kwa hadithi ya mtu mwingine . Chagua mtu aliyehusika katika uzoefu uliopitia au tengeneza mhusika , jiveke katika nafasi yao. Fanya majadiliko kwa maandishi na mmoja wa wahusika wako katika hadithi – Pengine ni mfanyakazi mwenzio ambaye ni mkorofi kidogo , au mtu mzuri sana kutoka katika jamii unayofanyia kazi , au mzee ambaye ungependa kupata ushauri kutoka kwake. Ongea nao moja kwa moja. Waeleze kimsingi unataka kusema nini halafu wape nafasi ya kuongea na wewe kama vile mko katika mazungumzo halisi. Mwelezane kuhusu hali inayo wabughudhi , kuwatatiza au lile linalo wafurahisha , uzoefu au hali unayotaka kujifunzia.



NATALIE GOLDBERG



Mamlaka juu ya mada fulani mara nyingi huonekana kuwa lko mikononi mwa wataalamu au wanazuoni. Ni rahisi kukata tamaa ya kuandika . Kwa kuwa kuna sauti inayo hoji : Hivi! wewe unajua nini kuhusu mada hili? Lakini pia kuna aina fulani ya mamlaka inayomilikiwa na mweledi. Maarifa ya watendaji. Na kwa kutumia dhana ya kuandika kwa lengo la kujifunza tunaweza kutumia chanzo hicho cha maarifa na kukisogeza karibu zaidi kwetu na pengine hata kwa wengine pia.







*'Attempting to create distinction between fact and fiction is a waste of time with regards to reflective practice. Any writing is writing from the practitioner's depth of experience, knowledge and skill. This experience, knowledge and skill is as true as you can get: in the way a straight line is true.'*

Gillie Bolton

Mara nyingi ninapotoa mazoezi ya aina hii katika warsha za kuandika watu hujibu kwa kusema oh , lakini kwakweli sijui atasema nini! au kwakweli sijui nini nataka kuuliza! Kuandika kwa lengo la kubaini. Mtu mwingine anaweza kupinga kwa kusema lakini kama nikitunga uzoefu basi sio halisi . Ni wa kurikirika au kutengenezwa tu ! na huwa nawa jibu watu kama hawa kwa kusema : Je inajalisha ?

Wewe sio mwandika taarifa za mkutano , aandikae muhtasari wa mkutano au mtunza kumbukumbu au taarifa za mahakamani ambaye taarifa anazotoa hutumika katika kutoa hukumu na kufunga watu. Hauchapishi makala au kusaliti wale waliokuamini. Wewe ni mwandishi , anayeandika kwa lengo la kuchunguza , kubaina na kujifunza

Kanuni ya msingi katika mbinu hii ya uandishi ni kuandika ili kuweza kugundua yale unayofikiri na kuhisi. Hii ni kinyume kabisa na mbinu nyingine zinazotumia dhana ya fikiri kwanza kisha andika, mbinu ambazo pengine ulifundishwa shuleni. Je unawezaje kujifunza kuandika kwa jinsi hii? Zifuatazo ni zana pamoja na vidokezo muhimu kadhaa ambavyo zimetokana na safari yangu binafsi ya kujifunza kuandika.

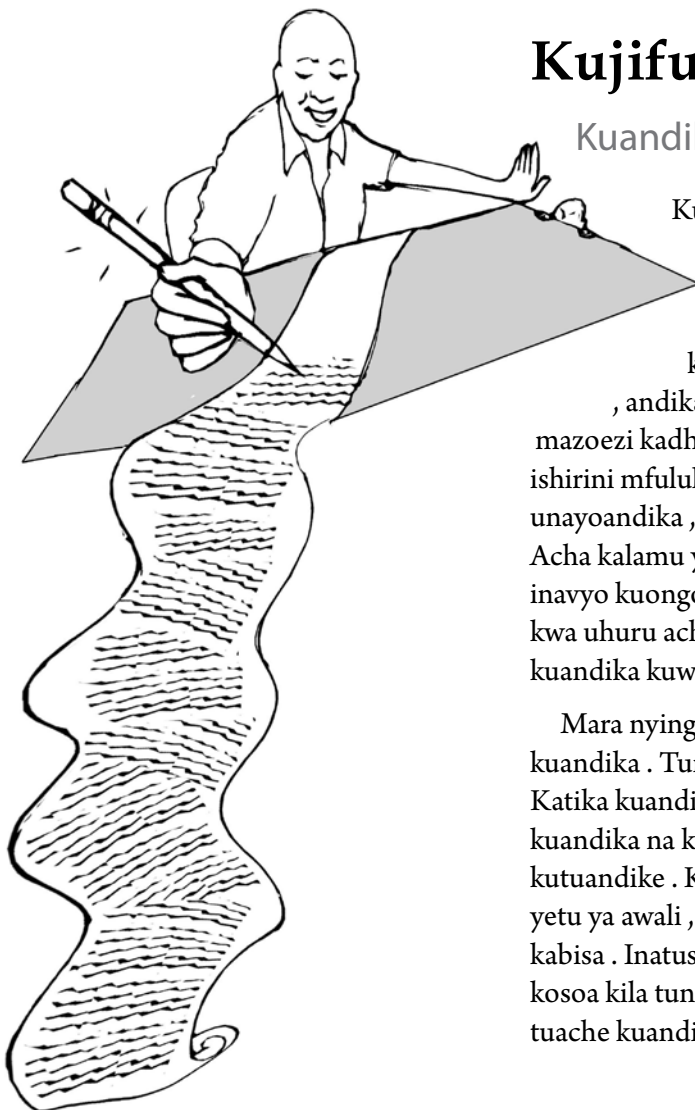
## Kujifunza kuandika

### Kuandika kwa uhuru : Zana ya msingi

Kuandika kuhusu jambo lolote kwa uhuru kwangu mimi ni zana muhimu sana katika uandishi.

Kuandika kwa uhuru ni mbinu rahisi ya uandishi inayohusisha kuandika mfululizo bila kukoma kwa kipindi cha muda fulani uliotengwa. Kwa kuanza , andika kwa dakika tano au sita na baada baada ya kufanya mazoezi kadhaa unaweza kuendelea hadi dakika kumi na tano au ishirini mfululizo. Unapoandika kwa uhuru hauna uthibiti wa yale unayoandika , ila kalamu au pensili yako ndio yenye kukuongoza. Acha kalamu yako iamue nini inataka kuandika na fuatisha jinsi inavyo kuongoza: Ione kama ni kalama ya kimiujiza . Unapoandika kwa uhuru acha mkono wako utembe usisimame . Hii hufanya kuandika kuwa ni zoezi la kufikiri.

Mara nyingi tunapenda kujua tutaandika nini kabla hatujaanza kuandika . Tunataka kupata mpangilio mzuri katika mawazo yetu. Katika kuandika kwa uhuru tunasikiliza kuhusu kile tulipaswa kuandika na kwa namna fulani ni njia ya kufanya kuandika kwetu kutuandike . Kuandika kwa uhuru hutuwezesha kuandika mawazo yetu ya awali , kabla ya kujizuia kwa kusema oh huo ni mzaha kabisa . Inatusaidia kumkabili mkosoaji aliye ndani yetu anaye kosoa kila tunachoandika na kuona kuwa ni takataka na kutufanya tuache kuandika kabla hata hatujaanza.





Unapoandika kwa uhuru , andika kwa kutumia mkono. Hii Itatengeneza njia ya kuandika kutoka moyoni mwako ! Jaribisha uone – Kwa namna fulani unajenga uhusiano wa karibu na nafsi yako unapoandika kwa mkono , kuliko kutumia kompyuta. Kunandika kwa mkono hukuzuia kuhofia makosa ya tahajia na sarufi – hakuna marekebisho ya sarufi au tahajia inayofanywa na kompyuta na kuvurugwa na ile mistari mwekundu na kijani yenye vimawimbi mawimbi!

Punde unapo maliza zoezi la kuandika kwa uhuru, chukua dakika chache kusoma yale uliyoandika na kupigia mstari kwa penseli ya rangi maneno , tungo au sentensi unazo pendezwa nazo. Hii itakuwezesha kuwa na macho yenye kukubali na kuthamini mambo mazuri. Pia tafuta na pigia mstari mambo yale yanayo kubugudhi au kuudhi . Mara zote kuna jambo la msingi katika mambo haya . Unaweza kuhitaji kuandika kwa upana zaidi katika moja ya maneno , tungo au sentensi ulizopigia mstari. Fanya hivyo au zitunze ili ziwe kama kichocheo cha kutumia katika mazoezi ya kuandika kwa uhuru utakayo fanya baadae.

### **Kuandika kwa uhuru kwa kutumia sentensi au neno la kuchochea**

Kuandika kwa uhuru huweza kuachwa wazi ili kutoa uwanja mpana wa kufikiri ( mara nyingine hujulikana kama mtiririko wa kuandika kwa umakini ) au inaweza kupewa mwelekeo fulani kwa kutumia sentensi au neno la kuchochea. Kichocheo cha kuandika ni sentensi fupi au swali ambalo linakupa mwelekeo fulani- Japokuwa unaweza kuchepuka nje ya mwelekeo huo huko mbeleni. Vichocheo vitatu ninavyo penda ni :

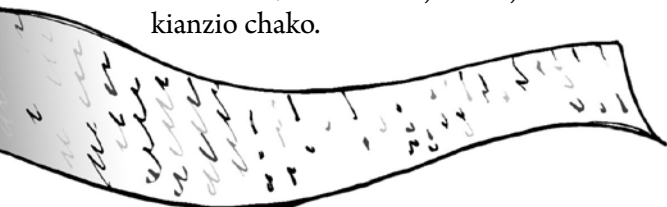
- Leo nili ... ..
- Nakumbuka .....
- Naona ... ..

Unaweza pia kuchagua mada au makala maalumu ambayo unataka kujifunza zaidi na kuifanya kuwa kichocheo chako. Katika kuandika kwa uhuru juu ya mada fulani unaweza kuibua hisia ulizo nazo kuhusu mada hiyo, mambo yale unayojua kuwa unajua, mambo unayowaza , na jinsi unavyojisikia

. Andika kwa uhuru kuhusu uzoefu halisi uliopitia na kutoa mfano halisi kuliko kutoa maelezo ya jumla ya mada husika. Usiandike juu ya umiliki, au ushiriki au kuhusu mada ya kujifunza kwa ujumla . Andika kuhusu uzoefu wako kuhusu masuala ua umiliki , ushirikiswaji au kujifunza. Chukua mfano halisi kuwa kianzio chako.



“Kuandika kwa uhuru juu ya mada fulani , unaweza kuibua hisia kuhusu mambo unayojua kuhusu mada husika ... ”





Nilipoanza kufanya kazi kwa karibu zaidi na wafanyakazi wenzangu katika shirika langu binafsi , masuala yanayo husu mahusiano na ushirikiano yalijitokeza sana. Niliona ni jambo la manufaa sana kuchunguza kwa undani suala hili kwa kuandika chochote kinacho kuja kichwani kuhusu suala hili . Siku nyingi baadae , nilitakiwa na shirika moja mdau wetu kuandika makala kuhusu ushirikiano , na vipande nilivyokuwa nimeandika kuhusu ushirikiano kwa lengo la mimi mwenyewe kujifunza vilinisaidia sana katika kubaini mada za msingi za kufuatilia .

Kabla sijajifunza kuhusu kuandika kwa uhuru , nilitumia muda mwingi sana katika kuamua ni mifano ipi, tukio gani, wakati upi kuchagua kama hatua ya kuanzia. Kwa mfano labda nilitakiwa kuandika kuhusu tukio muhimu.... Wakati mwingine nilichanganyikiwa na kuwa mtupu kichwani. ( sina uhakika kama kuna jambo lolote la msingi limewahi kutokea katika maisha yangu! Kimsingi nina maisha ya kawaida tu ambayo hayana msisimko wala umuhimu) au nilijitesa kwa kujaribu kufikiri ni mambo gani muhimu zaidi katika maisha yangu , yenye thamani na yenye kuvutia zaidi na kadhalika. Nilifanya makosa mengi katika kuanza , nikiruka kutoka hali moja kwenda nyingine, na kisha kukata tamaa na kushindwa kuendelea. Katika kuandika kwa uhuru fadhaa ya kukosa uchaguzi huepukwa na kichwa kuwa tupu ni faida . Kimsingi katika kuandika kwa uhuru yakupasa kuacha kufikiri na kufuata kalamu yako.



### **Kuandika kwa uhuru bila kuwa na neno au sentinsi ya kuchochea**

Kuandika kwa uhuru bila kuwa na kichocheo ni njia nzuri ya kuanza kuandika . Inawezesha kupata mtiririko wa kibunifu , na hutoa fursa ya kuweza kuandika kila kitu kilichojaza akili yako sambamba na kuteka ufahamu wako. Kwa ufupi , hukuwezesha kuwa makini na msikivu katika kuandika. Iwe naandika nikiwa peke yangu au nikiwa naendesha warsha ya kuandika , mara nyingi huanza na dakika sita za kuandika kwa uhuru. Ukishamaliza kuchua dakika chache soma kile ulichoandika na kupigia mstari mambo yaliyo kuvutia . Unaweza kustaajabishwa na kile utakacho kuta. Unaweza kuona mada ikiibuka , au swali la msingi la kukabiliana nalo au hata pengine dokezo la majibu huweza kuibuka pia. Lakini unaweza kugundua kuwa hakuna jambo la msingi linalojitokeza isipokuwa ni mambo yasiyo eleweka tu. Au pengine ni orodha ya vitu vingi vya kufanya . Yote haya ni sawa- Ni bora umeyatoa na kuwaweka kwenye karatasi kuliko kuyaacha yajaze nafasi katika akilini mwako.

# Kuandika kwa ajili ya wengine

Kuandika kwa nia ya kudadisi ni muhimu sana kwa watu wanaotaka kujifunza . Lakini kuna sura ya pili katika hadithi yangu ya kujifunza. Sura hii ni kuhusu kuandika kwa ajili ya watu wengine , ni kutoa kile tulichoijifunza kwa namna yenye manufaa na yenye kuleta mabadiliko kwao. Katika sura hii , mhusika mkuu (wewe) sasa ndie mwongozaji badala ya mdadisi , na katika jukumu hili jipya una stadi za ziada za kujifunza na una kazi nyingine ya kufanya.

Wakati nyingine , nikiwa katikati ya kuandika makala , mtu anauliza ni kwa nini hasa ninaandika juu ya makala hiyo huku maktaba na intaneti zimesheheni habari za kutosha tayari. Kila mara swali hili huwa linavunja moyo – Ingawa ni sahihi. Tunaishi katika kizazi kilicholemewa na habari , taarifa nyingi kuzidi uwezo wa kustahimili. Lakini nyingi ya taarifa hizo huishia kuwa habari. Ninapoandika najaribu kuepuka uandishi usio changamsha , wa kinadharia na usio husu watu. Najaribu kuandika kwa sauti, na kuonesha jinsi mimi mwenyewe nilivyo na jinsi nilivyoweza kupata maana kutoka kwenye uzoefu au habari ninazo tumia katika kuandika. Kwa njia hii kuandika kwangu kuna nafasi kubwa ya kumvuta msomaji, kuongea na fikra , akili , moyo na dhamira yake.

Kazi zangu za mwanzo za kuandika nikiwa kama mweledi wa masuala ya maendeleo ilikuwa ni maandiko ya miradi pamoja na ripoti za wafadhili. Jinsi gani natamani ningejua kuhusu dhana ya kuandika kwa uhuru wakati ule. Nadhani wafadhili wangependa kupokea taarifa ambazo hazina mambo mengi yasiyo vutia , maelezo yasiyo na msisimko kuhusu nani alifanya nini na lini, simulizi dhaifu za mafanikio – pia taarifa zisizo na istilahi za kisasi za sekta ya maendeleo. Kwa hakika nilikuwa na aandika kihafifu.



Kuandika kwa uhuru hutuwezesha kupaza sauti zetu.

Kuandika kwa sauti kimsingi inamaanisha kujiweka katika maandishi unayoandika . Mara nyingi tunaandika kwa kificho . Sauti ya kificho inaweza kuwa ya mtu yeyote yule haina mwenyewe. Haina hamasa. Haina uhai . Mfu. Mtunzi wa mashairi na Mwandishi Seamus Heaney alisema kuandika kwa sauti ina maana unaweza kutoa hisia zako kwa maneno yako mwenyewe na kwamba maneno yako yamebeba hisia zako.



Ifuatazo ni baadhi ya mifano ya uandishi mahiri wenye kuvutia uliochukuliwa kutoka ripoti za mshirika mawili tofauti.

## Kutoa taarifa zenye kumbatana na masimulizi

Lengo la shirika la Cape Flats Nature nchini Afrika ya kusini ni kujenga mbinu bora katika usimamizi undelevu wa hifadhi za uoto wa asili wa jiji la Cape Town., kwa namna ambayo itanufaisha jamii zinazozunguka hifadhi , hususani katika vitongoji vyenye kipato cha chini na maisha duni. Kama mradi wa majaribio wa ushirikiano , Asasi ya Cape flats Nature ilitaka kubaini na kisha kuchumbua mawazo na dhana mbalimbali kutoka kwa watunza mazingira , wana mipango, maafisa wa serikali , wanaharakati pamoja na viongozi katika jamii. Lakini pia walihitaji kutoa maelezo kwa washirika , wahisani pamoja na wanajamii. Waliamua badala kuandika kijarida kilichobeba mkusanyiko wa taarifa fupi badala ya kuandika ripoti. Zifuatazo ni mhusari wa simulizi mbili zilizotokana na taarifa ndefu za kina za kazi.

### Marafiki wa manyoya

Ratiba ya mapumziko . Kundi la vijana waliochoshwa na maisha na kutafuta burudani. Mwito wa msisimko. Kazi ya ufuatiliaji wa ndege wa angani ni kazi ya kisayansi. Matokea sharti yawe yakuaminika . Watu wote hawataki kuhushishwa.

Muda mrefu . wafanyakazi watano tu wa kujitolea watakumika kama wafuatiliaji wa ndege. Lakini wao pia walihama. Kikundi cha ufuatiliaji kilikwama aridhini kabla hata kuanza kupaa. Mwaka mwingine , kundi lingine , klabu nyingine ya ndege. Kundi hili lina paa sana. Wakitafuta wafuatiliaji waliopotea, kurejesha kundi pamoja , kutoa mafunzo zaidi, msaada endelevu, kutia moyo bila kikomo. Kuwaangalia wakipaa.

### Kwenda madukani 1

Inakarikia saa kumi na mbili jioni. Giza linaingia . Nawatuma watoto wakanunue viazi, au kabichi, au mkate. Wanarudi , mikono mitupu , macho yamewatoka. Njaa. Tumetafuta kila pahali kunapojua.

Tumepata rand tano. za kutosha kupata kitu kutoka mgahawa wa Sparkies . Nitatumia nusu ya muda tu endapo nitapita njia ya mkato inayokatiza mbugani.

### Kwenda madukani 2

Watu wanotumia njia ile wanakwenda kununua bidhaa madukani . Hawajali , hawana habari kuhusu bioanuai . Wana hatari ya kuanzisha moto. Sharti njia ibadilishwe.

Lakini wawakilishi wa wanajamii wameomba kibali maalumu cha kuzuia ubadilishaji wa njia. Tunahitaji kuwa shawishi watu hawa kupokea dhana nzima ya uhifadhi wa uoto wa asili badala ya kuwafukuza.

### Kwenda madukani 3

Kwanini umebadilisha mawazo yako? Nilisoma habari ile katika gazeti. ....?

Kuhusu msichana aliyevamiwa na majambazi wakati akienda madukani. Tukio hili lingeweza kutokea mahali popote Tulifanya mkutamo mwingine na uliohusisha wadau wote. Tuliazimia kuacha wanajamii watumie hifadhi.





## Kuelezea simulizi ya shirika

Kikosi cha ufuatiliaji wa mazingira hakijaanzika ripoti ya mwaka kwa takribani miaka sita. Ndio , wametoa ripoti kwa wafadhili wao na kutimiza matakwa yote, lakini hasa walitaka kutoa ripoti wadua wote wanao husika na mradi. Walitaka kueleza kwa ufupi kuhusu wao ni nani kama shirika na wamejifunza nini . Wafanyakazi walishirikiana katika kutimiza kazi , wakaitisha warsha ya kuandika na kuweza kukusanya taarifa zao zote pamoja.

Unafanyaje?

Unafanyaje?  
Mambo mengi kwa wakati mmoja .

Leo uko hapa , kesho uko pale.  
Wakati mwingi nahitajika kuwa kila mahali .  
Mkutano huu na mkutano ule .  
Mtu huyu mtu yule .

Unafanya nini?  
Mambo mengi kwa wakati mmoja  
Nyaraka hii nyaraka ile  
Tovuit hii tovuti ile  
Barua pepe hii barua pepe ile  
Kitabu hiki kitabu kile

Unafanya nini ?  
Mambo mengi kwa wakati mmoja  
Simu hii , simu ile  
Warsha hii , warsha ile  
Kongamano hili , kongamano lile  
Semina hii ,semina ile

Unafanya nini ?  
Mambo mengi kwa wakati mmoja  
EIA hii na EIA ile  
Mafunzo haya , mafunzo yale  
Mfadhili huyu , mfadhili yule  
Ukatiki huu na ukatili ule

Una fanya nini ?

*Na Thabang Ngcozela*



Nimekaa chini ya mti wenye kivuli na upepo mwanana , katika kikiji kimoja nchi Uganda. Pembeni yangu ameketi mwanadada mrembo aliyevalia gauni lenye nakshi za maua. Kisha mama wa makamo anaungana nasi. Kuna mvutano uliowazi baina yao ambao nauona lakini siuelewi. Watoto wako wanatuzunguka pande zote. Godfrey mkalimani wangu akawaeleza kuwa tumekuja kusikiliza kisa chao na kuwa tungependa kuwapiga picha . Niliwahi kutembelea kijiji hili hapo awali , na kipindi hicho niliwapiga picha. Hiyo ilikuwa ni miaka mitano iliyopita. Niliwaeleza jinsi nilivyotumia picha zao katika makongamano na warsha mbalimbali. Katika kujaribu kuonyesha ni jinsi gani viongozi wasomi wapumbavu na wasiojali walivyo. Kuonyesha jinsi gani sera inavyokosa thamani endapo haijatafsiriwa katika lugha inayoeleweka na watu , kuonesha totauti baina ya nia njema na kushindwa vibaya kwa utekelezaji halisi wa mipango.

Nimekaa chini ya mti. Mwanadada pembeni yangu ana watoto watatu. Ni mke wa pili aishie nyumba moja na mke mwenza. Sasa naelewa sababu ya mvutano katika yake na huyu mama wa makamo. Wanaanza kuongea . Pindi kampuni ya kimarekani ilipojenga makazi mapya kwa wanakijiji walisema , kila familia itapewa nyumba moja tu , bila kujali ni nyumba ngapi zilifurikwa na bwala la maji. Lakini familia ni nini? Je ni mume na wake zake wengi au ni mke na watoto wake wengi?

Niliongeza muda wangu wa kukaa nchini Uganda ili kuweza kutembelea tena kijiji hiki. Kijiji kilijengwa ili kuhifadhi watu waliotakiwa kupisha mafuriko katika bwawa lililojenga, watu ambao maisha na jamii zao zilipunduliwa juu chini, ili jiji liweze kupata umeme wa kutosha. Nilikuja kusikiliza na kupiga picha , ambazo nilitarajia zingepaza sauti vizuri zaidi kuliko maneno yangu kuhusu adha watu hawa.



Mimi pamoja na wenzangu kutoka mtandao wa mito ya Afrika , tuliwasili kijijini siku ambayo ilikuwa na shamrashara nyingi. Watoto wazuri waliovalia mavazi ya kun'gara na kaptura zisizo n'gara sana waliimba , Hii ni nchi yangu , nchi hii ni nchi yako kutoka milima ya Ruwenzori hadi nyanda za juu kaskazini , ardhi hii ni yangu mimi na wewe.

Na nilitamani ingekuwa hivyo . Ardhi hii wameipoteza hivi karibuni. Ardhi ilipokonywa kutoka mikononi mwao – ardhi iliyokuwa karibu na mto , karibu na barabara , karibu na mazalio ya samaki wa kuvua , na karibu na masoko na ndugu , na makaruburi na mahali patakatifu pa ibada, zahanati , historia , karibu na mashule pamoja na vitu vyote muhimu katika maisha vinavyokufanya uamke kitandani na kusema nitaishi siku nyingine tena.

Benki ya dunia iliyofadhili ujenzi wa bwawa walisema maisha ya watu watakuwa bora zaidi kuliko hapo awali kabla ya bwawa kujengwa , na kuwa watarudishiwa gharama zao kadri ipasavyo – Ardhi kwa ardhi . Lakini wananchi walidai jengo kwa jengo , shule kwa shule . Zahanati kwa zahanati. Mti wa matunda kwa mti wa matunda. Iko dhahiri. Wala huhitaji shahada au kipande cha karatasi kuelewa jambo hili, kuvaa viatu vyao – yaani kujiweka katika hali zao. Unahitaji tu akili ya kawaida , busara , na huruma.

Je unaweza fikiri nini maana ya kuishi na wake wawili katika nyumba moja ? Jamaa alinionesha chumba kidogo cha kulala anacho tumia mke mmoja na sebule kubwa ambayo mke mwingine analala. Aliniezeza kuhusu makazi yake ya awali ambapo kila mke alikuwa na kibanda chake mwenyewe, makazi ambayo kwa sasa yamemezwa na maji ya bwawa.

Niliwauliza wanawake wawili niliokaa nao chini wa mti hali ikoje? Wakasema ngumu , bila kutazamana usoni. Ni ngumu sana sana, mke mkubwa alisema baada ya mke mdogo kuondoka. Ni ngumu mno.

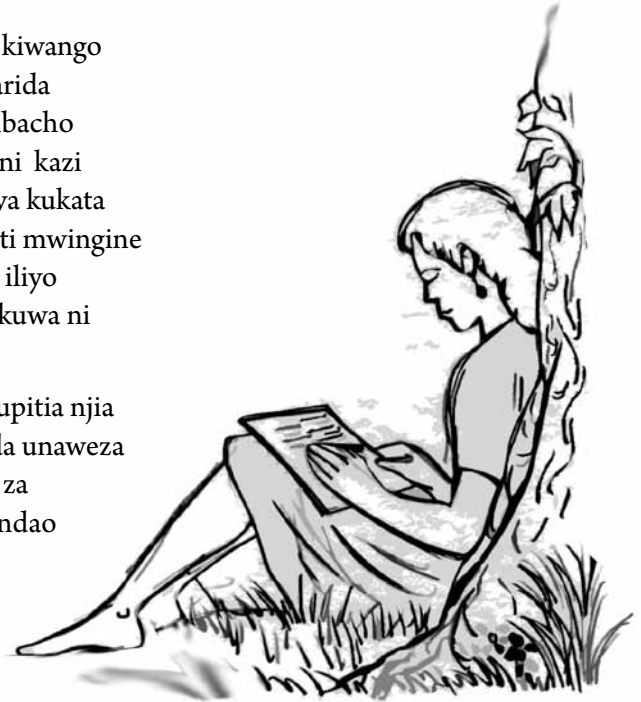
*Na Liane Greeff*

# Mchakato wa kuandika

Kitu kimoja kinachovunja moyo waandishi chipukizi ni kiwango cha juu cha uandishi wanacho kiona katika vitabu, majarida na katika mada zilizoandikwa na watu wengine. Kitu ambacho mara nyingi hawatilii maanani, ni kuwa wanacho kiona ni kazi iliyokwisha kamilika, na hawajaona rasimu lukuki, hali ya kukata tamaa, kurasa zilizotupwa kwenye pipa la uchafu- Wakati mwingine hata machozi! Kama hutarajii kuandika kazi ya mwisho iliyo kamilika pindi unapokaa chini na kuanza kuandika, utakuwa ni mwandishi mwenye furaha sana.

Kuandika ni mchakato. Na kwa kawaida mchakato hupitia njia mbalimbali kwa waandishi tofauti tofauti. Baada ya muda unaweza kuanza kubaini mambo unayopenda, mtindo na mbinu za kuandika. Baadhi ya watu wana wakati maalumu waupendao kuandika, wengine mahali fulani wanapopenda, au kalamu fulani waipendayo. Wengine wanapenda utulivu, wengine wanapenda kuandika katika mgahawa wenye kelele nyingi, wengine huandika kipande fulani kwa mara moja kisha hukiacha kwa wiki kadhaa kabla ya kukirejea tena. Baadhi huandika vizuri zaidi katika zoezi la kuandika. Wengine wanawiwa kuandika juu ya jambo fulani – Jambo ambalo ni kama lipo ndani yao na linajilazimisha kutoka nje. Wengine wanaweza kuwa na hamu ya kuandika, lakini hawajui waandike kuhusu nini. Watu wengine wavivu kuandika, wana lazimika kuandika kwa ajili ya kazi tu, na hutafuta kila kisingizio cha kuwafanya waahirishe hadi kesho.

Unapo andika kwa ajili ya watu wengine kusoma, ni vyema kuuona mchakato wa kuandika kama safari yenye hatua ya mwanzo, katikati na hatua ya mwisho. Katika hatua ya mwanzo mkazo wa mwandishi ni kudadisi kuhusu mada yake kwa kuiandika, kuisoma, kuijadili na watu wengine. Hatua hii inahusisha utafiti wote anaopaswa kufanyika - Lakini jambo la msingi zaidi kwakweli ni kuanza kuandika (sio tu kufikiri au kupanga jinsi ya kuandika, au kupanga dawati lake vizuri, lakini kimsingi kuanza kuandika) Hatua ya katikati ya mchakato wa kuandika mwandishi hupitia kwa upya rasimu yake baada ya kuisoma kwa jicho lenye kuona mazuri na jicho la kukosoa. Inaweza kuwa muhimu kurudia kazi mara kadhaa wa kadha. Mrejesho kutoka kwa watu wengine anao waamini humwezesha mwandishi kuona kazi yake kwa jicho la nje. Pengine hoja zake muhimu hazija toka vizuri, pengine hoja zimemezwa na maneno mengi sana. Yamkini anaandika kwa kuficha sauti na hisia zake na anatakiwa kuonesha sauti yake na haiba yake katika maandishi anayoandika. Hatua ya mwisho, mkazo wa mwandishi uko katika kun'garisha au kuboresha kazi yake. Huwa makini katika kuangalia mambo madogo madogo lakini ya msingi na huiandaa kwa ajili ya kuchapisha, kuieneza au kusambaza.



Mwandishi wa riwaya pamoja wa mwandishi wa hadithi za maisha halisi ya watu Anne Lamott huziita hatua hizi kama rasimu ya awali, rasimu ya kati and rasimu mahiri ya mwisho.

### Rasimu ya awali

Ninapoandika jambo kwa ajili ya watu wengine kusoma , huanza na uandishi wa udadisi . Naweza kuandika tu kuhusu hisia zangu

juu ya mada( hisia , sio fikra) nikianza na maneno yasemayo , “Na hisi... .. au naweza kuanza kwa kuandika kwa tu hadithi

fulani, nilichukua mifano mahususi kama sehemu yangu ya kuanzia.

Vichocheo vingine ninavyoviona muhimu katika kuanza kuandika makala , mada au ripoti kwa ajili ya watu wengine kusoma ni:

- Kwa kweli nataka kuandika hadithi hii kwa sababu...
- Suala la msingi ninalotaja kuelezea na kuchunguza katika mada hii ni ...
- Maswali yanayo jibiwa na ripoti yangu ni...
- Dhumuni la makala hii ni ...

Unaweza pia kuanza kwa kubangua bongo orodha ya maneno au tungo zinazo ambatana na mada yako. Chagua tungo au maneno matatu au manne ya muhimu zaidi na andika chochote tu kuhusu maneno au tungo hizo kwa dakika sita au kumi. Baada ya kuandika kipande kimoja simama kisha soma ulichoandika , pigia mstari yale unayopenda , mambo yanayo kushangaza au kukubugudhi.

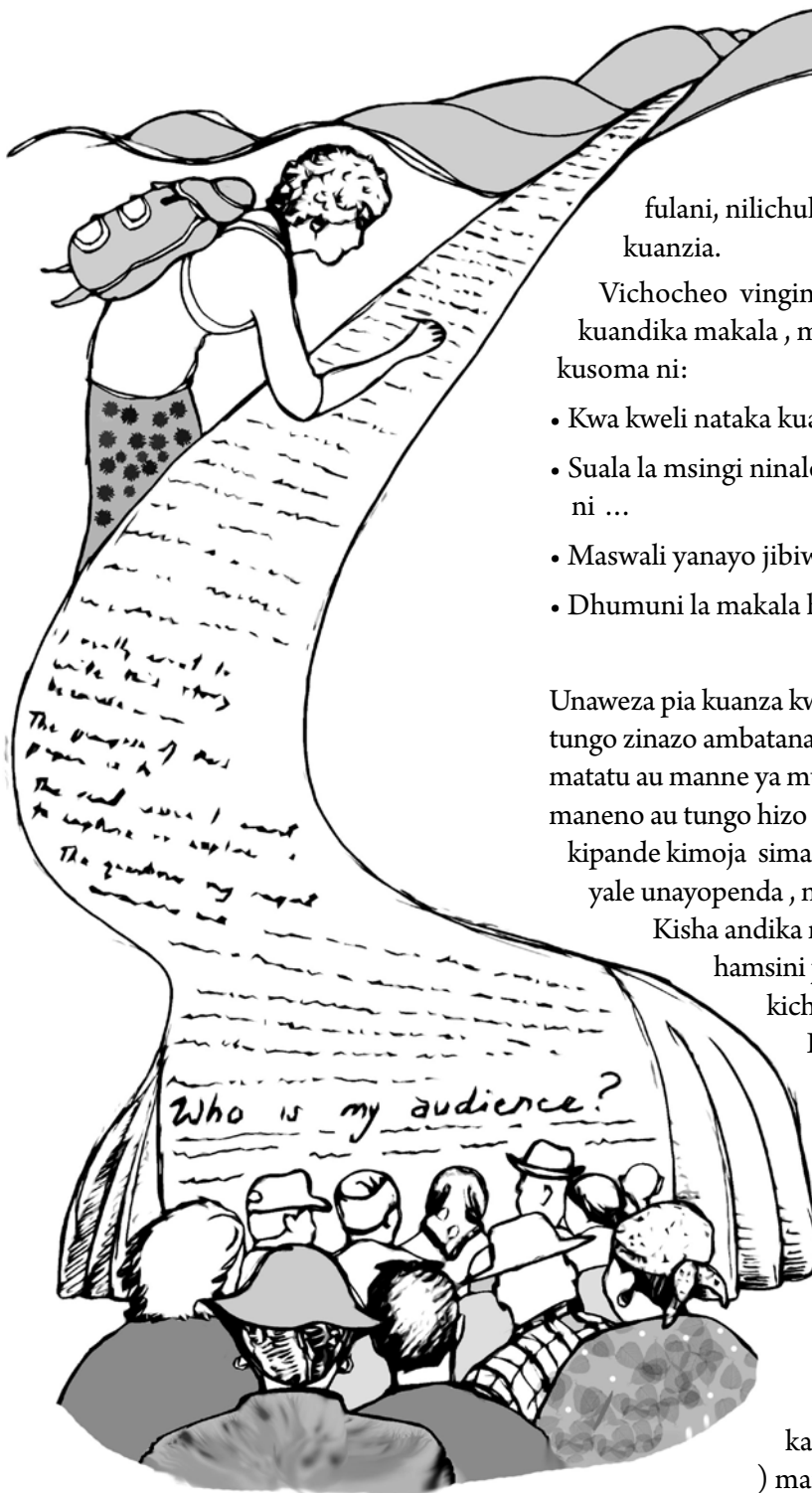
Kisha andika muhtasari wa takribani maneno ishirini hadi hamsini juu ya mambo uliandika kwa uhuru. Anza na kichochea : Mada yangu (au hadithi) inahusu... ..

Kwa kuandika kichwa cha habari cha mada , ripoti au hadithi yako kutakuwezesha kubaini zaidi kiini au kitovu cha jambo unalotaka kusema.

Wakati mwingine anza na zoezi ya kujipangia muda maalumu akilini mwako. Ina muda maalumu hivyo nina shinikizo na yanipasa kutumia vizuri mawazo ya awali na masuala mengine mchanganyiko.

Ili kutengeneza ramani ya akili , chora duara katikati ya ukurasa wako kisha andika (mada ) maneno au tungo muhimu katikati ya mduara .

Kisha kutoka katika mduara wa kati andika maneno au tungo zinazo husiana na maneno ya msingi ya mada, chora





mistari ya kuuanganisha pale penye uhusiano Ramani ya akilini haikupi undani au ubora wa uandishi ambao huletwa na kuandika jambo kwa uhuru , lakini ni mbinu nzuri ya kutoa muhtasari kwa ajili ya

Kwa kutazama kwa upana zaidi sehemu za viunganishi vyote katika mada yako. Inaweza hata kukuwezesha kuona uhusiano ambao hujawahi kuwaza kabisa. Hapa ni muhimu kutulia na kujiuliza unaandika kwa ajili ya watu gani. Jiulizie hadhira yangu ni gani? Andika chochote kuelezea kwa ufupi kuhusu watu unao waandikia . weka bayana , au tumia kichocheo hiki kuandika, ‘Msomaji wangu ni ...’

Mwisho naanza kwa kuandika rasimu yenyewe ya awali( rasimu ya mwanzo au nakala shaghala bagala). Najaribu kuandika upesi bila kujali sana kama inakutoka vizuri au la. Rasimu ya awali inahusu kuweka kwenye karatasi kila unachotaka kusema. Endapo utakumbuka habari unayotaka kuongezea , lakini huikumbuki kwa undani , weka alama pembeni mwa karatasi katika ukurasa au kwenye karatasi nyingine tofauti. Kwa mfano unaweza kuandika, nahitaji kuangalia maelezo ya Margaret Wheatley kuhusu kusanyiko la mbinu au desturi. Au kumuuliza Nathi kuhusu warsha yake ya jinsia. Kisha endelea zako kuandika. Ingawaje inawezekana unaandika mambo mengi ambayo hutatumia katika makala yako ya mwisho, chukulia yale unayoandika kama taarifa ghafi au chanzo cha taarifa. Ni bora kuandika mambo lukuki na kisha kupunguza badala ya kujaribu kuongeza mambo baadae.

Kuandika rasimu yako ya awali ni hatua ya kibunifu sana katika mchakato wa kuandika. Zuia ukosoaji katika hatua hii. Usijali kuhusu sarufi wala tahajia . Usijali kuhusu muundo, mantiki au mtiririko( mpangilio). Zingatia maudhui pamoja na maana – Ni jambo gani unataka kulitoa ? nini kipo ndani ya moyo wako? Ukisha kuwa na kurasa kadhaa , ni jambo jema kuacha kuandika kwa muda na kisha kuchukua mapumziko.

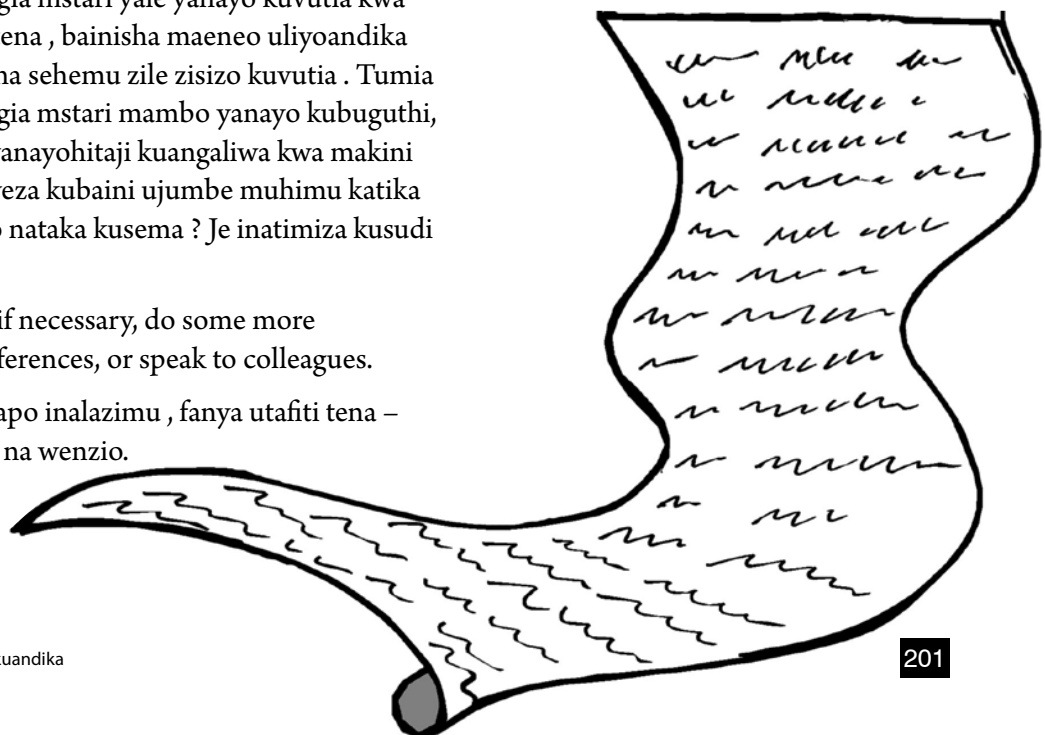
Kisha rejea kazi yako – Kama vile msomaji rafiki wa kwanza. Soma rasimu yako tafuta na pigia mstari yale yanayo kuvutia kwa kalamu ya rangi. Kisha isome tena , bainisha maeneo uliyoandika vizuri , palipo vuta hisia zako, na sehemu zile zisizo kuvutia . Tumia kalamu ya rangi nyingine kupigia mstari mambo yanayo kubuguthi, mapengo pamoja na maeneo yanayohitaji kuangaliwa kwa makini zaidi. Jaribu kuona kama unaweza kubaini ujumbe muhimu katika rasimu yako. Jiulize , haya ndio nataka kusema ? Je inatimiza kusudi nililodhamiria.?

Go back to your notes and, if necessary, do some more ‘homework’ – read, look up references, or speak to colleagues.

Rejea kazi uliyoandika, endapo inalazimu , fanya utafiti tena – Soma , tafuta marejeo au jadili na wenzio.



Ni vyema kuwa na orodha ya kitu chochote unachosoma au nukuu fulani kuhusu mada yako. Mwelezee kwa undani mwandishi, kichwa cha habari, tarehe ya kuchapishwa, mchapishaji na namba za kurasa zenye nukuu. Utahitaji taarifa hizi ikiwa utataka kuonyesha vyanzo vya nukuu/ taarifa katika makala yako vizuri.

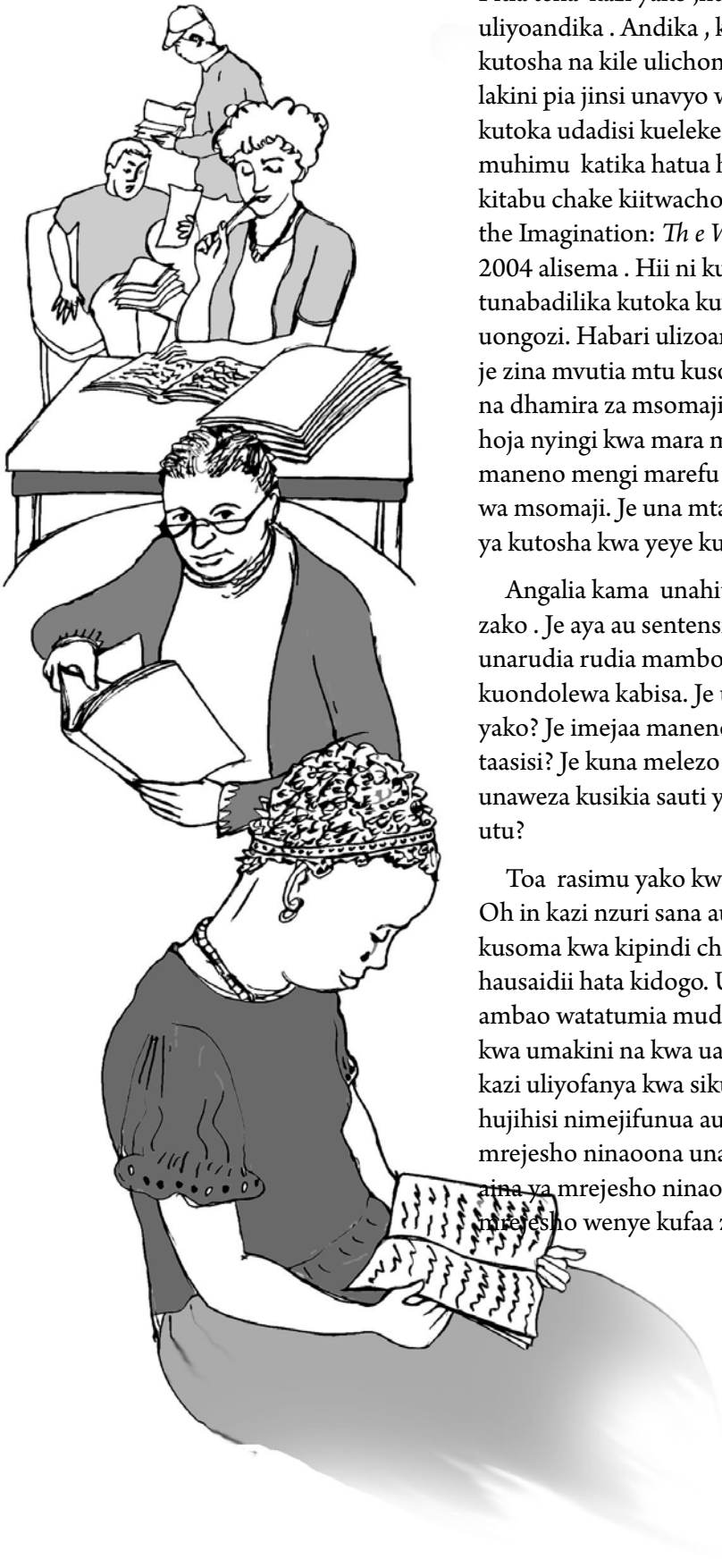


## Rasimu ya kati

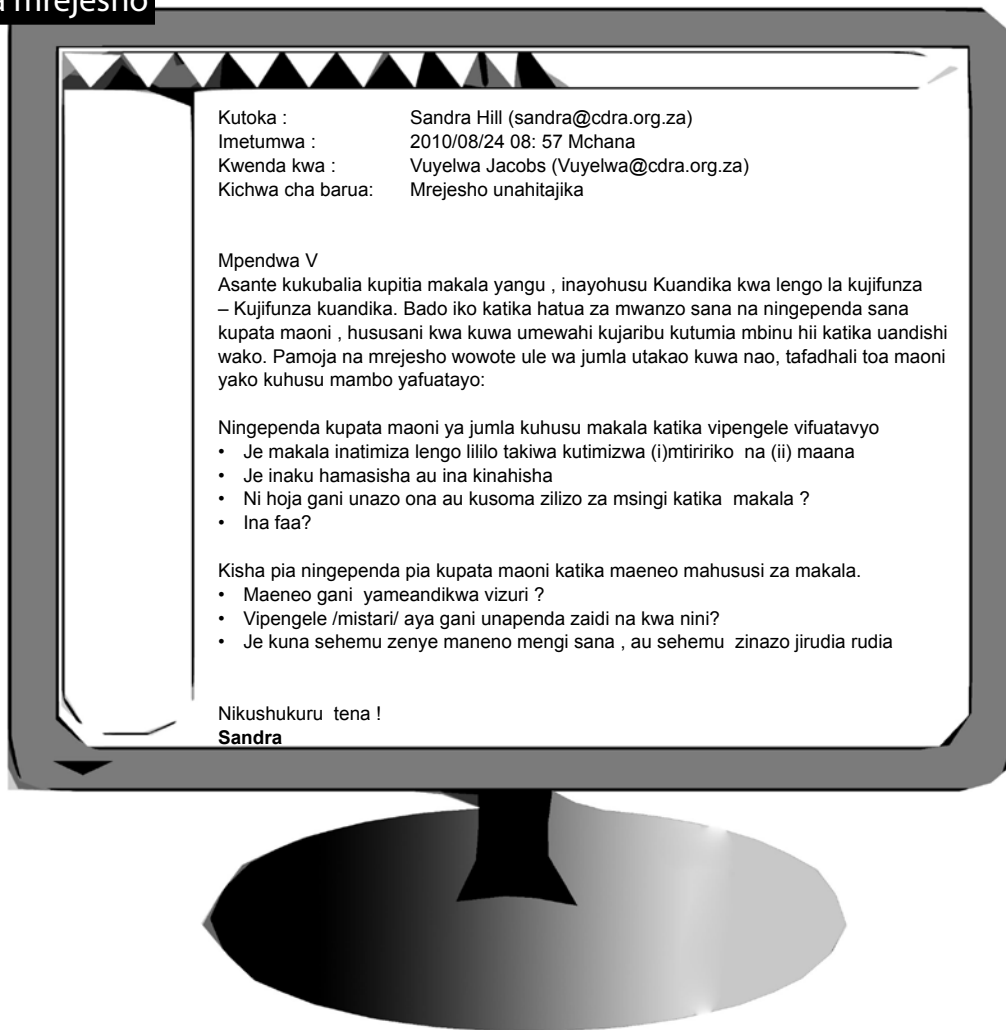
Pitia tena kazi yako ,huku ukijikosoa mwenyewe kuhusu kazi uliyoandika . Andika , kisha andika tena hadi urithike vya kutosha na kile ulichonacho. Angalia kwa makini maudhui lakini pia jinsi unavyo wasikisha maudhui hayo. Mageuzi kutoka udadisi kuelekea kuwasilisha ujumbe ni kipaumbele muhimu katika hatua hii ya mchakato. Peter Turchi, katika kitabu chake kiitwacho kwa lugha ya kiingereza *Maps of the Imagination: The Writer as Cartographer* cha mwaka 2004 alisema . Hii ni kusema kwamba katika hatua fulani tunabadilika kutoka kuwa wadadisi na kuchukua jukumu la uongozi. Habari ulizoandika zinaweza kuwa za msingi , lakini je zina mvutia mtu kusoma? Je zita guza moyo , akili pamoja na dhamira za msomaji wako? Mwendu uko vipi? Je unaelezea hoja nyingi kwa mara moja na kwa upesi sana au imejaza maneno mengi marefu yaliyopinda? Umekamata vipi usikivu wa msomaji. Je una mtafunia msomaji kila kitu? Je kuna nafasi ya kutosha kwa yeye kutoa hitimisho lake mwenyewe?

Angalia kama unahitaji kubadilisha mpangilio wa taarifa zako . Je aya au sentensi zinahitaji kurekebishwa? Angalia kama unarudia rudia mambo na kama baadhi ya sentensi zinahitaji kuondolewa kabisa. Je unatumia lugha gani? Je inafaa hadhira yako? Je imejaa maneno ya kitaalamu au vifupi vya majina ya taasisi? Je kuna melezo mengi sana? Au machache sana? je unaweza kusikia sauti yako mwenyewe ua je imekosa uhalisia au utu?

Toa rasimu yako kwa watu wawili au watatu unao waamini. Oh in kazi nzuri sana au hiki ni kitu kibaya sana nilichowahi kusoma kwa kipindi cha miaka mingi, mrejesho wa aina hii hausaidii hata kidogo. Unahitaji marafiki wakosoaji , watu ambao watatumia muda wao kusoma na kuelewa makala yako kwa umakini na kwa uaminifu. Inatisha kidogo kumpatia mtu kazi uliyofanya kwa siku , majuma au miezi mingi. Kila mara hujihisi nimejifunua au kujiweka wazi . Nina jifunza kutafuta mrejesho ninaoona unafaa na nikiwa bayana zaidi kuelezea aina ya mrejesho ninao hitaji au tafuta ndipo naweza napata mrejesho wenye kufaa zaidi.



## Kuomba mrejesho



Kumbuka hulazimiki kufuata mrejesho unao pewa na watu . Uamuzi wa mwisho kuhusu nini cha kupunguza , kubadilisha na kuacha jinsi ilivyo ni wako mwenyewe.

## Endapo utakwama : ushauri kuhusu kikwazo cha muandishi

Baadhi ya siku maneno huwa yanani toka tu na kuandika inakuwa burudani. Siku nyingine ni mapambano haswa.

Kama nikikwama katika kipengele fulani , narudi katika kuandika chochote kinachonijia kuhusu kipengele hicho. Ikiwa nimegongwa mwamba wa mwandishi naandika kitu kuhusu hilo. Endapo sipendi kuandika makala, sipendi karatasi , sipendi kompyuta .... Huandika jambo kuhusu hali hiyo pia. Hii hunisaidia kuachilia msongo wa mawazo na jazba , na pengine naweza kufungulia vijito vya ubunifu kububujika upya ... ..au pia hunisaidia kupoteza muda hadi pale nitakapo ridhika kwenda mapumziko mengine! Kisha naendelea tena na kazi. Au naacha , mara nyingine ni bora kutopambana na hali hii, lakini kuacha kazi na kutembea tembea , kupata kahawa, kulala. Pumzika. Wakati mwingine nahamasika , wakati mwingine la. Lakini nilielezwa kuwa kama mwandishi kazi yako ni kuonekana katika dawati lako , katika ukurasa mtupu wa karatasi au wa skrini ya kompyuta yako na kuandika – Usijali unajisikiaje . Msanii Picasso alisema , mafunuo yapo , ila lazima yakukute unafanya kazi. Unaposikia umekwama , unachoweza kufanya ni kuandika aya moja . Na sio makala nzima , hiyo aya moja tu, hilo wazo moja tu . Na kisha lingine na lingine.

na Anne Lamott

*'Kuandika ni kama kuendesha gari usiku. Unaweza kuona tu hadi mwisho wa taa za mbele za gari yako , Lakini unaweza kusafiri safari yote kwa jinsi hiyo.'*

EL Doctorow



## Rasimu mahiri ya mwisho

Ni wasaa wa kun'garisha au kuboresha makala kisha kuchapisha. Imetosha ! Wakati mwingine inakulazimu kuacha kuandika na kuwasilisha makala yako, ni jambo jema mara zote kuwa na mtu wa tatu wa kusoma kazi yako kwa makini, sio kwa kuangalia maudhui lakini kuangalia sarufi , sajali, mpangilio , uwekaji namba , mtiririko na kadhalika. Mara nyingi zoezi hili hujulikana kama kuhakiki au uhariri wa nakala. Ni jambo jema zaidi endapo umeandika kwa kutumia lugha nyingine tofauti na lugha yako ya kuzaliwa, fanya marekebisho yaliyoonessa na epuka ushawishi wa kuanza kuvuruga kazi. Chapa na iwasilishwe kwa mhusika au yoyote mwenye jukumu la kuichapisha na kuisambaza.

## Kwa kuhitimisha

Njiani tulipokuwa tunaeleke katika uwanja wa mpira wa Cape town kwenye kinyan'ganyiro cha kombe la dunia 2010, kijana wangu mkubwa wa kiume wa miaka nane alisema yeye akiwa mkubwa ataenda kuchezea timu ya Brazil . Nili kubaliana naye kuwa ni wazo zuri sana , ila nilimdokeza kuwa anahitaji kuanza kufanya mazoezi sasa. Alistajabishwa sana na hoja hii. Nimekutana na watu wengi wanaopenda kuwa waandishi , watu wa makamo ambao vilevile hushangazwa na wazo la kuhitaji kufanya mazoezi ya kuandika. Ni kweli vipaji vinasaidia , lakini hata waandishi wenye vipaji vya hali ya juu kama vile wanamuziki, wacheza dansi, hata wacheza mpira wanapaswa kufanya mazoezi. Hivyo endapo unataka kuandika – iwe kwa ajili yako mwenyewe au kwa wengine – Tafuta muda wa kuandika. Kama sio kila siku basi kila juma.





# Uwanda Wa Ubunifu

## Kubuni na kuwezesha michakato ya kujifunza

Sura hii huenda sambamba na kijarida rafiki cha mwongozo wa pili wa mguu peku.chenye kichwa kisemacho Kubuni na kuwezesha michakato ya kibunifu ya kujifunza. Kijarida hiki huweza kupakuliwa kutoka katika tovuti. Vitabu hivi viwili vimeeleza kanuni za kubuni na kuendesha mazoezi ya kujifunza katika shirika, lakini sura hii imelenga kushughulikia changamoto za kina – kama vile jinsi ya kufanya kazi na mazingira na watu tofauti tofauti na jinsi ya kuhusisha watu sahihi .

Haya ni masuala unayo hitaji kuyapitia tena na tena ili kuhakikisha kuwa misingi yako ya kujifunza iko imara.

*Kijarida rafiki kinachoelezea kuhusu kujifunza kimeangazia kwa undani zaidi vipengele vya asili katika michakato mingi ya kujifunza. Kwa mfano jinsi ya kuanza mchakato au jinsi ya kuuliza maswali mazuri . Pia kinatoa dhana kuhusu aina tofauti tofauti ya michakato na matukio ya kujifunza , kwa mfano visa mkasa au mpango mkakati. Kwanza hebu tupitie kanuni saba muhimu za kujenga misingi imara ya kujifunza .*

### Kanuni namba 1: Husisha watu sahihi

#### Kurudi kule kule tulikotoka

Ilikuwa warsha nzuri sana . Tulitoka na mbinu mpya ya kufanya kazi. Sote tulikuwa tume hamasika sana . Lakini siku iliyofuata , tulipokwenda kumweleza kuhusu meneja njia hii mpya alisema hawezi kufanya mabadiliko. Hivyo sasa tumerudi kule kule tuliko kuwa mwanzo.

#### Walikataa mapendekezo yetu

Baada ya kuhudhuria warsha iliyochukua siku kadhaa, sisi kama mameneja mradi tulibaini kuwa timu ya ufuatiliaji na tathmini ingefanya kazi kwa ufanisi zaidi endapo wangepawanyika katika makundi na wengine kuhamia ofisi za mikoani. Kwa kufanya hivyo ,uhusiano wao na wafanyakazi katika ngazi ya mradi ungeimarika na tungeweza kupata taarifa za kina. Baada ya warsha tuliwajulisha timu ya M&E mambo tuliyo baini, walipinga vikali mapendekezo yetu na sasa wana lalamikia taasisi



“It is crucial to involve the right people in a learning event or process...”



Upende usipende , uwe na muda au la, ni muhimu kuhusisha watu sahihi katika tukio au mchakato wa kujifunza , vinginevyo wewe pia utaishia kurudi katika hali ya zamani Lakini utajuaje nani awepo au asiwepo katika mchakato?

Dhumuni la shughuli husika ndio iwe mwongozo wako mkubwa. Je maadili na kanuni zenu zinasemaje kuhusu dhana ya uhusishwa na ushirikishwaji? Nani mwenye taarifa muhimu, akina nani wataathiriwa na masuala hayo? Nini kitatokea endapo baadhi ya watu hawata husishwa? Nani anaweza kutoa taarifa za msingi au kuleta mawazo tofauti.

### **Hakuna kinacho tuhusu pasipo sisi!**

Kichwa cha mada hii ni kauli mbiu na kanuni ya vuguvugu za watu wenye ulemavu ambao wamechoka kutafutiwa majawabu ya matatizo yao na watu wengine bila ya wao kuhusishwa kikamilifu. Kimsingi wale watakao athiriwa na mabadiliko yoyote sharti wahusishwe kikamilifu katika mchakato – kwa kuwa ni haki yao ya msingi pia jambo la busara kutafuta mwongozo , mawazo pamoja na uongozi kutoka kwa watakao athiriwa zaidi wa jambo husika.

### **Wale walio hudhuria ndio watu sahihi**

Kanuni hii kutoka shirika la open space technology inatekelezwa kupitia zoezi lenye kutoa nafasi pana ya kubungua bongo. Limelenga kuwezesha vikundi kujadili kwa uhuru maswali na mawazo yaliyo ya msingi kwao , na kupitia maswali hayo wanaweza kuanzisha miradi mipya. Mara nyingi, lengo ni kutafuta watu watakao beba wazo na kuleta hamasa pamoja na kujitoa katika kulifanyia kazi. Huna haja ya kuleta watu ambao hawako tayari, ambao wanaona bora wangukuwa mahali pengine . Watu hawa wanaweza kupunguza ari na kupooza wazo.

### **Mfumo mzima uhusishwe**

Hii ni kanuni ambayo tunaisikia mara kwa mara siku hizi . Endapo tunahitaji mabadiliko yaliyo kamilika, husishi na yaliyo endelevu sharti tuhusishe watu wote, ikiwemo wale wote wanao husika au kuathiriwa kwa njia yoyote ile ya msingi. Hii inatokana na kauli mbiu isemayo hakuna kinachotuhusu pasipo sisi ili kuweza kuhusisha kwa upana zaidi wale watakao weza kuchangia.

### **Jenga imani kabla ya kujihusisha**

Baadhi ya watu wenye kutilia mashaka uwezo , wanahitaji nafasi ya kukutana ili kujiandaa kabla ya kukutana na watu au vikundi vyenye kujiamini , ili waweze kuhusiana na watu au vikundi hivi kwa usawa zaidi.

Ushirikishwaji sio lazima umaanisha kuweka watu wote katika chumba kimoja kwa wakati mmoja. Katika mashirika yenye utawala msonge , inaweza kuwa jambo bora kuongea kwanza na mtu mmoja mmoja , au kwa vikundi vya marafiki. Ndiposa unaweza kubuni hatua ya mchakato inayofuata , kwa namna hii masuala makubwa yanaweza kuibuliwa bila kusababisha chuki. Michakato ya kujifunza inaweza kusaidia kuvunja urasimu lakini jambo hili huhitaji muda na fikra makini kuweza kutimizwa.

# Kanuni namba 2 : Papasa tembo mzima

## Tembo ni nini?

Watu watatu wenye ulemavu wa macho waligusa tembo , mmoja alimpapasa kwa mbele , mwingine pembeni, na mwingine kwa nyuma . Mtu wa kwanza akawaambia wenzake , tembo ni mrefu na mnene takribani kama mkono wa mtu. Mtu wa pili akasema . La sivyo. Yuko bapa kama karatasi , ni mwembamba sana Watatu akasema nyie wote mmekosea ni mkubwa na hutoa harufu mbaya yenye fukuto.



## Mdau ni nani?

Tulikuwa tumejigawa vizuri katika vikundi vitatu vya programu, kila kikundi kikiwa na chanzo chake tofauti cha ruzuku na masharti yake ya uandikaji ripoti na mienendo tofauti ya timu. Hivyo tulizingatia zaidi kazi za programu yetu , bila kujali shughuli za vikundi vingine , lakini mara zote, sote tulifanya kazi na wadau wale wale. Mara nyingine tulikutana na wenzetu katika ofisi za shirika la wadau , bila kwa kweli kujua mwingine alikuwa anafanya nini.

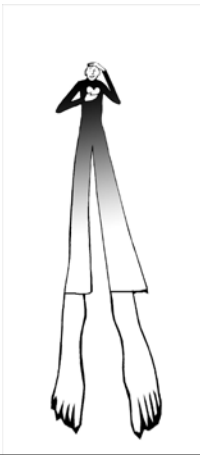
Siku moja , meneja wetu alitangaza kuwa tutakuwa na mikutano ya kujadili wadau wetu na sio mikutano ya programu zetu. Karibu ungeweza kusikia watu wakiguna kwa pamoja.

Katika mkutano wa kwanza , tulielekeza majadiliano yetu kwa mdau mmoja ambaye sote tunafanya nae kazi. Kila kikundi kilipaswa kuelezea kazi walizofanya na mdau huyo. Mtu wa kwanza alielezea malengo ya programu pamoja na shughuli muhimu. Lakini alipoanza kuelezea changamoto wanazo kabiliana nazo minon'gono ikaibuka chumba kizima.

Mmoja baada ya mwingine walipoongea , picha pana zaidi kuhusu mdau yule ilianza kuibuka. Maelezo yalizaa maelezo mengine na ufahamu mpya ukaanza kuibuka . Ilikuwa jambo la kufurahisha sana kuona kila mmoja akijitahidi kumwelewa kwa kina mdau huyu – Na pia kusikia vicheko na kuona tabasamu zinazofanana miongoni mwa wafanyakazi . Mikutano hii ikaanza kufanyika mara kwa mara , na kila mara ilipelekea kupata ufahamu mpya iliyotokana na michango mbalimbali. Ama kwa hakika mikutano hii iliwezesha aina mpya ya mazungumzo ya kujifunza katika ofisi nzima.

Katika kufanya kazi na mazingira yenye utata na mifumo migumu , endapo tutajikita katika kutazama matatizo fulani au baadhi tu ya vipengele, tunaweza kushindwa kubaini mzizi wa tatizo au tunaweza kurekebisha sehemu moja , na mwisho kugundua kuwa marekebisho hayo yana leta madhara upande mwingine. Tunaweza kutumia muda wa kutosha kujaribu kukabiliana na masuala ambayo yangeweza kirahisi tu kushughulikiwa mahali pengine . Kuchora ramani ya mifumo na watu na kisha kuchunguza mahusiano baina yao , inaweza kuwa zoezi la manufaa sana katika kuhakikisha kuwa hakuna taarifa wala mchango muhimu utakaopotea. Mara nyingi ni mahusiano ndio yanapaswa kushughulikiwa , na sio vipengele tofauti tofauti katika mfumo.

“ Mara nyingi ni mahusiano ndio yanapaswa kushughulikiwa , na sio vipengele tofauti tofauti vya mfumo.”



#### Kujifunza katika ngazi ya kichwa

Ngazi hii ina husu kukusanya taarifa za kutosha na kufikiri kimantiki kuhusu nini kinahitajika katika kujenga maarifa, nadharia na dhana.



#### Kujifunza katika ngazi ya moyo

Unapojifunza kupitia uzoefu, tuna zingatia hisia au jazba ambazo ziliambatana na tukio, na kubainisha ni kwa jinsi gani hizi ziliongoza fikra na vitendo. Hali hii pia hutokea kwa hisia za mtu anayesikiliza na kujifunza, Je watu wote wahisi wako salama kuweza kuzungumza kwa uwazi, kusema nini hasa kilitokea bila ya kuhofia kuadhibiwa?



#### Kujifunza katika ngazi ya miguu

Mara nyingi hatuwezi kuelewa vizuri na kujifunza kupitia hali zetu hadi pale tutakapo bainisha dhamira, sababu au nia mbalimbali zilizopelekea msukumo katika ya kufanya jambo husika. Je watu walihitaji nini hasa. Hali hii pia inawahusu wale wao taka kujifunza – je wanahitaji kweli kujifunza?

## Kanuni namba 3: Shughulika na mtu katika ukamilifu wake - Kichwa , moyo na miguu

Hatuwezi kufanya kazi na nusu mtu! endapo tunataka kufanya kazi kikamilifu , kama tunataka kuhusiana na mtu katika nyanja zake zote , timu nzima au shirika zima , ndipo tunapaswa kutafakari na kuona ni mambo gani yamepuuziwa pamoja na yale ambayo tunapaswa kutilia maanani . Mara nyingi kujifunza hutafasiriwa kama ni mchakato unaohusu ukweli halisi wa mambo pamoja na tarakimu, fikra , mawazo pamoja na nadharia , mitazamo pamoja na maoni - yaani mambo yaliyo katika ngazi ya kichwa . Mambo yote haya ni muhimu katika kukufanya ueleweke vizuri, uweze fanya uchambuzi wa kisayansi , mtu mwerevu na mwenye mikakati.

Lakini yale tunayowaza pekee hayatoshi kutufanya sisi kuwa wanadamu kamili. Hebu fikiri hali ingekuwa endapo tusingekuwa na hisia ? Kwa namna fulani tungekuwa kama kompyuta zinazotembea . Maisha yetu ya hisia ,yaani katika ngazi ya mioyo yetu, ni sehemu ya msingi kuhusu jinsi tulivyo – tunahusiana na dunia inayotunzunguka kwa kupitia hisia sambamba na fikra zetu. Kama unataka kubaini ni masuala gani muhimu kwa mtu fulani iwe hali aliyonayo au mawazo , njia moja wapo ya kubainisha haya ni kujaribu kutafuta anajisikiaje na kufuatilia hisia zake .

Lakini wakati mwingine unahitaji kwenda ndani zaidi ya hisia kufikia nyanja zilizofichika ambamo ni chimbuko la msukumo, dhamira au ari halisi . Hii ni ngazi ya miguu. ( je umewahi kusikia msemo usemao walipiga kura kwa miguu yao? Ina maana ; watu waliamua walitoka nje ya chumba cha mkutano , wakaondoka kwa sababu walitaka kufanya hivyo ) . Mara nyingine tunapo jaribu kuelewa kwa nini jmbao fulani limetokea , ili kuweza kujifunza kupita jambo hilo , tunaweza kutatizwa kwa kuwa mambo haya eleweki katika ngazi ya kichwa wala katika ngazi ya moyo. Kwa mfano kiongozi wa jamii alisema kuwa yeye pamoja na wanajamii wamepokea mradi, kutokana na majadiliano mliyoyafanya, walionesha furaha na hamasa. Lakini muda wa utekelezaji ulipofika , hakuna aliyejitokeza , kimsingi hakuna aliyekuwa na ari wala dhamira .

Waliona umuhimu wa wao kushiriki ( Kwa kuwa mpango wenu ulikuwa mzuri) na kwa kuwa kila mtu alionesha ukarimu . Lakini kumbe halikuwa jambo la msingi kiasi hicho kwao: walikuwa na vipaumbele vingine . Kwa hiyo nini ilikuwa dhamira yao haswa, jambo gani lili wahamasisha . Pengine hawakutaja kukuudhi, kwa hivyo waliendelea tu kukusikiliza kwa furaha ( kwa mioyo yao na mwikio wa hisia zao ) pengine bila kujua kuwa hawa kulipenda wazo la mradi. Hii hali ya kutokupenda wazo la mradi ilikuwa katika ngazi ya miguu yao, mwikio wa dhamira.

Hivyo, katika kubuni michakato ya kujifunza ni muhimu kuzingatia ngazi zote tatu: kichwa, moyo na miguu.



# Kanuni namba 4: Kubali na hamasisha utofauti miongoni mwa watu

Katika muktadha wa mchakato wa kujifunza , utofauti humaanisha aina mbalimbali za uzoefu wa kitamaduni, stadi walizonazoi watu , vipaji vya kuzaliwa navyo pamoja na uwezo wa kimwili na kiakili ambavyo watu huleta katika tukio la kujifunza. Ikiwa hatuta jali utofauti huu na kuwazuia watu kushiriki kikamilifu bila kujua , ndipo tunakuwa kuna weka mipaka ya kiwango cha kujifunza kitakacho patikana.

Kwa mfano , meneja wa mradi anahudhuria mkutano ambapo wafanyakazi wenzake wanajadili aina gani ya kumbukumbu za taarifa zitumike katika kufuatilia matumizi ya serikali katika jitihada za kupambana na umasikini. Kwa kuwa uwasilishaji wa mada unafanyika kupitia mashine ya kurusha maandishi kwenye ubao au ukutani na yeye ni mlemavu wa macho , hawezi kuelezea uzoefu wake kikamilifu wa jinsi ya kutengeneza kumbukumbu za taarifa. Wala hawezi kujifunza kuhusu takwimu maalumu zinazo hitajika katika kufanya aina hii ya ufuatiliaji.

Unaweza kujua kiasi cha kutosha kuhusu watu watakao hudhuria zoezi la kujifunza. Na unaweza kutengeneza mazingira yatakayo wawezesha kushiriki vizuri. Yafuatayo ni baadhi ya mapendekezo.

## Before the event:

- Waulize watu endapo wanahitaji kitu chochote kingine cha ziada kitakacho wawezesha kushiriki kikamilifu au kama wana mahitaji maalumu kwa upande wa chakula au miundombinu
- Waulize ni stadi gani au uzoefu gani wanaoleta katika zoezi la kujifunza
- Angalia kama kuna sherehe yoyote ya kidini au kikabila itakayo zuia baadhi yao kuhudhuria
- Tafuta mahali pa kufanyia mkutano ambapo ni rahisi kufikika kadri iwezekanavyo

## Wakati wa tukio:

- Usibashiri watu wanaweza kufanya nini au kushindwa kufanya nini – waulize
- Kuwa na mazoezi mbadala kwa watu watakao ona kuwa baadhi ya mazoezi au shughuli haziwafai – kwa mfano kufinya udongo badala ya vifaa vya kuchorea kwa watu wenye ulemavu wa macho
- Waulize watu wakimya mmoja mmoja endapo wana mchango wowote wa kutoa
- Sikiliza na jaribu kuelewa na kuheshimu maoni yote
- Jenga mazingira ambayo kila mmoja atasikilizwa na kutambulika , ili kukabili vikwazo vya aina yoyote vitakavyo jitokeza.

## Baada ya tukio:

- Mwishoni pata mrejesho ili uweze kujifunza kupia uzoefu : inawezekana bila kujua ulitenga baadhi ya watu.



... Kuangalia tena lengo... kunaweza kuwasaidia kuona kwamba tofauti zao hazina maana yoyote kuwafanya walipukiane!

## Kanuni namba 5: Wezesha watu kupata muafaka

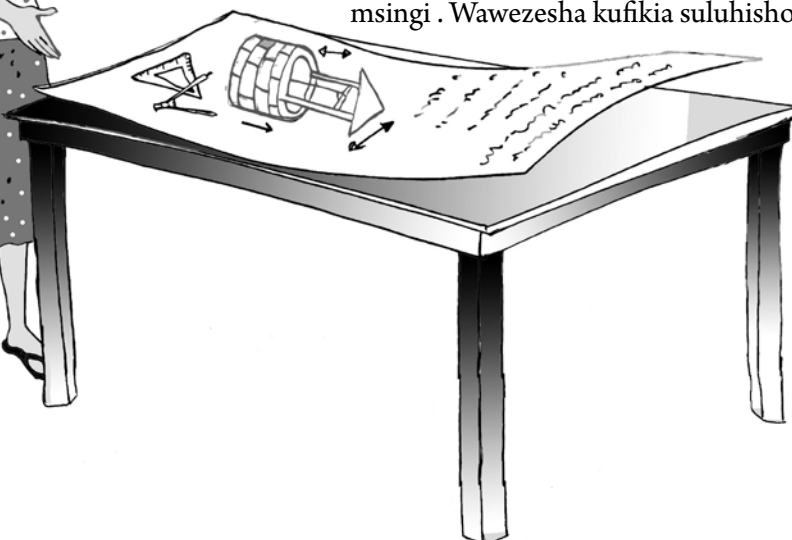
Kuna utofauti mkubwa sana katika ulimwengu na inatupasa kuukubali na kufanya nao kazi. Lakini pia kuna mambo mengi yenye kufanana. Tunaweza kuwa tofauti na kuhitaji mambo tofauti lakini sisi sote ni binadamu, sote tunahitaji kulisha watoto wetu, kuishi kwa amani, na kuishi bila kugandamizwa, na kufanya kazi kwa mshikamano. Yapo mambo mengi tunayo tofautiana, ni muhimu kutofautiana, lakini ni muhimu pia kutafuta maafikiano, kupata muafaka. Endapo hakuwa maafikiano miongoni mwetu mara nyingi hatuwezi kusonga mbele pamoja.

Katika kuendesha majadiliano, majadiliano hayo yanaweza kugeuka ghafla na kuwa ugomvi. Utofauti wetu hugeuka na kuwa chanzo cha mgogoro, ambayo inaweza kuwa ni jambo la heri, lakini pia inaweza kuwa kikwazo, wakati watu wakijaribu kuibuka kididea katika malumbano. Njia moja ya kuleta suluhu ni kuwasilhi watu kutulia na kujiuliza ni wapi wanaafikiana na kushirikishana mambo wanayo kubaliana. Wanaweza wasione mambo haya kwa urahisi lakini wanaweza kupendekeza ni wapi wanaona kuna muafaka.

Mara nyingine watu wanapenda kupingana – wanapenda nguvu ya mabishano- lakini mara nyingi tofauti zao sio jambo la msingi sana. Jukumu lako kama mwezesaji linaweza kuwa ni kuwarejesha katika dhumuni la msingi la mjadala, kuwauliza ni kwa jinsi gani mabishano yao yana umuhimu katika kutekeleza kazi halisi iliyo mbele yao. Mara nyingine kwa kutazama upya lengo la kazi au maona mapana ya shirika kunaweza kusaidia watu kuona kuwa tofauti zao hazina maana yoyote kuwafanya walipukiane!

Inawezekana kuwa mabishano yao yanatokana na jambo lingine. pengine una ugomvi binafsi na mtu fulani na unaleta ugomvi huo katika mjadala. Pengine maadili au mapokeo wao ni tofauti hivyo hawawezi kamwe kukubaliana kama watashindwa gundua na kubaini mambo haya.

Unaweza kubaini kuwa wote wako sawa, na sio jambo hili au lile, lakini ni jambo lile – kutegemeana na hali halisi- watu wana hoja ya msingi. Wawezesha kufikia suluhisho bora kwa pande zote mbili.



## Kanuni namba 6 : Tumia ubongo wa kulia na kushoto

Ubongo wetu umegawanyika katika vipande au nunu tufe au nusu miviringo miwili. Nusu ya upande wa kushoto hushughulika na fikra pamoja na mawazo ya kimantiki ambapo nusu ya upande wa kulia inahusika zaidi na michakato ya kibunifu pamoja na hisia. Kutumia pande zote mbili za ubongo hutuwezesha kuwaza na kutenda mambo kwa ubunifu.

### QUESTION TO THINK ABOUT

- Think of a meeting or workshop you have recently been to in your organisation, and look at the table. What percentage of what you did is left brain- and what percentage right brain-oriented?

Kazi za ubongo wa kushoto	Kazi za ubongo wa kulia
Hutumia mantiki.....	Hutumia hisia
Hutazama mambo kwa undani.....	Hutazama mambo kwa upana
Hutumia kweli halisi wa mambo.....	Hutumia fikra za kibunifu
Maneno na lugha.....	Vielelezo na taswira
Wakati wa sasa na uliopita.....	Wakati wa sasa na ujao
Hesabu na sayansi.....	Falsafa na dini
Huweza kuelewa.....	Huweza kupata maana
Hujua.....	Huamini
Hutambua.....	Hukubali
Mpangilio/mwelekeo /mitazamo.....	Mitazamo ya kufikirika
Hufahamu jina na kitu.....	Hufahamu kazi ya kitu
Hutegemea ukweli wa hali halisi.....	Hutegemea maono au njozi
Hutengeneza mikakati.....	Hutazama uwezekano/fursa
Hali halisi.....	Hali ya kifikirika
Salama.....	Huthubuti

Mashirika mengi nunamasisia watu wao kuwa wenye kutumia ubongo wa kushoto, na hivyo kudhoofisha uwezo mwingi pamoja na fikra za ubongo wa kulia katika michakato na shughuli zao. Mingi ya michakato yao ya kujifunza hufuata mwelekeo huo huo.

Jinsi unavyo pangilia mazoezi yako ya kujifunza kunaathiri jinsi watu watakavyo shughulikia suala husika au jinsi watakavyo jifunza kupitia uzoefu wao. Endapo mazoezi ya kujifunza yameegemea sana upande wa kulia au kushoto wa ubongo, mafundisho au masomo ya msingi huweza kupotea. Huwezi kutumia nusu tu ya mwili wako katika kucheza mpira, ingawa mguu mmoja unaweza kuwa na nguvu kuliko mwingine. Pande mbili za ubongo husaidiana hivyo kutumia upande mmoja tu ni kama kusakata kabumbu na mguu mmoja (kwa maelezo zaidi kuhusu jambo hili, pata kitini kiitwacho The Master and his Emissary kutoka katika tovuti ya mwongozo wa mguu peku)

Endapo utaongeza mazoezi ya kibunifu katika warsha au katika michakato yenu ya kujifunza, jambo hili linaweza kuleta mawazo na nyanja mpya katika zoezi la kujifunza. Kwa mfano, kwa kuwaagiza watu kujaribu kuona hali iliyo mbele yao kama picha

“ Kama mazoezi yameegemea sana upande wa kulia au kushoto wa ubongo, mafundisho au masomo ya msingi yanaweza kupotea. ”

inaweza kuamsha uelewa mpya “Kumbe”! Ambao utawezesha watu kusonga mbele na mchakato baada ya kukwama kwa muda mrefu katika majadiliano yasiyo na kikomo.

Mara nyingi tunasita kufikiri kwa njia tofauti na bila kujua tunaishia kutumia ubongo wetu wa kushoto katika kufikiri. Kama wawezeshaji tuna wajibu wa kuwatoa watu katika hali yaliyozoea au tabia za mazoezi kwa kuleta mazoezi mageni ambayo hayaja zoeleka. Usiache au kukata tamaa kama kila mtu anaguna unapoleta jambo jipya. Wakisha ingia vizuri katika zoezi, wanaweza kukuta – kwa mshangao – kwamba wanalifurahia zoezi, na pia wanajifunza kwa njia tofauti!



## Kanuni namba 7: Zingatia kazi ya msingi

Mara nyingine tunaweza kuzingatia sana undani wa shughuli kiasi cha kusahau baadhi ya kazi za muhimu tunazowajibika kwazo katika kuwezesha michakato ya kujifunza. Fikiria majukumu ya msingi yafuatayo

### Kuhamasisha watu kujifunza

Je watu wamehamasika kujifunza? Je wanaamini kuwa ni muhimu kutenga muda na nguvu katika shughuli hii ya kujifunza? Je ina umuhimu wowote kwao?

### Kuwatia moyo watu kujifunza

Inawezakana kuwa watu wamehamasika kujifunza lakini hawaoneshi dhamira. Pengine mazingira si salama. Inawezekana wanahofia kuwa wazi. Au wanajiona wapuuzi na hawataki kuanika upuuzu wao. Yawezekana wamechoka. Je ni jambo gani linawafanya washindwe kushirika kikamilifu katika zoezi la kujifunza?

### Kuelekeza zoezi la kujifunza katika mambo ya msingi

Je maswali ya kujifunza yako wazi? Je mazoezi yame elekezwa katika mambo ya msingi kwa watu wanao jaribu kujifunza?

### Kuimarisha kujifunza katika uzoefu

Je mazoezi ya kujifunza wametokana na uzoefu unao thaminiwa na kutumiwa na watu? Je makosa hutazamwa kama fusra ya kujifunza? Je watu husamehewa kwa makosa hayo?

### Kujifunza kwenye kuleta changamoto

Je mazoezi yanaleta changamoto ya kutosha kuwezesha watu kuondokana na mazoezi au hali wanazo penda, na kuweza kufikiri nje ya boksi? Je maswali magumu yanaepukwa au yanaulizwa? Je maswali haya yanaulizwa kwa mtazamo hasi au chanya?

### Kuwezesha michakato ya kujifunza

Je kuna upendano na ukarimu? Je watu wanahisi kuwezesha kiasi cha kutosha kuweza kuwa kupokea changamoto?



## Usisaha kupakua ...

Kijarida kinacho ambatana na mwongozo wa 2 wa mguu peke kiitwacho Kubuni na kuwezesha michakato ya kibunifu ya kujifunza Kwenye website ya barefoot guide

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

Kijarida hiki kimesheheni fikra pamoja na mapendekezo kuhusu:

### A. Kanuni za kubuni na kuwezesha ( kama zilivyo katika kitabu hiki)

Husisha watu sahihi  
Kuchunguza Tembo mzima  
Shughulika na mtu katika ukamilifu wake – Kichwa , moyo na miguu  
Kubali na himiza Utofauti miongoni mwa watu  
Wezesha watu kufikia maridhiano  
Tumia ubongo wa kulia na kushoto  
Zingatia kazi ya msingi

### B. Vipengele muhimu katika michakato ya kujifunza

Kuanzisha mchakato  
Sehemu ya kuanzia mchakato katika siku za baadae... Jinsi ya kuhitimisha vizuri mchakato  
Kuna umuhimu gani kutumia Powerpoint katika uwasilishaji wa mada  
Powerpoint ni machine inayoweza kurusha sikrini ya kompyuta ukutani au kwenye ubao  
Kutengeneza mandhari yenye kufaa kujifunza  
Viti na meza  
Kuwezesha watu kutoa maelezo au masimulizi yao vyema  
Kukusanya taarifa nzuri kutoka katika simulizi / kisa  
Vidokezo vya uulizaji mzuri wa maswali  
Tafakari nzuri, mafundisho ya kina pamoja na utekelezaji mzuri  
Maswali ya mwongozo katika kutumia zana ya kujifunza kwa kutenda  
Jinsi ya kutumia mazoezi ya kibunifu na kisanaa katika michakato ya kujifunza  
Jinsi ya kufanya kazi na upinzani pamoja na watu wakorofi  
Migogoro baina ya watu – baadhi ya vidokezo vya msingi

### C. Vidokezo kuhusu michakato mbalimbali ya kujifunza

Jozi za kujifunza kwa kutenda  
Mizunguko ya mafunzo  
Mgahawa wa ulimwengu  
Kuimarisha timu  
Kujifunza kwa kupitia visa makasa  
Usimamizi, ushauri na ukufunzi  
Ukuzaji wa stadi  
Fikra mkakati , maongezi ya kimkakati  
Mikutano ya menejimenti



# Acknowledgements

## Chapter 1: First Steps: Preparing for our learning journey

Page 16, under Enabling Change to Happen, is inspired by the concept of “Nudge” as put forward and practised by James Wilk. What is particularly appealing is his interest in minimalist change interventions and the idea of *flux and constraint* in the place of the kind of the kind of cause and effect thinking that many development practitioners struggle with.

See <http://www.interchangeassociates.com/wp-content/uploads/2010/09/Wilk-on-the-Nudge.pdf>

## Chapter 2: I am, we are: Linking individual and organisational learning

Schön, Donald A 1987:3 *Educating the Reflective Practitioner* San Francisco: Jossey-Bass

McGilchrist, Iain 2009 *The Master and His Emissary* Yale University Press Publication

## Chapter 3: Lively Spaces: Creating a learning culture

Farago, J and Skyrme DJ 1995 *The Learning Organization* <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

Hofstede, G, Hofstede, GJ and Minkov, M 2010 *Cultures and Organizations: Software of the Mind* New York: McGraw-Hill USA

## Chapter 4: Moving tapestries: Learning in organisational systems

Kellner-Rogers, M & Wheatley, MJ 1998 *Bringing Life to Organizational Change* Journal for Strategic Performance & Measurement

Pearson, J 2010 *Seeking Better Practices for Capacity Development: Training & Beyond* at [www.oecd.org/dataoecd/35/53/44696077.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/35/53/44696077.pdf)

Semler, R 1994 *Maverick* London: Random House

## Chapter 5: Weaving learning into change: Planning, monitoring and evaluation alternatives

Davies, R and J Dart (2005) *The Most Significant Change (MSC) Technique; A Guide to Its Use*, see: [www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf)

Earl, S, Carden, F, and Smutylo, T (2001) *Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs* Ottawa: International Development Research Centre (IDRC)

Westley, F, Zimmerman, B, & Patton, M (2006) *Getting to maybe: How the world is changed* Toronto: Random House

Wendy Quarry & Ricardo Ramirez (2009) *Communication for another Development: Listening before Telling*, Zedbooks, New York

## Chapter 6: Humble Offerings: Donors’ practice and learning

*Cambridge Advanced Learners’ Dictionary* <http://www.dictionary.cambridge.org/dictionary/british/donor>

*The Free Dictionary* <http://www.thefreedictionary.com/donor>

Ken Schofield, head of the Philippines USAID mission, 4 March 2010 (ref in Natsios, A (2010) *The Clash of the Counter-bureaucracy and Development* Washington, DC: Centre for Global Development)

ActionAid (undated) *Grounded Advocacy: Donor-funded projects & advocacy: a resource book for staff*

The Big Push Forward Initiative <http://www.bigpushforward.net/>

## Chapter 7: Our feet on the ground: Learning with communities

Several sections of this chapter are based on the work of Reflect, a global collective of practitioners developing and working with the Reflect approach:

“*Reflect, or Reflect-Action* as it is also known, is an innovative approach to adult learning and social change, which fuses the theories of Brazilian educator Paulo Freire with participatory methodologies. It was developed in the 1990s through pilot projects in Bangladesh, Uganda and El Salvador and is now used by over 500 organisations in over 70 countries worldwide. Organisations working with *Reflect* won UNESCO literacy prizes in 2003, 2005, 2007, 2008 and 2010” From the website: <http://www.reflect-action.org/>

## Chapter 8: Horizontal Learning: A sideways approach to change

Reeler, D 2005 *Horizontal Learning – Engaging freedom’s possibilities* Community Development Resource Association from the 2004/2005 CDRA Annual Report [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)

## Chapter 9: The Heart of Change: Stories of learning

Marilyn Ferguson - <http://www.worldtrans.org/whole/wsquoteshtml>

## Chapter 10: Unlearning: Letting go for a change

Reeler, D (2001) *Unlearning - Facing up to the real challenge of learning* Community Development Resource Association [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)

## Chapter 11: In the sea of change: Understanding your context

Batliwala, Srilatha *From Evaluation to Learning in Social Change* – the challenges of “Measuring Development, Holding Infinity” accessed from [www.jassassociates.org/associates/sri\\_from\\_evaluation\\_to\\_learning.pdf](http://www.jassassociates.org/associates/sri_from_evaluation_to_learning.pdf) in July 2010

Dey, AK and Abowd, GD 2000 *Towards a better understanding of context and Context Awareness* Accessed in July 2010 from [www.cc.gatech.edu](http://www.cc.gatech.edu)

Clarke, P and Oswald, K (researchers) as part of Participation, Power and Social Change team *Facilitating Learning and Action for Social Change* – June 2006 to March 2009 Accessed in May 2010 from [www.ids.uk](http://www.ids.uk)

## Chapter 12: Harvesting experience: Learning how people learn

Peter Honey and Alan Mumford – variation on Kolb's learning styles

Honey, P and Mumford, 1986 *A Manual of learning styles* 2nd ed Honey (this is the original place of publication but difficult to access – the book below is easier to access and does have the learning style very nicely defined)

Mumford, A 1989 *Management Development: Strategies for action* London: Institute of Personnel Management

Kolb's Learning Styles/cycle:

Kolb, D 1983 *Experiential Learning* Harlow: Prentice-Hall

## Chapter 13: Mirror Mirror: Knowing and changing yourself

van Houten, C 1999 *Awakening the Will: Principles and Processes in Adult Learning* Temple Lodge: London

## Chapter 14: Writing to learn – Learning to write

Goldberg, N 1986 *Writing Down the Bones* Boston: Shambala Press

Bolton, G 2001 *Reflective Practice: Writing & Professional Development* London: Paul Chapman Publishing

Hill, S 2006 *Networking People and Nature in the City* Cape Town: Cape Flats Nature

Environmental Monitoring Group 2007 *EMG Organisational Report* Cape Town: EMG

Lamott, A 1994 *Bird by Bird* New York: Anchor Books

Turchi, P 2004 *Maps of the Imagination: The Writer as Cartographer* Texas: Trinity University Press

Doctrow, E - source [www.goodreads.com](http://www.goodreads.com)

See Reeves, J 1999 *A Writer's Book of Days* California: New World Library for more on free writing

See Rico, G 2002 *Writing the Natural Way* New York: Tarcher/Putnam for a more detailed explanation of and guide to the kinds of mind maps referred to on page 12.

