



EVERY DAY IS LOADED WITH CREATIVE POTENTIAL

# INTRODUCTION: VIBRANT FACILITATION

# TABLE OF CONTENTS

Introduction

Mengapa Fasilitasi Penting?

Penyakit Pertemuan

Vibrant Facilitation

Komunikasi Verbal

Komunikasi Non Verbal

Asset Based Approach

UTheory

Dinamika Kelompok

Proses Design

Multiple Intelligences

Gamestorming

Terima kasih untuk foto-foto cantik  
karya Dwi Rahardiani,  
Alumni Vibrant 19

When you are  
very honest with  
yourself and  
brave enough.  
You can express  
yourself fully.

~Suzuki Roshi~

# INTRODUCTION

## **Menjadi fasilitator dimulai dengan mengenal diri sendiri**

Bagaimana menjadi fasilitator yang vibrant, berkesan dan bisa memberi inspirasi bagi orang lain? Berbeda dengan apa yang sering dikatakan orang, seorang fasilitator tidak dilahirkan, bukan pula karena bakat atau jenjang pendidikannya. Siapapun bisa menjadi fasilitator jika itu memang pilihannya.

Menjadi seorang fasilitator vibrant tidak sulit. Namun, kita sudah terbiasa dan dibiasakan agar menghindari peran ini. Panduan ini bertujuan meyakinkan Anda bahwa Anda sudah memiliki bakat, ketrampilan, dan pengetahuan untuk membuat perubahan-perubahan yang berarti. Yang paling penting adalah menyadari bahwa Anda tidak harus menunggu saat yang tepat atau secara khusus belajar sesuatu atau menunggu diminta atau ditunjuk orang lain. Anda bisa memulainya hari ini. Saat ini juga.

**“Ubahlah cara Anda melihat segalanya”**

Dalam melangkah menempuh petualangan belajar menjadi fasilitator yang vibrant, Anda harus siap untuk berubah. Perubahan seringkali dilihat sebagai sesuatu yang tidak nyaman, bahkan menakutkan. Padahal, perubahan bisa memberikan harapan baru dan lebih dari itu, mewujudkan mimpi dan harapan menjadi kenyataan. Training ini mengenalkan sebuah konsep segar yang bisa membantu Anda mengubah cara melihat segala sesuatu, yakni *Asset Based Thinking* (berpikir bertumpu pada kekuatan atau ABT), sebuah konsep yang dikembangkan oleh Dr. Kathryn Cramer, seorang ahli psikologi yang menekuni kekuatan berpikir positif bagi pengembangan diri. Pendekatan ini merupakan cara praktis menemukan hal-hal yang positif dalam kehidupan dan memanfaatkannya secara maksimal dalam menjalani hidup Anda.

ABT mengajak kita melakukan perubahan-perubahan kecil dalam cara kita menerima, memandang, menyaring dan mengelola informasi. Dengan menggunakan kekuatan sebagai tumpuan berpikir, kita diajak memusatkan perhatian pada apa yang bekerja bukan pada apa yang tidak bekerja. Pendekatan ABT mengutamakan inspirasi dan harapan. ABT ternyata mampu menularkan energi yang positif pada orang lain. Sehingga, berpikir bertumpu pada kekuatan menjadi titik tolak penting bagi seorang fasilitator. Dengan semangat positif, Anda bisa meningkatkan antusiasme dan energi diri dan orang lain, membangun relasi yang lebih erat dengan orang lain, serta menggerakkan orang lain agar berbuat lebih baik lagi.



photo by Rendra Almatier

*Real elightenment is always with you. So there is  
no noeed to stick to it or even to think about it.*

*~Shunryo Suzuki~*

**NO ONE IS LIKE  
YOU. BE  
YOURSELF AND  
YOU'LL BE  
UNIQUE. EXPRESS  
THAT SELF, AND  
YOUR WORK WILL  
BE UNIQUE**

# MENGAPA FASILITASI PENTING?

## **From Good to Great**

Menjadi fasilitator yang istimewa dimulai dengan:

- Terus menerus bertanya pada diri sendiri apa yang membuat kita bersemangat. Inilah kekuatan yang utama.
- Kalau sudah menemukannya, mulailah bermimpi. Bukan mimpi kosong atau khayalan, tetapi mimpi adalah masa depan yang memanggil.
- Lihatlah kenyataan yang brutal. Kenyataan yang bila tidak kita urus dan kerjakan, maka akan fatal, menimbulkan masalah serius. Gunakan semangat kita untuk mencapai mimpi dan menghapus kenyataan yang brutal. Bila ada semangat, maka sesuatu yang besar akan menjadi mudah.

Menjadi fasilitator yang istimewa dimulai dari diri sendiri. Kita harus memfasilitasi diri sendiri menjadi orang yang istimewa. Tapi bila kita sendiri saja yang istimewa, itu juga tidak cukup. Bila ingin menjadi istimewa, maka teman dan komunitas pun harus istimewa.



## Memahami Fasilitasi

Apa yang muncul di kepala Anda bila mendengar kata fasilitasi? Jawaban yang sering keluar biasanya beragam: sebuah proses, suatu sarana, persiapan, mengarahkan, membantu orang lain, media penghubung, suatu cara, suatu alat komunikasi, teknik komunikasi, jembatan.

Memang ada banyak tafsir terhadap fasilitasi. Seringkali narasumber, mediator, penyuluh pun disebut fasilitator.

Kata dasar dari fasilitasi adalah **facile**, yang berarti mudah. Inilah kata dasar yang harus ada di kepala fasilitator ketika sedang memfasilitasi.

Fasilitasi berarti **menjadikan semua hal menjadi mudah.**

Maka seorang fasilitator harus berpikir untuk memudahkan segala sesuatu, bukan menganggap atau menjadikan segalanya sulit.

Seringkali memudahkan ini tidak ada hubungannya dengan isi, tetapi justru tentang cara atau proses. Hal ini sangat penting diperhatikan oleh fasilitator, karena banyak sekali pertemuan seperti pelatihan, lokakarya, proses-proses pengambilan keputusan yang 'berpenyakit.'

# **PENYAKIT PERTEMUAN**

## **TUJUAN PERTEMUAN TIDAK JELAS**

Sering sekali peserta tidak memahami apa yang menjadi tujuan pertemuan. Karenanya, diskusi yang terjadi menjadi simpang-siur dan tidak tercipta dialog antar peserta.

## **PERTANYAAN FOKUS TIDAK ADA**

Pertanyaan fokus misalnya “Apakah pada mau liburan atau tidak”. Pertanyaan fokus bukan untuk dibahas, tetapi membantu orang fokus pada apa yang mau dibicarakan dalam pertemuan, jadi menggoda otak orang.

## **PERTANYAAN DISKUSI TIDAK JELAS**

Modal fasilitator adalah pertanyaan. Pertanyaan harus dipersiapkan dengan baik. Soal isi dari diskusi yang berlangsung menjadi milik peserta, begitupun hasilnya. Tugas fasilitator adalah menyiapkan proses dan memandu proses tersebut dengan pertanyaan-pertanyaan diskusi yang menggugah agar peserta dapat melakukan dialog yang bermakna.

## **INFORMASI PALSU.**

Fasilitator sering berubah sebagai narasumber, memberikan informasi agar proses menjadi lebih mudah bagi fasilitatornya. Terkadang informasi ini dimanipulasi, maka jadilah fasipulator – fasilitator yang manipulator.

## **PROSES PERTEMUAN**

Sering fasilitator tidak siap dengan metode yang digunakan dalam membantu proses pertemuan. Fasilitator harus selalu siap dengan berbagai metode yang akan memudahkan peserta berpartisipasi dan mencapai tujuan pertemuan.

## **SINDROMA SEPAKAT/VOTING**

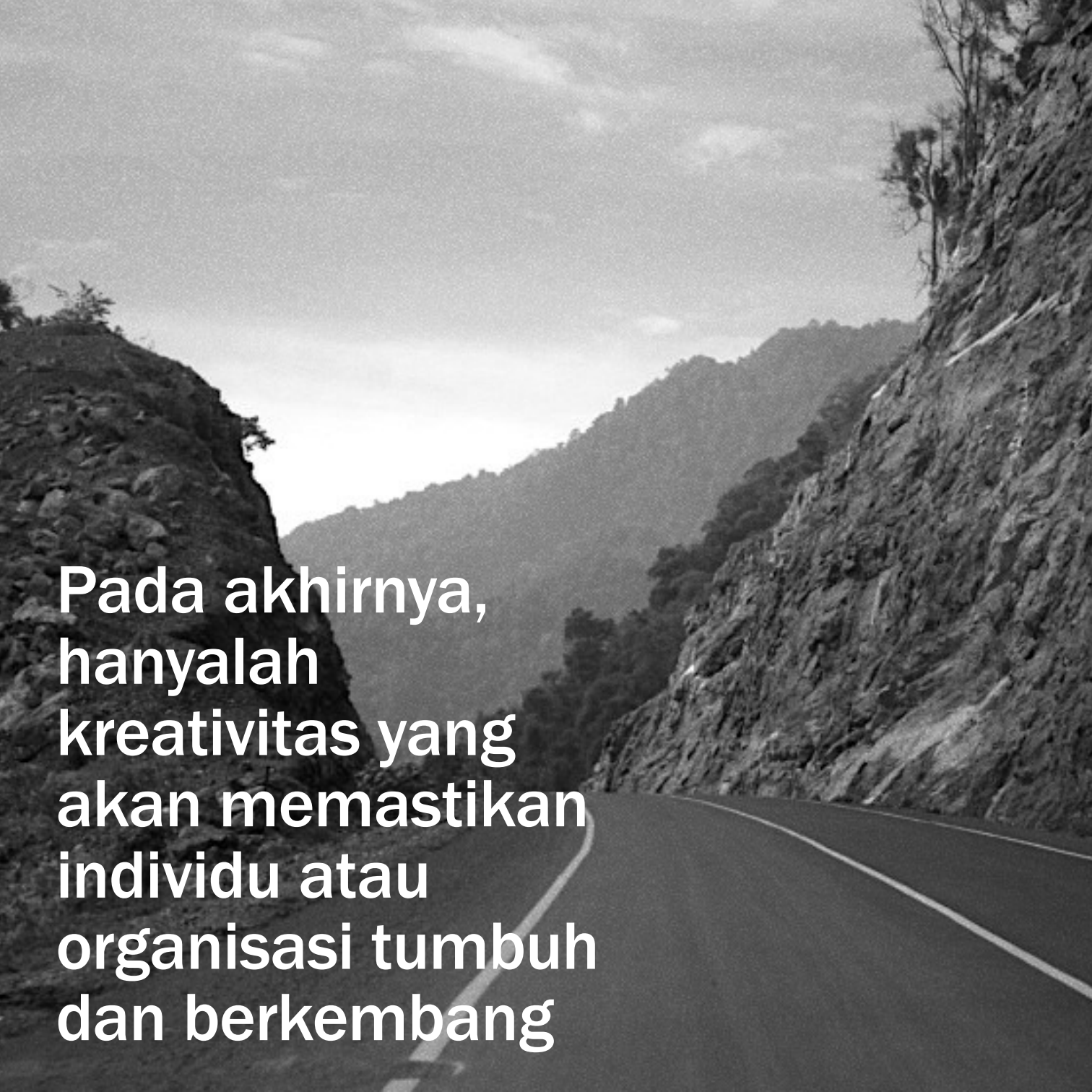
Bila metode dan proses tidak dikuasai, maka fasilitator akan sering menyebutkan 'sepakat' atau melakukan voting. Fasilitator cenderung takut bila ada perbedaan ide atau pendapat, karena merasa atau menyangka semua ide yang keluar akan menjadi keputusan. Padahal ide-ide penting untuk ada kesepahaman (understanding) dan bukan langsung pada kesepakatan (agreement).

## **BELENGKU RASIONALITAS**

Seringkali fasilitator terjebak oleh rasionalitasnya sendiri, sehingga tidak menjadi pemandu proses yang netral. Pesertapun biasanya cenderung loncat ke berpikir rasional daripada berpikir kreatif dulu baru mencari pola atau membuat analisis. Fasilitator harus selalu sadar agar rasionalitas tidak menjadi belenggu proses kreatif peserta menentukan pilihan-pilihan terbaik menurut mereka -- bukan maunya fasilitator.

## **MONSTER BERKEPALA BANYAK**

Otak manusia memiliki 100 milyar sel otak. Kecepatan berpikir otak kita 800 kata per menit, sedangkan kecepatan bicara hanya 120 kata per menit. Peserta biasanya akan keluar “monster”nya, jika proses pertemuan melambat dan tujuan tidak jelas. Monster ini bisa keluar bila fasilitator mengeluarkan pertanyaan yang salah. Memang ada monster yang rasional, tetapi tidak sedikit yang hanya karena tidak puas dan jadi mengacau saja.



**Pada akhirnya,  
hanyalah  
kreativitas yang  
akan memastikan  
individu atau  
organisasi tumbuh  
dan berkembang**

# VIBRANT FACILITATION

## Mengenal Konsep Vibrant Facilitation

Kata fasilitasi dan fasilitator sudah terlalu banyak disalah gunakan. Peran fasilitator sering dirancukan dengan peran narasumber, mediator, moderator, penyuluh, bahkan pengelola proyek -- semuanya disebut fasilitator. Kata dasar fasilitasi adalah facile yang berarti mudah. Dengan demikian, arti sederhana dari fasilitasi adalah membuat atau menjadikan mudah. Jadi, seorang fasilitator adalah orang yang membuat segala sesuatu menjadi mudah, atau bisa disebut pemudah cara.

Sedangkan definisi fasilitasi dasar yang menjadi landasan pengembangan fasilitasi vibrant adalah: Proses sadar dan sepenuh hati membantu (mempermudah) seseorang atau kelompok agar mudah mencapai tujuannya dengan taat pada nilai-nilai dasar partisipasi. Proses fasilitasi adalah proses yang bersengaja dan sadar. Dilakukan dengan sepenuh hati, artinya yang melakukan fasilitasi sungguh sungguh berminat pada apa yang mau dibantu.

# Nilai-nilai Partisipasi

**Partisipasi Penuh** berarti bahwa fasilitator harus memastikan setiap peserta berkesempatan menyampaikan gagasan dan pendapatnya - tanpa kecuali.

**Saling Memahami** berarti bahwa peserta harus dibantu agar memahami pendapat peserta yang lain. Ini harus dibedakan dengan menyamakan persepsi - karena persepsi orang tidak bisa disamakan. Setiap orang mempunyai persepsi yang berbeda-beda, dan yang penting adalah bagaimana membantu mereka untuk saling memahami persepsi masing-masing.

**Keputusan Bersama** hanya bisa dicapai jika peserta sudah saling memahami. Proses-proses pengambilan keputusan seringkali menjadi 'seolah-olah' partisipatif tetapi sebenarnya hanya keputusan beberapa orang saja. Proses fasilitasi yang sebenarnya harus menghasilkan sebuah keputusan bersama yang dimiliki seluruh peserta, tanpa kecuali.

**Tanggung Jawab Bersama** akan terbangun jika keputusan yang dihasilkan proses fasilitasi sungguh-sungguh merupakan keputusan bersama. Ini berarti bahwa pada akhir pertemuan, segala sesuatu yang diputuskan - meskipun belum tentu memenuhi keinginan masing-masing peserta 100% - setidaknya dimiliki oleh peserta dan akan ditindak lanjuti.

**VIBRANT FACILITATION** is designed to practically introduce you to a variety of theories, practices and applications designed specifically to help you become a great facilitator and that ultimately, strengthens your people, organization and community.

# “reimagine everything”

Arti vibrant yang paling sederhana adalah berarti ‘bikin hidup lebih hidup.’ Jadi, vibrant facilitation adalah fasilitasi yang menghidupkan, yang melibatkan semua kecerdasan yang dimiliki setiap peserta. Dengan kata lain, melibatkan manusia seutuhnya.

Membangun komunikasi yang vibrant penting dilakukan, karena percakapan yang terjadi di banyak pertemuan cenderung terbelenggu oleh rasionalitas. Karenanya, keputusan-keputusan yang dihasilkan adalah yang biasa-biasa saja. Komunikasi vibrant hanya bisa terjadi jika difasilitasi dengan proses dan fasilitator yang vibrant. Vibrant mendorong setiap orang untuk mengubah cara melihat segalanya, atau reimagine everything.

Bila fasilitasi itu sendiri berarti proses sadar dan sepenuh hati membantu kelompok sampai ke tujuannya, maka, **fasilitasi vibrant** berarti proses penuh antusiasme membantu seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan terbaiknya dengan cara membangkitkan keagungan insani.



# Bedanya fasilitasi vibrant dengan fasilitasi biasa

Fasilitasi vibrant adalah untuk mencapai tujuan terbaik, bukan sekedar tujuan atau tujuan yang baik. Jadi hasil dari sebuah proses yang vibrant melampaui rasionalitas. Kalau kunci dari proses dari vibrant adalah **antusiasme**, maka tugas fasilitator vibran adalah membantu peserta membangkitkan keagungan insaninya.

Keagungan insani dalam manusia dibangkitkan dengan mengaktivasi kekuatan imajinasi, pikiran dan tubuh manusia serta mengaktivasi kecerdasan majemuk (multiple intellegences). Otak manusia terdiri dari bagian kiri, kanan dan tengah. Otak kiri dipenuhi logika, sekuensi, rasional, solusi. Karenanya, otak kiri hanya mengolah masa lalu sampai sekarang. Otak kanan berpikir secara random, intuitif, holistik, sintesa. Karenanya, otak kanan mengolah masa sekarang dan masa depan.

Otak kiri selalu mencari yang negatif, mencari masalah. Otak kiri tidak terlatih melihat sisi positif dari sesuatu. Cara berpikir positif ada di otak kanan. Kalau otak kanan tidak diaktifkan, maka akan keluar masalah terus. Otak kiri berbaris rapih dalam kotak-kotak. Otak kanan imajinatif dan berwarna. Otak kiri sudah sangat diaktifkan oleh sistem-sistem dalam hidup kita, terutama sistem pendidikan kita. Sebaliknya, otak kanan sangat dibatasi. Orang jarang diberi kesempatan dan stimulan untuk menggunakan otak kanan kita.

Vibrant, membantu orang mengaktifkan otak kanan. Cara paling mudah mengaktifkan otak kanan adalah dengan musik, irama, gambar, dan gerak. Otak kanan yang aktif bagaikan pelumas bagi bekerjanya otak kiri. Hanya dengan mengaktifkan semua bagian otak inilah kita bisa membangkitkan keagungan insani.

*“Banyak orang salah menangkap apa yang dimaksud dengan komunikasi dan fasilitasi vibrant. Akibatnya, ada yang mencoba menirukan apa yang terlihat secara kasat mata - menggunakan musik, lagu, banyak warna-warni - tetapi proses dan fasilitatornya tetap yang konvensional”*

*~Budhita Kismadi, INSPIRIT~*

Substansi kegiatan menjadi hilang, dan walaupun ‘senang’ dengan kemeriahan proses kegiatan, ada juga kegelisahan karena konten kegiatan tidak disentuh sebagaimana harusnya. Komunikasi dan fasilitasi vibran mengubah cara orang berinteraksi. Ini yang harus disadari dan benar-benar dijadikan deep learning seorang fasilitator vibrant.

*Antusiasme = Tuhan di dalam*

Begitu arti kata antusiasme dalam kamus. Bila sudah ada antusiasme, maka Tuhan ada. Karenanya, bila ada antusiasme maka tidak ada yang tidak mungkin. Dalam pekerjaan kita membebaskan orang dari kemiskinan dan marginalisasi, maka kita harus membangkitkan antusiasme. Bila sudah ada antusiasme dalam kelompok miskin dan marginal, maka mereka bisa membebaskan diri mereka sendiri. Karena, tidak ada yang tidak mungkin!

Pemahaman ini lebih banyak ada dikelompok bisnis. Kalau kelompok pekerja sosial, biasanya lebih menekankan pada krisis dan yang dikampanyekan adalah masalah dan bukan antusiasme. Kita, sebagai pekerja sosial harus bisa melawan marjinalisasi dan penindasan, tetapi juga secara antusias.

### *Keinginan, bukan Kebutuhan*

Dalam fasilitasi vibrant, kita ingin mencapai tujuan terbaik, bukan sekedar tujuan prioritas. Untuk mencapai tujuan terbaik, bukan kebutuhan yang dituju, tetapi keinginan. Karena bila keinginan kita tercapai, otomatis kebutuhan juga tercapai. Keinginanlah yang membuat orang menjadi antusias dan kreatif. Sementara dalam batas kebutuhan, rasionalitas yang bermain.

Energi antusiasme akan patah bila keinginan disebut sebagai mimpi disiang bolong. Kita harus membantu masyarakat untuk membuat hidup mereka menyenangkan. Karena sebenarnya hidup masyarakat sebelum mulai ada pembangunan itu memang menyenangkan. Mereka tidak sekedar survive, tetapi punya kekuatan diri untuk tetap hidup dan menjalani hidup dengan sepenuh hati. Antusiasme akan muncul bila keagungan insani seseorang dibangkitkan, dan ini yang menjadi tujuan dari komunikasi vibrant.

*Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity.*

*- George Patton -*



# Fasilitasi Vibrant dan Perubahan Sosial

**Mudah.** Sebuah intervensi, termasuk fasilitasi untuk perubahan sosial harusnya memudahkan. Bila apa yang kita kerjakan malah mempersulit perubahan sosial, maka kita tidak mengerjakan sesuatu yang baik.

**Partisipasi.** Perubahan sosial harusnya terjadi dengan partisipasi masyarakat secara mandiri. Masyarakat sebagai ciptaan Tuhan punya kemampuannya. Mereka hanya perlu didengar, tidak perlu dimobilisasi atau diceramahi.

**Keagungan Insani.** Ini bisa dibangkitkan dengan mengaktifkan otak kanan. Bukan berarti otak kiri tidak digunakan, tapi karena sudah sangat aktif oleh sistem-sistem lain. Salah satu cara mengaktifkan otak kanan adalah dengan menggunakan gambar. Ini juga sangat demokratis, karena tidak akan nampak kesenjangan antara pejabat, orang 'berpendidikan' dengan rakyat biasa.

**Antusiasme.** Manusia memiliki kecerdasan pikiran (logika), hati (emosi) dan tubuh (yang terdiri dari 3 triliun sel dengan kecerdasan luar biasa). Bila semua ini diaktifkan, maka setiap orang bisa menemukan suara jiwanya. Jadi bila jiwa kita menginginkan sesuatu, maka pikiran, hati dan tubuh akan merespon. Bila semua pikiran, hati dan tubuh merespon pada suara jiwa ini, maka apa yang diinginkan akan terjadi. Soal caranya, kita tidak tahu. Yang pasti, akan selalu ada keajaiban-keajaiban yang tidak pernah diduga sebelumnya.

## **“mulailah dengan rasa, bangkitkan antusiasme”**

Fasilitasi vibrant dimulai dengan rasa untuk membangkitkan antusiasme. Otak kanan diaktifkan terlebih dulu untuk mendatangkan energi imajinasi. Setelah itu baru menyentuh energi pikiran. Bila otak kanan dan kiri telah terkoneksi, maka akan terjadi resonansi dan energi penuh ketika otak kanan dan kiri aktif bersama-sama.

Bila dalam pertemuan langsung mengaktifkan pikiran lebih dulu, maka berbagai pertimbangan dan sistem nilai pun 'ikut campur' dalam proses pertemuan. Orang mulai mengkotak-kotakan sesama peserta menurut agama, ideologi, suku, dan sebagainya. Sehingga pertemuan menjadi tidak obyektif lagi. Maka tugas fasilitator adalah menciptakan dan membuka 'ruang' yang istimewa ini dan mulai mencipta demokrasi mini. Mulai dari pengaturan tempat duduk, menghias ruangan dan tentunya mengaktifkan energi imajinasi.

# resonansi

Dalam setiap proses interaksi antar manusia, cobalah mulai dengan imajinasi: irama, gambar, puisi, gerakan, film, dan sebagainya. Bila imajinasi mulai keluar, maka fasilitator harus mendorong terjadinya resonansi. Sebagai ilustrasi bagaimana resonansi peserta, seorang fasilitator bisa mengajak peserta menyebutkan warna yang paling disukai. Jika ada sekitar 30 orang peserta, maka akan diperoleh sekitar 10-20 warna. Ini adalah imajinasi, sederhana dan spontan. Langkah selanjutnya, fasilitator meminta peserta menghubungkan makanan yang paling disukai dengan topik pembicaraan, misalnya dengan bertanya: “Apa hubungan warna kesukaan Anda dengan konsep vibrant?” Jawaban peserta bisa muncul seperti: “Vibran itu seperti warna kuning, cerah dan memberi cahaya.”

Saat peserta mulai menghubungkan warna kesukaannya dengan konsep vibrant dalam contoh di atas, otaknya sedang melakukan resonansi membuat koneksi antara imaji (warna) dengan konsep (vibrant). Jika fasilitator berhasil membangkitkan antusiasme peserta dalam sebuah pertemuan, maka setelah pertemuan itu selesai, akan ada efek yang berkelanjutan dan menular. Antusiasme yang menular beda dengan mobilisasi. Mobilisasi menganggap manusia sebagai makhluk biologi semata, tetapi antusiasme menunjukkan nilai dan cita-cita. Bila antusiasme bisa dibangkitkan, maka tanpa banyak repot dan bersuara kita bisa mendapat dukungan dan kontribusi.

# dinamika energi

Proses fasilitasi vibrant dimulai dengan membangun rasa saling percaya, sehingga memberikan ruang untuk orang berimajinasi. Dalam konteks memfasilitasi kelompok yang multipihak, seorang fasilitator harus memastikan bahwa rasa saling percaya dan terbuka dibangun sejak awal. Adalah penting memahami bahwa setiap orang punya persepsi sendiri-sendiri. “Menyamakan persepsi” adalah istilah yang tidak pernah digunakan dalam fasilitasi vibran. Persepsi tidak dapat disamakan. Yang perlu dibangun adalah saling memahami persepsi antar peserta.

Karena itu, inti dari fasilitasi adalah:

**Memberikan pertanyaan yang tajam (thinking).** Menyiapkan pertanyaan harus menjadi tugas inti fasilitator, karena kualitas seorang fasilitator terletak pada pertanyaan yang diajukan.

**Menciptakan alat bantu kreatif (feeling).** Spidol dan kertas plano saja tidak cukup. Bungkus rokok, daun, pohon, serbet, semua bisa berfungsi. Alat bantu tidak harus mewah, yang penting kreatif.

**Mengajak refleksi.** Mengajak peserta menemukan makna baru yang akan membuat tubuh melakukan tindakan baru (acting).



# PERAN FASILITATOR VIBRANT

**PEMANDU PROSES.** Memandu peserta mencapai tujuan dengan pertanyaan. Netral pada isi. Fasilitator tidak bisa berpihak pada isi pertemuan, apalagi berdebat dengan peserta tentang isi pembicaraan. **PENDIDIK PROSES.** Tidak banyak orang peduli dengan proses, maka fasilitator bisa mulai mendidik orang disekitarnya tentang suatu proses dan peluangnya. **PENANTANG.** Karena kebanyakan orang ingin berada di zona nyamannya, maka peran fasilitatorlah untuk menantang mereka untuk memperbesar tujuan terbaiknya. **PENCIPTA ALAT BANTU.** Semua hal bisa jadi alat bantu, maka yang perlu adalah imajinasi tentang bagaimana alat tersebut digunakan.



# rumah fasilitasi

Menjadi fasilitator vibrant bisa dimetaforakan seperti sebuah rumah. Rumah Fasilitator terdiri dari Sikap Dasar (fondasi), serta lantai-lantai Pengetahuan dan Ketrampilan yang harus dimiliki fasilitator untuk bisa menjalankan perannya.

Pelatih mengingatkan bahwa seringkali orang menganggap fasilitator handal adalah fasilitator yang sekaligus menjadi manusia super, bahkan malaikat. Semuanya sah-sah saja. Tetapi beberapa hal yang paling penting ada dalam Rumah Fasilitator Vibrant adalah:

## Sikap Dasar (Behaviour and Attitude)

**Minat.** Seorang fasilitator harus mempunyai minat terhadap apa yang difasilitasi dan siapa yang difasilitasi. Bila sudah ada minat, maka kita akan mulai memberi perhatian. Jika tidak ada minat, yang akan menjadi korban adalah peserta.

**Empati.** Kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang yang kita fasilitasi. Seringkali disebut juga memiliki compassion - dimana tidak ada batas lagi antara fasilitator dan peserta.

**Positif tanpa syarat.** Bila sudah berempati, maka kita bisa berpikir positif. Fasilitator harus bisa mengelola emosi saat berinteraksi dengan peserta dan siap memfasilitasi dengan sikap yang positif. Apapun situasinya, dan siapapun pesertanya.

**Percaya pada kelompok.** Fasilitator harus percaya bahwa kelompok bisa menemukan sendiri gagasan-gagasan yang kreatif, dan membuat keputusan yang kolektif dan inklusif tanpa intervensi.

Tugas fasilitator adalah merancang proses yang memungkinkan hal ini terjadi dan memandu proses tersebut.

## Ketrampilan Diri (Personal Skills)

Dengan sikap dasar sebagai fondasi seorang fasilitator vibrant, maka rantai-lantai selanjutnya dalam rumah fasilitasi dimulai dengan ketrampilan diri. Banyak ketrampilan yang dapat dipelajari dan terus dikembangkan oleh seorang fasilitator vibrant dalam meningkatkan 'jam terbangnya.' Tetapi ada beberapa ketrampilan kunci yang penting dikuasai dan terus menerus diperdalam.

**Listening atau ketrampilan menyimak.** Yang dimaksud dengan listening disini bukan sekedar mendengar atau to hear, tetapi benar-benar to listen atau lebih tepatnya menyimak. Fasilitator harus mengaktifkan seluruh panca inderanya -bukan hanya telinga -

ketika menyimak. Atau dengan kata lain, bersengaja mendengarkan apa yang dikatakan peserta tanpa menilai atau membiarkan asumsi mewarnai apa yang ditangkap oleh fasilitator.

**Ketrampilan mengamati.** Dengan sadar dan sepenuh hati memperhatikan orang lain dan gejala-gejala lain diantara peserta: siapa yang serius, diam, sungguh-sungguh; sehingga ketika mengamati, tidak hanya mata yang memperhatikan, tetapi seluruh tubuh, hati dan pikiran fasilitator juga terlibat.

**Ketrampilan parafrase dan mirroring.** Dalam banyak pertemuan seringkali orang kehilangan fokus ketika berbicara. Fasilitator harus bisa menggunakan ketrampilan menyimaknya untuk sesekali mengulang (*mirroring*) sebagai cara meyakinkan peserta bahwa fasilitator memberi perhatian. Dan kalau ada peserta yang berbicara panjang lebar dan tidak fokus, ketrampilan parafrase bisa membantu orang itu merunut kembali apa yang ingin disampaikan.

## Ketrampilan Sosial (Social Skills)

Dalam komunikasi vibrant, ketrampilan sosial seorang fasilitator hanya akan kuat jika ketrampilan dirinya juga kuat. Beberapa ketrampilan sosial yang penting dikuasai seorang fasilitator vibrant adalah:

**Memotivasi.** Kita hanya bisa memotivasi orang lain bila kita memiliki motivasi diri dan keyakinan yang kuat tentang apa yang disampaikan. Bila fasilitator tidak yakin akan apa yang dilakukannya, kita tidak yakin, peserta akan merasakan kegelisahan fasilitator dan dinamika kelompok pun akan terpengaruh.

**Menginspirasi.** Proses fasilitasi yang meyakinkan akan bisa menginspirasi orang lain untuk menemukan gagasan dan inovasi baru ketika berinteraksi dalam pertemuan.

**Mempengaruhi.** Ketrampilan sosial dalam fasilitasi vibrant juga mengandung arti bahwa seorang fasilitator juga harus bisa mempengaruhi orang untuk melakukan aksi. Sehingga keputusan sebuah pertemuan menjadi keputusan yang oleh peserta dirasakan sebagai tanggung jawab bersama berdasarkan rencana aksi yang nyata - bukan sekedar RTL (rencana 'tidak' lanjut).

## Ketrampilan Perencanaan (Planning Skills)

Membangun sebuah rumah fasilitator yang utuh juga membutuhkan ketrampilan perencanaan atau planning skills. Implikasi dari peran fasilitator vibrant sebagai pemandu proses berarti fasilitator memegang tanggung jawab penuh untuk merancang dan merencanakan proses fasilitasi. Bagi fasilitator, 80 persen keberhasilan sebuah pertemuan terletak pada persiapan prosesnya.

“You must be  
the change  
you wish to  
see in the  
world”

~ Gandhi ~



# KOMUNIKASI NON VERBAL

**Mengamati (mata)** mengamati perilaku orang lain, tidak saja dengan mata tetapi juga mengaktifkan tubuh dan hati agar bisa merasakan apa yang sedang terjadi pada saat fasilitasi.

**Menyimak (telinga)** seperti yang dijelaskan di atas, menyimak berarti mengaktifkan telinga dengan hati dan tubuh kita menyimak apa yang terjadi di sekitar kita.

**Bahasa tubuh** sadar penuh bahwa tubuh kita juga 'berbicara.' Implikasinya adalah bahwa seorang fasilitator harus bisa berkomunikasi dengan ekspresi, gaya, dan perilakunya dan memanfaatkan seluruh tubuhnya ketika melakukan fasilitasi.

**Suara** mengontrol kecepatan berbicara, tinggi rendah suara (intonasi), dan keras pelannya suara (infleksi) agar pas dengan ruangan dan orang yang mau kita jangkau, dan sesuai dengan pesan yang akan disampaikan secara verbal.

## Cara mengasah ketrampilan non verbal seorang fasilitator vibrant

**Bahasa tubuh** | Yang penting adalah fasilitator harus nyaman dan menunjukkan bahasa tubuh yang terbuka, karena fasilitator adalah contoh bagi peserta. Upayakan kontak mata dengan semua dan perhatikan posisi berdiri agar dapat dilihat semua peserta.

**Suara** | Sesuaikan naik turunnya suara dengan penekanan pada kata tertentu sesuai kebutuhan. Keras pelannya disesuaikan dengan besar ruangan dan jumlah peserta.

**Mengamati** | Terus-menerus melatih kemampuan mengamati tanpa menilai. Fasilitator harus sadar bahwa kita selalu mempunyai asumsi yang kita bawa berdasarkan pengalaman hidup masing-masing. Begitupun peserta. Fasilitator harus mampu melakukan suspending atau menggantung asumsinya, dan berusaha sekuat tenaga agar asumsi itu tidak mempengaruhi cara dia melakukan fasilitasi. Mengamati juga berarti peka terhadap lingkungan belajar peserta.

**Menyimak** | Aktifkan telinga, hati, tubuh. Ketika menyimak, perhatikan apa yang dikatakan oleh yang berbicara, bukan cara dia mengatakannya atau siapa yang mengatakannya. Tingkatkan kemampuan menyadari emosi diri sendiri, dan perlu terus menerus melatih diri agar mengontrol emosi ketika sedang menyimak.



Whatever people  
may think, it is all  
right. Just be  
yourself. That is  
actual practice,  
practice your  
actual life.

# KOMUNIKASI VERBAL

Teknik verbal adalah kata-kata yang keluar dari mulut fasilitator. Secara umum, ketika berkomunikasi dengan peserta maka yang ditangkap dari apa yang dikatakan seorang fasilitator hanya 7% dari apa yang disampaikan. Sedangkan perhatian peserta biasanya 38% terarah pada suara dan irama : pitch, infleksi (penekanan pada kata-kata khusus); 55% bahasa tubuh: gerak tangan, mimik, dan sebagainya. Maka penting sekali bagi seorang fasilitator untuk menyadari bahwa tehnik non verbal yang digunakan mendukung komunikasi verbal yang disampaikan.

Melatih ketrampilan verbal penting bagi seorang fasilitator vibran karena digunakan untuk:

- **Questioning** | bertanya
- **Probing** | menggali lebih dalam
- **Paraphrasing** | mengulang dengan kata-kata sendiri yang lebih sederhana
- **Encouraging** | mendorong orang untuk berbicara
- **Tracking** | mengurut apa yang disampaikan peserta

## Bertanya

Membuat pertanyaan yang bagus seringkali diabaikan oleh fasilitator, padahal karena fasilitator vibrant harus netral pada isi, maka senjata utamanya ketika fasilitasi adalah pertanyaan yang tepat. Banyak fasilitator beranggapan bahwa pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang sulit dijawab. Padahal yang benar adalah yang sebaliknya. Pertanyaan yang mematikan diskusi atau yang sulit dipahami peserta justru bertentangan dengan arti fasilitasi yang seharusnya memudahkan.

## “it is not the answer that enlightens, but the question” - Decouvertes

### *Pertanyaan yang Tajam*

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam untuk menghasilkan pertanyaan yang tajam:

**Bentuk** - harus sesederhana mungkin, misalnya apa yang unik dari...? Apa yang menarik dari...? Fasilitator tidak boleh menganggap bahwa pertanyaan yang sederhana adalah pertanyaan bodoh.

**Lingkup pertanyaan** - makin jelas lingkup pertanyaannya, makin tajam pertanyaannya. Misalnya, “bagaimana membangun desa mandiri?” adalah jenis pertanyaan yang lingkupnya tidak jelas. Jawaban pasti tidak memuaskan. Berikan lingkup pada pertanyaan tersebut,

misalnya: “bagaimana membangun desa mandiri di kabupaten Berau? Lingkup bisa berupa wilayah, waktu, dll.”

**Asumsi** - adalah keyakinan atau sesuatu yang ada di balik pertanyaan tersebut. Misalnya pertanyaan “Bagaimana mendorong kreatifitas di komunitas-komunitas kita?” Berasumsi bahwa ada kreatifitas yang bisa ditingkatkan. Fasilitator harus selalu sadar bahwa di balik setiap pertanyaan ada asumsi.

### ***Apakah pertanyaan anda tajam?***

Check list yang dapat digunakan untuk membantu fasilitator memeriksa apakah pertanyaanya sudah tajam atau belum disampaikan sebagai berikut:

**Relevan?** Apakah pertanyaan yang diajukan relevan dengan konteks yang sedang dibahas, peserta yang berdiskusi?

**Jujur?** Apakah pertanyaan yang diajukan memang benar-benar ingin dicari jawabannya dan bukan basa basi?

**Bekerja?** Apakah pertanyaan yang diajukan mempunyai momentum sendiri, sehingga mendorong peserta untuk menggali dan mencari jawabannya?

**Ide baru?** Apakah pertanyaan yang diajukan menciptakan ide-ide baru?

**Asumsi?** Apa asumsi dibalik pertanyaan itu?

**Harapan?** Apakah pertanyaan yang diajukan, saat didiskusikan akan menimbulkan harapan?

**Pertanyaan baru?** Apakah pertanyaan yang diajukan bisa melahirkan pertanyaan-pertanyaan baru?

Setelah beberapa latihan membuat pertanyaan dan refleksi bersama, pelatih kembali mengingatkan pentingnya pertanyaan dari fasilitator, karena fasilitator harus netral terhadap isi percakapan. Bertanya sangat bermanfaat untuk:

- Menggali banyak ide.
- Menyusun atau menata berbagai gagasan yang muncul.
- Menggerakkan proses dari satu tahap ke tahap berikutnya
- Menilai isi gagasan.

## Probing

Probing atau menggali lebih dalam biasanya dilakukan oleh fasilitator ketika memasuki tahapan menggali akar masalah atau issue. Dalam proses ini, fasilitator boleh mulai menggunakan kata 'mengapa.' Sebelumnya, pada tahap menggali gagasan, fasilitator harus menghindari kata 'mengapa' karena kata 'mengapa' berhubungan dengan nilai atau prinsip yang dipegang seseorang.

Probing bertujuan untuk:

- Menggali akar masalah/isu
- Mencerahkan peserta
- Membongkar agar gagasan menjadi lebih jelas atau tajam
- Membangun percakapan yg jujur
- Meningkatkan rasa saling percaya

Untuk membantu merunut bagaimana membuat pertanyaan secara bertahap, maka pelatih mengenalkan Segitiga Pertanyaan - diagram yang mengurut '5W I H' sesuai dengan jawaban yang ingin diperoleh fasilitator. Peserta diminta latihan probing dengan mengajukan pertanyaan kepada pelatih. Refleksi peserta menghasilkan tips yang bisa dipakai oleh fasilitator:

- Jangan mengulang pertanyaan yang sama terus menerus.
- Eksplorasi pertanyaan 'kapan, dimana, bagaimana..'
- Tiap pertanyaan akan menghasilkan pertanyaan berikutnya.
- Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengeksplorasi masa depan, jangan selalu ke belakang

- Eksplorasi berdasarkan data yang ada, jangan melompat ke hal-hal yang diluar fakta tersedia
- Dalam memfasilitasi komunitas, kita harus membongkar fakta-fakta secara runut. Jadi harus terus menerus berlatih untuk bertanya dengan suatu urutan tertentu.

Beberapa tips lain dalam membuat pertanyaan:

- Fokus pada tujuan bersama atas situasi yang dihadapi (pertanyaan apa saja yang bila dijawab akan membuat hidup kita berubah)
- Mempertautkan gagasan dan menemukan pemahaman yang lebih dalam (apa yang hilang dalam mimpi kita, apa yang belum terlihat?)
- Pertanyaan yang menciptakan gerakan ke masa depan (apa yang harus kita lakukan agar kita lebih semangat setelah keluar ruangan ini?)

## Diamond Theory

Salah satu metode fasilitasi yang secara umum berlaku bagi banyak proses fasilitasi adalah Model Permata atau Diamond Theory. Pada model Diamond Theory prinsipnya ada tiga zona atau tahapan, yaitu Zona Divergen atau Divergent Zone, Zona Sulit atau Groan Zone, dan Zona Konvergen atau Convergent Zone. Seorang fasilitator harus bisa membantu peserta melalui ketiga tahapan atau 'zona' ini dengan menggunakan metode-metode yang memudahkan peserta.

## *Divergent Thinking*

Pada tahap divergent, peserta diajak untuk berpikir meluas. Tugas fasilitator adalah mendorong peserta agar mengeluarkan gagasan-gagasan sebanyak mungkin, tanpa menilai dan tanpa melakukan 'sensor diri.' Metode yang sering digunakan pada tahap ini adalah brainstorming. Metode brainstorming adalah sebuah metode yang berbeda dengan sekedar curah pendapat.

Nilai-nilai partisipasi harus melandasi penggunaan metode ini, supaya lahir gagasan-gagasan baru, bukan ide yang biasa-biasa saja. Seringkali, fasilitator maupun peserta ingin cepat-cepat membuat kesepakatan. Padahal, agar pertemuan menghasilkan sesuatu yang inovatif, tidak cukup kalau gagasan yang diungkapkan hanya sedikit. Fasilitator harus mendorong bahwa gagasan yang diungkapkan peserta jumlahnya sama dengan atau beberapa kali lipat jumlah peserta. Tetapi, fasilitator juga harus ingat untuk lebih dulu menjelaskan tentang metode brainstorming itu sendiri, dan apa aturan mainnya.

Misalnya, fasilitator dapat mengatakan “Dalam 5 menit ke depan, kita ingin mendapatkan 50 ide tentang ... “ dimana setiap orang harus mendapat kesempatan untuk menyampaikan idenya, kalau bisa sampai dua atau tiga putaran.



Brainstorming harus cepat. Sehingga terjadi 'badai otak.' Metode ini diciptakan karena biasanya ide pertama sampai kesepuluh adalah ide biasa saja. Sehingga harus dipercepat proses berpikirnya sehingga yang muncul adalah yang tidak biasa saja. Biasanya yang tidak dipikir lama-lama malah bisa jadi menarik dan melahirkan inovasi baru.

Cara kedua yang bisa digunakan pada tahap divergen adalah menggunakan metaplan atau metacard. Yang harus dipastikan disini adalah bahwa setiap ide harus ditulis pada satu metaplan, dan metaplan kemudian menjadi alat bantu setiap peserta untuk menjelaskan gagasannya. Jadi, kalau sudah menggunakan metaplan, fasilitator jangan menuliskan lagi apa yang sudah ditulis! Kartu metaplan bisa ditempel langsung pada dinding atau plano, kemudian bisa dipindah-pindahkan saat proses sudah memasuki tahap menuju pengerucutan atau convergent thinking.

### ***Zona Sulit***

Justru karena proses pertemuan akan mempunyai zona sulit, maka fasilitator dibutuhkan. Pada tahapan ini, peserta didorong untuk saling-memahami makna dibalik gagasan-gagasan yang sudah diungkapkan atau dituliskan. Lagi-lagi fasilitator harus ingat bahwa tujuan dari tahapan ini adalah agar peserta saling memahami, bukan menyamakan

persepsi. Boleh jadi persepsi peserta akan tetap berbeda, tetapi paling tidak mereka saling memahami mengapa masing-masing memiliki persepsi tertentu tentang pokok bahasan. Pada tahap ini, fasilitator harus bisa sabar dan meyakinkan peserta bahwa tahapan ini bisa dilalui dengan mengajak peserta melakukan reframing atau 'membingkai ulang' gagasan-gagasan yang dilahirkan pada Zona Divergen.

Transisi dari zona sulit atau zona frustrasi ke zona mengerucut (convergent zone) bisa dibantu dengan menggunakan clustering, misalnya dengan diagram T.

### ***Convergent Thinking***

Beberapa metode lain yang bisa dimanfaatkan peserta untuk mulai mengerucutkan hasil dialog atau diskusi antara lain:

- **Time Beam:** mengajak orang untuk berpikir dari akhir ke awal
- **Bidodiasi:** menggunakan pengandaian
- **Transporter:** memindahkan peran
- **Greenfield:** tidak ada hambatan atau halangan apapun untuk beride.

Bila sudah ada ide-ide yang keluar dan ada pemahaman bersama atas setiap ide, baru fasilitator bisa mengajak peserta mengambil keputusan atau malah menciptakan solusi baru yang inovatif.



## Dinamika Kelompok

Teori Diamond sekaligus memperkenalkan peserta tentang bagaimana dinamika kelompok juga berkaitan dengan proses yang sedang dilalui kelompok yang menghadiri sebuah pertemuan. Dalam setiap kelompok, fasilitator harus bisa mengamati bagaimana sebuah kelompok berkembang, dari pertama mulai membentuk atau forming sampai akhirnya kelompok itu berfungsi secara maksimal pada tahap performing. Tugas fasilitator adalah mengamati dan membantu kelompok melewati setiap tahapan dalam siklus perkembangan kelompok.

Berbagai perilaku juga bisa ditemukan di dalam setiap kelompok - baik perilaku produktif maupun perilaku yang tidak produktif. Fasilitator harus bisa mengamati dan mengelola berbagai perilaku dalam kelompok, dan pelatih menyampaikan beberapa kiat yang bisa membantu fasilitator mengelola beberapa perilaku non produktif dalam kelompok.

# ASSET BASED APPROACH

## Apa itu Berpikir Bertumpu pada Kekuatan (ABT)?

Berpikir bertumpu pada kekuatan melengkapi Anda dengan cara istimewa melihat kehidupan sehari-hari. Cara Anda merespon segala sesuatu akan berubah, baik dalam pikiran pribadi Anda, obrolan dan interaksi Anda dengan orang lain, dan situasi-situasi yang Anda hadapi -- serta melahirkan berbagai peluang. ABT adalah proses berpikir praktis dan konkrit yang bertujuan menemukan aset atau kekuatan (seperti bakat, ketrampilan, pengetahuan, kecakapan, sinergi dan peluang) yang langsung tersedia dalam diri Anda sendiri, orang lain, dan situasi apapun.

Di saat menghadapi peluang, ABT membantu kita fokus pada apa yang penting dan membangkitkan energi positif yang dibutuhkan agar tetap terinspirasi dan bisa memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin. Sebaliknya, ketika kita menghadapi masalah atau ketidakpastian, ABT membantu kita menemukan bagaimana memandang masalah itu sebagai tantangan, sehingga kita justru bisa mencari dan mengambil manfaat dari situasi yang ada.

Cara berpikir yang bertumpu pada kekuatan membangkitkan rasa percaya diri, menjadikan Anda lebih proaktif dan lebih efektif saat berinteraksi dengan orang lain, dan meningkatkan kemampuan Anda mempunyai pengaruh pada lingkungan Anda.

Sebagai catatan, ABT bukan sekedar berpikir optimis dan menanggapi masalah itu tidak ada. ABT juga tidak memberikan jawaban instan atau janji-janji muluk. Berpikir bertumpu pada kekuatan mempunyai landasan ilmiah dan akademis, dan berkembang dari hasil pengamatan langsung tentang bagaimana sejumlah orang yang sangat efektif dan puas dengan kehidupannya berpikir, merasakan, dan bertindak.

ABT lebih dari sekedar cara berpikir positif yang mengajak kita memiliki sikap positif terhadap kehidupan dan masa depan. Berpikir bertumpu pada kekuatan mendorong kita bertindak positif di masa sekarang. ABT menempatkan kekuatan yang terkandung di dalam aset diri, relasi dan situasi kita masing-masing ke dalam tangan kita sendiri agar dapat berkembang dan merengkuh masa depan terbaik yang ingin kita ciptakan.

“when you change the way you see everything,  
everything you see will change”

## Apa beda ABT dan DBT?

Deficit-Based Thinking atau berpikir bertumpu pada masalah (DBT) memusatkan semua perhatian kita pada apa yang mengganggu dan apa yang tidak bekerja. Dengan kata lain, cara kerja DBT mirip dengan sistim ketahanan tubuh, yakni waspada terhadap bahaya dan melihat segala sesuatu dari cara pandang negatif supaya kita bisa mengatasi atau menghilangkan apa yang menghalangi tercapainya kesuksesan yang ingin diraih. Akibatnya, kita menjadi was-was, timbul kecemasan yang kemudian mengikis rasa percaya diri dan harapan, serta menghalangi kita untuk produktif.

Meskipun kita mungkin bisa terlindungi dari bahaya dengan DBT atau berpikir bertumpu pada masalah, seringkali cara berpikir seperti ini kemudian mendominasi kehidupan kita. Akibatnya, energi kehidupan kita menjadi menurun, dan selalu ada kecurigaan bahwa masalah, bahaya atau kekecewaan senantiasa siap menimpa kita.

Secara tidak sadar, kita menjadi terbiasa untuk merasa tidak nyaman dan curiga, sehingga lama-kelamaan bisa menjadi buta terhadap peluang-peluang yang ada karena selalu membatasi diri.

## Apakah Anda DBT atau ABT?

ABT adalah Pilihan bukan Sifat. Bagaikan lensa teropong, saat Anda memusatkan perhatian Anda pada apa yang menjadi kekuatan, maka ada energi hidup yang akan memberikan motivasi lebih sehingga Andapun merasa lebih bermanfaat dan bergairah. Anda akan menjadi lebih proaktif dan kreatif daripada reaktif. Anda bisa konsentrasi pada hal-hal penting, daripada sibuk mencegah hal-hal buruk dan membenahi kesalahan-kesalahan kecil.

Berpikir bertumpu pada kekuatan, Asset-Based Thinking, mengajak dan memungkinkan Anda Mengubah Cara Anda Melihat Segala Sesuatu, dengan:

- Mengubah cara Anda melihat diri sendiri
- Mengubah cara Anda melihat orang lain
- Mengubah cara Anda melihat situasi

Bagaikan air yang beriak, dengan menemukan dan fokus pada kekuatan diri (aset pribadi) maka Anda akan terdorong menemukan dan mengembangkan kekuatan-kekuatan lain yang ada dalam berhubungan dengan orang lain (aset relasi) dan dalam menghadapi berbagai situasi (aset situasi).

# APPRECIATIVE INQUIRY

Merupakan pendekatan kolaboratif, partisipatif, dan menyeluruh. Pendekatan ini digunakan untuk mencari, mengidentifikasi dan meningkatkan tujuan pencapaian sistem sosial. Istilah 'appreciative' itu sendiri berasal dari ide bahwa sesuatu akan bertambah nilainya jika diapresiasi.

AI menolak disebut sebagai tool baru dalam pengembangan organisasi. AI lebih mudah dilihat sebagai filosofi dan orientasi perubahan yang secara fundamental membentuk-ulang pembelajaran, perencanaan dan pengembangan organisasi.

Di masa lalu, konsultasi mengenai pengelolaan dan pengembangan organisasi cenderung berfokus pada apa yang perlu dilakukan untuk 'memperbaiki' organisasi. Laporan panjang kemudian ditulis. Namun - lebih sering ketimbang tidaknya- laporan-laporan itu akan duduk manis di rak buku, mengumpulkan debu.

Kini, setelah perubahan paradigma, alih-alih membuat resep solusi, konsultan dapat mulai menolong organisasi untuk memformulasikan solusi mereka sendiri terhadap masalah-masalah yang mereka kenali. Di sinilah AI berperan.





# 5 Prinsip AI

## **Prinsip Konstuksionis**

Prinsip ini menyatakan bahwa pengetahuan mengenai organisasi dan masa depan organisasi saling berkaitan satu sama lain. Untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam segala situasi, kita harus mampu dalam seni memahami, membaca, dan menganalisis organisasi sebagai bangunan manusia yang hidup.

Apa yang kita percayai benar mengenai organisasi akan berdampak pada cara kita berperilaku dan cara kita melakukan pendekatan dalam perubahan sistem tersebut. Tugas pertama setiap proses perubahan organisasi adalah penemuan -pembelajaran dan pemahaman tentang apa yang dipercayai dan dikatakan mengenai sistem. Karenanya, sangat penting untuk mengetahui cara kita mengetahui.

## **Prinsip Simultan**

Prinsip ini mengenali bahwa penyelidikan dan perubahan tidak berjalan secara terpisah, tapi bersamaan. Pencarian (inquiry) adalah bentuk gangguan yang mendorong seseorang atau organisasi keluar dari zona nyamannya menuju zona perubahan. Benih perubahan—hal-hal yang orang pikirkan dan bicarakan, temui dan pelajari, percakapan dan gambaran inspiratif mengenai masa depan— selalu terkandung dalam pertanyaan pertama yang kita tanyakan.

Salah satu hal yang paling berdampak yang dilakukan agen perubahan adalah menyusun pertanyaan yang menggugah. Pertanyaan-pertanyaan ini menentukan apa yang dapat kita temukan dari cerita-cerita yang membanggakan sehingga bisa membantu individu, organisasi atau komunitas memulai percakapan bermakna tentang bagaimana mereka akan membangun masa depan yang berbeda.

## **Prinsip Antisipasi**

Prinsip ini menyatakan bahwa sumber yang paling penting yang kita miliki untuk memulai perubahan atau peningkatan organisasi yang konstruktif adalah gambaran bersama dan percakapan kita mengenai masa depan.

Gambaran masa depan sesungguhnya memandu perilaku orang dan organisasi. Seperti halnya proyektor film ke layar, sistem manusia selamanya memproyeksikan cakrawala harapan yang membawa masa depan dengan hebatnya menuju masa kini. Organisasi terbentuk karena orang-orang yang mengurus dan menjaganya saling berbagi semacam proyeksi tentang apa itu organisasi, bagaimana organisasi harus berfungsi dan bagaimana organisasi akan berbentuk di masa yang akan datang.

## **Prinsip Puitik**

Prinsip ini mengakui bahwa organisasi manusia merupakan buku yang terbuka. Cerita organisasi secara terus-menerus dapat ditulis oleh setiap orang didalamnya, juga oleh orang yang berinteraksi dengan organisasi tersebut. Pengalaman organisasi di masa lalu, kini, dan yang akan datang adalah sumber pembelajaran, inspirasi, dan interpretasi yang tidak habis-habisnya. Seperti sebuah puisi yang bagus yang tak akan selesai diinterpretasi. Hal yang penting adalah kita dapat mempelajari topik apapun yang berhubungan dengan pengalaman manusia dalam sistem manusia manapun. Kita dapat bertanya mengenai pengalaman pahit atau pengalaman menyenangkan. Kita bisa belajar dari momen kreatif dan inovatif atau momen-momen penuh stress yang melemahkan. Kita punya pilihan!

## Prinsip Positif

Prinsip ini telah tumbuh dan berkembang bertahun-tahun bersama AI. Momentum perubahan membutuhkan sejumlah besar efek positif dan ikatan sosial -hal-hal seperti harapan, inspirasi, dan keceriaan dalam berbagi satu sama lain. AI menunjukkan bahwa semakin banyak pertanyaan positif yang digunakan untuk memandu proses atau usaha perubahan organisasi, usaha perubahan tersebut akan semakin efektif dan hasilnya akan semakin tahan lama. Manusia dan organisasi bergerak dalam arah yang ditanyakan.

Karena itu, pertanyaan terhadap “pemberdayaan” atau terhadap “menjadi organisasi terbaik di bidangnya” akan memiliki dampak yang sangat berbeda dan berkelanjutan untuk aksi positif daripada sebuah studi mengenai “semangat yang rendah” atau “pemecahan masalah” yang dilakukan dengan ide bahwa kondisi semacam itu dapat diobati.

## AI untuk Transformasi Organisasi

Proses transformasi AI digambarkan dalam model 4D: **Discover, Dream, Design, Delivery** (atau kadang disebut Destiny).

**Discover** (menemukan) adalah saat orang-orang di dalam organisasi membangun pemahaman mendalam mengenai (a) pengalaman yang ‘hidup’ yang pernah hadir, momen luar biasa yang pernah dialami saat organisasi melakukan performa optimal, dan (b) hal-hal yang menyebabkan terjadinya pengalaman ‘hidup’ itu.

**Dream** (mimpi) adalah saat orang-orang menciptakan gambaran bersama organisasi ideal yang mereka impikan. Bagaimana organisasi mereka akan terlihat, menjadi, dan berfungsi di masa datang. **Design** (merencanakan). Pada fase ini orang-orang merencanakan prinsip, jalan dan metode yang membawa organisasi menuju perubahan. Fase ini mengajak anggota organisasi mewujudkan impian yang memanggil.

**Delivery/Destiny.** Inilah fase saat organisasi berkembang menjadi seperti yang digambarkan pada fase Dream, menggunakan prinsip dan metode yang dirancang pada fase Design. Dalam fase ini anggota diajak untuk memperkuat, belajar dan merawat perubahan yang telah dicapai. Transformasi memungkinkan organisasi membuat lompatan dan menelurkan ide-ide baru. Secara bersamaan, transformasi juga meningkatkan kualitas hidup orang-orang yang terhubung dengan organisasi.

Orang-orang jadi bersemangat dan bergairah, terlibat secara emosional terhadap perkembangan organisasi. Perubahan ini menyulap organisasi untuk berkembang secara kontinu, terus menerus.

“Nothing can stand in the way of the power of millions of voices calling for change”

~ Obama~



Organisasi kreatif bukanlah sebuah mesin. Ia adalah organisme yang hidup. Ia memiliki otak, hati dan kaki. Organisasi kreatif akan menularkan dan menciptakan apa yang disebut sebagai creative community. Komunitas kreatif bisa ditafsirkan menjadi pasar yang kreatif atau pun creative economy. Prasyaratnya, art and culture menjadi bagian dalam mengelola dan mencipta perubahan.

- Dani Munggoro, INSPIRIT-

# THEORY U: LEADING FROM THE FUTURE AS IT EMERGES

## Menghadapi Kelemahan Masa Kini

Dalam bukunya, Theory U: Leading from the Future as It Emerges, Otto Scharmer memperkenalkan gagasan presencing. Presencing berasal dari kata presence (kehadiran) dan sensing (penginderaan).

Presencing ditandai dengan keadaan kesadaran tingkat tinggi yang memungkinkan individu dan organisasi mengubah inner place (sisi dalam) keberadaannya. Ketika perubahan ini terjadi, seseorang atau organisasi mampu menghadirkan ruang masa depan. Esensi kepemimpinan menurut Teori U adalah kemampuan memfasilitasi perubahan sisi dalam seseorang atau organisasi untuk menangkap masa depan dan mengeksplorasi dengan penuh kreativitas.

Teks berikut akan menuntun Anda memperoleh gambaran ringkas apa itu Teori U dan bagaimana mengaplikasikan dalam konteks proses fasilitasi baik di tingkat individu, organisasi maupun komunitas.



## Panggilan Bersama

Kita sedang menghadapi hidup yang makin tak pasti dan tak menentu. Sistem kehidupan ditandai dengan kegagalan institusi-institusi raksasa dan bersama-sama kita menciptakan situasi-situasi yang tak kita inginkan seperti perubahan iklim, wabah HIV/AIDS, kelaparan, kemiskinan, kekerasan, terorisme, genosida masyarakat adat, kerusakan lingkungan hidup dan runtuhnya sistem kehidupan -- fondasi sosial, ekonomi, ekologi, kesejahteraan dan spiritualitas. Saatnya, Anda terpanggil menciptakan kesadaran baru dan kepemimpinan kolektif yang baru untuk mengatasi tantangan-tantangan di muka. Kemampuan baru memungkinkan kita menciptakan masa depan yang beda dan lebih baik.



## Menerangi "Blind Spot" (Kelemahan)

Mengapa upaya kita untuk menghadapi tantangan jaman sering gagal? Mengapa kita terjebak dalam begitu banyak lubang hari ini? Penyebab kegagalan kolektif kita adalah kita buta terhadap dimensi kepemimpinan dan perubahan transformasional yang lebih dalam. Kelemahan ini tidak hanya terdapat dalam kepemimpinan kolektif tapi juga dalam interaksi sosial sehari-hari. Kita buta terhadap source dimension (dimensi mula), tempat kepemimpinan yang efektif dan aksi sosial terwujud.

Kita telah banyak tahu tentang apa saja yang para pemimpin lakukan dan bagaimana mereka melakukannya. Tapi kita hanya tahu sedikit berkenaan dengan energi batin, sumber mereka mengambil keputusan.

Kepemimpinan sukses bergantung pada kualitas perhatian dan niatnya untuk membawa pada situasi seperti apa. Dua pemimpin dalam situasi yang sama, melakukan hal yang sama, dapat membawa hasil yang sangat berbeda, tergantung pada batin masing-masing pemimpin.

Sifat kebatinan pemimpin adalah misteri bagi kita. Kita tahu sesuatu tentang dimensi batin atlet karena banyak penelitian telah dilakukan pada apa yang terjadi di dalam pikiran dan imajinasi seorang atlet pada persiapan acara yang kompetitif. Pengetahuan ini telah mendorong praktek-praktek yang dirancang untuk meningkatkan kinerja atletik dari "dalam ke luar".

Tapi dalam arena manajemen dan memimpin perubahan transformasional, kita tahu sedikit tentang dimensi batin, dan sangat jarang teknik-teknik khusus yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja manajemen dari dalam ke luar. Pendek kata, kurangnya pengetahuan ini merupakan "blind spot" dalam pendekatan kita untuk kepemimpinan dan manajemen. Kita hanya sedikit mengetahui dimensi kepemimpinan yang kasat mata, meskipun ini adalah dimensi asal kita.

## Memahami dengan Pelan-Pelan

Pada intinya, kepemimpinan adalah membentuk dan menggerakkan bagaimana individu dan kelompok melihat dan kemudian merespon pada sebuah situasi tertentu. Masalahnya adalah kebanyakan pemimpin tidak bisa mengenali, apalagi mengubah, bagaimana struktur kebiasaan organisasi memperhatikan sesuatu.

Untuk mengetahui struktur kebiasaan perhatian organisasi, pemimpin harus mampu mendengar dan menyimak dengan pikiran, hati dan jiwa. Sejauh ini ada empat tipe menyimak yang disenaraikan berikut ini.

Belajar mengenali kebiasaan dan memperhatikan di budaya bisnis apapun membutuhkan, diantaranya, jenis tertentu dalam mendengarkan. Lebih dari satu dekade mengamati interaksi manusia dalam organisasi, saya menemukan **empat tipe mendengarkan**.

## **Mendengarkan 1: Mengunduh**

"Ya, aku sudah tahu hal itu". Ini adalah tipe mendengarkan downloading - mendengarkan sambil menguatkan kebiasaan menilai. Ketika Anda mendengar sesuatu dan kemudian menilai apa yang dikatakan sudah Anda ketahui maka Anda sedang melakukan downloading.

Ketika Anda dalam situasi dimana semua yang terjadi menegaskan apa yang sudah Anda ketahui, Anda mendengarkan dengan "downloading".

## **Mendengarkan 2: Fakta**

"Oh, lihat itu!" Tipe kedua mendengarkan dengan cara melihat pada fakta atau fokus pada objek. Pada cara mendengarkan tipe faktual, Anda tidak melakukan penilaian melainkan melihat data, cerita dan fakta-fakta yang dipaparkan. Anda fokus pada apa yang berbeda atau baru. Tipe ini cocok disebut sebagai mendengar dengan cara sains. Biarkan data yang berbicara.

## **Mendengarkan 3: Empati**

"Ya, aku tahu apa yang kamu rasakan". Tingkat mendengarkan yang lebih dalam adalah mendengarkan dengan hati. Ketika kita berada dalam dialog nyata dan benar-benar

memperhatikan, kita menjadi sadar akan pergeseran besar dari tempat kita pertama kali mendengarkan. Kita bergerak dari menatap di dunia benda, figur, dan fakta ("it-world") menjadi mendengarkan cerita kehidupan dan pengembangan diri ("you-world").

Terkadang, ketika kita mengatakan "aku tahu apa yang kamu rasakan", penekanan kita adalah pada jenis mental atau pengetahuan abstrak. Untuk benar-benar bisa merasakan apa yang dirasakan orang yang berbicara, kita harus memiliki empati atau hati yang terbuka.

Hati terbuka berangkat dari minat yang tinggi pada sesuatu hal. Pada situasi seperti itulah kita bisa mengaktifkan rasa empati. Pada keadaan ini kita melupakan kedirian kita dan mulai bisa melihat situasi dari kacamata orang lain.

## **Mendengarkan 4: Generatif**

"Aku tidak dapat mengekspresikan apa yang kualami dengan kata-kata. Seluruh diriku melambat. Aku merasa lebih tenang dan hadir serta lebih menjadi diriku sebenarnya. Aku terhubung dengan sesuatu yang lebih besar dari diriku". Tipe mendengarkan ini bergerak melampaui kekinian dan menghubungkan kita pada kemunculan alam yang lebih dalam. Tingkat mendengarkan ini dikenal sebagai generative listening atau mendengarkan dari dimensi masa depan.

Tingkat mendengarkan generatif bukan hanya membutuhkan hati yang terbuka melainkan kehendak yang terbuka (letting go). Kita tidak melihat sesuatu dari dalam atau luar kita telah melampaui keduanya. Kita melihat dari masa depan. Sering orang menyebut sebagai berkah, hikmah, pencerahan dan sebagainya.

Ketika Anda beroperasi di tipologi mendengarkan 1, percakapan yang ada menegaskan kembali apa yang telah Anda ketahui. Anda menegaskan kembali kebiasaan Anda berpikir: "Ini lagi! Ini lagi!". Ketika Anda beroperasi di tipologi mendengarkan 2, Anda tidak menegaskan apa yang sudah Anda ketahui dan mencoba mengenali apa yang baru: "Ini terlihat berbeda hari ini!". Ketika Anda memilih beroperasi di tipologi mendengarkan 3, perspektifmu adalah mengarahkan untuk melihat situasi dari mata orang lain: "Aku sangat mengerti apa yang kamu rasakan. Aku dapat merasakannya". Lalu, ketika Anda beroperasi di tipologi mendengarkan 4, Anda menyadari di akhir percakapan, Anda tidak menjadi orang yang sama saat awal memulai percakapan. Anda telah melalui perubahan besar yang telah menghubungkan Anda pada sumber yang lebih dalam dari pengetahuan, termasuk pengetahuan akan kemungkinan masa depan dan penemuan keagungan insani.

## Perhatian dan Kesadaran yang Dalam

Kondisi terdalam dari perhatian dan kesadaran dikenal baik oleh atlet kelas dunia dalam olahraga. Sebagai contoh, Bill Russell, pemain kunci di tim basket paling sukses yang

pernah ada (Boston Celtics, yang memenangkan 11 kejuaraan selama 13 tahun), menggambarkan pengalamannya bermain di Celtics sebagai berikut:

"Sering permainan Celtics akan memanas menjadi lebih dari permainan fisik atau mental, dan akan terasa ajaib. Perasaan itu sulit dijelaskan, dan saya tidak pernah membicarakan itu ketika bermain. Saat itu terjadi, saya dapat merasakan permainan saya menuju tingkat yang baru. Itu jarang terjadi dan bertahan dari lima menit sampai seperempat jam, atau lebih. Tiga atau empat permainan tidaklah cukup. Itu tidak hanya mengelilingi saya dan Celtics lain, tapi juga pemain tim lain dan bahkan wasit.

Di level spesial itu, semua hal ganjil terjadi: Permainan sangat kompetitif tapi saya tidak merasa kompetitif, itu sendiri suatu keajaiban. Saya mengerahkan kemampuan maksimal, memenuhi paru-paru saat berlari, tapi saya tidak merasa kesakitan. Permainan itu akan sangat cepat sehingga setiap tipuan, terobosan, dan oper akan mengejutkan namun itu tidak akan mengejutkan saya. Seakan kami bermain dalam gerak lambat. Selama sihir itu, saya dapat merasakan bagaimana permainan berikutnya akan berkembang dan dimana tembakan berikutnya akan terjadi. Bahkan sebelum tim lain membawa bola, saya dapat merasakannya sampai ingin berteriak ke

rekan lain - kecuali saya tahu semua akan berubah jika saya lakukan itu. Ramalan saya secara konsisten benar, dan saya selalu merasa tidak hanya mengenal Celtics dengan hati, tapi juga pemain lawan, dan bahwa mereka juga mengenal saya. Sering kali dalam karir saya merasa terharu dan gembira, tapi momen ini adalah yang membuat saya 'merinding'.

Dalam lima atau sepuluh kejadian, ketika permainan berakhir di tingkat spesial itu, saya benar-benar tidak peduli siapa yang menang. Jika kami kalah, saya akan tetap bebas dan tinggi seperti elang di langit." (William F. Russel, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*, 1979)

Menurut deskripsi Russel, seiring Anda bergerak menuju kinerja puncak, Anda akan mengalami waktu yang bergerak lambat, ruang yang lebih luas, jenis persepsi panorama, dan tidak ada batas antar manusia, bahkan dengan orang di tim lawan.

Saat atlet top dan tim pemenang di seluruh dunia mulai bekerja dengan teknik halus untuk menuju kinerja puncak, dimana pengalaman Russel lebih mungkin terjadi, sedang pemimpin organisasi atau komunitas beroperasi tanpa teknik ini - atau tentu saja, tanpa kesadaran bahwa teknik itu ada.

Menjadi pemimpin efektif, kita harus memahami medan, atau batin, dari tempat mereka beroperasi. Teori U mengidentifikasi empat "field structures of attention", yang hasilnya adalah empat cara beroperasi yang berbeda. Perbedaan struktur mempengaruhi bukan hanya cara kita mendengarkan tapi juga bagaimana anggota kelompok berkomunikasi antara satu dengan yang lain, dan bagaimana institusi membentuk geometri kekuatan mereka.

Albert Einstein mengatakan bahwa masalah tidak dapat dipecahkan dengan tingkat kesadaran yang sama dengan kesadaran saat membuatnya. Jika kita melihat tantangan abad 21 dengan mindset reaktif yang lebih merefleksikan realitas abad 19 dan 20, kita dapat meningkatkan frustrasi, rasa sinis, dan amarah. Melalui empat meta-processes, kita melihat kebutuhan untuk belajar merespon dari dalam sumber generatif.

Kesimpulannya, cara kita memperhatikan situasi, secara individu dan kolektif, menentukan jalur yang diambil sistem dan bagaimana itu muncul. Dalam keempat level - personal, kelompok, institusi, dan global - pergeseran dari respon reaktif dan perbaikan cepat di tingkat gejala (bidang 1 dan 2) menjadi respon generatif yang mengenali akar masalah sistemik (bidang 3 dan 4) adalah tantangan kepemimpinan yang paling penting.





**GERAKAN KEDUA** Brian Arthur sebut sebagai "mundur dan mencerminkan: memungkinkan pengetahuan batin muncul." Pergilah ke tempat dalam keheningan dimana pengetahuan datang ke permukaan. Kita mendengarkan segala sesuatu yang kita pelajari selama "mengamati, mengamati," dan kita menghadirkan apa yang ingin muncul. Kita memberi perhatian khusus terhadap peran dan perjalanan kita sendiri.

**GERAKAN KETIGA**, menurut Brian Arthur, adalah tentang bertindak seketika. Ini berarti untuk membangun dasar yang baru agar mengeksplorasi masa depan dengan cara bertindak. Untuk membuat sedikit landasan bagi masa depan yang memungkinkan untuk pengujian dan eksperimen langsung.

Seluruh proses itu - mengamati, mengamati, mengakses sumber keheningan dan pengetahuanmu, bertindak seketika - saya artikan sebagai proses U karena itu dapat digambarkan dan dipahami sebagai perjalanan bentuk U. Dalam konteks praktis, perjalanan bentuk U biasanya membutuhkan dua langkah tambahan: fase awal membangun dasar umum (co-initiating) dan fase penyimpulan yang fokus pada meninjau, mempertahankan, dan memajukan hasil praktis (co-evolving). Lima langkah perjalanan U diilustrasikan digambar diatas.

1. Co-initiating (Mulai Bersama): membangun niat umum. Berhenti dan mendengarkan orang lain serta panggilan kehidupan apa yang harus Anda lakukan

Pada awal setiap proyek, satu atau beberapa individu kunci berkumpul bersama dengan tujuan membuat perbedaan dalam situasi yang benar-benar penting bagi mereka dan komunitas mereka. Ketika mereka menyatu menjadi sebuah kelompok inti, mereka mempertahankan niat umum berkaitan dengan tujuan mereka, orang-orang yang ingin dilibatkan, dan proses yang ingin mereka gunakan. Konteks yang memungkinkan kelompok inti semacam ini untuk terbentuk adalah proses mendengarkan yang dalam - mendengarkan apa panggilan hidup yang harus Anda dan yang lain lakukan.

2. Co-sensing (Merasakan Bersama): mengamati, mengamati, mengamati. Pergi ke tempat yang paling potensial dan mendengarkan dengan pikiran dan hati yang terbuka lebar

Faktor pembatas perubahan transformasional bukanlah kurangnya visi atau gagasan, tetapi ketidakmampuan untuk merasakan - yaitu, untuk melihat secara mendalam, tajam, dan secara kolektif. Ketika anggota kelompok melihat bersama-sama dengan kedalaman dan kejelasan, mereka menjadi sadar akan potensi kolektif mereka - hampir seolah organ kolektif baru dari penglihatan dibuka. Goethe menjelaskannya: "Setiap objek, dengan maksud baik, membuka organ penglihatan baru dalam diri kita".

Ilmuwan kognitif Francisco Varela pernah mengatakan kepada saya tentang sebuah eksperimen yang telah dilakukan dengan anak-anak kucing baru lahir, yang matanya belum terbuka. Mereka ditempatkan bersama dalam berpasangan, dengan satu di belakang yang lain sedemikian rupa sehingga hanya kucing yang lebih rendah yang mampu bergerak. Kedua anak kucing mengalami gerakan spasial yang sama, tapi semua kerja keras itu dilakukan oleh kucing yang lebih rendah. Hasil dari percobaan ini adalah bahwa kucing yang lebih rendah belajar melihat cukup normal, sedangkan kucing yang di atas tidak - kapasitasnya untuk melihat berkembang tidak memadai dan lebih lambat. Percobaan ini menggambarkan bahwa kemampuan untuk melihat dikembangkan dengan aktivitas seluruh organisme.

Dalam mengorganisasi pengetahuan manajemen, strategi, inovasi, dan pembelajaran, kita seperti kucing yang di atas - kita bergantung pada kerja keras para ahli, konsultan, dan guru untuk memberitahu kita bagaimana dunia bekerja. Untuk masalah sederhana, ini mungkin merupakan pendekatan yang tepat. Tetapi jika Anda berada dalam bisnis inovasi, maka cara kucing yang di atas tidak akan berfungsi. Hal terakhir yang tiap inovator sejati akan gantungkan adalah persepsi. Ketika berinovasi, kita harus pergi sendiri, bicara dengan orang, dan tetap berhubungan dengan isu sambil mereka berkembang. Tanpa hubungan langsung pada konteks situasi, kita tidak dapat belajar melihat dan bertindak secara efektif.

Apa yang hilang dalam organisasi saat ini dan masyarakat kita adalah seperangkat praktek yang memungkinkan penglihatan secara mendalam semacam ini, penginderaan

terjadi secara kolektif dan melintasi batas-batas. Ketika penginderaan terjadi, kelompok sebagai kesatuan dapat melihat peluang yang muncul dan kekuatan kunci sistemik dalam isu.

**3. Presencing:** terhubung ke sumber inspirasi dan kehendak bersama. Pergi ke tempat keheningan dan biarkan pengetahuan dalam muncul

Di bagian bawah U, individu atau kelompok dalam perjalanan U datang ke ambang yang membutuhkan "melepaskan" segala sesuatu yang tidak penting. Dalam banyak hal, batas ini seperti gerbang di Yerusalem kuno yang disebut "The Needle", yang begitu sempit sehingga ketika unta dengan banyak bawaan mencapai itu, pengemudi unta harus melepaskan semua barang bawaan itu agar unta dapat lewat - Sesuai Perjanjian Baru yang mengatakan bahwa "Lebih mudah bagi seekor unta masuk melalui lubang jarum daripada seorang kaya memasuki kerajaan Allah".

Pada saat yang sama, kita tanggalkan aspek diri yang tidak penting (melepaskan), kita juga membuka diri untuk aspek baru dari masa depan diri tertinggi kita (membiarkan datang). Inti dari presencing adalah pengalaman kedatangan hal baru dan perubahan hal yang lama. Setelah grup melintasi batas ini, tidak ada yang tetap sama. Anggota individu dan kelompok sebagai keseluruhan mulai beroperasi dengan tingkat energi tinggi dan rasa kemungkinan masa depan. Seringkali mereka kemudian mulai berfungsi sebagai kendaraan yang disengaja untuk masa depan yang mereka rasa ingin muncul.

#### 4. Co-creating (Mencipta Bersama): membentuk dasar (prototype) hal baru dalam contoh nyata untuk mengeksplor masa depan dengan bertindak

Saya sering bekerja dengan orang-orang yang terlatih seperti insinyur, ilmuwan, manajer, dan ekonom (seperti saya). Tapi ketika datang ke inovasi, kita semua telah menerima pendidikan yang salah. Dalam semua pelatihan dan pendidikan, satu ketrampilan penting hilang: seni dan praktek membentuk dasar. Itulah apa yang Anda pelajari ketika Anda menjadi seorang desainer. Apa yang dipelajari desainer adalah kebalikan dari apa yang disosialisasikan dan bisasakan untuk kita lakukan.

Saya masih ingat kunjungan pertama saya ke sebuah sekolah seni dan desain ketika saya adalah seorang mahasiswa doctoral di Jerman. Karena saya telah menerbitkan sebuah buku tentang estetika dan manajemen, seorang profesor desain di Berlin Academy of Arts, Nick Roericht, mengundang saya untuk mengajar bersamanya dalam sebuah lokakarya. Malam sebelum lokakarya, saya diundang untuk bertemu dengan Roericht dan lingkaran kelompoknya di loteng apartemennya. Saya sangat ingin bertemu kelompok itu dan melihat bagaimana desainer terkenal menata loteng apartemen Berlinnya. Saat saya datang, saya terkejut. Loteng itu luas, indah - tapi hampir kosong. Di sudut dapur yang sangat kecil berdiri sebuah wastafel, mesin espresso, beberapa cangkir, dan meja dapur kuasi. Tapi tidak ada lemari. Tidak ada mesin cuci. Tidak ada meja di ruang utama. Tidak ada kursi. Tidak ada sofa. Tidak ada kecuali beberapa bantal untuk duduk.

Kami memiliki malam yang hebat, dan kemudian saya mengetahui bahwa loteng kosong itu merefleksikan pendekatannya akan membangun dasar. Misalnya, ketika ia mengembangkan desain prototipe interior untuk kantor dekan di sekolah, dia mengeluarkan semua perabotan dan kemudian melihat apa yang terjadi di sana. Roericht dan murid-muridnya kemudian melengkapinya sesuai kebutuhan kepala sekolah yang sebenarnya - pertemuan yang dilakukannya dan semacamnya - menyediakan objek dan perabotan yang dibutuhkan dalam kenyataan. Membangun dasar menuntut bahwa pertama-tama Anda harus mengosongkan semua benda (melepaskan). Kemudian Anda menentukan apa yang benar-benar butuhkan (biarkan datang) dan menyediakan solusi prototipe untuk kebutuhan nyata. Anda mengamati dan beradaptasi berdasarkan apa yang terjadi selanjutnya.

Ini adalah pelajaran yang berharga bagi saya. Saya berpikir: Nak, jika profesor desain terkenal ini memiliki loteng tanpa apa-apa di dalamnya, kenapa sekolah-sekolah manajemen terbaik dan semua pemikir manajemen terkenal tidak bisa membuat desain organisasi yang sama-sama simpel yang membuang semua birokrasi yang tidak berfungsi?

Keesokan harinya kami mulai lokakarya sekitar pukul 1. Tugasnya adalah menciptakan papan permainan untuk semua cara yang ada dan alternatif dalam mengatur ekonomi lokal dan global. Sebuah tantangan desain yang cukup ambisius, pikirku. Tapi apa yang dikatakan Roericht berikutnya benar-benar mengagetkanku: "Oke, sekarang bagi menjadi beberapa kelompok. Jam 5 tiap kelompok mempresentasikan prototipe

pertamanya". Saya tercengang. Di dunia ekonomi dan manajemenku, reaksi untuk tugas desain seperti ini seharusnya: "Pertama, itu terlalu besar. Anda harus mempersempit pertanyaannya. Dua, jika kamu melakukannya, butuh waktu setahun atau lebih untuk meninjau semua pekerjaan yang harus dilakukan mengenai topik itu. Lalu muncul dengan kesimpulan dan mungkin masukan untuk apa yang dilakukan selanjutnya". Tapi maju dengan prototipe dalam waktu empat jam? Pelatihan profesional saya bersikeras bahwa pendekatan ini kurang mendalam dan kurang dari segi metode. Tapi yang tidak saya sadar sebelumnya adalah maju dengan prototipe kurang dari empat jam adalah metodenya. Saat metode konvensional berdasarkan pada penetrasi analitis, lalu buat desain cetak biru, lalu membangunnya, metode prototipe bekerja dengan berbeda. Pertama memperjelas pertanyaannya, kemudian amati, lalu bangun agar lebih dapat mengamati, lalu beradaptasi dan sebagainya.

Jadi, prototipe bukanlah tahap yang datang setelah analisis. Prototipe adalah bagian dari proses penginderaan dan penemuan di mana kita mengeksplorasi masa depan dengan bertindak bukan dengan berpikir dan merefleksikan. Ini adalah seperti titik sederhana - tapi saya telah menemukan bahwa proses inovasi dari banyak organisasi berhenti di sana, di metode analisis lama tentang "kelumpuhan analisis". Gerakan co-creation dari perjalanan U menghasilkan satu set contoh kehidupan kecil yang mengeksplorasi masa depan dengan bertindak. Ini juga menghasilkan jaringan pencipta perubahan yang bersemangat dan dengan cepat berkembang yang meningkatkan pembelajaran mereka di seluruh prototipe dan yang saling membantu dalam menghadapi tantangan inovasi apapun yang mereka hadapi.



## 5. Co-evolving (Berkembang Bersama): mewujudkan hal baru dalam ekosistem yang memfasilitasi penglihatan dan tindakan dari keseluruhan

Setelah kita mengembangkan beberapa prototipe dan mikrokosmos yang baru, langkah selanjutnya adalah meninjau apa yang telah dipelajari - apa yang bekerja dan tidak - dan kemudian menentukan prototipe mana yang memiliki dampak tertinggi pada sistem atau situasi yang ada. Datang dengan penilaian suara pada tahap ini seringkali memerlukan keterlibatan pemangku kepentingan dari lembaga dan sektor lain. Seringkali, apa yang Anda pikir akan Anda buat di awal proses U berbeda dari apa yang akhirnya muncul.

Hasil gerakan co-evolving di ekosistem inovasi yang menghubungkan inisiatif prototipe tinggi dengan institusi dan pelaku yang dapat membantu membawa ke tingkat berikutnya dalam uji coba dan penilaian.

Lima gerakan U berlaku baik di tingkat makro dari proyek inovasi dan arsitektur perubahan serta tingkat meso dan mikro dari kelompok percakapan atau interaksi satu lawan satu. Dalam seni bela diri Anda pergi melalui U dalam sepersekian detik. Ketika diterapkan untuk proyek-proyek inovasi besar, proses U terbentang selama periode yang lebih lama dan dalam bentuk yang berbeda. Jadi, komposisi tim di proyek-proyek seperti biasanya berubah dan beradaptasi untuk beberapa tingkat setelah setiap gerakan.

Learning from the future  
as it emerges



# TEKNOLOGI SOSIAL BARU

## Tujuh Kapasitas Kepemimpinan

Proses "U" terasa akrab dengan orang-orang yang menggunakan kreativitas di pekerjaan profesional mereka. Mereka berkata, "Tentu. Saya tahu cara kerja ini dari pengalaman terbaik saya. Saya tahu dari orang-orang yang saya anggap sangat kreatif. Tidak masalah". Tapi ketika Anda bertanya, "Bagaimana pekerjaan Anda terlihat dalam konteks institusi yang sekarang" mereka memutar mata mereka dan berkata, "Tidak, itu berbeda. Itu terlihat lebih seperti mendownload".

Mengapa seperti itu? Mengapa jalan U lebih sedikit dijelajahi di banyak organisasi?

Karena itu proses "U" membutuhkan perjalanan mendalam dan kerja keras. Kemampuan untuk melalui "U" sebagai tim atau organisasi atau sistem membutuhkan teknologi sosial yang baru.

Teknologi sosial presencing berdasarkan pada tujuh kapasitas kepemimpinan penting yang kelompok inti harus miliki. Tanpa mengembangkan kapasitas ini, proses yang dijelaskan sebelumnya (lima langkah) tidak akan mendatangkan hasil yang diharapkan.

# 1 Menciptakan ruang istimewa: Apa panggilan hidup Anda?

"Prinsip utama dari semua pengorganisasian masyarakat adalah Anda tidak pernah menyerahkan kue yang selesai. Sebaliknya, Anda mengundang orang ke dapur Anda untuk mengajak mereka memanggang kue bersama".

Kebanyakan pertemuan di banyak organisasi bekerja terbalik. Anda hanya menyelenggarakan pertemuan jika sudah menyelesaikan kue dan Anda ingin memotong dan menghidangkannya.

Itulah alasan mereka menghindari percakapan yang rumit. Bagaimana pun juga orang akan lebih suka terlibat dalam proses dan merasa memiliki hasil yang dibicarakan.

Usaha seperti ini membutuhkan bentuk kepemimpinan khusus. Pemimpin hanya menciptakan ruang-ruang istimewa yang memungkinkan setiap orang masuk dan terlibat.

Kunci menciptakan ruang adalah mendengarkan: pada diri sendiri (pada panggilan jiwa Anda), pada orang lain (terutama orang lain yang mungkin terkait dengan panggilan itu), dan yang muncul proses kolektif.

Anda harus menjaga perhatian Anda fokus pada kemungkinan masa depan yang tinggi. Dan biasanya Anda membutuhkan banyak peralatan dapur. Cara ini tidak membutuhkan sesuatu yang lengkap, Anda bisa menambah dan mengurangi sesuai dengan perkembangan.

## 2 Observing: hadir dengan pikiran terbuka

Kapasitas kedua pada proses "U" adalah mengamati sesuatu dengan pikiran terbuka dan menunda penilaian (Voice of Judgment - VOJ). Menunda VOJ berarti mematikan (atau memeluk dan mengubah) kebiasaan menghakimi berdasarkan pengalaman masa lalu. Menunda VOJ berarti membuka ruang penyelidikan dan pengandaian baru. Tanpa menunda VOJ, Anda akan sia-sia masuk ke dalam tempat yang paling potensial.

# 3 Sensing: berhubungan dengan hatimu

Kapasitas ketiga pada proses "U" adalah berhubungan dengan kekuatan perubahan yang lebih dalam melalui hati yang terbuka. Saya pernah bertanya pada eksekutif top sukses di Nokia untuk berbagi praktek kepemimpinan pentingnya. Lagi dan lagi, timnya mampu mengantisipasi perubahan teknologi dan konteks. Lagi dan lagi, mereka berada di depan kurva.

Jawabannya? "Saya membantu proses membuka hati". Ini adalah esensi apa yang bergerak turun di sisi kiri kurva U - bagaimana Anda secara sadar membuka diri dan membuka hati.

Prosesnya melibatkan mengaktifkan tiga instrumen: pikiran, hati, dan kehendak yang terbuka. Ketika pikiran terbuka akrab bagi kebanyakan kita, dua kapasitas lainnya membawa kita ke daerah yang kurang akrab.

Untuk memahami lebih lanjut tentang wilayah itu, saya pernah mewawancarai psikolog Eleanor Rosch dari University of California di Berkeley.

Dia menjelaskan perbedaan dua jenis kognisi. Yang pertama adalah pengetahuan analitik yang menjadi dasar semua pengetahuan kognitif konvensional.

"Di kondisi ini," kata Rosch, "dunia ini dianggap sebagai satu set obyek yang terpisah dan peristiwa serta otak manusia sebagai mesin isolator, menyimpan, dan mengambil pengetahuan sebagai representasi tidak langsung atas dunia dan diri sendiri".

Jenis pengetahuan lain, yang berhubungan dengan hati dan kehendak terbuka, diperoleh "dengan cara menghubungkan semua dibandingkan dengan mengisolasi bagian-bagiannya.

Pengetahuan seperti ini sifatnya 'terbuka' dan terlepas dari diri sendiri. Tindakan dihasilkan dari jenis kesadaran ini, lanjut Rosch, "adalah spontan, bukan hasil dari pengambilan keputusan yang tertata; ini penuh cinta, karena bertumpu pada pandangan holistik dan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri dan selalu penuh kejutan".

Dalam kata-kata biologi Humberto Maturana, "Cinta adalah satu-satunya emosi yang meningkatkan kecerdasan kita".

# 4

## Presencing: berhubungan dengan sumber terdalam dan kehendakmu

Kapasitas keempat dalam proses "U" menghubungkan ke sumber terdalam dari diri dan kehendak Anda. Sementara hati yang terbuka memungkinkan kita untuk melihat situasi dari keseluruhan, kehendak yang terbuka memungkinkan kita untuk mulai bertindak dari keseluruhan yang muncul.

Pematum Denmark dan konsultan manajemen Erik Lemcke menjelaskan kepada saya pengalaman dari proses ini: "Setelah bekerja dengan patung tertentu untuk beberapa lama, ada saat tertentu ketika hal-hal berubah. Ketika momen perubahan ini datang, ini bukan lagi saya, sendiri, yang menciptakan. Saya merasa terhubung dengan sesuatu yang lebih dalam dan tanganku menciptakan dengan kekuatan ini. Di waktu yang sama, saya merasa dipenuhi cinta dan kepedulian seiring persepsi saya yang semakin luas. Saya merasakan dengan cara lain. Ini cinta untuk dunia dan apa yang akan terjadi. Secara intuitif saya kemudian tahu apa yang harus dilakukan. Tanganku tahu jika saya harus menambah atau mengurangi sesuatu. Tanganku tahu bagaimana bentuk harus tercipta. Pendek kata, sangat mudah mencipta dengan panduan ini. Di momen itu saya memiliki perasaan kuat atas rasa syukur dan kerendahan hati".



# 5

## Mengkristalkan: mengakses kekuatan riset

Latar belakang proyek sukses dan inspiratif, tidak peduli ukurannya, sering memiliki cerita yang serupa - kelompok kunci berkomitmen atas tujuan dan pencapaian proyek. Kelompok inti yang berkomitmen ini dan niatnya akan keluar ke dunia dan menciptakan medan energi yang mulai menarik orang, kesempatan, dan sumber yang membuat segalanya tercipta. Kemudian momentum akan terbangun. Fungsi kelompok inti adalah sebagai sarana agar keseluruhan dapat terwujud.

Dalam sebuah wawancara, Nich Hanauer, penemu setengah lusin perusahaan sukses, memberitahu Joseph Jaworski: "Salah satu kalimat favorit saya, terkait Margaret Mead, selalu 'Jangan pernah meragukan kelompok kecil yang bijaksana dan masyarakat yang berkomitmen dapat mengubah dunia. Tentu saja, ini adalah satu-satunya yang pernah terjadi'. Saya sangat percaya itu. Kamu dapat melakukan apa saja dengan lima orang.

Satu orang itu sulit tapi ketika satu orang itu bersama empat atau lima orang lain, Anda memiliki kekuatan bersaing. Tiba-tiba, Anda memiliki cukup momentum untuk membuat hampir segala sesuatu yang ada atau dalam jangkauan nyata".

# 6

## Membangun dasar: mengintegrasikan kepala, hati dan tangan

Kapasitas keenam dari proses "U" adalah keahlian membangun dasar untuk mengintegrasikan kepala, hati, dan tangan. Ketika menolong pemain golf yang kehilangan pukulannya, pelatih hebat di novel dan film "The Legend of Bagger Vance" menyarankan, "Cari itu dengan tanganmu - jangan memikirkan itu, rasakanlah. Kebijakan di tanganmu lebih besar dari kebijakan yang pernah ada di kepalamu".

Nasehat itu mengartikulasikan prinsip kunci mengenai bagaimana mengoperasikan bagian kanan dari kurva "U". Bergerak ke bawah dari sebelah kiri "U" adalah tentang terbuka dan menghadapi penghambat pikiran, emosi, dan kehendak; naik di bagian kanan adalah tentang sengaja mengintegrasikan kembali kecerdasan kepala, hati, dan tangan di konteks aplikasi praktis.

Musuh dalam perjalanan turun "U" merepresentasikan VOJ (suara penghakiman), VOC (suara sinis), dan VOF (suara ketakutan), musuh dalam perjalanan naik U adalah tiga metode operasi lama: melaksanakan tanpa improvisasi dan pemikiran (aksi reaktif); refleksi tak terhenti tanpa kehendak untuk bertindak

[analisis paralisis]; dan berbicara tanpa hubungan dengan sumber dan aksi [omong kosong]).

Tiga musuh ini memiliki fitur struktural yang sama. Ketidakseimbangan kecerdasan kepala, hati dan tangan, salah satu dari tiga itu mendominasi.

Detail menarik selama tahap ini adalah urutan hal baru muncul di pikiran manusia berlawanan dengan kebijaksanaan konvensional. (1) Hal baru biasanya dimulai dengan emosi atau perasaan yang tidak spesifik. (2) Perasaan itu berubah menjadi penginderaan tentang 'apa': pandangan baru atau ide baru. (3) Kemudian 'apa' berhubungan dengan konteks, masalah, atau tantangan dimana itu dapat menciptakan inovasi terobosan ('dimana': konteks). (4) Hanya setelah itu Anda mulai mengembangkan bentuk 'apa' dan 'dimana' yang dikerangkakan dengan struktur rasional dan bentuk presentasi ('mengapa': alasan rasional).

Urutan ini dapat dilacak di jenis apapun inovasi terobosan. Masalah terbesar ketika berhadapan dengan inovasi adalah fokus pada pikiran rasional. Agar pandangan baru muncul, kondisi lain harus ada. Singkatnya, berhubungan dengan kemungkinan masa depan terbaik dan menciptakan ide terobosan kuat membutuhkan pelajaran untuk mengakses kecerdasan hati dan tangan - bukan hanya kecerdasan kepala.

# 7

## Tunjukkan: memainkan violin besar

Kapasitas ketujuh pada proses "U" adalah belajar memainkan violin besar. Ketika ditanya untuk mendeskripsikan tipe momen presencing dari pengalaman musiknya, pemain biola Miha Pogacnik mengatakan konser pertamanya di Chartres.

"Saya merasa katedral hampir mengeluarkannya. 'Pergi kau!' katanya. Saya masih muda dan mencoba untuk menunjukkan seperti yang biasa saya lakukan: hanya memainkan biolaku. Tapi kemudian saya menyadari bahwa di Chartres Anda sebenarnya tidak bisa main biola kecil, harus memainkan 'biola besar'. Biola kecil adalah alat di tanganmu. Biola besar adalah keseluruhan katedral yang mengelilingimu. Katedral Chartres dibangun berdasarkan prinsip musik.

Memainkan biola besar memintamu untuk mendengarkan dan bermain dari tempat lain, dari batas luar. Kamu harus memindahkan pendengaranmu dan bermain dari dalam dan melebihi dirimu".

Kebanyakan sistem, organisasi, dan masyarakat saat ini kekurangan dua esensi yang memungkinkan kita memainkan biola besar: (1) pemimpin yang memilih pemain yang benar (orang garis depan yang terhubung satu dengan yang lain melalui rantai nilai yang sama), dan (2) teknologi sosial yang memungkinkan pertemuan multipihak untuk berdebat dan menciptakan hal baru bersama.

Tetap saja, banyak contoh bagaimana kapasitas ini bekerja dan beroperasi dari keseluruhan yang lebih besar dapat bekerja. Salah satunya adalah respon bencana. Ketika bencana terjadi, mekanisme lain (seperti hirarki) tidak ada atau tidak cukup untuk menghadapi situasi (seperti pasar atau negosiasi terjal). Di situasi ini kita melihat munculnya empat mekanisme koordinasi - melihat dan bertindak dari kehadiran keseluruhan.

Kesimpulannya, ketujuh kapasitas kepemimpinan Teori "U" adalah prasyarat yang harus ada agar proses "U" dapat bekerja. Ketidakhadiran ketujuh kapasitas kepemimpinan ini, maka proses "U" tidak akan terwujud.



methodology of leading profound  
change invites you on an exciting and  
unique personal journey



We have created a society that  
honors the servant and has  
forgotten the gift  
~Albert Einstein~

# DINAMIKA KELOMPOK

## Siklus Perkembangan Kelompok

Setiap kelompok membutuhkan waktu untuk berkembang menjadi kelompok yang berfungsi. Tahap-tahap perkembangan kelompok adalah:

**Forming** | Tahap orang berkumpul dan membentuk sebuah kelompok. Mungkin ada yang tidak memilih untuk bergabung, tetapi diutus. Mungkin ada perasaan ketidakpastian atau keresahan. Seringkali pada tahap ini, anggota kelompok bertanya pada dirinya: “Apakah saya akan cocok dengan peserta yang lain? Apakah orang lain akan menerima saya?”

Peran Fasilitator: Beri kesempatan bagi peserta untuk saling berkenalan. Pastikan bahwa Anda membantu setiap anggota kelompok merasa nyaman.

**Informing** | Pada tahap ini, anggota kelompok mulai saling berbagi informasi tentang diri mereka dan mulai saling mengenal lebih jauh.

*Peran Fasilitator:* Bantulah kelompok dalam mencari kesamaan, hal-hal menarik yang dari diri mereka masing-masing dan apa yang menjadi keberagaman dan kekuatan kelompok.

**Storming** | Semakin mengenal belum berarti semakin sayang. Kadang, justru dengan mengenal posisi dan kepribadian yang berbeda-beda, sebuah kelompok bisa menjadi tegang. Komunikasi mulai tidak lancar; kepentingan dan minat masing-masing anggota bisa jadi saling bertolak belakang atau berbenturan.

*Peran Fasilitator:* Tunjukkan dukungan kepada seluruh kelompok. Kembangkan dan gunakan tehnik-tehnik komunikasi vibran serta ingatkan peserta akan tujuan bersama dan nilai-nilai kebersamaan kelompok. Usahakan agar tercipta keterbukaan dan keinginan untuk mengatasi ketegangan atau konflik.

**Norming |** Tahap dimana kelompok mencari dan menciptakan kestabilan kelompok. Peserta menemukan cara berinteraksi yang konstruktif dan produktif. Pada tahap ini, kelompok membangun kebersamaan agar bisa menciptakan hasil kelompok yang disetujui bersama.

*Peran Fasilitator:* Dukung peserta dalam menemukan cara berkomunikasi yang produktif. Ingat bahwa kesuksesan kelompok adalah tanggung jawab bersama, dan jika dirasa perlu, bisa mengajak kelompok mengingat kembali norma-norma kelompok. .

**Performing |** Dalam tahap ini, kelompok berada pada puncak produktifitasnya. Semua anggota kelompok nyaman dengan fungsi dan perannya masing-masing dan seluruh kelompok berfungsi secara utuh. Pada tahap ini, kelompok bisa menghasilkan hal-hal yang luar biasa; yang tidak bisa dilakukan jika anggota kelompok bekerja sendiri-sendiri saja.

*Peran Fasilitator:* Dukungan dan apresiasi fasilitator terhadap kinerja puncak kelompok akan sangat berarti pada tahap ini. Sangat penting bagi fasilitator untuk tidak terpancing untuk menjadi “bintang” tetapi sebaliknya mendukung seluruh kelompok untuk merayakan kinerja terbaiknya dan berupaya menjadikan kinerja itu berkelanjutan.

**Mourning |** Setiap kelompok pada satu saat akan berhenti berfungsi sebagai kelompok, baik karena ada perubahan dari dalam kelompok sendiri maupun karena pengaruh konteks di luar kelompok. Ini bisa menjadi tahap yang sulit atau menyedihkan bagi anggota kelompok, tetapi juga perlu disadari bahwa ini adalah tahap yang sangat alami, bukan akhir dari segala-galanya.



*Peran Fasilitator:* Fasilitator perlu waspada terhadap kapan kelompok memasuki tahap ini dan menyiapkan cara untuk membantu kelompok merasakan dan melewatinya. Yang penting ditekankan bahwa kelompok tidak perlu 'berkabung' karena sudah berakhir; tetapi sebaliknya harus merayakan apa yang berhasil dicapainya.

**Transforming |** Tahap 'mourning' atau 'berkabung' karena fungsi sebuah kelompok sudah selesai atau berakhir bisa diubah menjadi tahap transformasi. Jadi, meskipun kelompok dengan fungsi semula ketika dibentuk sudah berakhir, sangat mungkin bahwa kelompok berubah fungsi sesuai dengan kebutuhan dan/atau merespon perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar kelompok.

*Peran Fasilitator:* Tunjukkan dukungan dan rasa percaya pada kelompok. Hargai perubahan yang terjadi dan ajaklah kelompok bersama-sama menciptakan masa depan yang ingin diraih oleh kelompok, kemudian mencari bagaimana kelompok bisa betransformasi untuk mencapai mimpi bersama itu -bersama-sama maupun secara individu yang tetap berjejaringan.

## **Setiap Kelompok Selalu Memiliki Dinamika Sendiri**

Fasilitator berperan sebagai penyeimbang (*balancing*) agar dinamika kelompok dapat mencapai hasil yang diinginkan (*performing*). Untuk membuat dinamika kelompok seimbang, fasilitator perlu melakukan kombinasi berbagai teknik komunikasi seperti menyimak, mengamati, bertanya, probing, menyimpulkan, mengelola perbedaan pendapat, memberikan semangat (*encouraging*) dan lain-lain.

Beberapa kiat yg dapat membantu fasilitator membangun kelompok :

- Belajar memahami sebanyak mungkin karakter dan sifat-sifat individu ketika ia menjadi anggota kelompok.
- Mendorong anggota kelompok mengembangkan norma belajar yang positif agar benar-benar menjadi rujukan semua anggota.
- Mengamati perkembangan kelompok dengan teliti dan mendorong anggota kelompok menemukan normanya yang tujuannya.
- Memberikan umpan balik kepada perilaku pribadi dan kelompok yang bisa mengganggu tujuan kelompok.
- Membentuk kelompok diskusi yang benar-benar kecil dan memungkinkan semua menyumbangkan pikiran dengan aman.
- Jangan malu meminta bantuan orang di luar kelompok jika memang diperlukan.

## Manfaatkan Pendukung Anda

Ketika menghadapi situasi dimana terjadi dinamika kelompok yang sulit, seorang fasilitator harus mengingat bahwa dalam setiap kelompok ada berbagai perilaku, baik yang konstruktif maupun yang menyulitkan. Dalam mengelola sebuah kelompok dengan dinamika yang sulit, fasilitator harus bisa memanfaatkan anggota yang konstruktif agar turut membantu mengelola dinamika kelompok.

*Perilaku Konstruktif dan Ciri-cirinya:*

**Inisiator** | Mengusulkan gagasan-gagasan baru untuk didiskusikan serta pendekatan-pendekatan baru untuk mengatasi masalah.

**Pemberi Opini** | Menyampaikan pandangan-pandangan yang relevan dan menawarkan solusi lainnya.

**Pembangun** | Membangun dari apa yang diusulkan orang lain.

**Pemberi Klarifikasi** | Memberikan contoh-contoh relevan, menawarkan alasan, mencari pengertian dan pemahaman, melakukan klarifikasi atas masalah.

**Penguji** | Mengangkat pertanyaan-pertanyaan untuk ‘menguji’ apakah kelompok sudah siap mengambil keputusan.

**Pembuat Kesimpulan** | Melakukan review atas diskusi dan menyimpulkannya.

**Penantang** | Menantang kelompok agar berpikir kritis tentang gagasan mereka sendiri.

**Pereda Ketegangan** | Menggunakan humor atau meminta rehat pada saat-saat yang tepat.

**Pencari Kompromi** | Mengalah sewaktu dibutuhkan agar kelompok dapat melangkah maju.

**Pencipta Keharmonisan** | Membantu menciptakan suasana harmonis.

**Penjaga Gawang** | Menjaga agar komunikasi berjalan lancar dan mendorong partisipasi.

## **Perilaku Sulit dan Bagaimana Mengelolanya**

Ada kalanya dalam sebuah kelompok terdapat beberapa orang yang karena satu atau lain hal berperilaku yang mengganggu dinamika kelompok. Yang perlu dipahami dan diyakini seorang fasilitator adalah bahwa ini adalah hal yang sangat alami. Karenanya, yang penting adalah mengenal perilaku sulit dalam kelompok dan mengelolanya - baik secara langsung oleh fasilitator maupun oleh seluruh kelompok secara bersama-sama.

Beberapa perilaku yang bisa menjadikan dinamika kelompok terganggu, serta kiat mengelolanya adalah:

**Pendiam** | Orang pendiam harus dihargai apapun partisipasi mereka. Pada saat di luar ruang pertemuan, berikan semangat. Berikan umpan balik pribadi secara tersendiri. Berikan kesempatan memperoleh materi sebelumnya agar bisa mempersiapkan diri. Luangkan waktu bersama. Bersabarlah. Undang bicara dan cari tahu bagaimana pemahamannya atas isi pertemuan. Dorong kelompok membantu ia belajar. Bentuklah kelompok diskusi kecil.

**Penghalang** | Cari penyebabnya. Berikan umpan balik. Ingatkan tentang norma belajar dan jika perlu disesuaikan bila akan mendorongnya lebih positif. Berikan tanggung jawab pada kelompok. Hadapi perilaku jika ia benar-benar menjadi penghalang. Dukung dan perkuat perilaku lain di dalam kelompok. Berikan kesempatan berbicara di luar pertemuan.

**Agresor** | Cari penyebabnya dan hilangkan jika memungkinkan. Berikan umpan balik. Ubah komposisi kelompok. Ingatkan kelompok tentang norma belajar. Hadapi perilakunya ketika terjadi dan perkuat perilaku lain ketika terjadi. Bentuk kelompok alternatif nonagresif. Diskusikan dampak perilakunya dengan seluruh anggota kelompok.

**Dominator** | Beri umpan balik. Catat tingkat partisipasinya. Buat kelompok bagi orang-orang yang bertipe sama. Bisa meminta ia diam beberapa saat. Undang agar ia ikut bertanggung jawab atas partisipasi peserta yang lain. Kembangkan sikap asertif terhadap orang lain.

**Menarik Diri** | Cari alasannya. Berikan peran saat memberikan tugas kepada kelompok. Perkuat, berikan semangat, dukung partisipasinya dan berikan tanggung jawab khusus. Tempatkan pada kelompok yang mau memberikan dukungan. Terima keputusannya dan bersabarlah. Dorong terus partisipasinya.

**Pelawak** | Ingatkan kelompok akan manfaat dan penyalahgunaan humor. Hadapi perilakunya. Berikan umpan balik – beri waktu agar bisa berubah. Dukung perilaku anggota kelompok yang berbeda dengan perilaku orang ini.

**Penyendiri** | Tunjukkan sikap menerima. Berikan umpan balik jika sesuai. Berikan dukungan khusus. Alokasikan peran atau tanggung jawab khusus. Dukung – ciptakan kesempatan untuk meraih penghargaan.

## Mengelola Resistensi

Kadangkala fasilitator menghadapi anggota kelompok yang karena satu atau lain hal terlihat tidak menginginkan berada di dalam sesi tersebut atau anggota kelompok yang tidak juga bisa memberikan perhatian penuh terhadap apa yang sedang dilakukan kelompok.

Berikut adalah beberapa contoh **tanda-tanda umum orang yang resisten** dalam sebuah kelompok:

**Hadir atau Terlibat Tanpa Persiapan** | Orang ini hadir dalam sebuah pertemuan atau terlibat dalam sebuah kelompok tanpa persiapan sebelumnya atau mengetahui (dan berusaha tahu) untuk apa pertemuan diadakan atau apa yang menjadi tujuan kelompok.

**Tidak Memberikan Respon** | Ketika ditanya, orang ini tidak menjawab ataupun bereaksi. Yang perlu dipastikan adalah bahwa ini adalah karena perilakunya bukan reaksi terhadap pertanyaan yang diajukan.

**Berbeda Pemikiran Sendiri** | Dalam interaksi dengan kelompok, orang seperti ini sering memancing pembicaraan yang sama sekali tidak ada hubungan dengan apa yang sedang dibicarakan.

**Tidak Menghargai Waktu** | Seringkali anggota kelompok yang resisten ini sengaja terlambat dari waktu yang telah ditentukan, atau sering keluar masuk ruang pertemuan selama pertemuan berlangsung tanpa alasan yang jelas.

**Mengerjakan Sesuatu yang Sama Sekali Tidak Berhubungan** | Ketika pertemuan berlangsung, orang ini sibuk dengan aktifitas yang tidak ada hubungannya dengan apa yang sedang berlangsung. Misalnya, sibuk membaca koran, menggunakan handphone tanpa keluar ruangan, dll.

**Tidak Menyelesaikan Tugas yang Diberikan** | Ketika diminta mengerjakan sesuatu, dengan sengaja tidak melakukan apa-apa atau melakukannya dengan asal-asalan.

Berikut adalah beberapa **saran yang bisa membantu** anda untuk mencegah resistensi pada anggota kelompok.

**Bersikaplah terbuka, dan tersenyumlah** | Senyum akan memancarkan energi positif, dan ini terbukti mampu membuat orang lain tertarik akan diri kita

**Ajukan pertanyaan dan berikan tantangan** | Anggota kelompok dapat belajar melalui tanya jawab dan pembahasan ide. Oleh karena itu sediakan kesempatan yang cukup bagi anggota kelompok untuk melakukannya.

**Bangun rasa percaya** | Lakukan tindakan-tindakan positif yang mampu menjamin anggota kelompok untuk merasa tenang dan nyaman dalam setiap sesi.

**Ciptakan lingkungan yang aman dan nyaman** | Hindari anggota kelompok dari tekanan ataupun intimidasi, maupun dari kritik yang prematur. Yakinkan anggota kelompok untuk merasa yakin bisa mengutarakan pemikirannya secara penuh dan bebas.

**Persiapan yang matang** | Persiapkan diri untuk segala situasi agar bisa selalu memastikan apa yang ingin dikomunikasikan dapat diterima dengan baik, dan kegiatan berlangsung dengan lancar.

**Berikan perhatian secara non verbal** | Anda tidak harus berbicara sepanjang waktu. Berhentilah berbicara secara berkala untuk memberikan kesempatan kepada anggota kelompok berpikir dan bertanya. Dan ketika ada anggota kelompok yang berbicara, simaklah dengan baik, tunjukkan bahasa tubuh yang meyakinkan bahwa anda sangat menghargai apa yang disampaikan dan dilakukannya.

**Bersiaplah untuk menerima dan memberikan Umpan Balik** | Sediakan waktu yang cukup untuk mengenali perilaku positif dari setiap anggota kelompok dan berikan pujian dan tanggapan secara personal. Hal ini akan mendorong anggota kelompok aktif.

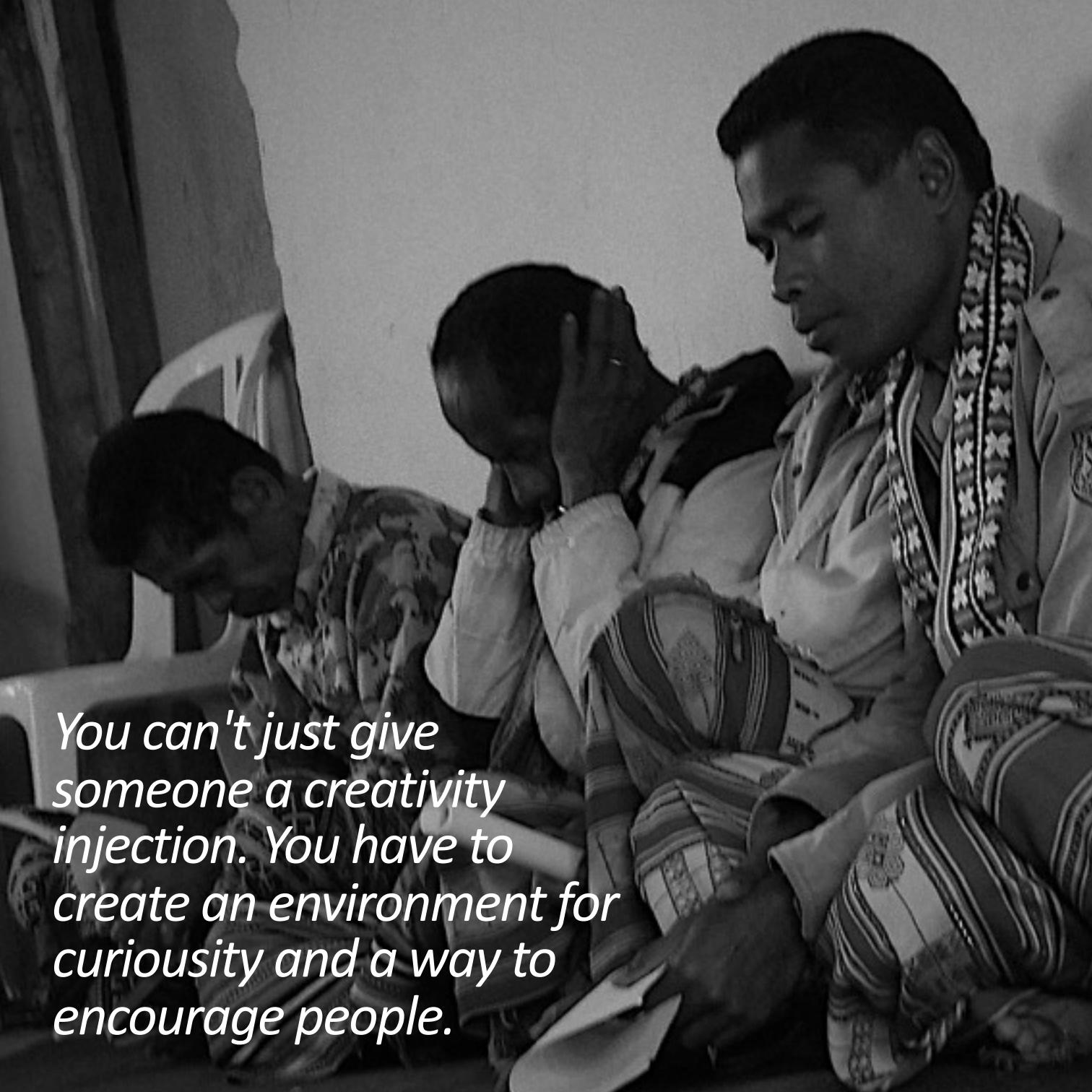


Waktu berinteraksi dalam sebuah kelompok sangat berharga. Seringkali seorang fasilitator terpancing untuk mengeluarkan banyak energi dan waktu untuk mengatur anggota kelompok dengan perilaku yang mengganggu dinamika kelompok. Akibatnya, para anggota yang berperilaku konstruktif sebaliknya malah terabaikan. Ini bisa berbahaya karena orang yang tadinya konstruktif, jika merasa tidak dihargai atau diabaikan bisa berubah menjadi menyulitkan atau resisten.

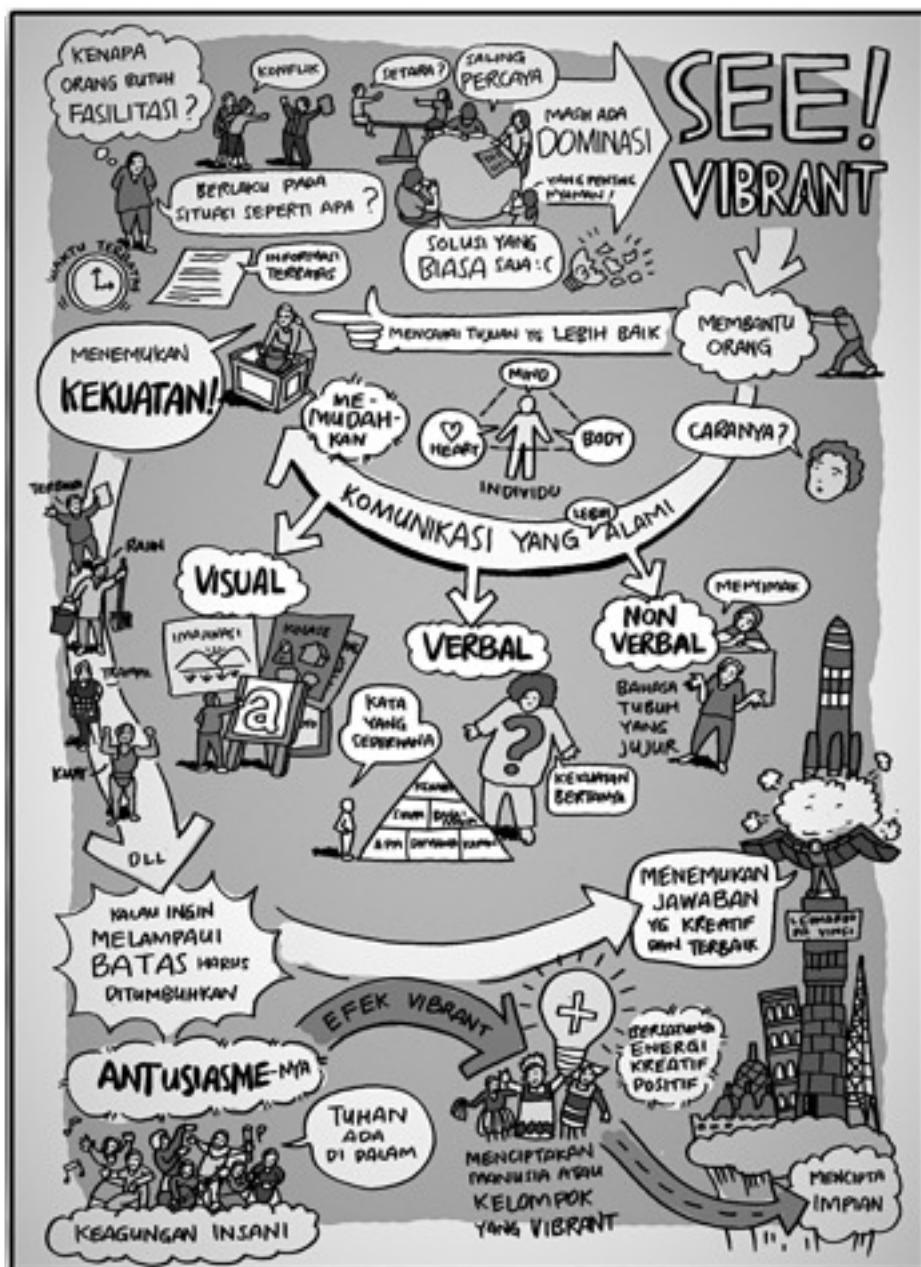
Karenanya, penting bagi seorang fasilitator untuk terus-menerus mengasah dan melatih ketrampilan berkomunikasi serta mengenal berbagai watak orang supaya bisa semakin cangih dalam mengelola interaksi dirinya dengan orang lain.

“Ask the next person you see,  
what their passion is and share  
your inspiring dream with them”.

Ben Lilley (Pitch)



*You can't just give  
someone a creativity  
injection. You have to  
create an environment for  
curiosity and a way to  
encourage people.*



# PROCESS DESIGN

## Ketrampilan Merancang Proses

Fasilitator harus menyadari bahwa tantangan dalam merancang sebuah proses fasilitasi terletak pada bagaimana mengelola waktu yang tersedia. Yang penting diingat bagi seorang fasilitator adalah bahwa dalam setiap proses fasilitasi, sebagai pemandu proses, fasilitator harus merancang tahapan-tahapan berikut ini:

**Opening** | Ciptakan pembukaan yang luar biasa

**Merasakan** | Ajak peserta mengalami peristiwa luar biasa

**Mengurai** | Beri kesempatan bagi peserta untuk berbagi perasaan dan pengalaman

**Analisis** | Dorong terciptanya dialog agar peserta dapat menilai mana gagasan yang sama, mana yang beda, mana yang disepakati sebagai hasil bersama

**Merangkum** | Ajak peserta merangkum beberapa hal penting dengan tujuan pertemuan

**Closing** | Tutuplah dengan menangkap paling berharga dan dengan peristiwa yang berkesan.

# MULTIPLE INTELLIGENCES

Kecerdasan Majemuk dan Kreatifitas



**Nature Smart**  
(*Naturalist*)



**People Smart**  
(*Interpersonal*)



**Number Smart**  
(*Logical/Mathematical*)



**Picture Smart**  
(*Spatial/Visual*)



**Self Smart**  
(*Intrapersonal*)



**Body Smart**  
(*Bodily-Kinesthetic*)



**Music Smart**  
(*Musical*)



**Word Smart**  
(*Linguistic*)

Dunia semakin hari semakin rumit. Agar bisa hidup secara efektif dalam dunia baru kita ini, manusia harus menjadi semakin cerdas dalam memanfaatkan bagian-bagian diri kita yang selama ini belum dimaksimalkan. Seringkali seseorang merasa tidak mampu menjadi fasilitator karena tidak memiliki taraf pendidikan yang sama dengan orang lain. Dirinya merasa “tidak” atau “kurang” cerdas. Padahal, apa sebetulnya kecerdasan itu?

Banyak penemuan baru tentang kecerdasan manusia yang telah mendobrak asumsi-asumsi lama tentang kemampuan manusia dan potensi yang kita miliki. Sebagai contoh, dulu para ilmuwan yakin bahwa kecerdasan yang kita miliki sudah ditetapkan sejak lahir dan tidak bisa diubah lagi. Akan tetapi, penelitian membuktikan bahwa kecerdasan kita hanya dibatasi oleh batasan-batasan yang diciptakan (baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain), dan berkaitan dengan keyakinan diri akan apa yang mungkin kita lakukan.

Dengan kata lain, kecerdasan tidak saja bisa diubah, tetapi bisa juga ditularkan kepada orang lain. Pada umur berapapun, dan pada tingkat kemampuan apapun, fungsi mental seseorang bisa ditingkatkan. Berbeda dengan apa asumsi bahwa kecerdasan seseorang terbatas pada kemampuannya membaca, menulis dan berhitung, sesungguhnya kecerdasan adalah realitas majemuk yang muncul di bagian sistem otak yang berbeda-beda. Ini berarti ada banyak bentuk kecerdasan, sejalan dengan banyaknya cara yang digunakan manusia untuk mengenal, memahami dan belajar tentang dunia sekitar kita.

Meski majemuk, pada tingkatan tertentu kecerdasan juga adalah dinamis dan bisa bekerja secara bersamaan. Ketika menghadapi sebuah masalah atau sesuatu yang ingin kita lakukan, semua kecerdasan kita bekerja secara bersama-sama secara harmonis dan terintegrasi. Kecerdasan yang lebih kuat cenderung melatih kecerdasan yang lebih lemah agar dapat berperan dalam mencari solusi atas masalah atau menyelesaikan hal tertentu.

## **Apa kecerdasan itu?**

Menurut Dr. Howard Gardner, pelopor pemahaman kontemporer tentang kecerdasan majemuk: “Kecerdasan adalah kemampuan memecahkan masalah atau menciptakan sesuatu yang bermakna bagi sebuah lingkungan budaya tertentu.” Penelitian Gardner mengidentifikasi adanya delapan kecerdasan - atau delapan cara unik kita belajar dan mengenal kenyataan - dan beliau yakin pasti ada lebih banyak lagi.

## **Sekilas tentang Kecerdasan Majemuk**

**Kecerdasan Bahasa/Kata** | Kecerdasan bahasa/kata adalah landasan berkembangnya bahasa dan segala sesuatu yang bisa dilakukan dengan bahasa, seperti puisi, canda, cerita, tata bahasa, metafora, padanan kata, konsep, dan tentunya, bahasa tertulis. Kecerdasan bahasa/kata dibangkitkan dengan bahasa lisan; dengan membaca puisi atau tulisan orang lain; dan dengan menulis sendiri gagasan, pikiran atau puisi.

Cara mengaktifkan kecerdasan ini:

- Membaca cerita yang Anda sukai dan mengarang sambungan cerita itu, dengan menjawab pertanyaan: “Lalu, apa yang terjadi?”
- Belajar satu kata baru setiap hari, dan berlatih menggunakannya.
- Berpidato tentang satu topik yang menarik bagi Anda.
- Beli buku catatan harian dan tuliskan refleksi harian Anda setiap hari, di akhir hari sebelum tidur.

**Kecerdasan Logika/Angka** | Kecerdasan logika/angka sering diasosiasikan dengan cara berpikir ilmiah. Kecerdasan ini juga melibatkan kemampuan melakukan observasi secara objektif, membuat kesimpulan, membuat penilaian dan hipotesa. Kecerdasan logika/angka dibangkitkan dalam situasi yang menuntut kemampuan memecahkan masalah atau menghadapi tantangan. Kecerdasan ini melibatkan kemampuan mengenal pola, bekerja dengan simbol-simbol abstrak seperti angka dan bentuk geometris, serta membedakan hubungan antara informasi yang satu dengan informasi lainnya.

Cara mengaktifkan kecerdasan logika/angka:

- Melatih cara berpikir analitik dengan mencari persamaan dan perbedaan antara dua benda yang berlainan. Misalnya, tuliskan lima karakteristik mesin tik dan lima karakteristik komputer. Bandingkan keduanya, cari persamaan dan perbedaannya.
- Membuat masakan yang belum pernah dibuat dari resep baru.



**Kecerdasan Visual/Ruang** | Kecerdasan visual/gambar dan ruang berkaitan dengan seni visual seperti melukis, menggambar, seni rupa; navigasi, membuat dan membaca peta; serta bermain permainan seperti catur - yang menuntut kemampuan membayangkan sebuah benda dari banyak perspektif atau sudut pandang. Indera utama yang menjadi dasar kecerdasan ini adalah indera penglihatan, dan kemampuan membentuk gambar dalam pikiran. Waktu kita kecil, dan mengkhayal bisa terbang, atau menjadi jagoan dalam kisah-kisah petualangan - kecerdasan gambar dan ruangnya yang kita gunakan.

Cara mengaktifkan kecerdasan ini:

- Gunakan media-media artistik (cat gambar, spidol berwarna, crayon, dan tanah liat) untuk mengungkapkan gagasan atau opini Anda. Misalnya, gambarkan desa Anda tiga tahun dari sekarang.
- Melamunlah dengan bersengaja. Misalnya, bayangkan liburan ideal serinci mungkin. Gunakan berbagai ketrampilan seperti menggambar, atau membuat poster untuk menyampaikan pikiran atau gagasan Anda kepada orang lain.

**Kecerdasan Tubuh/Gerak** | Kecerdasan tubuh/gerak adalah kemampuan menggunakan tubuh untuk mengekspresikan emosi atau gagasan (menari, menggunakan bahasa tubuh), berolah raga, atau menciptakan produk baru. Belajar dengan melakukan (*learning by doing*) telah lama diakui sebagai bagian yang penting dalam pendidikan kita. Tubuh kita

sangat cerdas; tubuh kita seringkali mengetahui hal-hal yang tidak disadari dan tidak mampu disadari oleh pikiran kita sendiri. Aktor, badut, pemain pantomim tak henti-hentinya menunjukkan bagaimana tubuh digunakan untuk mengenal, memahami dan berkomunikasi - dengan cara-cara yang seringkali sangat menyentuh hati.

Aktifkan kecerdasan ini dengan:

- Bermain drama untuk menyampaikan pesan atau gagasan dan perasaan Anda.
- Melakukan permainan-permainan atau olahraga yang menggunakan gerakan tubuh, seperti berenang, lari, dan berjalan kaki. Cobalah berjalan dengan cara yang bermacam-macam sesuai dengan perasaan Anda.
- Memperhatikan diri Anda sendiri ketika melakukan sesuatu yang menuntut gerakan fisik (cuci piring, menyapu, cuci baju), agar Anda menjadi lebih sadar tentang apa yang diketahui tubuh Anda dan bagaimana tubuh bekerja.

**Kecerdasan Musik/Ketukan** | Kecerdasan ini melibatkan kemampuan mengenal dan menggunakan pola-pola ritme dan suara, bunyi-bunyi alam, suara manusia, dan alat musik. Banyak dari kita belajar dengan menggunakan kecerdasan ini. Dampak kecerdasan musik/ritme pada otak kita adalah yang terbesar dibandingkan dengan kecerdasan lainnya. Bayangkan saja betapa musik bisa menenangkan ketika Anda merasa tegang, membangkitkan semangat ketika Anda bosan, dan membantu Anda mempertahankan

ritme saat berolahraga. Musik dan ritme telah digunakan sebagai inspirasi agama, menyatukan loyalitas kebangsaan, dan mengungkapkan rasa sedih yang mendalam dan rasa senang yang luar biasa. Cara mengaktifkan kecerdasan ini:

- Dengarkan beraneka ragam jenis musik untuk mengubah perasaan Anda. Misalnya, mainkan musik instrumental yang menenangkan sebelum atau ketika melakukan sebuah kegiatan yang menegangkan, seperti ikut ujian.
- Gunakan menyanyi untuk mengungkapkan gagasan - di kamar mandi sekalipun! Ciptakan lagu tentang keluarga Anda dengan melodi sebuah lagu yang sedang populer.
- Pasang rekaman berbagai suara alam, seperti suara ombak, air terjun, angin, dan suara binatang. Tanyakan pada diri sendiri apa yang bisa Anda pelajari dari ritme dan suara-suara alam.

**Kecerdasan Interpersonal** | Kecerdasan interpersonal melibatkan kemampuan bekerja dalam kelompok dan kemampuan berkomunikasi, baik secara verbal maupun non verbal, dengan orang lain. Kecerdasan ini melihat perbedaan dalam suasana hati, motivasi, dan harapan orang lain. Mereka yang punya kecerdasan interpersonal yang kuat, memiliki empati yang sangat kuat terhadap keinginan, perasaan, ketakutan, dan keyakinan orang lain. Kecerdasan ini biasanya tinggi di kalangan guru, politisi, dan fasilitator agama.

Menghidupkan kecerdasan interpersonal bisa dilakukan dengan:

- Berlatih menyimak dengan tekun apa yang dikatakan orang lain. Matikan suara-suara ramai dalam kepala sendiri yang sering muncul ketika kita mendengarkan orang lain bicara. Pusatkan perhatian dan fokus pada apa yang dikatakannya.
- Tebaklah apa yang dipikirkan atau dirasakan orang lain, lalu periksalah apakah betul atau salah dengan bertanya langsung pada orang itu.
- Lakukan eksplorasi cara-cara berkomunikasi dengan seorang teman. Misalnya, gunakan ekspresi wajah, postur tubuh, gerakan tubuh, dan suara (termasuk kata-kata yang diucapkan).

**Kecerdasan Intrapersonal** | Kecerdasan intrapersonal melibatkan kemampuan memahami aspek-aspek internal diri sendiri, termasuk perasaan dan reaksi emosional, cara berpikir, dan intuisi spiritual. Kecerdasan intrapersonal memungkinkan kita menjadi sadar tentang kesadaran kita sendiri - keluar dari diri sendiri dan melihat diri sendiri sebagai orang luar. Kecerdasan intrapersonal melibatkan kapasitas melihat hubungan diri dengan dunia sekitar, melihat masa depan yang ingin diraih, bermimpi dan menjadikan mimpi sebuah kenyataan. Menurut Gardner, kecerdasan ini adalah kecerdasan yang paling privat atau pribadi sifatnya, dan membutuhkan semua bentuk kecerdasan lain untuk mengungkapkannya, seperti bahasa, musik, tarian, simbol, dan komunikasi interpersonal.


Cara mengaktifkan kecerdasan ini:

- Berlatihlah untuk sadar akan apa yang sedang terjadi ditengah-tengah sebuah kegiatan rutin.
- Berlatihlah mengawasi pikiran, perasaan, dan suasana hati diri sendiri seolah-olah Anda adalah seorang pengamat luar.
- Tuliskan jawaban atas pertanyaan “Siapakah saya?” dalam 25 kata (atau kurang). Teruslah berlatih sampai Anda puas, dengan membuat perbaikan sesuai yang dibutuhkan.

**Kecerdasan Alam** | Kecerdasan alam berkaitan langsung dengan apresiasi dan cara kita mengenal alam sekitar kita. Kecerdasan ini melibatkan kemampuan membedakan jenis-jenis tumbuhan dan binatang, dan pengetahuan serta komunikasi diri dengan alam. Kecerdasan alam bisa Anda rasakan jika Anda tertarik dengan binatang atau tumbuh-tumbuhan. Atau jika Anda merasa tenang jika melihat tanaman di dalam ruangan.

Cara mengaktifkan kecerdasan ini:

- Pergilah ke sebuah tempat di alam, lalu perhatikan sekitar Anda, warna apa saja yang Anda lihat? Pola apa? Suara apa? Bau apa?
- Libatkan diri dalam kegiatan menanam pohon, rumput, bunga, di rumah sendiri atau di komunitas Anda.
- Berjalanlah di alam, dan secara sadar perhatikan dampak lingkungan pada diri Anda. Rasakan sepenuhnya!



Explore. Dream. Discover!  
Lakukan sekarang bila tak ingin  
menjadi manusia yang merugi  
dua puluh tahun mendatang.

# GAMESTORMING

“The future of work is not about dull routine,  
it’s about being more human.”

Belakangan ini kalau kita membaca dan mendengarkan apa yang dikatakan berbagai pakar bisnis, manajemen, dan pengembangan organisasi, semakin sering kita menemukan bahwa pada jaman ini bekerja tidak lagi memadai sebagai sesuatu yang rutin dan membosankan. Sebaliknya, kita semakin didorong untuk mencari dan menemukan apa yang menjadi passion hidup kita, dan mengejarinya. Orang-orang sukses dalam bidang apapun menjadi sukses karena ia cinta pada pekerjaannya.

Nancy Duarte, seorang ahli komunikasi dan penulis buku *side:ology* dan *Resonance* mengatakan, menciptakan masa depan membutuhkan rasa ingin tahu, keinginan bereksplorasi, fleksibilitas dan imajinasi.

Gamestorming bisa bermanfaat bagi mereka yang ingin merancang masa depan, mengubah dunia, menciptakan sesuatu dan berinovasi. Bisa dikatakan, Gamestorming adalah semacam jurus jitu bagi para pelaku perubahan yang ingin berkolaborasi dengan orang lain, menciptakan perubahan yang kreatif lewat cara-cara yang menstimulasi semua kecerdasan yang kita miliki.

Sejak tahun 2009, Gamestorming menjadi pendekatan yang dipopulerkan Dave Gray, Sunni Brown dan James Macanufo - lewat buku yang mereka tulis bersama *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers*. Pendekatan ini percaya bahwa 'permainan serius' yang mendorong kolaborasi dan kreativitas para pesertanya bisa membantu orang, kelompok, organisasi dan komunitas menemukan solusi-solusi yang inovatif bagi isu-isu yang kompleks.

## Gamestorming adalah mindset

Gamestorming bertujuan membantu memberikan struktur pada proses-proses kreatif, mendorong orang berinteraksi lewat kegiatan-kegiatan atau 'game' atau 'permainan' yang kolaboratif, sehingga menghasilkan sesuatu yang baru.

Berangkat dari beberapa praktek yang dikembangkan di pusat kreativitas Silicon Valley, Amerika Serikat pada tahun 1970an, pendekatan ini terus berkembang dan menghasilkan inovasi-inovasi yang diciptakan Apple, Microsoft, Google, dan perusahaan-perusahaan inovatif sejenis. Pendekatan ini fokus pada proses-proses yang cepat dan adhoc, sehingga gagasan-gagasan yang muncul bisa dirancang dan dikembangkan bersama-sama dalam waktu singkat.

Kata 'game' atau 'permainan' dalam konteks ini berarti memberikan struktur pada proses kreatif yang seringkali chaos. Aturan main yang diciptakan berfungsi memastikan setiap orang yang terlibat [peserta] memperoleh informasi yang sama dan ada kesetaraan kekuasaan [power] dalam kelompok. Aturan main menjadi metode menghilangkan hirarki, mendorong interaksi, dan mempersingkat waktu.



Penting juga diingat bahwa permainan adalah sesuatu yang alami bagi manusia. Terlibat dalam permainan adalah salah satu cara manusia mengeksplorasi dunia, bermain dengan terstruktur, melakukan kegiatan belajar alami yang berkaitan erat dengan pertumbuhan. Games bisa menyenangkan dan bermanfaat sekaligus.

## Mengapa Gamestorming penting?

Dunia kita semakin kompleks. Sebagai sebuah sistem, semakin kompleks dunia ini, maka semakin sulit ditebak. Games menjadi alat bantu untuk menciptakan sistem-sistem sederhana yang mewakili dunia nyata. Disamping itu, Games menjadi ruang yang aman untuk mencoba beberapa skenario perubahan dan melihat kemungkinan hasilnya, serta dampaknya pada sistem.

Gamestorming menjadi pendekatan penting saat kita memasuki wilayah yang tidak dikenal, atau saat kita perlu berimajinasi dan membuat desain bagi masa depan, dan saat kita perlu membangkitkan energi kreatif.

Gamestorming adalah **pendekatan ‘low tech’ atau teknologi rendah yang hanya membutuhkan orang, semangat, dan alat bantu sederhana**. Kertas plano, post-it, spidol dan whiteboard (atau alat bantu sejenis), aturan main yang longgar dan gerak cepat menjadi unsur-unsur utama.

# 10

## intisari gamestorming

<b>1. Opening and Closing</b>	Buatlah hal baru dan menarik saat opening dan closing. Tahu kapan harus membuka dan kapan harus menutup.
<b>2. Firestarting</b>	Dimana percikan api? Untuk membuat sesuatu yang baru, Anda harus membuat tantangan yang menarik. Mulailah dengan pertanyaan dan melihat apa yang menyatukan.
<b>3. Artifacts</b>	Jika ide besar tidak ditangkap, tidak membuat dampak? gunakan apa pun yang Anda miliki untuk membuat ide-ide nyata, ringan, dan berbagi.
<b>4. Space</b>	Dinding adalah untuk bekerja dan untuk berbagi. Setiap percakapan yang rumit membutuhkan papan tulis
<b>5. Generation</b>	Ketika membuka, isilah dunia s dengan beragam ide-ide Anda. Taatilah aturan brainstorming: tidak ada ide yang buruk (belum) dan tetap pada topik yang dibahas

<b>6. Randomization</b>	Tidak semua yang datang kepada kita teratur. Dalam prakteknya acak, mengisi yang kosong dan menggunakan analogi agar kita tidak terjebak didalamnya.
<b>7. Sketcing and Model Making</b>	Cara tercepat untuk membuat ide kongkrit adalah membuat sketsa, dan Anda tidak harus menjadi seniman untuk “think on the page”
<b>8. Improvisation</b>	Brainstorming dengan tumbuh Anda, dan lihat apa yang datang secara alami.
<b>9. Selection</b>	Anda tidak dapat melakukan segalanya. Ketika saatnya untuk memilih, mulailah dengan kriteria dan membuat pilihan. Pengambilan suara, peringkat, prioritas.
<b>10. Try Someting NEW</b>	Anda tidak akan menemukan dan menciptakan hal baru kecuali Anda terbiasa mengambil resiko dan mencoba hal-hal baru. Berlatihlah untuk menantang diri sendiri dan Anda akan menginspirasi orang lain untuk melakukan hal yang sama.

“creating an environment for creative thinking and innovation  
can be a great challenge”

# THE **TEN** ESSENTIALS

We're entering a new age of discovery, where we are exploring a world of information and possibility like the explorers of the past, we need to bring along a short list of essentials to help in the journey. If you practice and become comfortable with these ten things, you will be able to work your way through nearly anything.

Based on the 2014 book "Ten Essentials" by Sam Ockler, James Woodcock and Sam Ockler.

## 2. FIRESTARTING

Whatever the fire? To create anything new, you must first create a compelling challenge. Start with a question and see what it ignites.

WHAT IF...

## 5. GENERATION

When opening, populate your world with as many and as diverse a set of ideas as you can. Obey the laws of brainstorming: there are no bad ideas (yet) and stick to the topic at hand.

## 6. RANDOMIZATION

Not everything comes to us in order. Practice randomization, filling in the blank, and forced analogies to breakdown the patterns that we're all stuck in.

## 1. OPENING & CLOSING

Give innovation its shape. Know when it's time to open, and when it's time to close. Don't try to do both at once.

## 3. ARTIFACTS and 4. SPACE

If a great idea isn't captured, does it make an impact? Use whatever you have to make ideas tangible, portable and shareable.

Walls are for working and for sharing. Any conversation of reasonable complexity needs a whiteboard.

## 7. SKETCHING & MODEL MAKING

If it can't be drawn, it can't be done. The fastest way to make an idea concrete is to sketch it out, and you don't have to be an artist to "think on the page."

## 8. IMPROVISATION

Brainstorm with your body and see what comes naturally. Just make sure someone is playing the role of the customer.

## 9. SELECTION

You can't do everything, and when it's time for selection, be ruthless. Start with a criteria and make choices. Vote, rank,

## 10. TRY SOMETHING NEW

You won't discover and invent new things unless you get used to taking risks and trying new things. Make it a practice to challenge yourself and you will surprise others to do the same.

**THIS IS YOUR LIFE.**  
DO WHAT YOU LOVE,  
AND DO IT OFTEN.

IF YOU DON'T LIKE SOMETHING, CHANGE IT.

IF YOU DON'T LIKE YOUR JOB, QUIT.

IF YOU DON'T HAVE ENOUGH TIME, STOP WATCHING TV.

IF YOU ARE LOOKING FOR THE LOVE OF YOUR LIFE, STOP;

THEY WILL BE WAITING FOR YOU WHEN YOU

**START DOING THINGS YOU LOVE.**

STOP OVER ANALYZING, ALL EMOTIONS ARE BEAUTIFUL.

**LIFE IS SIMPLE.** WHEN YOU EAT, APPRECIATE

**EVERY LAST BITE.**

OPEN YOUR MIND, ARMS, AND HEART TO NEW THINGS

AND PEOPLE, WE ARE UNITED IN OUR DIFFERENCES.

ASK THE NEXT PERSON YOU SEE WHAT THEIR PASSION IS,

AND SHARE YOUR INSPIRING DREAM WITH THEM.

**TRAVEL OFTEN;** GETTING LOST WILL

HELP YOU FIND YOURSELF.

SOME OPPORTUNITIES ONLY COME ONCE, SEIZE THEM.

LIFE IS ABOUT THE PEOPLE YOU MEET, AND

THE THINGS YOU CREATE WITH THEM

SO GO OUT AND START CREATING.

**LIFE IS** LIVE YOUR DREAM

**AND SHARE**

**SHORT.** YOUR PASSION.

Make stuff to inspire  
others to make  
something too.  
Create to learn a bit  
more about yourself.  
You may not be a  
Picasso or Mozart but  
you don't have to be.  
Just create to create.  
Create to remind  
yourself you're still  
alive.

