



Dofinansowane przez
Unię Europejską

współobecność w podróży

fenomenologia liderstwa w edukacji mobilnej

1. Wprowadzenie: skąd się bierze ta refleksja

Każda podróż zaczyna się od pytania.

Nie od planu, mapy ani biletu – lecz od cichego impulsu, który mówi: sprawdź, zobacz, zrozum. Z takiego impulsu narodził się projekt Sketches of Life as Collages of the Future – nie jako „wycieczka” po europejskich miastach, lecz jako wędrówka w głąb doświadczenia. W stronę uważności, współobecności, i tego rodzaju widzenia, które nie ogranicza się do patrzenia.

Wierzmy, że Europa nie jest miejscem – jest procesem.

Każdy jej fragment, czy to dworzec w Kiszyniowie, stacja metra w Bukareszcie, czy cicha ulica w Braszowie, może stać się punktem zaczepienia dla refleksji o wspólnocie, o przynależności, o roli jednostki w zbiorowości. Ten projekt był nie tylko o podróżowaniu, ale o doświadczaniu Europy jako żywego organizmu, który oddycha, zmienia się, pulsuje różnorodnością i pamięcią.

Z perspektywy lidera – a może raczej towarzysza drogi – była to lekcja pokory wobec procesu. Bo nic, co się wydarzyło, nie dało się zaplanować w pełni. Każdy dzień stawiał nowe pytania, a każde miasto otwierało inny wymiar relacji. Czasem był to zachwyt i współtworzenie, czasem opór i zmęczenie, czasem niezrozumienie. Ale właśnie w tych momentach najczęściej można było zobaczyć. Nie w muzeach ani galeriach – lecz w spojrzeniach, ciszy, napięciach i gestach.

Po pierwszej mobilności – tej pełnej otwartości, zachwytu i wspólnego odkrywania – nadeszła druga, z zupełnie innym tonem. Mniej oczywista, trudniejsza, czasem rozczarowująca. A jednak to właśnie ona uświadomiła nam, że świadome liderstwo nie polega na utrzymywaniu harmonii, lecz na gotowości do towarzyszenia w każdej formie chaosu.

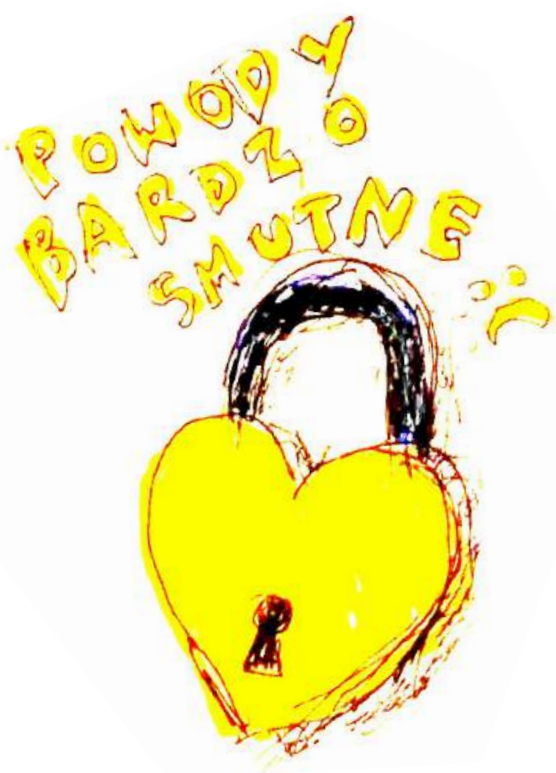
Że lider nie „prowadzi” – lider słucha drogi.

Że nie każde doświadczenie musi być idealne, żeby było wartościowe.

Z tej właśnie potrzeby powstała ta publikacja – z chęci zrozumienia, czym jest świadomość w praktyce liderstwa i jak się rodzi poprzez percepcję, bo lider to nie tylko ktoś, kto zarządza procesem, ale ktoś, kto widzi i uczy widzieć.

To osoba, która potrafi rozpoznać moment, w którym milczenie grupy mówi więcej niż jej słowa, i która umie zatrzymać się w biegu – nie po to, by zrezygnować, ale by pozwolić, żeby rzeczywistość sama coś opowiedziała.





Fenomenologia percepcji – filozofia, która mówi o tym, że ciało, zmysły i obecność są pierwotnym i fundamentalnym sposobem dostępu do świata – stała się dla nas naturalnym językiem, by o tym opowiadać. Nie w znaczeniu akademickim, lecz praktycznym: jak widzimy, jak słyszymy, jak czujemy innych. Jak sposób, w jaki patrzymy na miasto, przekłada się na sposób, w jaki patrzymy na człowieka.

To nie teoria, ale metoda bycia, sposób istnienia.

Właśnie dlatego doświadczenie lidera może stać się punktem wyjścia do głębszej refleksji – o edukacji, o towarzyszeniu młodym w drodze, o tym, jak uczyć przez obecność, a nie przez instrukcję.

Każdy, kto prowadził grupę w mobilności, zna te chwile: gdy plan się rozsypuje, a w zamian pojawia się coś prawdziwego. Kiedy zamiast programu pojawia się rozmowa. Kiedy ktoś po raz pierwszy mówi: „teraz dopiero rozumiem”.

Albo kiedy nie mówi nic – tylko rysuje, słucha, obserwuje.

To w tych momentach rodzi się najgłębsze uczenie – nie przez przekaz, ale przez kontakt.

Nasza refleksja nie jest więc raportem w sensie formalnym. Nie chodzi o statystyki, osiągnięte wskaźniki czy realizację celów. Chodzi o wewnętrzny pejzaż projektu – o to, co wydarzyło się pomiędzy słowami, pomiędzy przystankami, pomiędzy ludźmi.

To opowieść o tym, jak z doświadczeń w drodze rodzi się świadomość. Jak percepcja staje się aktem liderstwa. Jak bycie w podróży może stać się szkołą uważności – wobec siebie, grupy i świata.

Chcemy, by ta publikacja była zaproszeniem. Nie do naśladowania, ale do refleksji. Nie do szukania gotowych rozwiązań, ale do pogłębiania własnych pytań, bo świadome liderstwo w projektach młodzieżowych nie polega na tym, by „wiedzieć lepiej”. Polega na tym, by wiedzieć uważnie.

Dla nas, Fundacji Lateral Thinking, ten projekt był potwierdzeniem, że edukacja w ruchu – mobilność rozumiana szerzej niż fizyczne przemieszczanie się – jest jednym z najpiękniejszych sposobów, by uczyć się o świecie i o sobie. A każde spojrzenie, każdy gest, każdy szkic – jest śladem, który warto zachować.

Ta publikacja powstała z tych właśnie śladów. Z notatek, rozmów, obserwacji i emocji. Z cichego przekonania, że to, jak widzimy świat, jest początkiem tego, jak go współtworzymy.

A świadome liderstwo – zaczyna się od jednego prostego aktu: od patrzenia tak, by naprawdę zobaczyć.

2. O projekcie jako laboratorium percepcji

Projekt Sketches of Life as Collages of the Future narodził się z wiary, że młody człowiek uczy się najpełniej wtedy, gdy świat staje się jego podręcznikiem. Nie tym zadrukowanym, zamkniętym w systemie pojęć, lecz otwartym – pisanym zapachem dworców, ciszą muzeów, rozmową na ulicy, światłem, które pada inaczej w każdym mieście.

Założenia projektu były proste, ale głębokie: wyruszyć w drogę, by zrozumieć, że percepcja jest pierwszym krokiem edukacji. Że zanim zaczniemy interpretować, warto nauczyć się patrzeć. Że nauka w ruchu – podróż, sztuka, spotkanie – może być silniej transformująca niż rok spędzony w szkolnej sali.

Każda z dwóch mobilności była osobnym rozdziałem tej samej opowieści.

Pierwsza – lżejsza, pełna otwartości, wrażliwości i radości odkrywania – przypominała świeże spojrzenie dziecka, które po raz pierwszy styka się z nowym światem. Było w niej dużo współodczuwania, spontaniczności i gotowości, by chłonąć.



Druga – trudniejsza, bardziej refleksyjna, miejscami nawet surowa – okazała się cenną lekcją o granicach, frustracji i znużeniu. Pokazała, że nie każda podróż jest prosta i że czasem właśnie w niechęci i milczeniu kryje się największy potencjał wzrostu.

Razem stworzyły one całość: dwie części jednej opowieści o dorastaniu w drodze – o uczeniu się siebie poprzez konfrontację z Europą i z własnym odbiciem w niej.

Uczestnikami – a właściwie osobami uczestniczącymi, bo w tym projekcie ważne było właśnie uczestniczenie, nie tylko obecność – byli młodzi twórcy, którzy patrzą na świat przez szkicownik, aparat fotograficzny, zapis emocji.

Nie przyjechali po certyfikaty, ale po doświadczenie. Ich przestrzenią pracy stała się Europa Środkowo-Wschodnia – miejsca mniej oczywiste, od Wiednia po Nikozję, od Braszowa po Kiszyniów. Każde z tych miast było jak nowa kartka w szkicowniku – nie biała, ale już zapisana przez historię, kulturę i ludzi, których spotykaliśmy. W tych przestrzeniach młodzi twórcy uczyli się, że patrzeć na świat to także odpowiedzialność – że sposób, w jaki widzimy, wpływa na to, jak rozumiemy.

Cele edukacyjne projektu wyrastały z idei edukacji przez sztukę i kontakt. Nie chodziło o techniczne umiejętności – nikt nie uczył tu rysunku czy fotografii. Chodziło o rozwijanie kompetencji percepcyjnych i relacyjnych: o dostrzeganie różnorodności, o zdolność do empatii, o rozumienie kontekstu kulturowego, o świadomość własnych uprzedzeń i emocji.

Każdy dzień był lekcją uważności. Każda rozmowa – ćwiczeniem z komunikacji międzykulturowej. Każdy szkic – próbą nazwania tego, co wymyka się słowom.

Podróż przestała być ruchem w przestrzeni, a stała się ruchem w głąb. Z czasem zrozumieliśmy, że projekt nie jest warsztatem – jest laboratorium percepcji. To słowo – „laboratorium” – oddaje najlepiej charakter tych tygodni: eksperymentalny, nieprzewidywalny, organiczny. Nie było w nim jednego scenariusza, tylko sieć prób, błędów, pytań i odkryć. Każde miasto, każdy dzień, każda rozmowa była nowym eksperymentem z widzeniem i rozumieniem.

Czasem przynosiła zachwyt, a czasem rozczarowanie, ale obie te emocje uczyły tak samo. Zderzenie oczekiwań z rzeczywistością stawało się momentem edukacyjnym – punktem, w którym doświadczenie przechodziło w refleksję.

Z perspektywy lidera to „laboratorium” wymagało nie tyle zarządzania, co współ-doświadczenia. Bycie liderem w tym projekcie nie polegało na kontrolowaniu – raczej na byciu w gotowości. Gotowości, by reagować, wspierać, czasem milczeć. By prowadzić grupę, ale też pozwalać, by grupa prowadziła ciebie.

Każdy lider wie, jak trudno jest odpuścić kontrolę, gdy program się sypie, pociąg się spóźnia, a grupa nie reaguje tak, jak „powinna”. A jednak to właśnie wtedy zaczyna się prawdziwe liderstwo – w momencie, gdy przestajesz zarządzać, a zaczynasz towarzyszyć. Bo świadome liderstwo to nie plan, to postawa obecności. To umiejętność widzenia ludzi nie jako uczestników projektu, ale jako osób w procesie – z ich emocjami, zmęczeniem, ciekawością, czasem buntem.

W tym sensie lider w tym projekcie był nie tyle nauczycielem, co obserwatorem – kimś, kto rejestruje i interpretuje, ale nie narzuca znaczeń. Był kimś, kto uczy się wraz z grupą, od grupy, poprzez grupę. I to właśnie czyniło ten proces tak cennym: wzajemność. Bo nawet jeśli w pewnym momencie jedna strona była zmęczona, zniechęcona czy obojętna, druga mogła zobaczyć w tym coś istotnego – odbicie naszych własnych granic i ograniczeń. Podróż stała się więc przestrzenią spotkań – tych zewnętrznych i wewnętrznych. Z lokalnymi artystami, z ludźmi, z historią miejsc, ale też ze sobą nawzajem. Relacje rodziły się często w najmniej spodziewanych momentach – na dworcach, w pociągach, przy kolacji w hostelu. Czasem rozmowa o obrazie stawała się rozmową o życiu, a cisza przy szkicowaniu – formą zaufania.

Każde takie spotkanie zostawiało ślad, niewidoczny na mapie, ale zapisany w pamięci i spojrzeniu. Dlatego mówimy o projekcie jak o laboratorium – nie szukaliśmy wyników, lecz procesów. Nie chcieliśmy dowieść żadnej tezy, lecz nauczyć się patrzeć na zjawiska takimi, jakie są. I choć obie mobilności różniły się tonem, obie stały się częścią jednego doświadczenia: uczenia się, jak być z ludźmi w drodze. Jak uczyć się patrzeć na świat z pokorą. Jak prowadzić – nie po to, by doprowadzić, ale by iść razem.



ROZDZIAŁ I. FENOMENOLOGIA W PRAKTYCE MOBILNOŚCI



1. Fenomenologia w pigułce dla praktyków

Fenomenologia – to słowo, które w teorii brzmi ciężko, niemal akademicko. Ale w praktyce, w drodze, w rozmowie, w ruchu – okazuje się czymś zaskakująco prostym. Bo w istocie fenomenologia to sztuka patrzenia tak, by naprawdę zobaczyć.

Maurice Merleau-Ponty, francuski filozof, od którego bierze początek to pojęcie w naszym kontekście, mówił, że percepcja nie jest biernym odbiorem świata. Nie jesteśmy oczami patrzącymi na zewnątrz, ale ciałami zanurzonymi w świecie – dotykającymi go, poruszającymi się razem z nim, współbrzmiącymi z jego rytmem. Świat nie jest „na zewnątrz” – on wydarza się razem z nami.

To znaczy, że poznanie zaczyna się nie w myśli, ale w zmysłach. W ruchu ręki, w kroku, w zapachu dworca, w spojrzeniu drugiego człowieka. Kiedy stoimy w galerii sztuki, nie „oglądamy obrazu” – wchodzimy z nim w relację. Kiedy rozmawiamy z kimś w obcym języku, nie tylko słyszymy słowa, ale czujemy ich rytm, intonację, wahanie. Percepcja jest więc czymś więcej niż obserwacją. Jest formą współobecności.

W kontekście projektów młodzieżowych – a szczególnie mobilności takich jak Sketches of Life as Collages of the Future – to podejście zmienia wszystko. Nie uczymy się już przez „poznawanie” Europy, ale przez doświadczanie jej istnienia. Nie chodzi o to, by „zaliczyć” miejsca, ale by pozwolić, by miejsca nas dotknęły. Żeby widzenie przeszło w zrozumienie. Bo między widzeniem a rozumieniem rozciąga się cała przestrzeń edukacji. Widzimy wiele, ale rozumiemy niewiele – dopóki nie zatrzymamy się, by nadać sens temu, co zobaczone. Sama obecność w muzeum nie jest jeszcze spotkaniem ze sztuką; sam kontakt z człowiekiem nie jest jeszcze dialogiem. Fenomenologia przypomina, że doświadczenie zaczyna się wtedy, gdy percepcja spotyka się z refleksją. Kiedy nie tylko rejestrujemy, ale zaczynamy zadawać pytania:

- Co właściwie widzę?
- Co to we mnie porusza?
- Jakie znaczenie ma to spotkanie?

Podczas mobilności te pytania powracały nieustannie. W MUMOK-u w Wiedniu, gdzie sztuka współczesna zderzyła się z obojętnością. W Kiszyniowie, gdy spotkanie z malarką Patricią Sorin otworzyło rozmowę o realiach tworzenia w Mołdawii. W Nikozji, gdzie linia podziału miasta uczyła, że przestrzeń może być metaforą człowieka. W tych momentach lider – czy raczej osoba towarzysząca procesowi – nie dawał odpowiedzi. Zadaniem lidera nie było wytłumaczyć świat, ale pomóc go zobaczyć.

Dlatego mówimy, że świadomy lider w kontekście działania na rzecz włączenia DiscoverEU to facylitator uważności. Nie przewodnik z mikrofonem, nie koordynator z harmonogramem, lecz ten, kto tworzy warunki, by inni mogli doświadczyć. To osoba, która potrafi zainicjować ciszę po muzeum, nie dlatego, że tak „trzeba”, ale dlatego, że w ciszy pojawia się zrozumienie. To ktoś, kto nie gasi emocji, lecz pozwala im wybrzmieć – bo emocje są częścią poznania. To ktoś, kto wie, że edukacja w drodze nie dzieje się w momentach „zrealizowanych punktów programu”, ale w tych drobnych, pozornie nieistotnych chwilach: kiedy ktoś milknie po obejrzeniu obrazu, kiedy ktoś zapisuje jedno zdanie w szkicowniku, kiedy grupa siedzi razem bez słów na peronie stacji Budapest Kelenföld.

Właśnie w tych szczelinach codzienności rodzi się świadomość.

Fenomenologia mówi nam, że świat nie jest czymś, co możemy „uchwycić”, ale czymś, co możemy współtworzyć poprzez obecność. A zatem rola lidera polega nie na uczeniu, ale na towarzyszeniu w widzeniu. Na tym, by pomóc młodym ludziom zobaczyć, że doświadczenie nie dzieje się poza nimi, lecz w nich – że to, co czują, myślą i interpretują, jest równie ważne jak to, co widzą.

W codziennej praktyce mobilności to podejście okazało się nie tylko filozofią, ale też narzędziem. Pomagało zrozumieć napięcia w grupie, zachowania pozornie „niezrozumiałe”, momenty wycofania lub niechęci. Bo gdy patrzymy fenomenologicznie, nie oceniamy – obserwujemy, by zrozumieć. Zadajemy pytanie: „co się wydarzyło?” zamiast „kto zawinił?”. Dzięki temu lider przestaje być strażnikiem dyscypliny, a staje się świadkiem procesu.

Merleau-Ponty pisał, że patrzeć to pozwolić światu się objawić. W projekcie Sketches of Life as Collages of the Future to zdanie nabrało praktycznego znaczenia. Każdy szkic, fotografia, notatka była aktem takiego „pozwolenia”. Była próbą złapania chwili, która już za moment przeminie, ale w tym przelotnym geście zostawi ślad – ślad widzenia, który staje się początkiem rozumienia.

Fenomenologia w tym kontekście nie jest więc dyscypliną filozoficzną, ale metodą życia w podróży. Pomagała nam uczyć się patrzeć nie tylko na Europę, ale i na siebie nawzajem. Nie przez pryzmat ról – lider, uczestnik, organizator – lecz przez pryzmat wspólnego doświadczenia. Bo w drodze wszyscy jesteśmy percepcją: jednym ruchem, jednym spojrzeniem, jednym zapisem.

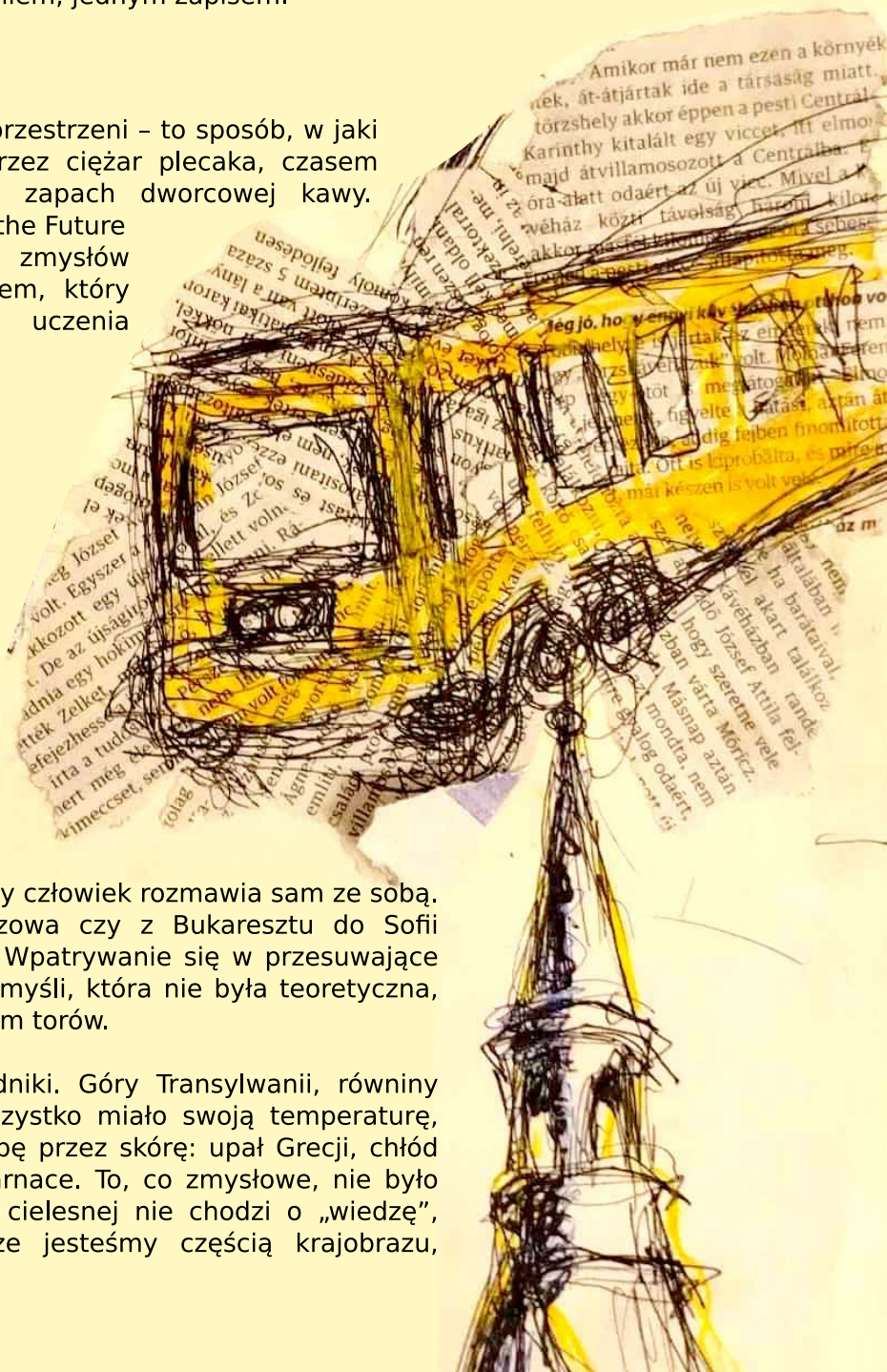
2. Praktyki uważności w drodze

Podróż to nie tylko przemieszczanie się w przestrzeni – to sposób, w jaki ciało styka się ze światem. Czasem poprzez ciężar plecaka, czasem przez drżenie pociągu, szum miasta, zapach dworcowej kawy. W projekcie Sketches of Life as Collages of the Future mobilność stała się doświadczeniem zmysłów w pełnym tego słowa znaczeniu – rytmem, który łączył fizyczność drogi z procesem uczenia się, refleksji i współobecności.

Każdy dzień miał swój własny puls. Rano – pośpiech, pakowanie, bilet w dłoni. W południe – zapachy dworców, metaliczny posmak torów na ustach, krótkie rozmowy z nieznanymi. Wieczorem – zmęczenie, cisza, światło lampy nad szkicownikiem. Świadomość rodziła się w ruchu. Bo mobilność nie jest tylko mentalna – jest ucieleśniona. To ciało, które reaguje szybciej niż umysł, uczy się rytmu świata poprzez kroki, drgania, zapach, dotyk.

Rytm drogi był naszym nauczycielem. Pokazywał granice energii i cierpliwości. Zmęczenie stawało się językiem, przez który człowiek rozmawia sam ze sobą. Długie przejazdy z Budapesztu do Braszowa czy z Bukaresztu do Sofii nie były testem logistyki, lecz medytacją. Wpatrywanie się w przesuwające się pola i miasta otwierało przestrzeń dla myśli, która nie była teoretyczna, ale cielesna – myśli płynącej razem z rytmem torów.

Krajobraz uczył nas bardziej niż przewodniki. Góry Transylwanii, równiny Mołdawii, kamienne uliczki południa – wszystko miało swoją temperaturę, fakturę, gęstość powietrza. Czuliśmy Europę przez skórę: upał Grecji, chłód poranków w Braszowie, szum morza w Larnace. To, co zmysłowe, nie było tłem – było treścią edukacji. W edukacji cielesnej nie chodzi o „wiedzę”, lecz o obecność: o to, by wiedzieć, że jesteśmy częścią krajobrazu, a krajobraz – częścią nas.



Pociągi, dworce, mieszkania, hostele, ulice miast – one tworzyły nasze sale lekcyjne. W wagonach nauczyliśmy się współistnienia: dzielenia czasu, ciszy, niekiedy braku miejsca. Na dworcach rodziły się mikroszenariusze – ktoś pomagał z walizką, ktoś gubił bilet, ktoś patrzył w tłum bez słowa. Każde z tych miejsc było mikroświatem edukacji, w którym percepcja stawała się nauką. W Bratysławie cisza galerii mieszała się z hałasem turystycznych ulic, w Kiszyniowie spokój cerkwi kontrastował z gwarem bazaru, w Bukareszcie monumentalność parlamentu zderzała się z intymnością kawiarnianych rozmów. Tam właśnie, w tych szczelinach codzienności, nauczyliśmy się widzieć.

Lider, towarzysząc grupie, odkrywał, że jego rola nie polega na organizowaniu, ale na zauważaniu. Zauważeniu, że ktoś po raz pierwszy zatrzymał się na dłużej przy pejzażu. Że ktoś inny potrzebuje ciszy. Że rozmowa między dwiema osobami w pociągu staje się ważniejsza niż planowana wizyta w galerii. To w tych momentach pojawiała się prawdziwa edukacja – spontaniczna, relacyjna, zmysłowa.

Każda osoba uczestnicząca prowadziła szkicownik – nie jako obowiązek artystyczny, lecz jako pamiętnik percepcji: zapis ruchu, światła, emocji. Szkicowanie, pisanie, fotografowanie przewijały się jak rytm oddechu. Nie chodziło o estetykę, ale o świadomość: o decyzję, że ten moment chcę zapamiętać. Kiedy w Jassach ktoś narysował pustą ulicę po deszczu, w Wiedniu inny zapisał zdanie zasłyszane w galerii, a w Kiszyniowie ktoś sfotografował fragment muru z odpadającym tynkiem – wszystkie te gesty były jednym aktem widzenia.

Szkicownik był jak przedłużenie zmysłów, narzędzie zwalniania. Uczył widzieć wolniej, słuchać głębiej, czuć uważniej.

W świecie, który kocha efekt, szkicownik przypominał, że proces jest ważniejszy niż rezultat. Nie był oceniany ani wystawiany – aż do końcowego etapu, gdy stał się wspólnym archiwum. Każda strona odzwierciedlała sposób przetwarzania doświadczenia: raz gest pełen energii, raz ciszę jednej kreski. Nie był kroniką miejsc, lecz mapą świadomości.

Zamiast „ładnych” rysunków pojawiały się zapisane ceny z targowisk, bilety, odręczne notatki o zmęczeniu, ślady kawy na kartce. Te niedoskonałości stawały się dowodami autentyczności. Bo w podróży nie chodzi o perfekcję – chodzi o bycie w ruchu, w procesie, w chwili.



Aby pomóc grupie zatrzymać się w codziennym biegu, wprowadzaliśmy proste rytuały uważności. Nie jako obowiązek, lecz jako zaproszenie. Pięć minut ciszy w nowym miejscu, zanim ktokolwiek wyciągnął telefon. Ćwiczenie „trzech spojrzeń”:

- pierwsze – szybkie, instynktowne,
- drugie – analityczne,
- trzecie – z zamkniętymi oczami, by zobaczyć, co pozostało w pamięci.

Albo pytania po wizycie: Co cię dziś zatrzymało? Co trafiło do twojego szkicownika? Co cię zdziwiło? To drobiazgi, a jednak to one zmieniały dynamikę. Bo uczyły, że doświadczenie nie kończy się w momencie „zwiedzania”. Że to, co najcenniejsze, wydarza się, gdy świat przestaje być tłem, a staje się rozmówcą.

Z czasem szkicownik i te mini-rytuały zaczęły działać terapeutycznie. W chwilach napięcia rysunek stawał się wentylem. Zamiast konfrontacji – ślad flamastra. Zamiast frustracji – zapis. To był sposób, by „oddać” emocję papierowi, zamiast grupie.

Pod koniec projektu, gdy wszystkie notatki i szkice złożyły się na wystawę, przemówiły pełnym głosem. Nie jako pojedyncze prace, lecz jako wspólne archiwum percepcji. Europa, przez którą wędrowaliśmy, stała się zbiorem osobistych historii. Każda linia, każde słowo, każde zdjęcie tworzyło większą całość – mapę uczenia się widzenia.

Obserwacja była dla nas ćwiczeniem z empatii. Uczyła patrzenia bez natychmiastowego wniosku, bez chęci poprawiania, bez szukania sensacji. Pozwalała dostrzec, że nawet najprostszy gest – ruch dłoni sprzedawcy, dźwięk metra, układ światła na fasadzie – może stać się początkiem refleksji. Fenomenologia przypomina, że nie można oddzielić widzenia od bycia: ciało widzi razem z nami. W podróży odkrywaliśmy, że to, jak postrzegamy świat, jest odbiciem tego, jak w nim istniejemy. A edukacja, która dzieje się w ruchu, zostaje w pamięci nie jako lista faktów, ale jako zapis doświadczenia świata przez siebie.

3. Casebook percepcji – zapis drogi

Podróż ma w sobie coś z procesu twórczego – nigdy nie jest tylko przemieszczaniem się, lecz odkrywaniem sposobów widzenia. W projekcie *Sketches of Life as Collages of the Future* ta droga prowadziła nas przez miasta, w których przestrzeń stawała się nauczycielem, a spotkania – lekcjami uważności. Nie chodziło o to, by zobaczyć jak najwięcej, ale by zobaczyć naprawdę. Zatrzymać się na chwilę, pozwolić, by świat przesiąknął przez skórę, by światło, dźwięk i zapach zamieniły się w myśl.

Kiszyniów był jednym z tych miejsc, które pozostały w pamięci jako doświadczenie bliskości. Nie tej oczywistej, ludzkiej, ale głębszej – między człowiekiem a przestrzenią tworzenia. Wizyta w pracowni malarki Patricii Sorin była jak wejście w inny wymiar percepcji: w ciszę pełną farb, obrazów i niedokończonych zdań. Każdy z nas odnalazł w tej przestrzeni coś własnego – moment skupienia, zapach koloru, gest artystki pochylającej się nad płótnem. To nie była wizyta studyjna, ale spotkanie, w którym sztuka przestała być przedmiotem, a stała się sposobem oddychania.

Innym razem, wysoko na zboczu miasta, podczas rozmowy z menedżerem kultury przy zachodzącym słońcu, pojawiło się inne doświadczenie – dyskusja, w której młodzi ludzie bronili swoich poglądów, spierali się, definiowali, szukali własnego języka. Złote światło Kiszyniowa mieszało się z emocjami, a to, co miało być zwykłym spotkaniem, zamieniło się w moment samoświadomości grupy. Tam właśnie widać było, jak szybko dojrzewa odpowiedzialność za słowo, jak rodzi się odwaga myślenia.

Był też Bukareszt – ogromny, hałaśliwy, pulsujący. Narodowe Muzeum Sztuki Współczesnej okazało się dla wielu osób uczestniczącym objawieniem. Monumentalna architektura, surowość przestrzeni i delikatność światła ją wypełniającą sprawiły, że cisza wewnątrz miała niemal sakralny wymiar. Nie trzeba było nic tłumaczyć – wystarczyło być. Ktoś przystawał przed instalacją, ktoś inny szkicował cień, ktoś po prostu siadał na podłodze, by poczuć ciężar przestrzeni. To był dzień, w którym percepcja stała się czystą radością – doświadczaniem sztuki nie przez teorię, ale przez obecność.



W Bratysławie ta obecność przyjęła inny kształt. Muzeum Danubiana – zbudowane na wodzie, w miejscu, gdzie rzeka i architektura spletały się w jedną linię – okazało się metaforą całego projektu. Było w tym miejscu coś, co uspokajało rytm, coś, co przywracało oddech po dniach pełnych ruchu.

Uczestnicy rozchodzili się po salach i nabrzeżu, szkicując nie tyle obrazy, co same przejścia między światłem a przestrzenią. Tego dnia zrozumieliśmy, że uważność nie jest efektem wysiłku, ale naturalnym stanem, który pojawia się, gdy człowiek naprawdę jest gdzieś, a nie tylko „tam się znajduje”.

Budapeszt przyniósł inną lekcję – o współdziałaniu. Spotkanie z pracownikami BMK, Budapesztańskiego Centrum Kultury, pokazało, jak można tworzyć przestrzenie wspólnotowe oparte na zaufaniu i partnerskiej relacji. Nie było wykładu, nie było prezentacji – była rozmowa o tym, jak się działa z młodymi, a nie „dla” nich. To doświadczenie pokazało, że liderstwo może być procesem współtworzenia, a nie kierowania; słuchania, a nie mówienia. Tam właśnie padło zdanie, które potem powracało w rozmowach: „Jeśli chcesz, żeby ktoś się zaangażował, daj mu przestrzeń, a nie zadanie.” W tym sensie Budapeszt był praktycznym laboratorium relacji.

Z kolei Saloniki zapisały się w pamięci jako miasto fizycznego doświadczenia – ciepła, światła, ruchu. Upał sprawiał, że wszystko stawało się bardziej namacalne: woda, kamień, wiatr. Miasto tętniło życiem, a grupa musiała nauczyć się adaptacji – zimne prysznice, spanie na balkonach, rytm ciała dostosowany do temperatury. Wizyta w MOMus, gdzie oglądaliśmy wystawę Technofetishism, była jak kontrpunkt – eksplozja energii, technologii i koloru, która zderzyła się z surową fizycznością dnia. Tam po raz pierwszy pojawiła się spontaniczna dyskusja o przyszłości sztuki, o relacji człowieka i maszyny, o emocjach w erze ekranów. Ta intensywność – fizyczna i intelektualna – została z nami długo. Bo czasem właśnie skrajność warunków sprawia, że doświadczenie staje się pełniejsze.

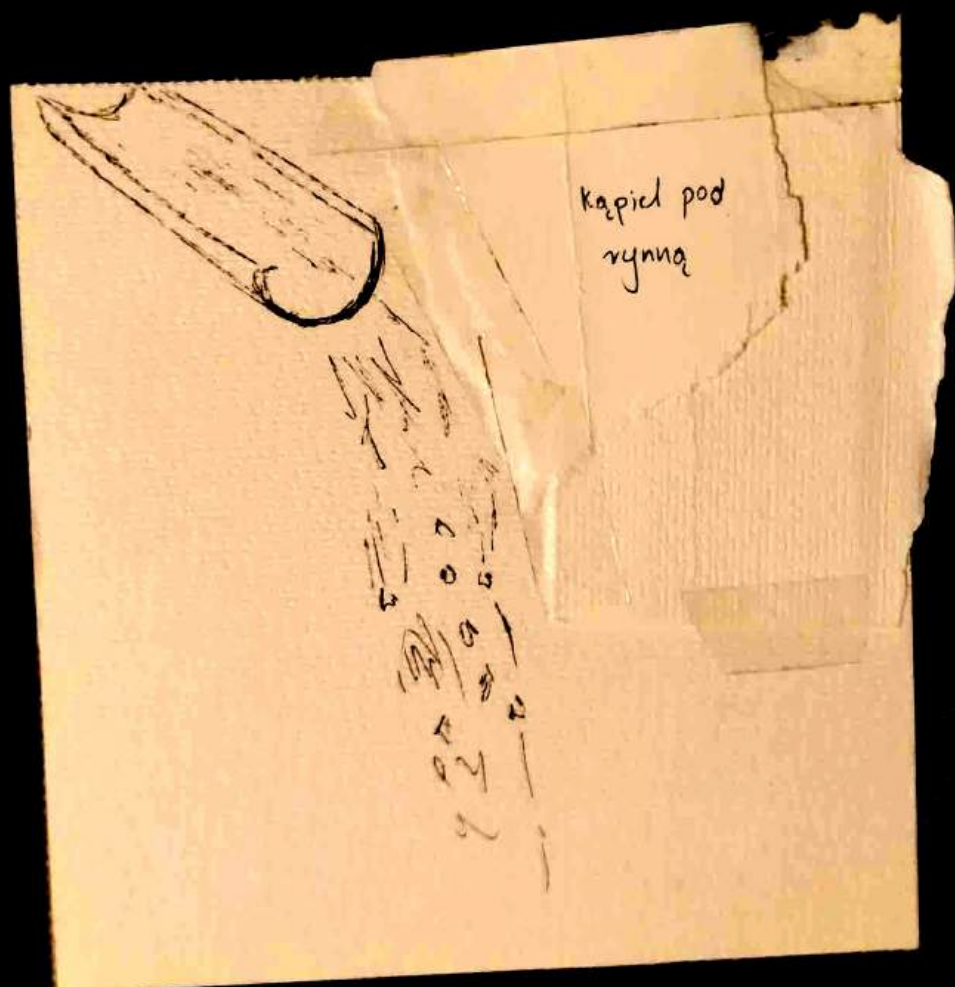
I wreszcie Larnaka. Ostatni poranek, ostatni wschód słońca. Plaża o świecie, kilka rozłożonych szkicowników, milczenie, które niczego nie wymagało. Światło różowiejące nad morzem i poczucie, że wszystko, co miało się wydarzyć, już się wydarzyło. Nie było już potrzeby rejestrowania, komentowania, tłumaczenia. To był moment obecności w najczystszej formie – bycia razem, ale bez słów. Tak kończyła się podróż, która nigdy nie była tylko trasą, lecz procesem uczenia się widzenia.

Te, i wszystkie inne, odwiedzone miejsca tworzą mapę doświadczeń, która nie potrzebuje osi czasu ani legendy. To mapa uważności: chwil, w których coś się otwierało, przesuwało, stawało zrozumiałe bez słów. Z perspektywy lidera była to lekcja pokory wobec świata i ludzi – nauka towarzyszenia, a nie kierowania; słuchania, a nie tłumaczenia; obecności, a nie obserwacji. Bo w gruncie rzeczy każda mobilność, jeśli pozwolić jej wybrzmieć, staje się właśnie tym – fenomenologią percepcji w działaniu, zapisem wspólnego widzenia świata, który zmienia się w miarę jak zmieniamy się my.



ROZDZIAŁ II

LIDER JAKO MEDIATOR DOŚWIADCZEŃ



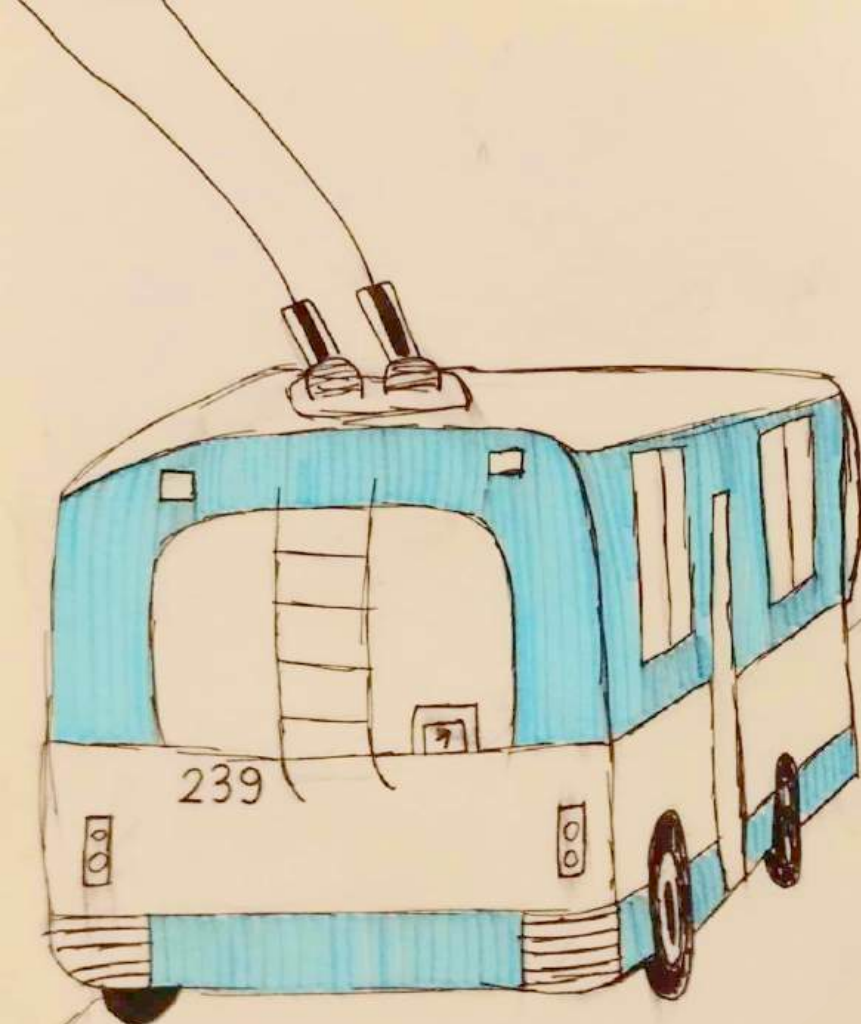
1. Liderstwo w DiscoverEU - między opieką a współobecnością

W programach młodzieżowych zwykło się mówić o liderze jako o osobie „prowadzącej”. Ale w projektach takich jak Sketches of Life as Collages of the Future to słowo nabiera zupełnie innego znaczenia. Prowadzenie nie oznacza tu bycia z przodu, lecz bycia pomiędzy - pomiędzy młodymi ludźmi a światem, pomiędzy bezpieczeństwem a ryzykiem, pomiędzy strukturą a improwizacją. Lider nie jest przewodnikiem ani opiekunem w tradycyjnym sensie. Jest mediatorem doświadczeń - kimś, kto słucha, zauważa, czasem reaguje, ale częściej po prostu jest obecny.

W mobilnościach ten model roli wymaga szczególnej elastyczności. Z jednej strony - odpowiedzialność: za bezpieczeństwo, organizację, logistykę, dokumentację. Z drugiej - zaufanie: do procesu, do młodych osób, do ich decyzji. Ta podwójność jest nieustannym ćwiczeniem z równowagi. Bo lider, który chce kontrolować, zabija spontaniczność. A lider, który całkowicie się wycofa, pozostawia grupę w chaosie. Między tymi dwoma biegunami rozciąga się pole świadomego liderstwa - przestrzeń, w której opieka nie oznacza nadzoru, a wolność nie staje się brakiem granic.

Bycie liderem w projektach w ramach DiscoverEU to w gruncie rzeczy codzienne negocjowanie tej granicy. To sztuka reagowania bez dominacji. Czasem wystarczy jedno zdanie, jeden gest - nie po to, by narzucić kierunek, ale by pomóc zobaczyć konsekwencje wyboru. Kiedy grupa wybiera, by zamiast muzeum pójść na spacer, lider nie ocenia, lecz pyta: co chcecie w tym zobaczyć? To pytanie nie jest retoryczne - jest otwarciem. Bo lider nie broni programu, lecz wspiera proces uczenia się z rzeczywistości.





W projekcie Sketches of Life as Collages of the Future ten balans był szczególnie widoczny. Podczas drugiej mobilności, wędrowki po Europie nabrały zróżnicowanego rytmu. Były momenty głębokiej refleksji i takie, w których energia grupy dryfowała w stronę rozproszenia. Lider, obecny, ale nie dominujący, stawał się wtedy lustrem: obserwował, reagował, gdy trzeba, ale przede wszystkim – pozwalał doświadczeniu się wydarzyć. Właśnie ta postawa różni mediatora od nadzorca. Kim więc jest lider w projektach młodzieżowych?

Nie jest ani nauczycielem, ani rodzicem. Nie jest też rówieśnikiem, choć dzieli przestrzeń i rytm dnia z młodymi ludźmi. To ktoś, kto utrzymuje napięcie między strukturą a życiem. Jego rolą jest czuwanie, by proces nie rozpadł się, ale też, by nie został zdominowany przez kontrolę. To rola subtelna, często niewidoczna z zewnątrz – bo prawdziwe przywództwo nie przejawia się w głośnych decyzjach, ale w jakości obecności.

Czasem oznacza to milczenie, kiedy grupa szuka własnego języka. Czasem – spokojne „nie”, kiedy emocje przesłaniają rozsądek. Czasem – bycie tym, kto zbiera to, co rozsypane, i przypomina, że mimo zmęczenia, chaosu, różnic – idziemy razem. Odpowiedzialność lidera nie polega na przewidywaniu wszystkiego, lecz na gotowości reagowania. Nie na utrzymywaniu porządku, ale na tworzeniu bezpiecznej przestrzeni dla nieporządku, w którym rodzi się autentyczne doświadczenie.

Ta rola jest wyjątkowa, bo mobilność sama w sobie jest strukturą nieustannej zmiany. Każdy dzień przynosi coś nowego: kraj, język, walutę, rytm, zapach, klimat. W takiej dynamice lider nie może być tylko organizatorem – musi być kotwicą i lustrem jednocześnie.

Kotwicą – bo daje poczucie bezpieczeństwa, ciągłości, spokoju.

Lustrem – bo odbija proces grupy, pozwala uczestnikom zobaczyć siebie nawzajem.

Jednocześnie bycie liderem to również doświadczenie samotności. To nieustanne obserwowanie, łączenie ról: opiekuna, mentora, towarzysza, czasem powiernika, czasem granicy. To gotowość na zmęczenie – własne i cudze. To świadomość, że w mobilności nikt nie jest tylko sobą: każdy jest elementem większej całości, w której każde zachowanie rezonuje. Lider uczy się więc nie tylko ludzi, ale i siebie – rozpoznaje, gdzie kończy się jego rola, a zaczyna życie grupy, które ma prawo toczyć się po swojemu.

Odpowiedzialność w takim modelu liderstwa nie jest ciężarem, lecz formą troski. Nie polega na wyręczaniu, ale na obecności. Nie na przewidywaniu, ale na gotowości, bo lider, który wie wszystko z góry, nie zostawia miejsca na odkrycie, a lider, który na wszystko pozwala, traci sens bycia. Świadome liderstwo to ciągłe balansowanie – między empatią a decyzją, między wolnością a bezpieczeństwem, między opieką a współobecnością.

W tym sensie lider nie jest kimś, kto stoi przed grupą, ale kimś, kto idzie razem z nią, lekko z boku. Kto potrafi zobaczyć, że każde działanie młodych osób – nawet jeśli wydaje się błędem – jest formą uczenia się. Kto rozumie, że jego obecność ma znaczenie nie wtedy, gdy wszystko idzie zgodnie z planem, ale wtedy, gdy plan się rozsypuje.

I właśnie w tych momentach ujawnia się prawdziwy wymiar liderstwa w projektach DiscoverEU – nie jako zarządzania, lecz jako towarzyszenia w procesie dojrzewania do odpowiedzialności. Nie chodzi o to, by prowadzić młodych ludzi do „celu”, ale by pomóc im zobaczyć, że każdy krok – nawet ten trudny i pełen wątpliwości – jest częścią drogi, która prowadzi ku samodzielności.

2. Mediacja percepcji

Być może najtrudniejszą sztuką w pracy z młodymi ludźmi jest nauczyć ich patrzeć – nie po to, by umieli rozpoznać styl, kierunek, symbol, lecz by naprawdę zauważyli. Patrzeć to nie tylko akt wzroku, ale decyzja, by poświęcić chwilę na spotkanie z rzeczywistością. W mobilnościach takich jak Sketches of Life as Collages of the Future lider nie jest nauczycielem sztuki ani przewodnikiem po zabytkach. Jest kimś, kto tworzy warunki, by spojrzenie mogło się wydarzyć – pośrednikiem między światem a uwagą.

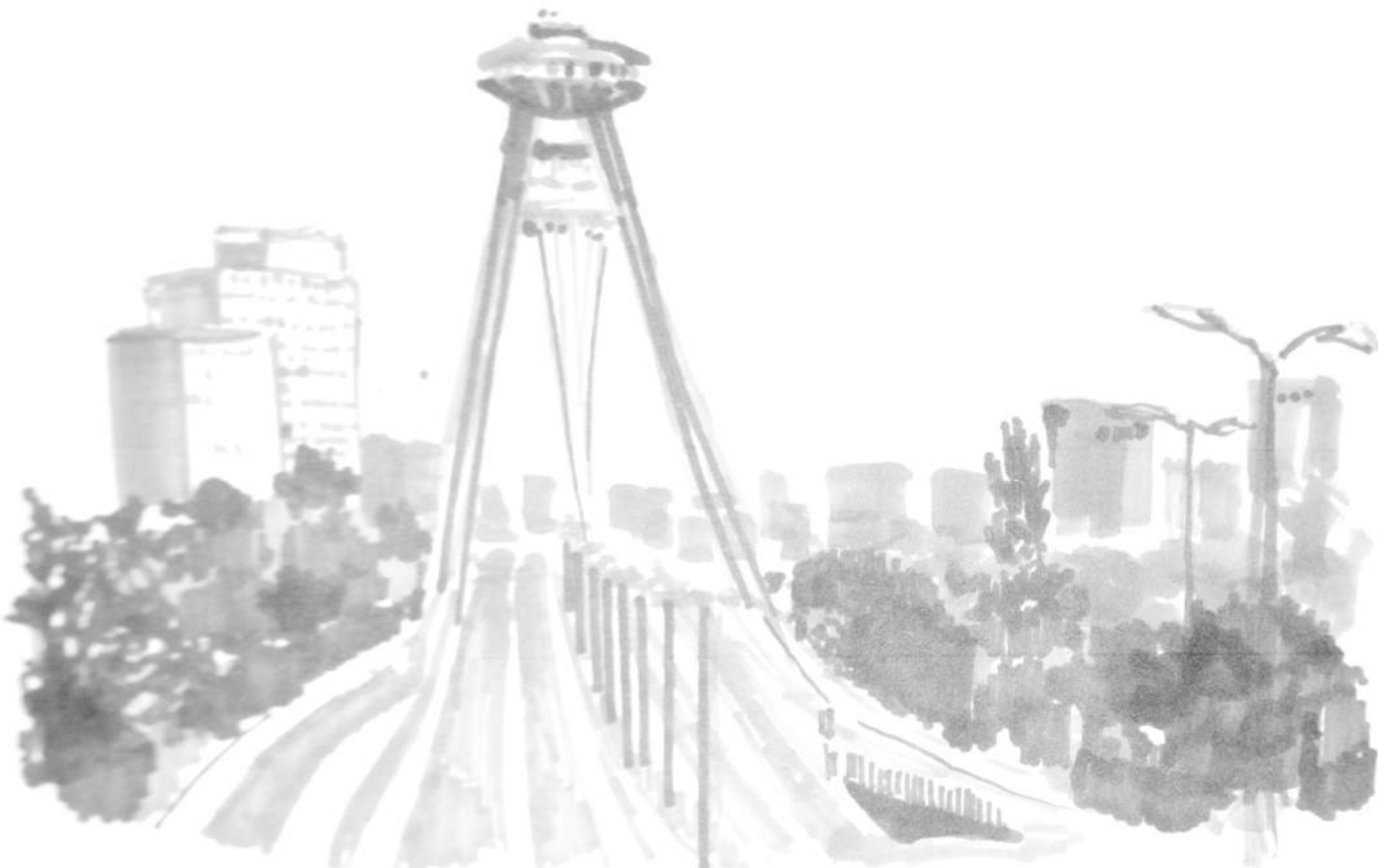
Największym błędem w edukacji percepcyjnej jest nadmiar słów. Chcąc pomóc, często tłumaczymy zbyt dużo, podsuwamy gotowe interpretacje, przykrywamy ciszę komentarzem. Tymczasem prawdziwe „uczenie widzenia” zaczyna się tam, gdzie lider odsuwa się o krok. Zamiast mówić: „zobacz, jak to jest zbudowane”, można zapytać: „co pierwsze przyciąga twój wzrok?”. Zamiast tłumaczyć sens, warto pytać o doświadczenie: „jakie masz wrażenie?”, „czy to cię porusza, czy zostawia obojętnym?”. Takie pytania nie uczą faktów, lecz uczą świadomości własnego odbioru.

Podczas wizyty w Atelierele Malmaison jedna z osób uczestniczących długo patrzyła na instalację Aleksandra Brodskiego – z pozoru prostą kompozycję ścian i światła. Kiedy zapytałem, co widzi, odpowiedziała: „nie wiem, ale czuję się, jakbym kogoś podglądała.” To zdanie stało się początkiem rozmowy o przestrzeni, tożsamości i granicach obserwacji. Nie dlatego, że ja coś wyjaśniłem, ale dlatego, że ktoś pozwolił sobie zauważyć odczucie. To właśnie jest rola lidera w mediacji percepcji – nie tłumaczyć świata, lecz otwierać jego przejścia.

W świecie pełnym bodźców „zatrzymanie się” staje się aktem odwagi. Dlatego podczas mobilności wprowadzaliśmy drobne rytuały, które uczyły właśnie tego: uważności. Czasem było to pięć minut ciszy w nowym miejscu, zanim ktokolwiek wyjął telefon. Czasem prosta prośba: „zrób jeden rysunek bez patrzenia na kartkę” – by poczuć, jak ręka reaguje na kształt, a nie na kontrolę. Czasem ćwiczenie „trzech spojrzeń”: pierwsze – szybkie, instynktowne; drugie – analityczne; trzecie – z zamkniętymi oczami, by zobaczyć, co zostało w pamięci. To drobne praktyki, ale one właśnie budują świadomość percepcji.

W Kiszyniowie mieliśmy również doświadczenie, które pokazało, że percepcja rodzi się często tam, gdzie najmniej się jej spodziewamy. Spotkanie z Bogdanem Bitlanem – aktorem Teatru Narodowego im. Eugène’a Ionesco – nie było ujęte w żadnym programie jako „warsztat”, a jednak stało się jedną z najgłębiej edukacyjnych chwil całej mobilności. Oprowadził nas po przestrzeniach, do których widzowie na ogół nie mają dostępu: korytarzach zaplecza, garderobach pachnących farbą i kurzem, schodach, którymi aktorzy przebiegają między scenami. Opowiadał nie o „teatrze” jako instytucji, ale o życiu młodego aktora – o tremie, o bezsenności przed premierą, o pierwszym monologu wypowiedzanym ze świadomością, że ktoś patrzy.





Jedna z osób uczestniczących szła za nim w ciszy i, jak później powiedziała, „pierwszy raz widziała teatr od środka, nie jako widz, ale jako ktoś, kto wchodzi do środka opowieści”. To zdanie stało się kluczem do całego doświadczenia: widzenie nie wydarza się przed sceną, ale pomiędzy kulisami. Nie w tym, co przygotowane, lecz w tym, co odsłania się przypadkiem. W takich chwilach percepcja przestaje być obserwowaniem, a staje się współobecnością – ruchem między światem a sobą.

Lider, który rozumie wagę tego procesu, nie musi wprowadzać skomplikowanych metod. Wystarczy, że sam patrzy uważnie. Bo sposób, w jaki lider spogląda na świat, staje się dla grupy nieświadomym wzorcem. Jeśli lider zatrzymuje się przy detalach – inni zaczynają też zwalniać. Jeśli reaguje z ciekawością, a nie oceną – w grupie pojawia się zaufanie do własnych spojrzeń. Wtedy patrzenie staje się relacją, nie zadaniem.

Rozmowa o tym, co się widzi, jest jednym z najdelikatniejszych momentów w pracy lidera. Wymaga uważności, bo każde słowo może nadać ton – zamknąć lub otworzyć przestrzeń. Najważniejsza zasada brzmi: nie poprawiaj. Każdy sposób widzenia jest prawdziwy, bo wyrasta z indywidualnego doświadczenia. Nie chodzi o to, by dojść do wspólnej interpretacji, lecz by stworzyć wspólne pole różnic. Rozmowa o percepcji nie jest konkursem, lecz współbrzmieniem. W praktyce oznacza to słuchanie zamiast komentowania. Kiedy ktoś mówi: „to wygląda smutno”, nie pytamy „dlaczego?”, tylko „co sprawia, że tak to odczuwasz?”. Kiedy ktoś widzi w tym samym obrazie energię i ruch – nie kontruujemy, tylko dopuszczamy wielogłos. Tak buduje się demokratyczna przestrzeń odbioru. Bez hierarchii, bez „lepszyc” i „gorszych” spojrzeń, bez dominującego głosu interpretacji.

Dla lidera to również ćwiczenie z pokory. Bo łatwo wpaść w rolę eksperta, który „wie więcej”. Tymczasem lider ma przywilej bycia uczestnikiem widzenia – osobą, która może uczyć się razem z grupą. W rozmowach o sztuce, architekturze, mieście czy ludziach chodzi o to, by razem szukać sensu, nie by go narzucać. To współdzielenie wrażeń, które nie prowadzi do jednego wniosku, ale do pogłębienia zrozumienia różnicy.

Tak rozumiana mediacja percepcji ma znaczenie wychowawcze. Uczy odwagi mówienia własnym językiem, uczy, że widzenie jest aktem twórczym. Pokazuje, że sztuka – ta w galeriach i ta w codzienności – nie wymaga specjalistycznego słownika, lecz obecności i wrażliwości, a lider, który potrafi stworzyć przestrzeń dla tej różnorodności, staje się nie tylko animatorem procesu edukacyjnego, ale kuratorem ludzkiego doświadczenia.

I może właśnie w tym kryje się najważniejszy wymiar świadomego liderstwa – nie w prowadzeniu grupy, ale w tworzeniu warunków, w których każdy może zobaczyć świat na własny sposób. Tylko wtedy Europa, przez którą wędrujemy, staje się naprawdę wspólna – nie przez granice i mapy, lecz przez spojrzenia, które się spotykają.

3. Sytuacje graniczne

Każdy proces, który dzieje się w drodze, ma swoje momenty milczenia. Nie zawsze są one pełne napięcia – czasem po prostu są. Grupa przestaje reagować, spojrzenia błędzą, rozmowy cichną, nawet sztuka – dotąd źródło zachwytu – staje się obojętna. To są właśnie sytuacje graniczne: chwile, w których lider przestaje mieć pewność, czy coś jeszcze „działa”. Czy proces trwa, czy się zatrzymał. Czy młodzi ludzie nadal „uczestniczą”, czy tylko są obecni ciałem.

Takie momenty zdarzają się w każdej mobilności – i są nieuniknione. Bo energia, która niesie grupę przez pierwsze dni, z czasem stygnie. Ciało męczy się tempem, percepcja się przegrzewa, emocje rozpraszają. Każdy człowiek potrzebuje oddechu, ciszy, nawet znużenia. Ale lider, który patrzy na tę ciszę z zewnątrz, często odczytuje ją jako porażkę. Bo przecież miało być żywo, twórczo, inspirująco. Tymczasem projekt, tak jak człowiek, ma swoje cykle – momenty światła i momenty zaniku. I to właśnie w tych drugich dojrzewa to, co niewidoczne.

Nie każdy dzień w drodze jest wypełniony zachwytem. Są dni, kiedy zmęczenie jest tak gęste, że nawet najpiękniejsze miejsce nie porusza. Są chwile, gdy lider mówi, a grupa milczy. Gdy muzea stają się zbiorem obrazów bez znaczenia, a rozmowy brzmią jak echo. W takich momentach łatwo wpaść w frustrację – w poczucie, że coś się „zepsuło”. Ale może nic się nie zepsuło. Może po prostu to, co miało się wydarzyć na poziomie zewnętrznym, już się wydarzyło – i teraz proces przenosi się głębiej, tam, gdzie potrzebna jest cisza. Bo obojętność też jest formą doświadczenia. Czasem reakcją na nadmiar bodźców nie jest entuzjazm, lecz odruch zamknięcia. Czasem młody człowiek potrzebuje oddalić się, by przetworzyć to, co zobaczył.





Fenomenologia uczy, że percepcja ma swój rytm — nie da się jej przyspieszyć ani wymusić. Tak samo jak nie można zmusić rośliny, by szybciej zakwitła. W momentach, gdy grupa stygnie, rolą lidera nie jest „rozruszanie” procesu, ale zrozumienie jego dynamiki. Zamiast zwiększać tempo, warto pozwolić na zmianę rytmu. Czasem lepiej nie dopisać kolejnego punktu programu, ale skrócić dzień, znaleźć przestrzeń na ciszę, spacer, rozmowę bez celu. Bo może właśnie w tym momencie, gdy nic się nie dzieje, wydarza się najwięcej.

Bycie liderem w sytuacjach granicznych to ćwiczenie z samoregulacji. Trzeba umieć rozpoznać, kiedy nasze własne oczekiwania zaczynają przeszkadzać procesowi. Bo frustracja lidera często nie wynika z zachowania grupy, lecz z rozczarowania własnym wyobrażeniem o tym, „jak powinno być”. Tymczasem nie ma jednego właściwego przebiegu doświadczenia. Nie każda cisza jest brakiem, nie każde milczenie jest obojętnością. Czasem to, co dla lidera wygląda jak „nic”, w młodym człowieku układa się właśnie w zrozumienie. Wystarczy jeden gest, jedno zdanie, które wypłynie później — na końcu projektu, w refleksji, na wystawie — by zobaczyć, że praca toczyła się w tle, niezauważalnie, ale nieustannie.

Sytuacje graniczne mają też wymiar cielesny. Zmęczenie, niewyspanie, przeciążenie wrażeń, brak przestrzeni osobistej — to wszystko wpływa na emocje i reakcje. Czasem wystarczy drobna zmiana: wolniejsze tempo, inna forma dnia, rozmowa w mniejszym gronie, wspólny posiłek. Lider, który potrafi słuchać ciała grupy, widzi więcej niż ten, który trzyma się planu. Ciało jest pierwszym barometrem procesów — zanim pojawi się słowo, zanim ktoś nazwie swój stan. Dlatego tak ważne jest, by obserwować nie tylko zachowania, ale też rytm: jak grupa chodzi, jak mówi, jak oddycha.

W sytuacjach granicznych pojawia się też pytanie o granice lidera — o to, gdzie kończy się jego rola. Nie da się wziąć na siebie emocji wszystkich uczestników, nie da się ciągle podtrzymywać ich energii. Bycie świadomym liderem to również umiejętność odpuszczenia: powiedzenia sobie, że dziś nie muszę „naprawiać” procesu, tylko mu towarzyszyć.

Czasem wystarczy jedno zdanie: „Widzę, że jesteście zmęczeni. Zróbmy dziś mniej.” Nie jest to kapitulacja, ale akt dojrzałości. Bo lider, który umie słuchać grupy, a nie tylko realizować plan, buduje zaufanie. Zaufanie, które z kolei staje się źródłem odnowy — bo młodzi ludzie czują, że ich rytm jest ważny, że mogą być sobą także wtedy, gdy im się nie chce.

Trudno jednak ukryć, że takie momenty wystawiają na próbę emocjonalną odporność lidera. W projekcie, który był dla nas laboratorium percepcji, pojawiały się chwile, gdy trzeba było odłożyć wrażliwość estetyczną i sięgnąć po cierpliwość. Czasem zespół był po prostu znużony – sztuką, podróżą, sobą nawzajem. Nie dało się już rozmawiać o sensach i symbolach, bo potrzebna była rozmowa o prostych rzeczach: jedzeniu, śnie, prysznicu, pogodzie. I to też było częścią procesu.

Lider, który potrafi zejść z poziomu abstrakcji do poziomu konkretnego, nie traci autorytetu – przeciwnie, odzyskuje kontakt z rzeczywistością. Świadome liderstwo nie polega na tym, by nie odczuwać frustracji, ale by jej nie przerzucać. By zamieniać ją w uważność. Czasem więc najlepszą metodą w sytuacji granicznej jest... zmiana rytmu. Zamiast szukać „nowych treści”, wystarczy stworzyć inne warunki. Zamiast kolejnego zwiedzania – spacer. Zamiast rozmowy o sztuce – wspólne gotowanie, oglądanie zachodu słońca, śmiech z drobiazgu. Takie przesunięcia przywracają równowagę, bo przypominają, że proces edukacyjny nie dzieje się tylko w momentach „oficjalnych”. Najgłębsze zmiany zachodzą wtedy, gdy nikt nie patrzy. Kiedy lider pozwala sobie i grupie na bycie zwyczajnie — nie produktywnie, nie inspirująco, nie symbolicznie, tylko po ludzku.

Właśnie dlatego sytuacje graniczne są nie tyle zagrożeniem, co szansą. To w nich widać, z czego naprawdę zbudowane jest zaufanie w grupie, jak bardzo proces jest autentyczny, jak mocno lider ufa samej drodze. W tych momentach nie da się niczego udawać. Nie można przyspieszyć, nie można zmusić — można tylko być. I to właśnie bycie staje się najczystsza forma prowadzenia.

4. Współ-uczestnictwo: kiedy lider zdejmuje skorupę dorosłości

W każdej podróży przychodzi taki moment, w którym lider staje przed wyborem: pozostać „dorosłym”, który obserwuje i pilnuje, czy pozwolić sobie na luksus uczestnictwa. Nie chodzi o utratę autorytetu, ale o zmianę perspektywy — o chwilę, w której przestajesz być „tym, kto prowadzi”, a zaczynasz być częścią gry. To moment, gdy świadomość i kontrola ustępują miejsca spontaniczności, a edukacja dzieje się nie przez plan, ale przez wspólne przeżycie.

Podczas mobilności w projekcie Sketches of Life as Collages of the Future te momenty pojawiały się znikąd. Jak wtedy, gdy na plaży w Larnace ktoś rzucił: „Zostańmy do wschodu słońca”. Nie było to w planie, nikt nie myślał o tym w kategoriach „działania edukacyjnego”. A jednak to właśnie tam, w ciszy pomiędzy nocą a dniem, gdy morze i niebo zaczynały się mieszać, wydarzyło się coś ważnego. Nie rozmowy, nie warsztat, ale wspólne milczenie – obecność, która nie wymagała żadnego scenariusza.

Innym razem, podczas krótkiego wypadu do Konstancy, uczestnicy zaczęli z morskich glonów budować sobie „zielone fryzury”. Śmiech, mokre ubrania, zupełnie niepotrzebne zamieszanie. Lider mógłby wówczas pomyśleć: „czas wracać, szkoda czasu”. Ale prawdziwe pytanie brzmi: szkoda – czego? Bo w tych „beziproduktywnych” chwilach powstaje więź – organiczna, niehierarchiczna, ludzka. To wtedy młodzi ludzie widzą w liderze nie nadzorcę, ale człowieka, który potrafi zdjąć maskę roli i być obecny w doświadczeniu takim, jakie jest.



Fenomenologia uczy nas, że świadomość rodzi się w ciele, a ciało uczy się poprzez ruch, śmiech, dotyk, improwizację. Dlatego w edukacji mobilnej tak ważne jest, by pozwolić sobie czasem na bycie nie tylko obserwatorem, ale i uczestnikiem. Nie chodzi o udawanie młodości, ale o rozbrojenie dystansu – o chwilowe opuszczenie bezpiecznej strefy dorosłej kontroli. O pozwolenie, by sytuacja poprowadziła nas tak, jak prowadzi wszystkich.

Czasem będzie to wspólne wymyślanie nowych gier językowych — jak w dniu, gdy grupa postanowiła mówić tylko po angielsku. Nie z obowiązku, lecz dla zabawy. Po godzinie język przestał być narzędziem komunikacji, a stał się żywym rytmem: pełnym pomyłek, śmiechu, zaskoczeń. I to właśnie te pomyłki, to przekraczanie językowych granic, uczyło więcej niż najlepsza lekcja — bo uczyło przez wspólne doświadczanie niepewności. W takich chwilach lider nie tyle „uczy”, ile dzieli się ryzykiem. Pokazuje, że nauka to nie proces o kontrolowanym przebiegu, ale przygoda, w której każdy jest trochę niegotowy. Że błędy są naturalnym elementem drogi, a śmiech bywa formą integracji głębszej niż jakiekolwiek ćwiczenie team-buildingowe.

Współ-uczestnictwo ma w sobie coś z odwagi. To odwaga bycia widzianym nie tylko jako autorytet, ale jako człowiek z krwi, potu i piasku w butach. Kiedy lider klęka na plaży obok młodych, by ulepić z mokrego piasku przypadkowy kształt, wtedy dzieje się coś, czego nie zaplanował żaden regulamin — relacja staje się obustronna. To już nie „oni” i „on”, ale „my” w ruchu, w drodze, w procesie. Taki moment często owocuje głębszą zmianą w grupie. Znika napięcie, topnieje dystans, rośnie zaufanie. Młodzi zaczynają mówić więcej, dzielić się bardziej otwarcie. Wspólne śmieśności i absurdy stają się wspólnym językiem – kodem, który wzmacnia poczucie przynależności. Bo w końcu nic tak nie łączy, jak wspólne bycie „trochę głupim” w świecie, który wymaga ciągle powagi.

Ale to współ-uczestnictwo ma też swoją drugą stronę: wymaga świadomości granic. Nie chodzi o to, by zatracić się w grupie, lecz by być z nią w sposób, który wzmacnia, a nie rozmywa odpowiedzialność. By śmiech nie znosił struktury, tylko ją ocieplał. Lider, który wchodzi w grę, nie traci roli — on ją rozszerza. Bo pokazuje, że dojrzałość nie polega na powadze, lecz na elastyczności. Że można być autorytetem, który nie stoi na podium, tylko siedzi na piasku, śmiejąc się razem z innymi.

Wychodzenie ze strefy komfortu nie jest jednorazowym gestem – to codzienna praktyka zaufania. Zaufania do procesu, do ludzi, do tego, że nie wszystko musi być poważne, by było ważne. W edukacji przez podróż właśnie te drobne momenty luzu i wspólnego śmiechu zostają na długo. Z nich rodzi się wspomnienie, które spaja grupę mocniej niż jakikolwiek plan działań.

Świadomy lider to nie tylko ten, kto potrafi utrzymać strukturę, ale ten, kto umie się nią bawić. Bo czasem to, co najważniejsze, dzieje się wtedy, gdy zdejmujemy skorupę dorosłości i pozwalamy światu, by nas rozśmieszył. I właśnie wtedy zaczyna się prawdziwa edukacja: ta, która uczy przez radość, bliskość i odwagę bycia razem.



ROZDZIAŁ III LOGISTYKA, ETYKA,
BEZPIECZEŃSTWO
W PRAKTYCE





1. Decyzje logistyczne jako decyzje pedagogiczne

W projektach mobilności często mówi się o logistyce jak o czymś technicznym — zestawie zadań, które trzeba wykonać, by wszystko „działało”. Ale z perspektywy lidera logistyka nie jest tylko planowaniem podróży. To pedagogika w ruchu.

Każda decyzja — o trasie, o tempie, o liczbie dni w jednym miejscu, o godzinie wyjścia, o tym, czy jedziemy nocnym pociągiem, czy zostajemy na spacer po zmroku — wpływa na to, jak kształtuje się proces uczenia. Rytm podróży staje się rytmem grupy, a każda stacja — lekcją z innego obszaru: czasu, współpracy, uważności, zmęczenia. Dobór trasy to w istocie

Wybór opowieści. To, czy pojedziemy z północy na południe, przez kraje bliskie kulturowo czy kontrastowe, determinuje emocjonalny i poznawczy klimat mobilności. Podróż od Austrii po Cypr — jak w projekcie *Sketches of Life as Collages of the Future* — była nie tylko przemieszczaniem się przez Europę Środkowo-Wschodnią, ale też stopniowym zagłębianiem się w coraz inne doświadczenie: od uporządkowania po chaos, od struktur po płynność, od chłodu po intensywność.

Dla lidera ta sekwencja nie jest przypadkowa. Każdy kolejny kraj zmienia ton relacji i postrzegania. Trasa to narracja — a dobra narracja ma swoje napięcia i momenty ciszy.

Drugim wymiarem logistyki jest gęstość bodźców. Zbyt wiele wrażeń sprawia, że percepcja się wypala; zbyt mało — że zanika ciekawość. To, jak często zmieniamy miejsca, ile galerii odwiedzamy, ile godzin spędzamy w podróży, jest decyzją pedagogiczną o tym, jakiego rodzaju refleksji dajemy szansę wybrzmieć.

Po trzech dniach pełnych wystaw potrzebny jest dzień, w którym nic się nie dzieje. Nie po to, by odpocząć od projektu, ale by projekt mógł zadziałać w środku. W planowaniu mobilności warto myśleć o tempie jak o oddechu grupy: wdech — bodźce, wydech — refleksja. Wdech: nowe miasto, nowa galeria, spotkanie z artystami. Wydech: wspólna kolacja, rozmowa, cisza w pociągu, szkicownik na kolanach. Jeśli lider nie zadba o ten rytm, proces zaczyna się dusić. Czasem oznacza to rezygnację z czegoś, co na papierze wygląda atrakcyjnie — jeszcze jedno muzeum, jeszcze jeden punkt programu. Ale właśnie wtedy logistyka staje się pedagogiką: decyzją o tym, co ważniejsze — ilość doświadczeń czy ich jakość. Zrozumienie, że percepcja potrzebuje przestrzeni, jest jednym z najważniejszych kroków w świadomym prowadzeniu grupy.

Dni oddechu — to pojęcie, które pojawiło się spontanicznie w trakcie projektu, a potem zostało z nami na stałe. Były to dni bez planu, bez alarmu, bez presji. Czasem grupa sama decydowała, co zrobić: pójść na spacer, przesiedzieć godziny w klimatycznych kawiarniach sącząc powoli kawę, pisać, spać, rozmawiać.

Z zewnątrz mogło to wyglądać jak „strata czasu”, ale z perspektywy procesu było odwrotnie — to właśnie wtedy pojawiała się integracja, zaufanie i spontaniczność. Lider w takich chwilach nie był organizatorem, ale strażnikiem przestrzeni. Pilnował, by nic nie musiało się wydarzyć, bo to „nic” było potrzebne. Właśnie wtedy pojawiały się te momenty, które wspomina się po latach: wspólny śmiech, rysunek kredą na chodniku, rozmowa o tym, co ważne.

W logistyce kryje się jeszcze jeden wymiar — edukacja przez rzeczywistość. Opóźniony pociąg, nocny przejazd, brak klimatyzacji, zgubiony bilet — wszystko to staje się częścią scenariusza, którego nie da się napisać z góry. Lider może potraktować to jako problem, albo jako lekcję. Wtedy każdy „błąd systemu” staje się doświadczeniem samodzielności, elastyczności, współodpowiedzialności. Nie trzeba tworzyć sytuacji edukacyjnych — one i tak się pojawiają. Trzeba tylko umieć je rozpoznać i nazwać. To w nich rodzi się prawdziwa nauka: z emocji, z decyzji, z negocjacji.

Podróżowanie w grupie młodych ludzi wymaga nieustannego balansowania między planem a improwizacją. Plan daje bezpieczeństwo, improwizacja daje życie. Zbyt sztywny harmonogram tłumi spontaniczność, zbyt luźny – rodzi chaos. Lider, który rozumie logistykę jako proces pedagogiczny, potrafi utrzymać ten balans: zostawia miejsce na nieprzewidziane, ale nie rezygnuje z ram. Nie chodzi o to, by każdy dzień był „idealny”, ale by każdy miał sens. Czasem największy sens mają właśnie te dni, które na papierze wyglądają na „stracone”. Bo edukacja nie dzieje się w planie, tylko w relacji z tym, co nieplanowane.

Logistyka jest więc nie tylko fundamentem bezpieczeństwa, ale też narzędziem kształtowania świadomości. Pokazuje, że świat nie jest dany raz na zawsze – że zawsze coś może się zmienić, opóźnić, zawalić, pojawić. I że właśnie w tej zmienności kryje się edukacja. Bo młodzi ludzie, którzy uczą się w podróży reagować, komunikować, współdecydować i zauważać, że za każdym opóźnieniem kryje się historia drugiego człowieka – wrócą bogatsi niż z najlepiej zaplanowanego programu.

Logistyka nie jest więc tłem projektu. Jest jego pedagogicznym szkieletem — cichym scenariuszem uczenia się. Każdy wybór drogi, każdy pociąg, każde tempo staje się aktem wychowawczym. I to właśnie w tych decyzjach — pozornie technicznych — najpełniej ujawnia się odpowiedzialność lidera. Nie w tym, dokąd grupa jedzie, ale jak razem tam dociera.

2. Bezpieczeństwo i granice odpowiedzialności

Bezpieczeństwo w mobilności jest jak cichy rdzeń całej podróży – niewidoczny dla oka, ale stale obecny pod wszystkimi warstwami doświadczenia. Nikt nie przyjeżdża na projekt po to, by mówić o procedurach, ale gdyby ich zabrakło, cała wędrówka rozsypałaby się jak szkicownik zamoczony w deszczu. Lider niesie więc w sobie dwie odpowiedzialności jednocześnie: tę praktyczną, która pilnuje granic i reguł, oraz tę ludzką, która pozwala grupie ufać, że w każdej sytuacji jest ktoś, kto utrzyma kierunek.

Procedury nie są tu biurokratycznym balastem, lecz delikatnym rusztowaniem, na którym opiera się wolność młodych osób uczestniczących. Dzięki nim wiadomo, gdzie się spotykamy, w jakiej formie poruszamy się w nowym mieście, co robimy, gdy ktoś znika z pola widzenia, jak reagujemy w chorobie, w strachu, w nagłej zmianie planu. To nie jest pancerz, który ogranicza – to raczej linia brzegowa, dzięki której można pływać bez lęku, że straci się grunt pod nogami. W świecie, gdzie miasta zmieniają się co 48 godzin, a alfabet ulic bywa nieczytelny, ta linia brzegowa pozwala oddychać.

Ale sama procedura nie wystarczy, bo bezpieczeństwo nie wynika tylko z zasad – wynika z relacji.



Zaufanie staje się najważniejszą walutą mobilności. To ono sprawia, że młodzi ludzie wracają na czas, dzwonią, gdy trzeba, pytają, zamiast znikać bez słowa. A z drugiej strony – że lider ufa grupie na tyle, by zostawić przestrzeń autonomii, spontaniczności, własnych decyzji i własnych błędów. Zaufanie działa jak mięsień: rośnie wtedy, kiedy jest używany. Nie rodzi się z nakazów, ale z uważnej obecności. Z tonu głosu, który mówi: „słyszę was”. Z gotowości reagowania nie z pozycji władzy, ale troski. Z przekonania, że lider nie jest policjantem – jest obecnością, która trzyma ramę, ale nie przysłania krajobrazu.

W tej przestrzeni pojawia się jednak pytanie o granice odpowiedzialności. Lider nie jest odpowiedzialny za dobre nastroje, za poziom entuzjazmu, za zachwyty, za energię, która czasem znika jak powietrze z przebitej opony. Nie jest odpowiedzialny za to, by każda chwila była dla wszystkich inspiracją. Odpowiada za bezpieczeństwo fizyczne, za rozsądne decyzje logistyczne, za reakcję w sytuacji zagrożenia. Za emocje – odpowiada wspólnie z grupą, ale nie zamiast niej. To ważne, bo łatwo wpaść w pułapkę bycia tym, który chce „naprawić” proces. Tymczasem lider nie naprawia – lider reguluje. Zbiera, uspokaja, proponuje, ale nie przejmuje odpowiedzialności za to, co należy do młodych.

Kryzys – choć nikt go nie chce – jest momentem, w którym lider staje się najbardziej widoczny. Opóźniony pociąg, zgubione dokumenty, nagła panika w obcym mieście, wybuch emocji, choroba, konflikt, sytuacja nieprzewidywalna – to właśnie wtedy ujawnia się jakość obecności. Najpierw trzeba zatrzymać chaos, nadać wydarzeniu rytm. Nie krzyczeć, nie eskalować, ale uporządkować rzeczywistość jednym zdaniem: „Najpierw zobaczmy, co się dzieje”. Potem zebrać fakty – suchy rdzeń informacji, który uspokaja bardziej niż jakiegokolwiek zapewnienia. A następnie podjąć decyzję – jasną, krótką, jednoznaczną. Kryzys nie znosi gadulstwa. Wymaga klarowności, jakby cały świat nagle skurczył się do jednego punktu, wobec którego trzeba stanąć prosto.

To w takich chwilach grupa przekonuje się, że procedury i zaufanie nie są dwiema różnymi rzeczami. Są dwiema rękami tego samego ciała. Procedury dają strukturę, zaufanie daje sens tej strukturze. Jedno bez drugiego byłoby niepełne: same zasady zamieniłyby mobilność w obóz regulaminów, a samo zaufanie – w chaos pozbawiony kotwicy. Dopiero ich połączenie tworzy przestrzeń, w której można doświadczać świata naprawdę, w sposób żywy, odważny i autonomiczny.

Bezpieczeństwo w mobilności polega na tym, by cokolwiek miało się wydarzyć – by było możliwe do uniesienia. By grupa wiedziała, że nie jest sama. By lider wiedział, gdzie kończy się jego kontrola, a zaczyna jego obecność, i by ta obecność była wystarczająco jasna, spokojna i ludzka, by młodzi ludzie mogli zobaczyć, że świat jest miejscem, w którym warto brać odpowiedzialność – za siebie, za innych, za drogę.

3. Budżet i ekonomia w drodze

Budżet w mobilności jest jak cichy puls całej podróży — niewidoczny na pierwszy rzut oka, ale stale obecny pod każdym krokiem, każdym posiłkiem, każdym wstępem do muzeum. Młodzi ludzie szybko uczą się, że ekonomia drogi nie jest abstrakcją z podręcznika, lecz żywą praktyką: decyzją przy kasie, gestem odłożenia czegoś na półkę, wspólnym wyborem tańszego transportu, zgodą na improwizację, gdy plan napotyka na mur rzeczywistości. W DiscoverEU budżet staje się językiem odpowiedzialności – nie po to, by ograniczać, ale by umożliwiać.

Planowanie finansowe zawsze zaczyna się od entuzjazmu: wydaje się, że wszystko da się przewidzieć, policzyć, zapisać w tabeli. Ale droga rządzi się własnymi rytmami. Czasem pociąg trzeba zmienić na autobus, czasem hostel okazuje się droższy niż w internecie, czasem ktoś zgubi kurtkę i trzeba uwzględnić zakup nowej, czasem zaś trafia się okazja – jak wizyta w galerii prowadzonej przez młodych artystów, gdzie wejście jest darmowe, lecz zostawienie drobnej donacji staje się gestem wspólnoty. Budżet oddycha. I ta elastyczność jest lekcją samą w sobie.

Dla młodych uczestników ekonomia w drodze była czymś więcej niż kontrolą wydatków. To było uczenie się hierarchii potrzeb. Kiedy codziennie przez trzy tygodnie staje się wobec decyzji: zjeść w restauracji czy ugotować wspólny obiad? kupić pamiątkę czy odłożyć na późniejszy transport? wybrać taniej, ale męczącą opcję, czy inwestować w komfort? – nagle budżet przestaje być liczbą, a staje się formą samoświadomości. Widać, co jest dla kogo ważne, co kogo porusza, co daje poczucie bezpieczeństwa.

W Kiszyniowie Piața Centrală stała się żywą lekcją ekonomii: ceny owoców i warzyw zachęcały do wspólnego gotowania, a samodzielne planowanie posiłków pokazało, jak inaczej rozkładają się wydatki, gdy jedzenie jest zbiorową odpowiedzialnością. W Salonikach z kolei – upał i wysokie ceny w centrum wymusiły praktyczną kreatywność: zimne prysznice, posiłki na balkonie, wyprawy po tanie pieczywo i owoce.



W Austrii i na Cyprze młodzi szybko zauważyli różnicę w kosztach życia – co samo w sobie stało się rozmową o ekonomicznych nierównościach Europy, o tym, jak geografia wpływa na codzienność.

Lider w tym procesie nie jest księgowym. Jest raczej kimś, kto delikatnie przesuwając akcenty: przypomina, że pieniądze nie są niewyczerpalne, ale też pokazuje, że nie są jedynym zasobem. Uczy planowania nie przez zakazy, lecz przez pytania. „Na co dziś chcemy wydać najwięcej energii – czasu, pieniędzy, uwagi?” „Co jest dla nas ważniejsze: wygoda, doświadczenie, czy wspólnota?” Finansowe rozmowy stają się lustrami – odbijają potrzeby, lęki, aspiracje. Z czasem pojawia się odpowiedzialność: decyzje są bardziej świadome, mniej impulsywne. A autonomia rośnie.

Najciekawsze momenty pojawiają się tam, gdzie plan ekonomiczny spotyka się z rzeczywistością. Awaria autobusu. Konieczność kupna dodatkowych biletów. Zgubiony przedmiot, który trzeba zastąpić. Niespodziewanie darmowe wydarzenie, które zmienia harmonogram dnia. Albo sytuacja, w której lider decyduje się pokryć część kosztów z własnych środków – nie po to, by „uratować budżet”, ale by umożliwić kontynuację procesu, który był ważniejszy niż matematyka. Takie decyzje są częścią etyki liderstwa – świadomego, elastycznego, opartego na wartościach.

Właśnie wtedy młodzi widzą, że ekonomia nie jest suchą tabelą – jest relacją między zasobami, marzeniami i odpowiedzialnością. Że czasem najlepszą inwestycją jest to, co niematerialne: wrażenie z galerii, rozmowa w pociągu, doświadczenie miasta, które zmienia sposób patrzenia.

Ekonomia w drodze uczy, że nie wszystko da się kupić. Ale też, że to, co ważne, wymaga decyzji – także finansowych. Że odpowiedzialność nie jest przeciwieństwem wolności, lecz jej fundamentem. I że budżet nie ogranicza mobilności – przeciwnie: nadaje jej kształt. A świadomość tego kształtu jest jedną z najcenniejszych lekcji, jakie młodzi wynoszą z europejskiej podróży.



ROZDZIAŁ IV — NAUKA I REZULTATY

~~ZADAWIĄKA~~

~~ZAWIĄDĄSKA~~

~~ZADAWIĄKIJA~~

~~ZAWIĄDAKA~~

~~ZADA~~ ?

~~ZAWIA~~ ?

~~ZAWIĄDAKA~~

1. Co naprawdę się „uczy”: kompetencje osobiste, społeczne, obywatelskie, językowe

Mobilność nie uczy w sposób szkolny. Nie stawia ocen, nie rozdaje certyfikatów za „prawidłowe zachowanie”, nie daje gotowych definicji ani instrukcji. Mobilność uczy w sposób organiczny – przez ciało, relacje, drogę, ruch powietrza, napięcia w grupie, nagłe zachwyty i powolne rozczarowania. Mobilność to esencja edukacji pozaformalnej – nauki przez doświadczenie. To, co zapamiętane, nie zapisywało się w zeszytach, lecz w mięśniach, w emocjach, w spojrzeniach wymienianych nad poranną kawą czy w ciszy wagonu nocnego pociągu. Wszystko, co ważne, było procesem: narastaniem, ścieraniem się, decyzją o tym, jak reagować.

Najgłębsze lekcje były ciche – takie, których nie widać na zdjęciach. To moment, gdy młody człowiek zrozumiał, że zmęczenie nie jest porażką, lecz sygnałem ciała. To sytuacja, gdy trzeba było wziąć odpowiedzialność za własne wybory – kiedy zbyt długi wieczór skutkował brakiem energii następnego dnia, albo gdy zbyt szybka decyzja finansowa oznaczała konieczność wyrzeczenia.

Osobista nauka to także zarządzanie sobą w warunkach zmiany – nowych miast, nowych języków, nowych rytmów; rozpoznawanie swoich granic – kiedy trzeba odpocząć, a kiedy warto zrobić krok więcej; odwaga, aby wyjść z roli obserwatora i wejść w interakcję, choćby przez symboliczny gest: zanurzenie się nocą w morzu, bycie częścią głupawki, która rozbraja dystans i zbliża grupę. To także – może przede wszystkim – nauka pokory wobec świata. Stwierdzenie, że nie wszędzie jest tak jak u nas. I że to właśnie w różnorodności jest wartość.

Żaden podręcznik nie nauczy tak współpracy jak 15 godzin w przepełnionym pociągu, ani tyle o komunikacji jak próba porozumienia się z konduktorem, który nie zna angielskiego, ani tyle o empatii jak obserwacja, że ktoś idzie wolniej, bo jest mu ciężko – fizycznie lub emocjonalnie.

W projekcie rodziły się mikrospołeczności – codziennie nowe, w zależności od miejsca, nastroju, temperatury. Młodzi uczyli się negocjowania potrzeb, odpowiedzialności za siebie, ale też za innych, czytania emocji w grupie, otwartości na różnice w percepcji – bo każdy widział inaczej, każdy czego innego potrzebował. Wspólne gotowanie, dzielenie się ładowarkami, wodą, kremem z filtrem, przestrzenią – to były realne lekcje współistnienia. W takich chwilach rodziła się dojrzałość społeczna: w decyzjach, które nie miały wielkiej wagi, ale niosły wielkie znaczenie.

Europa, której dotknęliśmy, nie była tylko zbiorem państw. Była mozaiką historii, która nie wszędzie lepi się tak samo. Była zróżnicowaniem języków, ale też sposobów życia, poziomu zarobków, cen, narracji politycznych. Była monumentalnością Wiednia, surowością dawnego cyrku w Kiszyniowie, linią podziału w Nikozji – najdosłowniejszą lekcją geopolityki, jaką można dostać, pracownią artystki w Mołdawii, która opowiadała o codzienności twórcy w kraju o niskich zarobkach, rozmową z menadżerem kultury na wzgórzu podczas zachodu słońca, zestawieniem bogactwa Wiednia i trudności ekonomicznych Bułgarii. To była edukacja obywatelska rozumiana nie jako zbiór praw i kompetencji, ale jako kategoria wrażliwości: świadomość różnorodności, umiejętność odnalezienia się w niej i szacunek do świata, który nie jest jednolitym tworem.





Przez trzy tygodnie angielski stał się językiem codzienności – nie „lekcji”, lecz życia. W hostelach, na stacjach, w muzeach, w restauracjach, w rozmowach z artystami i turystami. Młodzi szybko odkryli, że język przestaje być zasobem wiedzy, a staje się zasobem działania. Czasem było to: pytanie o drogę, prośba o pomoc, zamówienie posiłku, podjęcie dyskusji o sztuce z kimś, kto pochodzi z zupełnie innego kontekstu. Był też dzień komunikacji tylko po angielsku – zaskakująco naturalny, bo mobilność już wcześniej wymusiła językowy wysiłek. Nauka języka w drodze nie polegała na poprawności. Polegała na odwadze, by powiedzieć coś z błędem, ale skutecznie. Nagle okazało się, że język jest przestrzenią spotkania – że bez niego mobilność byłaby tylko przemieszczaniem się.

Osobiste, społeczne, obywatelskie i językowe umiejętności nie rozwijały się oddzielnie. Rosły równolegle, karmione tą samą praktyką: uważnym byciem w świecie. To uważność sprawiała, że grupa zaczynała dostrzegać: różnice cen między krajami, różnice infrastrukturalne, różnice w narracjach historycznych, różnice w barwach, fakturach, rytmach miast, czy w końcu różnice w sobie nawzajem.

Uważność. To ona była właściwym rezultatem mobilności. Nie „lista kompetencji”, ale doświadczenie, które na zawsze zmienia sposób patrzenia.

2. Ewaluacja jakościowa: jak zbierać ślady

Ewaluacja w projektach opartych na doświadczeniu nie polega na mierzeniu efektów, ale na uchwyceniu tego, co ulotne — śladów procesu, które pojawiają się w podróży, w rozmowach, w spojrzeniach, w kartkach szkicowników. Próba zamknięcia doświadczenia w tabelach byłaby tylko zniekształceniem. Dlatego potrzebne jest podejście, które rejestruje zmianę nie poprzez ankiety, lecz poprzez obserwację i słuchanie.

Notatniki, prowadzone przez uczestników, stają się w takim ujęciu czymś więcej niż zapisem dnia — pełnią rolę sejsmografów wewnętrznych przesunięć. Nie ocenia się ich zawartości, nie szuka „ładnych” rysunków ani spójnych narracji. Ważne są pauzy między słowami, nieoczekiwane zapisy, zdania, które pojawiają się bez logiki, a jednak mówią bardzo dużo. Jedna krótka notatka potrafi stać się silniejszym świadectwem niż obszernie opisy: „tu pierwszy raz poczułem, że widzę”. Takie zdania wracają później w rozmowach, w sposobie patrzenia, w decyzjach podejmowanych w trakcie trasy.

Rozmowy z kolei są najbardziej żywą formą ewaluacji — nie te zaplanowane, ale te, które rodzą się mimochodem. Często na dworcu, w kolejce po jedzenie, na korytarzu hostelu, kiedy ciało jest już zmęczone, a czuwają tylko najważniejsze myśli. Właśnie wtedy młodzi ludzie mówią najuczciwiej, bo nie odtwarzają oczekiwanych odpowiedzi, lecz dzielą się tym, co naprawdę ich poruszyło, zdziwiło lub zabolowało. Zadaniem lidera nie jest protokołować te słowa, ani nawet je zapamiętywać — ale zauważyć ich ton, emocję, kierunek. Czasem jedno zdanie potrafi podsumować cały dzień bardziej precyzyjnie niż jakiegokolwiek narzędnika: „nie wiedziałam, że można czuć się jednocześnie obco i u siebie”.

Ważnym śladem procesu są też fotografie — nie te pozowane, ale te, które uczestnicy robią instynktownie, bez zastanowienia. Zdjęcia stają się odbiciem spojrzeń, a więc także zmian, które w nich zachodzą. Widać to w drobnych przesunięciach: ktoś zaczyna robić zdjęcia ludziom, choć wcześniej unikał kontaktu; ktoś inny przestaje fotografować budynki, a zaczyna detale; ktoś zauważa światło, którego wcześniej nie widział. Fotografia staje się sposobem mówienia o sobie, nie o świecie zewnętrznym. W wieczornych rozmowach wystarczy poprosić o wybranie jednego zdjęcia i zdania, które je tłumaczy — by zobaczyć, jak bardzo osobisty jest to język.

Najcenniejsze w ewaluacji jakościowej są jednak ślady, których nie da się zebrać świadomie: zmiana energii grupy po konkretnym spotkaniu, nowe pytania, które pojawiają się dopiero w drodze powrotnej, cisze, które przestają być niezręczne, a stają się wspólne. To właśnie drobne, miękkie sygnały świadczą o tym, że proces działa: ktoś zaczyna patrzeć dłużej, ktoś inny zadaje pytanie, którego wcześniej by nie wypowiedział, a jeszcze ktoś zauważa coś, co wcześniej było dla niego przezroczyste. Ewaluacja w takim projekcie polega przede wszystkim na gotowości widzenia tych śladów.

W praktyce oznacza to, że lider nie zbiera dowodów, ale świadectwa — nie „realizację celów”, lecz ruch świadomości. I właśnie dlatego ewaluacja jakościowa jest bardziej sztuką niż techniką: sztuką dostrzegania tego, co najdelikatniejsze, najlepiej ukryte, a zarazem najprawdziwsze. To te ślady — a nie tylko ankiety — opowiadają historię zmiany, która wydarza się w drodze.

3. Od mobilności do wystawy: kuratorstwo procesu, nie tylko efektu

Wystawa, która zamyka projekt, nigdy nie jest tylko finałem. To raczej moment przejścia — ciche otwarcie drzwi między drogą a refleksją. Mobilność przez cały czas oddycha ruchem: pociągami, rozmowami, zmęczeniem, zapiskami tworzonymi w pośpiechu. Wystawa jest chwilą bezruchu, w której to wszystko może się wreszcie osadzić.

Kuratorstwo procesu zaczynało się na długo przed tym, jak pojawiła się sala w MSK Polesie. Właściwie zaczęło się już w pierwszych godzinach podróży: w momencie, gdy szkicowniki po raz pierwszy zostały otwarte na kolanach, a aparat fotograficzny stał się przedłużeniem spojrzenia. W każdej notatce, w każdym niewyraźnym zdjęciu, w każdym szybkim szkicu widać było zacznin późniejszej narracji. Lider, obserwując te ślady, nie gromadził materiału do selekcji — raczej uczył się rytmu procesu, który miał kiedyś stać się wystawą.

Przygotowanie ekspozycji było więc bardziej odkrywaniem niż wybieraniem. Szkicowniki okazały się osobnymi mikroświatami: jedne pełne energii, kolorów i gestów; inne oszczędne, niemal minimalistyczne; jeszcze inne przepełnione słowami, zdaniem zatrzymanymi w biegu. Każdy z nich był inną mapą drogi — nie geograficzną, lecz emocjonalną. Kuratorstwo polegało na tym, by pozwolić tym mapom mówić własnym głosem, a nie dopasowywać je do jednolitego formatu.

Kiedy przyszło do pracy w przestrzeni galerii, grupa poruszała się jakby intuicyjnie — jakby każdy z nich wiedział, gdzie jego szkic powinien zawisnąć, z czym powinien sąsiadować, jakie światło najlepiej odda jego intencję. Lider nie narzucał struktury; raczej proponował tempo, podsłuchiwał, gdzie pojawia się przepływ, gdzie warto zwolnić. Wspólne decyzje układały wystawę nie według „jakości” prac, ale według logiki przeżyć: intensywności, ciszy, ruchu, niepewności, odkrycia. To nie estetyka kierowała wyborem — to relacja między doświadczeniami.





Kiedy patrzymy na cały projekt *Sketches of Life as Collages of the Future* z perspektywy czasu, najpełniej wybrzmiewa coś, czego nie byliśmy w stanie nazwać na początku: że fenomenologia liderstwa nie jest metodą zapisanych kroków, lecz postawą, która rodzi się powoli — w ruchu, w zmęczeniu, w obserwacji, w ciszy, w dialogu. Jest bardziej sposobem bycia niż zestawem kompetencji. Bardziej gestem niż techniką. Bardziej uważnością niż planem.

Uważność w liderstwie nie polega na tym, by widzieć więcej. Polega na tym, by widzieć bardziej świadomie — ludzi, relacje, napięcia, rytm grupy, a także własne granice. To gotowość, by reagować nie mechanicznie, lecz adekwatnie; by wchodzić w interakcję wtedy, gdy to wspiera proces, i wycofać się, gdy ingerencja zaczęłaby go zakłócać. To również odwaga, by czasem odejść od programu, jeśli rzeczywistość proponuje lepszą lekcję niż ta zapisana w harmonogramie.

Patrząc wstecz, łatwo zobaczyć miejsca, gdzie moglibyśmy zrobić coś inaczej. Nie z żalem — raczej z czułością wobec procesu, który uczył nas tak samo mocno, jak uczył młodych. Być może wcześniej wprowadzilibyśmy rytuały uważności. Być może odważniej przyznalibyśmy grupie przestrzeń do niejednoznaczności zamiast próbować domykać ją słowem. A może częściej pozwolilibyśmy sobie na „odpuszczenie”, kiedy program i zmęczenie zaczynały ścierać się o uwagę osób uczestniczących. Ale każde takie miejsce, w którym można było zrobić coś inaczej, było jednocześnie miejscem nauki — punktem, w którym projekt odsłaniał swoje prawdziwe oblicze.

Dlatego nasze rekomendacje dla kolejnych liderów nie są listą narzędzi, a raczej zaproszeniem do pewnej postawy, która sprawdzała się najpełniej:

1. Nie traktuj mobilności jak projektu do „realizacji”. Traktuj ją jak przestrzeń spotkań. Pomiedzy ludźmi i pomiedzy znaczeniami.
2. Najcenniejsze lekcje przychodzą często wtedy, gdy plan pęka. W tym pęknięciu pojawia się prawda — o grupie, o świecie, o liderze.
3. Nie spiesz się z interpretacją. Daj młodym prawo do własnych spojrzeń, nawet jeśli są inne niż Twoje.
4. Jeśli widzisz zmęczenie — zwolnij. Jeśli widzisz ciekawość — pozwól jej prowadzić. Jeśli widzisz opór — nie walcz z nim, spróbuj go zrozumieć.
5. W mobilności wszyscy są w ruchu — emocjonalnym i logistycznym. Jasne zasady nie ograniczają wolności, lecz tworzą przestrzeń, w której może się ona wydarzyć.
6. Lider, który zachowuje dla siebie pozycję „poza procesem”, traci dostęp do najważniejszych lekcji. Lider zanurzony — odzyskuje je wszystkie.

W ostatecznym rozrachunku fenomenologia przywództwa nie sprowadza się do wypracowanych modeli. Jest aktem obecności. Aktem widzenia. Aktem wrażliwości na to, co zwykle umyka. To sztuka towarzyszenia, która nigdy nie jest skończona — bo każda grupa, każda droga i każda chwila tworzą nową mapę relacji.

To jest nasza interpretacja liderstwa. Cicha, uważna, obecna. Rodząca się w drodze — zawsze od nowa.

O AUTORZE

Maksym Ostrowski – artysta wizualny, edukator i koordynator międzynarodowych projektów kulturowych i edukacyjnych. Członek Zarządu Fundacji Lateral Thinking, od lat związany z edukacją pozaformalną.

Absolwent Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi oraz Academia de Muzică, Teatru și Arte Plastice w Kiszyniowie. Stypendysta Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego, MKiDN, Marszałka Województwa Łódzkiego oraz gość licznych rezydencji artystycznych.

Jego dorobek obejmuje czterdzieści wystaw indywidualnych (m.in. w Polsce, na Bałkanach, Kaukazie, w Indiach i Azji Centralnej) oraz udział w wielu projektach i konferencjach międzynarodowych. Prace Ostrowskiego znajdują się w kolekcjach muzealnych i instytucjonalnych, m.in. w Muzeum Fryderyka Chopina w Warszawie oraz w galeriach w Albanii, Czarnogórze czy Azerbejdżanie.

Od lat łączy praktykę twórczą z edukacyjną, prowadząc warsztaty dla młodzieży, dorosłych i seniorów. Jego działania koncentrują się na fenomenologii percepcji, miejskich narracjach i procesach twórczych w ruchu. W pracy z młodymi ludźmi stawia na uważność, dialog i współobecność – wartości, które stały się fundamentem niniejszej publikacji.



Nota autorska

Niniejsza publikacja powstała na bazie doświadczeń lidera mobilności realizowanych w ramach dwóch projektów: „Sketches of Life as Collages of the Future” (2024-2-PL01-KA155-YOU-000272331) oraz „Zorientowani na Europę” (2023-2-PL01-KA155-YOU-000183563). Oba projekty zostały zrealizowane w ramach Akcji 1 – Działanie na rzecz włączenia DiscoverEU (KA155-YOU), współfinansowanej przez Unię Europejską w programie Erasmus+. Refleksje, obserwacje i praktyki opisane w tej publikacji wypływają z wielotygodniowej pracy w terenie, z doświadczeń towarzyszenia młodym osobom w ich pierwszych europejskich podróżach, a także z codziennego dialogu między ciałem, uwagą i przestrzenią. To zapis procesu, nie teorii — choć inspirowany teoriami, które pomagają uchwycić sens doświadczeń w drodze.

Bibliografia

Merleau-Ponty, Maurice. Fenomenologia percepcji., ISBN: 8387045802 , 2001, Aletheia

Merleau-Ponty, Maurice. Oko i umysł. Szkice o malarstwie, ISBN: 8390506300 , 1996, słowo/obraz terytoria

Biesta, Gert. The Beautiful Risk of Education. ISSN 2369-8659, 2016, Canadian Philosophy of Education Society (Philosophical Inquiry in Education)

Bennett, Milton J. Developmental Model of Intercultural Sensitivity, DOI: 10.1002/9781118783665.ieicc0182, 2017, IDRInstitute, (The International Encyclopedia of Intercultural Communication)

Materiały wizualne

Wszystkie fotografie, szkice, notatki wizualne oraz artefakty percepcyjne prezentowane lub przywoływane w publikacji zostały wykonane przez: osoby uczestniczące obu mobilności oraz przez osobę liderką grupy. Materiały te stanowią integralną część procesu edukacyjnego — nie są dokumentacją, lecz śladem percepcji.

Informacja o finansowaniu i odpowiedzialności

Działanie realizowane w ramach projektu „Sketches of Life as Collages of the Future” (2024-2-PL01-KA155-YOU-000272331) prowadzonego przez Fundację Lateral Thinking w ramach Akcji 1 Działanie na rzecz włączenia DiscoverEU (KA155-YOU) programu Erasmus+ Młodzież. Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji. Unia Europejska ani Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



**Dofinansowane przez
Unię Europejską**



FUNDACJA LATERAL THINKING