

**T-Kit**

**Osnove treninga**

**Naslov originala**

*T-kit on Training Essentials*

Council of Europe Publishing

F-67075 Strasbourg Cedex

© Council of Europe and European Commission, October 2002.

**Priredivač izdanja na srpskom jeziku**

Darko Marković

**Prevod sa engleskog**

Stanislava Vučković

Jelena Ranković

Danijela Jović

Darko Marković

**Lektura i korektura**

Srđa Janković

**Tehnička obrada i priprema za štampu**

Tamara Marković

**Za izdavača**

Darko Marković

**Izdaje**

Grupa «Hajde da...»

Resavska 21, 11000 Beograd

Srbija i Crna Gora

[www.hajdeda.org.yu](http://www.hajdeda.org.yu)

**Finansijska podrška**

European Youth Foundation

Strasbourg, France

**Štampa**

Todra, Beograd

**Tiraž**

500 primeraka

# **T-Kit**

## **Osnove treninga**

Beograd, 2005.

## Dobrodošli u T-Kit serijal

*Neki od vas se možda pitaju: Šta znači T-Kit? Nudimo vam dva odgovora. Prvi je jednostavan jer je puna verzija naziva na engleskom: "Trening kit" (kit engl. pribor, torba, oprema). Drugi odgovor na postavljeno pitanje više je u vezi sa tim kako reč zvuči, direktno nas podsećajući na "Ticket" (engl. karta), jednu od putnih isprava koju nosimo kad krećemo na putovanje. Na naslovnoj strani nalazi se malo stvorenje - "Spifi" (engl. Spiffy) koje u ruci drži voznu kartu za putovanje tokom koga će otkrivati nove ideje. Zamislili smo ovaj T-Kit kao oruđe koje svako od nas može da koristi u svom poslu. Voleli bismo da se obratimo trenerima i svima ostalima koji rade sa mladima i ponudimo im teoretska i praktična "pomagala" za rad i korišćenje prilikom obučavanja mladih ljudi.*

*Ovaj T-Kit serijal rezultat je jednogodišnjih zajedničkih napora ljudi različitog kulturnog, profesionalnog i organizacijskog porekla. Omladinski lideri iz nevladinih organizacija, treneri i publicisti radili su zajedno da bi stvorili kvalitetne publikacije, usklađene sa potrebama ciljne grupe i uz uvažavanje različitih pristupa svakoj od tema širom Evrope.*

*Serijal T-Kit je proizvod partnerskog sporazuma Evropske komisije i Saveta Evrope u oblasti Evropskog treninga za omladinske radnike. Partnerstvo je, osim knjigama, rezultiralo i drugim oblicima saradnje kao što su treninzi, časopis "Kojoti" (eng. Coyote) i jedan dinamičan internet sajt.*

*Ako želite da saznate više o pravcima razvoja Partnerstva (novim publikacijama, treninzima, najavama događaja itd.) ili ako želite da imate T-kit publikacije u elektronskom obliku, predložimo Vam da posetite veb-sajt: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)*

Council of Europe publishing  
F-67075 Strasbourg Cedex

© Council of Europe and European Commission, October 2002

Ovaj dokument ne izražava nužno zvanične stavove Evropske Komisije i Saveta Evrope, njihovih zemalja članica ili organizacija sa kojima ove institucije saraduju.



T-Kit  
Osnove treninga

**Koordinacija T-kit edicije, supervizija  
sadržaja i grafičke opreme**

Balasz Hidveghi (*obrazovni savetnik*)

**Sekretarijat**

Sabine Van Migem,  
Dianna Osayande (*administracija*)  
Laetitia Pougary (*webmastering*)

**Urednik ovog T-kita:**

Gavan Titley

**Dizajn naslovne strane i Spifija**

The Big Family

**Autori ovog T-kita:**

Goran Buldioski  
Cecilia Grimaldi  
Sonja Mitter  
Gavan Titley  
Georges Wagner

Reprodukcija materijala iz ove publikacije  
dopuštena je jedino u nekomercijalne obra-  
zovne svrhe, uz navođenje izvora.



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION  
TRAINING-YOUTH

**Council of Europe  
DG IV  
Directorate of Youth and Sport**

European Youth Centre Strasbourg  
30 Rue Pierre de Coubertin  
F-67000 Strasbourg, France  
Tel: +33-3-88 41 23 00 – Fax: +33-3-88 41 27 77

European Youth Centre Budapest  
Zivatar ucta 1-3  
H-1024 Budapest, Hungary  
Tel: +36-1-212-4078 – Fax: +36-1-212-4076

**European Commission  
DG Education and Culture  
Unit D5: Youth Policy and Programmes**  
Rue de la Loi, 200  
B-1049 Brussels, Belgium  
Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	9
<b>1. Trening u kontekstu</b> .....	12
1.1 Trening, ciljevi treninga i neformalno obrazovanje .....	12
1.1.1 Šta je trening? .....	12
1.1.2 Ciljevi treninga za evropske omladinske radnike .....	12
1.1.3 Trening na listi prioriteta u Evropi .....	14
1.1.4 Informalno i neformalno obrazovanje .....	15
1.1.5 Zaključak: ključni elementi treninga u radu sa mladima sa internacionalnom ili interkulturalnom dimenzijom .....	16
1.2 Trening i trener .....	17
1.2.1 Različita shvatanja uloge trenera .....	17
1.2.2 Vrednosti trenera i njihov uticaj na trening .....	18
1.2.3 Šta sve čini trenersku etiku? .....	19
1.2.4 Trenerske uloge .....	21
1.2.5 Dobrobit: važno pitanje za trenere .....	22
1.3 Interkulturalno učenje i trening .....	25
1.3.1 Kultura .....	26
1.3.2 Kultura, identitet i trening .....	27
1.3.3 Interkulturalno učenje? .....	28
<b>2. Trening i timski rad</b> .....	32
2.1 Multikulturalni timski rad .....	32
2.1.1 Zašto raditi u multikulturalnim timovima? .....	32
2.1.2 Šta tim čini timom? .....	32
2.2 Izgradnja i život tima .....	33
2.2.1 Formiranje tima .....	33
2.2.2 Stvaranje atmosfere poverenja, podrške i slobode ličnog izražavanja .....	34
2.2.3 Vođstvo, vlasništvo i participativno donošenje odluka .....	36
2.2.4 Uloge u timu: doprinos ličnim znanjima, kvalitetima i stručnošću .....	36
2.2.5 Posmatranje konflikata kao mogućnosti za razvoj i kreativnost .....	37
2.2.6 Tolerancija tenzije i nejasnoće .....	37
2.3 Od pripreme do izvođenja: timski rad tokom treninga .....	38
2.3.1 Predviđanje problema .....	38
2.3.2 Evaluacija i fdbek .....	39
2.3.3 Šta dalje? .....	41
<b>3. Hvatanje zaleta za trening</b> .....	43
3.1 Snimanje potreba .....	43
3.1.1 Proces snimanja potreba .....	43
3.1.2 Odobravanje treninga .....	47



---

3.2 Učenje, ishodi i stilovi učenja .....	48
3.2.1 Učenje .....	48
3.2.2 Ishodi učenja .....	49
3.2.3 Formulisanje ciljeva .....	51
3.2.4 Stilovi učenja .....	52
3.2.5 Interkulturalno učenje .....	54
3.3 Strategije i metodologija .....	55
3.3.1 Strategije treninga .....	55
3.3.2 Metode i metodologija .....	56
3.3.3 Metode i trener .....	59
3.4 Logistika .....	59
3.4.1 Pre treninga .....	60
3.4.2 U toku treninga .....	62
3.4.3 Posle treninga .....	63
3.4.4 Pripremni sastanci trenerskog tima - zašto, kada i koliko dugo? .....	64
3.4.5 Profil učesnika .....	64
3.4.6 Različite vrste treninga .....	65
3.4.7 Pomoćna sredstva .....	67
3.4.8 Pisanje izveštaja - zašto, kome i ko ga piše? .....	68
3.5 Osmišljavanje programa .....	69
3.5.1 Razjašnjavanje okvira i svrhe treninga .....	70
3.5.2 Definisane sadržinskih elemenata programa .....	70
3.5.3 Osmišljavanje programa koji pruža prilike za učenje .....	71
3.5.4 Usmeravanje programa na učesnike .....	72
3.5.5 Faze i tok programa .....	73
3.5.6 Vrste programa i programske komponente: primeri .....	75
3.5.7 Osmišljavanje sesija .....	76
3.6 Evaluacija .....	78
3.6.1 Šta znači evaluirati? .....	78
3.6.2 Evaluacija u kontesktu oragnizovanja evropskog treninga za mlade .....	79
3.6.3 Zašto nam je evaluacija neophodna? .....	79
3.6.4 Kada se radi evaluacija? .....	79
3.6.5 Šta evaluirati? .....	80
3.6.6 Jedan evaluacioni model u praksi .....	82
3.6.7 Dnevna i tekuća evaluacija .....	83
<b>4. Trening “na delu” .....</b>	<b>84</b>
4.1 Život grupe i proces treninga .....	84
4.1.1 Život grupe u toku treninga .....	84
4.1.2 Faze u razvoju grupe .....	84
4.1.3 Interakcija usmerena na temu .....	85
4.1.4 Vođenje procesa treninga .....	88
4.1.5 Grupna dinamika i radni jezik na treningu .....	89



---

4.2 Šta sa konfliktima u toku treninga? .....	91
4.2.1 Tipovi konflikata .....	91
4.2.2 Zašto dolazi do konflikata? .....	91
4.2.3 Eskalacija konflikta .....	93
4.2.4 Načini izlaska iz konflikta .....	94
4.2.5 Upotreba TCI u analizi konflikta .....	95
4.2.6 Razvoj sopstvenog pristupa .....	96
4.3 Uloge, grupa, tim i njihove odgovornosti .....	96
4.3.1 Moguće uloge .....	96
4.3.2 Grupna dinamika i planiranje programa .....	97
4.3.3 Odgovornosti tokom treninga .....	99
4.3.4 Interakcija grupa-trenerski tim i donošenje odluka .....	101
4.4 Adaptacija i izvođenje programa .....	104
4.4.1 Očekivanja .....	104
4.4.2 Fidbek .....	105
4.4.3 Veštine facilitacije .....	106
4.4.4 Debriefing .....	108
4.4.5 Upravljanje vremenom .....	108
<b>5. Posle treninga .....</b>	<b>110</b>
5.1 Prenosjenje i multiplikacija stečenih znanja .....	110
5.2 Multiplikacija - koje su mogućnosti? .....	110
5.3 Priprema učesnika tokom treninga za transfer i multiplikaciju znanja .....	112
5.4 Efekat treninga .....	114
<b>Prilozi .....</b>	<b>115</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>122</b>
<b>Autori .....</b>	<b>126</b>
<b>O Grupi “Hajde da...” .....</b>	<b>127</b>



---

Poznata je poučna Sufi priča iz 13. veka, za koju se veruje da je potekla od persijskog pesnika Rumija. U toj priči grupa ljudi sa povezima preko očiju dobila je zadatak da opipa slona i opiše šta je u pitanju. Prvi od njih pruži ruku, dodirnu slonovo uho, i reče: “To je lepeza”. Drugi uhvati rep i zaključi da je u pitanju konopac, dok treći dotaknu nogu i proglasi je za drvo. Istorija ne beleži podatke o tome koliko je ovaj događaj trajao, ali možemo biti sigurni da ga slon nikada nije zaboravio.

Ovom pričom se tokom treninga može ilustrovati nekoliko pitanja: percepcija i realnost, interkulturalno učenje, priroda timskog rada, začeci pojedinih vrsta konflikata. Na neki način, priča ilustruje i zadatak trenerskog tima tokom dizajniranja kursa za grupu do tada nepoznatih učesnika. Sigurno je da priča opisuje i zadatak pred kojim se nalazi grupa autora publikacije koji nastoje da identifikuju i analiziraju *osnove treninga*. Kada se tim autora ovog priručnika prvi put sastao, napravljena je duga i detaljna lista važnih stvari i zajedničkih prioriteta. Međutim, *osnove* je bilo teško definisati. Ne pokušavam da se opravdamo – svako ko je ikada radio na nekom međunarodnom omladinskom treningu, sigurno se susreo sa ogromnom raznolikošću ciljeva, tema i grupa, etičkih okvira i zahteva, različitih gledišta i načina rada, stilova facilitacije, implementacije i evaluacije. Koristeći navedenu metaforu, možemo reći da je trening jedan veliki i složeni slon. Istovremeno, kada imamo “slona”, imamo i njegove osnove – ključna pitanja, zadatke i razmišljanja koja se moraju uzeti u obzir prilikom realizacije bilo kog treninga. Dakle, ovaj T-Kit pokušava da definiše osnovne edukacione, organizacione, etičke i iskustvene “sastojke” treninga. U isto vreme, on ostavlja prostor za kritičke osvrtne od strane čitaoca i postavlja pitanje - šta su, prema Vašem mišljenju, osnove treninga? Cilj ovog uvoda je da predstavi izbore koje samo učinili, ideje i vrednosti na kojima je ova publikacija zasnovana, kao i da omogućiti čitaocu da se orijentise na početku čitanja knjige.

Očigledna polazna tačka jeste da se zapitamo zašto je T-Kit o treningu uopšte potreban? Teme ostalih priručnika iz ove serije su interkulturalno učenje, upravljanje projektima i tako dalje. One su uglavnom predmet treninga, teme oko kojih se obrazovni proces konstruiše. Ovaj T-kit pomera fokus interesovanja i analizira na koji način osmišljavamo obrazovni proces koji ima za cilj istraživanje i sticanje znanja iz različitih oblasti. Cilj nam je bio da učinimo čitav proces transparentnijim, te da ispratimo sva pitanja koja se tokom ovog procesa javljaju. Ukoliko trening uključuje proces, to je proces između teme, trenera i grupe, koji se odvija u nekom širem kontekstu. Iz prirode međusobnih odnosa svakog od ovih faktora proizilaze različita pitanja, koja mogu da imaju edukativnu, ličnu, etičku ili praktičnu dimenziju. Stoga, iako trening obično označava način pristupa različitim temama u internacionalnom omladinskom radu, promenom fokusa on može biti posmatran i kao kompleksan fenomen sam po sebi. U poslednje vreme, trening i jeste u sve većoj meri tretiran kao tema. Kao što odeljak 2.1 ilustruje, potreba i potražnja za treninzima na evropskom nivou nikada nije bila veća.

Opisivanje treninga kao čisto edukativnog procesa mogla bi nas navesti na pogrešan put, jer vrsta treninga o kojoj se ovde radi nije niti vrednosno neutralan proces niti neki opšti “instant” pristup spreman za primenu u bilo kojoj situaciji. Trening je postao neka vrsta opšteg koncepta kontinuiranog učenja koje se odvija pod različitim kontekstima. Važno je, međutim, imati na umu da pored ove generalizacije postoje i velike razlike u ciljevima, obrazovnim pristupima, odnosima među akterima ovog procesa, kao i željenim i postignutim rezultatima. U ovoj publikaciji, trening se posmatra kao obrazovni proces koji u središtu ima učesnika, baziran je na timskom radu i odvija se u okviru neformalnog obrazovanja. O ovim terminima i njihovom značaju diskutuje se u odgovarajućim poglavljima, a ovde je dovoljno reći da ovakav pristup treningu u velikoj meri određuje sadržaj ovog priručnika - šta su osnovne, suštinske stvari, a šta je to što može biti izostavljeno.

Ovakvo određenje ukazuje da, u realnosti, trening nije neutralan, nevidljiv proces koji može biti primenjen na bilo koji obrazovni predmet. Rad u timu, ohrabrivanje učesnika da uče jedni od drugih, promovisanje participativnog i iskustvenog procesa učenja, zahtevna uloga trenera u intenzivnoj i kratkotrajnoj aktivnosti kao što je trening, traže od nas da razmišljamo o tome kako radimo i kakvi smo kao treneri. Ovaj priručnik nudi načine razvoja veština i sposobnosti, ali to čini u okviru poziva trenerima da razmisle o svojim unutrašnjim svetovima koje donose na trening, dinamizmima čiji su deo, kao i o tome da su i sami neprekidno uključeni u proces učenja.



Ovaj T-Kit se obraća prvenstveno trenerima aktivnim u evropskim okvirima. Pretpostavlja se da oni rade u multikulturalnim grupama i timovima, na aktivnostima koje zahtevaju pažljivo planiranje i preuzimanje sopstvenog udela od strane trenera, u situaciji koja nameće niz profesionalnih i ličnih pitanja. Iako smo, pišući ovaj priručnik, zamislili trenera koji radi u navedenim okvirima, edukatorima iz drugih oblasti nije zabranjeno da zavire između korica. Priručnik sugerise da oni treba da pažljivo procene ono što je ovde ponuđeno u odnosu na njihove potrebe i kontekst u kome rade, ali to je nešto što će, nadamo se, svi treneri u svakom slučaju uraditi.

Dok čitate ovaj T-Kit, važno je imati na umu da je tim autora bio čvrsto rešen da ne napravi “kutiju za alat” (eng. toolbox). Ovo nije knjiga recepata, niti priručnik “uradi sam” praćen odgovarajućom TV emisijom. Svaki trening je drugačiji i svako poglavlje koje ćete pročitati naglašava potrebu da se modeli, teorije i koncepti razmotre i prilagode vašoj situaciji, trenutku u kome se grupa nalazi, okruženju, sposobnostima i vrednostima trenera i organizacije iz koje potiče. Verujući da većina trenera već tako i radi, ipak želimo da to i ovde naglasimo, budući da je to osnovni princip ovog priručnika.

Ova publikacija ne pretenduje ni da bude “filozofija treninga”, već radni dokument koji treneri mogu da konsultuju u toku svojih aktivnosti. Stoga u pojedinim delovima teksta upućujemo čitaoca na druga mesta, olakšavajući tako potragu za nekim vežbama ili podsećanje na neke oblasti. Nadamo se da ćete ovaj T-Kit doživeti kao svoj omiljeni café u koji svraćate da uzmete nešto “za poneti” ili ostajete unutra duže da se na tenane ispričate sa prijateljima.

U vezi sa tim, važno je reći da se ovaj tekst povremeno poziva i na druga odgovarajuća izdanja u T-Kit serijalu. Iako znamo da nisu baš svakom čitaocu dostupna i ostala T-kit izdanja, odlučili smo da ovaj priručnik ne ponavlja materijal koji je već objavljen. Prostor je ograničen, a ostale publikacije bave se elementima treninga u skladu sa temama koje obrađuju. U poglavljima kao što su stilovi učenja, dizajn i vođenje treninga, i naravno, interkulturalno učenje, naći ćete neke reference i aluzije za dalje ili dopunsko čitanje u drugim T-kit publikacijama. To nam omogućava da Vam pružimo širi spektar teorijskih perspektiva i modela za određena pitanja.

Kad već pominjemo interkulturalno učenje, treba da naglasimo da je ono više nego puki element treninga o kome treba diskutovati. Kada bi ovaj T-Kit imao podnaslov, on bi bio Osnove treninga (*sa interkulturalnom dimenzijom*). Interkulturalno učenje daje sveobuhvatan obrazovni i etički okvir za ovaj tekst, jer verujemo da svaki deo života i rada u aktivnostima ove vrste poseduje interkulturalnu dimenziju. Interkulturalno učenje se često tretira kao poseban trening-modul, i ovde će delimično biti obrađeno na taj način. Međutim, trening, kako ga mi razumemo, razvija se upravo zahvaljujući tom bogatstvu različitih pogleda na svet, oblika učenja, vrednosnih sistema i načina življenja. Neophodno je sve ove različitosti uzeti u obzir u svakom pogledu prilikom dizajniranja i sprovođenja treninga.

Poslednji komentar autora tiče se teorijskog materijala. Izbegavajući uprošćenu podelu na teoriju i praksu, pristupili smo teoriji kao mapi koja nam pomaže ili ne pomaže dok putujemo kroz svet treninga. Poznavanje istraživačkih radova i novih materijala je obavezan deo razvojnog puta svakog trenera, ali nameće dva pitanja: zašto da budemo inovatori i koji je kontekst u kom je nastao određeni materijal? Mislimo da ponekad postoji pritisak na trenere da koriste nešto novo, i da pojava modela ledenog brega u sali u kojoj se održava seminar kod učesnika izaziva istu reakciju kao i kod putnika sa Titanika. Svaki trener bi trebalo da proceni materijal koji mu se prezentuje u ovoj i u drugim publikacijama i pronađe svoj odgovor na pitanje – da li je reč o inovaciji ili o novotariji.

U vezi s tim, ovde prezentovani teorijski modeli, koji se odnose, na primer, na grupnu dinamiku, stilove učenja i transformaciju konflikata, proističu iz primenjenih istraživanja u okviru pojedinih disciplina i tradicija. Ponekad se ti modeli pojavljuju na površini aktivnosti tokom treninga u kontekstu u kome, u najboljem slučaju, ne znače ništa. Zbog toga ćemo naglašavati poreklo i kontekst materijala, kako bi omogućili trenerima da datu materiju prilagode sopstvenoj grupi i situaciji. Ovo je, takođe, uticalo na našu odluku o tome da li da damo prednost inovativnim materijalima ili stvarima koje kruže trening-scenom još od perioda srednjeg veka. Rezultat je mešavina možda poznatog i možda novog, ali su kriterijumi bili relevantnost, primenljivost i koherentnost čitavog koncepta.

Ovaj T-Kit ima format treninga od svog početka do kraja, prihvatajući, naravno, da određeni elementi mogu biti posmatrani u različitim trenucima, simultano ili u nekoliko navrata. *Prvi deo: trening u kontekstu* uzima u obzir oblast treninga u sadašnjem trenutku, kao i kontekst iz koga je ova



---

publikacija isplivala. Kreće se od okruženja do trenera koji u njemu rade i započinje (nikada do kraja završeno) promišljanje na temu uloga, etike i neophodnih trenerskih kompetencija. Ovo poglavlje se završava početnim razmatranjima interkulturalnog učenja i načinima na koje ono prožima trening u celini.

*Drugi deo: Trening i timski rad* ne razmatra izazove rada u nekom neodređenom timu, već upravo u multikulturalnom timu trenera. Ovaj deo ima za cilj da ponudi pregled mogućih problema, kao i niz praktičnih aktivnosti koje mogu pomoći timovima da izgrade održive odnose i da preduprede poteškoće putem razmišljanja o tome kako sarađuju. *Treći deo: Hvatanje zaleta za trening* posvećeno je, često veoma iscrpljujućem, procesu obrazovnog i logističkog planiranja treninga. Ovo poglavlje obrađuje obrazovni proces od procene potreba do dizajniranja trening-sesije<sup>1</sup> i evaluacije. Takođe, ovo poglavlje teži tome da ukaže na mogućnosti da se organizacioni i logistički zadaci u vezi sa treningom odrade na što bezbolniji način.

Kad smo već krenuli, idemo i na *Četvrti deo: trening «na delu»*, poglavlje koje se fokusira na procese koji izranjaju tokom samog treninga i njihovo značenje za pojedince, grupu i temu. U tom odeljku razmatraju se problemi za koje je neophodno da trener bude fleksibilan i konstantno procenjuje i adaptira program, na primer konflikti u grupi i potreba za ponovnim dizajniranjem i planiranjem programa treninga.

*Peti deo: posle treninga* bavi se pitanjima transfera i multiplikacije stečenih znanja, kao i pripremom učesnika treninga za život i rad nakon treninga.

Nadamo se da ćete uživati koristeći ovaj T-Kit, i očekujemo da čujemo vaše procene o tome kako se on uklapa u svet treninga. Iznad svega se nadamo da ovaj priručnik može doprineti unapređenju kvaliteta treninga i rada trenera, što je i bila naša inspiracija.

1. izvorni oblik je engl. session, koji treneri i trenerice kod nas upotrebljavaju u engl. originalu. Umesto reči sesija sreću se i izrazi radionica, blok aktivnosti ili trening blok.



# 1. Trening u kontekstu

## 1.1 Trening, ciljevi treninga i neformalno obrazovanje

*Raširite ruke ka promenama, ali se ne odričite svojih vrednosti.*

**Dalaj Lama**

### 1.1.1 Šta je trening?

Danas je trening prisutan u gotovo svim oblastima društvenog života, u poslovnom svetu i politici, u ulogama koje imamo u javnosti i u različitim aspektima naših privatnih života. Ova publikacija govori o treningu koji se odvija u internacionalnom i interkulturalnom kontekstu u oblasti omladinskog rada i saradnje, u okviru informalnog, ili neformalnog, obrazovanja i učenja.

Ne postoji jedna opšte-prihvaćena definicija treninga u omladinskom radu. Reč "trening" pre može da označi veoma različite procese i aktivnosti, koje zavise od organizacijskog i kulturnog konteksta u kome se odvijaju, kao i od ciljeva i vrednosti organizatora. U svakom slučaju, neki opšti elementi relevantni su za bilo koji trening na polju interkulturalnog i internacionalnog omladinskog rada.

Kao polazna tačka može da nam posluži definicija oksfordskog rečnika u kome nalazimo da trening predstavlja: «dostizanje određenih željenih standarda u izvođenju ili ponašanju putem podučavanja i vežbanja». Šta je to željeni standard i kako se on postiže može veoma da varira. Ljudi koji rade sa mladima su tokom jednog treninga zamoljeni da nacrtaju simbol treninga ili rečima opišu šta je za njih trening. Njihove definicije su sledeće:

«Trening je davanje "alatki" drugima da bi mogli da dostignu određene ciljeve. To je sticanje veština i sposobnosti za akciju.»

«Trening je uključivanje i osnaživanje ljudi.»

Trening je kao «drvo koje raste. To je metafora za ljude koji se razvijaju. Drvo postaje sunce, koje je simbol života»

Trening je kao «dve otvorene ruke. Prvo iskustvo upoznavanja je rukovanje. To je simbol davanja, primanja i podrške. Moraš držati ruke otvorenim, da bi mogao da primiš.»

Trening je kao «dva elementa: iskustvo i teorija. Teorija dolazi iz iskustva. Što dalje ideš, više dobijaš. Tu postoje različita iskustva i razmena iskustava.»

«Trening je priča bez kraja. Kad dođeš do odgovora, pojavi se najmanje još tri pitanja.»

*(Finalni izveštaj Treninga za trenere 2000, str.11)*

Čitajući ove definicije, vidimo da trening obuhvata aktivnu uključenost i razmenu, kao i stvaranje veze između teorije i prakse. Zahteva otvorenost u davanju i primanju, a cilj mu je rast i osnaživanje. Trening podrazumeva postavljanje brojnih pitanja, ali i vođenje učesnika u pravcu dostizanja željenih standarda aktivnosti i prakse.

### 1.1.2 Ciljevi treninga za evropske omladinske radnike

*Prenošenje znanja je iscrpljujuća bitka, za koju postoji malo resursa, iako su ciljevi uzvišeni. Zadatak je kristalno jasan. Na žalost, mora se reći da je malo trenera koji se usuđuju da eksplicitno daju prioritet ovim zadacima: problemu globalizacije, porastu rasizma i neonacizma, pojmu interkulturalnog identiteta.*

*(Lakont i Žije - Laconte i Gillert u časopisu «Coyote» br.2, Maj 2000, str.29)*



---

U okviru evropskih omladinskih programa, svrha treninga je da pruži podršku programima za mlade evropskih institucija i radu omladinskih organizacija, grupa i institucija za mlade na različitim nivoima. Tačnije, «treninzi organizovani u okviru evropskih programa za mlade imaju za cilj da osposobe one koji su aktivno uključeni u omladinska pitanja da preuzmu aktivniju i efikasniju ulogu i budu bolje informisani o internacionalnom i interkulturalnom omladinskom radu» (Savet Evrope, 2000, str.2). Stoga treninzi imaju za cilj da unaprede znanja i veštine, ukažu na probleme, utiču na stavove i ponašanje, kako bi se povećala efikasnost i kvalitet rada omladinskih radnika i mladih lidera na internacionalnom nivou, ili na lokalnom nivou sa interkulturalnom ili evropskom dimenzijom.

Omladinske organizacije i omladinski projekti su mesta političkih, društvenih i kulturnih inicijativa i uključivanja mladih. To su takođe mesta za neformalno obrazovanje i učenje. Kada je Evropski omladinski forum pitao aktiviste koji rade sa mladima na omladinskim projektima da navedu šta je ono što mladi nauče tokom različitih aktivnosti tog tipa, oni su naglasak stavili na lični i socijalni razvoj. Prema njihovom mišljenju, lični razvoj očitovao se kroz povišeno samopouzdanje, odgovornost, kreativnost, toleranciju i kritičko mišljenje, a socijalni razvoj putem negovanja aktivnog građanstva i participacije, veština rukovođenja i grupnog rada, komunikacionih strategija i poznavanja društvenih problema (1999, str 24-25). Ukoliko trening ima za cilj da bolje pripremi omladinske radnike i omladinske lidere za njihov rad, onda su i ovo faktori kojima se treba baviti. Trening treba da omogući prostor za lični i socijalni razvoj, kao i da osnaži učesnike za političku, socijalnu i kulturnu participaciju.

Trening u evropskom omladinskom radu se zasniva na određenim vrednostima. Ne teži se stvaranju vrednosno-neutralnog edukativnog procesa; trening treba da podrži rad mladih ljudi u evropskim društvima baziranim na osnovnim zajedničkim principima. Prema Evropskoj komisiji, ove vrednosti podrazumevaju solidarnost među mladima i šire, interkulturalno učenje, mobilnost, inicijativnost i preduzetnički duh. Ovo takođe znači borbu protiv marginalizacije mladih ljudi u društvu, borbu za poštovanje ljudskih prava i borbu protiv rasizma, ksenofobije i diskriminacije. Trening uključuje angažovanje na polju kulturne raznolikosti, istraživanje našeg zajedničkog nasleđa i osnovnih vrednosti koje delimo, promovisanje ravnopravnosti i uključivanje “evropske dimenzije” u lokalni omladinski rad (2001, str 3-4). Ove bazične vrednosti su zajedničke mnogim evropskim institucijama i omladinskim organizacijama. (Za bolje razumevanje odnosa treninga i vrednosti pogledajte odeljke 2.2.1-3).

U ovoj oblasti, trening može imati različite oblike. Neke omladinske organizacije, servisi i centri postavili su strategije treninga koje su u duhu njihovih razvojnih ciljeva, što omogućava održavanje određenog nivoa kompetencije u neprestanom smenjivanju generacija omladinskih radnika. Druge organizacije, pak, nude treninge mnogo manje redovno, zasnovane na pretpostavljenim ili opaženim potrebama i interesovanjima. U zavisnosti od ciljeva konkretnih aktivnosti, trening može dati prioritet procesima ili rezultatima, može biti usmeren na razvoj određenih veština, podržavati lični razvoj, ili pak služiti planiranju specifičnih akcija same organizacije. Trening se takođe može usmeriti ka određenom društvenom problemu. Tako je, na primer, Savet Evrope organizovao niz treninga za ojačavanje lidera manjinskih omladinskih grupa u okviru svoje Kampanje protiv rasizma, antisemitizma, ksenofobije i netolerancije u 1995. god. i sproveo niz treninga u oblasti edukacije o ljudskim pravima tokom 2001-2003. (Pogledajte izvore kreirane za vreme RAXI kampanje u listi referenci.)

Idealno bi bilo kada bi se neformalno-obrazovne aktivnosti koje nude različiti akteri u evropskom omladinskom radu međusobno dopunjavale, odnosno kada bi bile komplementarne. Ovo možemo vizuelno predstaviti na piramidi ispod, koja se - ne pokušavajući da da potpuni pregled svih treninga u evropskom omladinskom radu - usmerava na veze među treninzima koje nude različite evropske institucije i omladinske organizacije.

Gornji nivo piramide treba da ponudi samo ono što ne može da bude ponuđeno na donjim nivoima. Svaka trening ponuda treba da bude specifična, u smislu ciljeva i sadržaja treninga, kao i u pogledu ciljne grupe, geografskog, organizacionog i kulturnog konteksta.



## TE-1



### **Teme za razmišljanje:**

1. Koja je tvoja definicija treninga?
2. Kako se trening kotira u tvojoj organizaciji?
3. Zašto se u tvojoj organizaciji održavaju treninzi?
4. Za koga organizujete treninge?
5. Kakav je sadržaj vaših treninga?
6. Gde i kada organizujete treninge? Koji resursi vam stoje na raspolaganju?

(Preuzeto i adaptirano iz: WAGGGS, 1997, str.22)

### **1.1.3 Trening na listi prioriteta u Evropi**

Tek je u toku poslednje decenije trening za omladinske radnike i lidere postao prioritet u evropskom omladinskom radu. Oni koji rade sa mladima na lokalnom nivou su u sve većoj meri uključeni u organizovanje internacionalnih omladinskih aktivnosti, što je dovelo do veće potrebe za obukom, znanjima i veštinama potrebnim za omladinski rad u internacionalnom i interkulturalnom kontekstu. Ovaj razvoj pospešen je i razvojem evropskih programa za mlade.

Istovremeno, lični razvoj dobija na značaju u kontekstu sve kompetitivnijeg evropskog tržišta rada, gde svako lično i profesionalno iskustvo može biti od koristi. Mladim ljudima je sve jasnije da oslanjanje isključivo na obrazovanje stečeno u formalnom sistemu ograničava njihovu spremnost i "opremljenost" za život u današnjem društvu.

Vanškolski kontekst, u kome se odvija informalno učenje, je krucijalan za sticanje kompetencija koje zahteva sve složenije okruženje u kome živimo. Ubrzani tempo tehnoloških i društvenih promena doveo je do naglašavanja važnosti *učenja tokom čitavog života*<sup>3</sup>. Uzmimo za primer Program OMLADINA Evropske komisije koji je u potpunosti potekao iz ovakvog konteksta. Ovaj program ima za cilj da doprinese:

«Evropi znanja, stvarajući evropski prostor za kooperaciju i razvoj omladinske politike, baziran na neformalnoj edukaciji. Program promoviše učenje tokom čitavog života i razvoj veština i znanja neopodnih za aktivno građanstvo.» (2001, str. 3)

2. Ovi treninzi su implementirani od strane SALTO-YOUTH trening centara Nacionalnih agencija (Bon, Nemačka kancelarija «YOUTH for Europe»; Brisel, JINT; London YEC; Paris, INJEP), koji su počeli da rade u septembru 2000. SALTO je akronim od «Support for Advanced Learning & Training Opportunities.»

3. (engl. life long learning) ovaj termin pojavljuje se i kao doživotno učenje, prim. prev.

---

Jedna od interesantnih posledica fokusiranja na neformalno obrazovanje i učenje tokom čitavog života je revalorizacija volontiranja. Volonterski rad u omladinskoj organizaciji ili na nekom projektu može nam doneti značajno iskustvo, koje treba vrednovati kao dopunu školskom obrazovanju i profesionalnom radu. Omladinske organizacije vide sopstvenu ulogu u kontinuiranom usavršavanju svojih članova, kroz različite mogućnosti koje im pružaju, kao i kroz zastupanje određenih vrednosti. Proteklih godina, evropske institucije ujedinile su svoje snage u naporima da obezbede više podrške za internacionalni omladinski rad, kao i da neformalno obrazovanje koje nudi omladinski sektor zadobije veće društveno priznanje.

### 1.1.4 Informalno i neformalno obrazovanje

Isticanje edukativne komponente omladinskog rada u političkom smislu utiče na ciljeve i strukturu treninga. Tokom trenutne političke debate, termin *informalno* se sve češće zamenjuje terminom *neformalno* kada se odnosi na edukativnu komponentu omladinskog rada. Termini nisu jasno definisani i stoga je potrebno razumeti kontekst u kome se koriste. Termin formalno obrazovanje koristi se veoma konzistentno, i odnosi se na edukativni sistem koji se odvija od osnovnih do tercijarnih institucija, u kome su glavni akteri škole, više i visoko-obrazovne institucije. Neformalno i informalno obrazovanje se, za početak, definišu kao nešto potpuno drugačije od formalnog sektora, nešto u čemu svi mladi ljudi učestvuju na raznovrsne načine.

Neformalno obrazovanje pojavljuje se kao termin 70-tih godina XX veka, u cilju sticanja većeg društvenog priznanja obrazovanja i učenja koje se odvija van škole, univerziteta i sl. Usvajanje ovog termina ukazivalo je na potrebu da novi obrazovni konteksti moraju biti prepoznati i vrednovani na osnovu različitih načina njihovog doprinosa obrazovanju. Evropski omladinski forum koristi pomenute termine u navedenom smislu, što neformalno obrazovanje definiše kao organizovane i poluorganizovane obrazovne aktivnosti koje se odvijaju izvan strukture i rutine formalnog obrazovnog sistema.

Informalno obrazovanje definisano je na mnogo načina, uopšteno kao obrazovanje koje se dešava van formalno obrazovnog sistema. Jasno je da ono može imati razne oblike, te možemo videti da je pojam primenjen na veliki broj različitih aktivnosti. Neki ga vide kao učenje koje se odvija u svakodnevnom životu; to su mnogobrojni načini na koje učimo da funkcionišemo i interagujemo u našim društvima. Korišćen u ovom smislu, termin informalno obrazovanje opisuje socijalizaciju, kao što možemo videti u definiciji koju daje Evropski omladinski forum: neorganizovano, slučajno učenje koje se odvija u svakodnevnom životu (ibid). Ovo ni u kom slučaju nije jedina uobičajena upotreba termina informalno obrazovanje. Druge definicije ga koriste da ukazu na one oblike učenja koji u većoj meri uključuju učesnike u proces učenja. Neki ovaj termin koriste opisujući različite «projekte učenja» koje preduzimamo u slobodno vreme, bilo da su u pitanju hobiji ili sticanje novih veština. U ovom kontekstu, termin informalno obrazovanje se često primenjuje na učenje koje je posledica uključenosti u omladinski rad i rad u zajednici.

Uprkos ovim različitim načinima upotrebe, informalno obrazovanje odnosi se na proces u kome se učenje dešava (videti reference za rasprave o učenju) i sve aktivnosti koje pomažu ljudima da nešto nauče (vidi Smit, Mark - Smith, Mark K. 2000). Da bismo izbegli zabunu, termin neformalno učenje koristimo da opišemo svet omladinskih treninga, imajući u vidu da se o terminologiji još uvek vode debate.

Neformalno obrazovanje najčešće se definiše nasuprot formalnom, a to je važno dodatno razmotriti. Mnogi praktičari podvlače potencijale omladinskih organizacija ili drugih institucija da pruže alternativne načine obrazovanja, koji prevazilaze kapacitete i okvire školskog obrazovanja. Međutim, oni koji naglašavaju potencijalnu vrednost komplementarnog pristupa između obrazovnih sektora (videti 4.2.2) protive se ovome. Komplementarni pristup uključivao bi neformalno obrazovanje i putem razvoja i dopune predmeta koji se predaju u školama, ili naglašavanjem participativnog pristupa učenju. On takođe može uključivati ponavljanje nekih karakteristika formalnog sektora u neformalnom, sa ciljem priznavanja treninga i sličnih vrsta rada. Trenutni pristup Evropskih institucija i Evropskog omladinskog foruma je da postavi standarde kvaliteta i sredstava sertifikovanja neformalnog obrazovanja na evropskom nivou, a posebno za trening. Međutim, priznavanje i vrednovanje



neformalnog obrazovanja je samo jedna strana debate, budući da se određeni broj ljudi uključenih u omladinski rad pribojava da će on time izgubiti neka od svojih inherentnih svojstava. Otvorenost za sve mlade ljude, dobrovoljno učešće bez bojazni od procene individualnih postignuća, fleksibilna struktura i planiranje, učenje zasnovano na potrebama i interesovanjima učesnika, kao i mogućnost rada različitim brzinama i na različite načine može biti razvodnjeno institucionalnim i kurikularnim zahtevima.

### **Trening: razmotrimo neke termine**

*Čoveka ne možeš ničemu naučiti. Jedino što možeš je da mu pomogneš da nauči sam.*

#### **Galileo Galilej**

Ove rasprave o terminima podsećaju nas da jezik koji se koristi u omladinskom radu nije niti postojan niti jednoznačan. Ne samo da se sadržaj i procesi koji se opisuju ovim terminima razlikuju, već, kada se koriste u različitim jezicima i kulturnim kontekstima, oni često nose različitu konotaciju, ukazujući na različite obrazovne stilove i vrednosti. Imajući sve navedeno na umu, može biti interesantno da malo detaljnije proučimo termine koji se koriste u treningu i u našem T-Kitu.

**Obrazovanje i učenje:** Kada govorimo o obrazovanju obično mislimo na planirane obrazovne aktivnosti; tj. aktivnosti koje stvaraju okvir i proces u kojima se učenje odvija. U ovom procesu naglasak je na učesnicima, njihovim potrebama i interesima – obrazovanje se usredsređuje na kognitivne procese koji se odvijaju u samim učesnicima tokom učenja. Učenje može da se dogodi iznenada i u okviru planiranih aktivnosti. Ljudi uče na različite načine. Prihvatanje ove činjenice i sposobnost da se o njoj vodi računa tokom planiranja su od posebne važnosti za trening sa multikulturalnim grupama (videti 4.2.1-3 za detaljniju diskusiju o učenju).

**Trening, animacija i facilitacija:** Kada su u pitanju ovi termini, svakako je moguće napraviti zabunu. Uzmimo reč «trening». Na francuskom, na primer, reč «former» bukvalno znači «vajati ili oblikovati disciplinom ili obrazovanjem», ali se može, takođe, odnositi i na proces oblikovanja karaktera. U engleskom, reč «training» se više odnosi na sticanje veština i kompetencija, kao kada govorimo o fudbalskom treningu ili stručnoj obuci. Drugi značajni termini koje možemo čuti da se naizmenično koriste u ovoj oblasti mogli bi biti «animacija» i «facilitacija». Oksfordski rečnik definiše «facilitirati» kao «olakšati ili olakšavati; lakše postići nešto ili izvesti neku akciju», dok «animirati» doslovce znači «udahnuti nečemu život». Obzirom da rečnici ne propisuju i način upotrebe reči, nije teško zamisliti situaciju u kojoj niz termina označava jedan isti obrazovni proces ili gde više različitih procesa može biti pokriveno istim terminom. Za multikulturalni tim trenera, diskusija o tome šta ovi pojmovi znače svakom od članova tima može biti teška, ali i prosvetljujuća aktivnost. Kako, na primer, ti koristiš ove reči? Kao trener, da li animiraš grupu ili facilitiraš grupni proces? Šta se postiže ovom diskusijom o terminologiji? (definicije su preuzete iz Smit, Mark - Smith, Mark K.,2000)

### **1.1.5 Zaključak: ključni elementi treninga u radu sa mladima sa internacionalnom ili interkulturalnom dimenzijom**

Rezimirajući ovo poglavlje, navodimo nekoliko ključnih karakteristika treninga u ovoj oblasti. Trening u omladinskom radu se zasniva na:

- Verovanju da treba osnažiti mlade ljude za aktivno učešće u društvu i lokalnoj zajednici, u duhu poštovanja dostojanstva i ravnopravnosti svih. Ovo uključuje posvećenost procesu izgradnje i unapređenja multikulturalnih društava u današnjoj Evropi.
- Dobrovoljnom učešću.
- Na filozofiji «usmerenosti na onoga koji uči» (eng. learner-centred ethos), što podrazumeva uvažavanje potreba i interesovanja učesnika.
- Povezivanju iskustva učesnika na treningu sa njihovim životnim situacijama.
- Procesu usmerenom na akciju, sa posebnim naglaskom na dalje prenošenje (multiplikaciju) znanja od strane učesnika nakon treninga.
- Usvajanju znanja i veština, kao i razvoju kompetencija, što treba da vodi promenama stavova ili ponašanja.



- Učenju zasnovanom na iskustvu i praksi, kao i emocionalnom i intelektualnom uključivanju tokom procesa učenja (holistički pristup učenju, simbolički nazvan «ruke, srce i glava», prim. prev.).
- Činjenici da kvaliteti stečeni radom u ovoj oblasti mogu da budu od velikog značaja za budući lični i profesionalni razvoj. Lični i socijalni razvoj su važni elementi obrazovnog procesa.
- Činjenici da se lična postignuća najčešće ne određuju putem procene.
- Potrebi da se uzmu u obzir specifične vrednosti i karakteristike organizacije, okruženja i ciljne grupe.

## 1.2 Trening i trener

### 1.2.1 Različita shvatanja uloge trenera

Videli smo da postoje različite koncepcije treninga, te stoga i nije iznenađujuće što i sama reč trener ima više značenja. Da stvar bude komplikovanija, učesnici različitog kulturnog porekla i sa različitim iskustvima u obrazovanju mogu da imaju različita očekivanja od trenera, zasnovana na različitim tumačenju uloga trenera i učesnika i razumevanju mesta koje učesnici imaju u obrazovnom procesu. Osim bazične činjenice da je trener osoba uključena u obrazovni proces u kome učesnici nešto nauče, mnoge od ostalih stvari mogu da budu nejasne. Za trenerski tim nije dovoljno samo da budu svesni ove mogućnosti. Da bi izašli na kraj sa ponekad nepredvidivim situacijama tokom treninga, treneri treba da razmisle o svojim ulogama. Naredna vežba pruža vam mogućnost da razmislite o tome da li svi članovi vašeg tima jednako tumače vaše uloge trenera tokom treninga.

#### **Barometar stavova (eng. *Where do you stand?*)**

Komentar: Ova vežba može se koristiti za skoro svaku temu!

Uputstvo: Nacrtajte zamišljenu ili stvarnu liniju (koristeći traku ili konopac) u sobi u kojoj održavate trening. Na svakom kraju stavite po jedan znak, sa jedne strane DA a sa druge NE. Pročitajte (i napišite na flip-čartu, engl. flip-chart) sledeće tvrdnje. Budući da je ova aktivnost istovremeno usmerena na uočavanje različitog razumevanja termina, ali i suštine problema, budite pažljivi kada odgovarate na pitanja za pojašnjenje koja vam postavljaju učesnici.

Tvrdnje

1. Svako može biti dobar trener.
2. Trening treba da bude zabavan.
3. Trener treba da pomaže učesnicima da dođu do zaključaka do kojih trener želi da ih dovede.
4. Lični razvoj učesnika je osnovna svrha svakog treninga.
5. Trener treba da ostavi sopstvene vrednosti kod kuće.
6. Veštine i metode su suština svakog treninga.
7. Rezultati treninga treba da budu merljivi.
8. Najbolje se uči kroz praksu.
9. Cilj treninga je prenošenje znanja.
10. Tokom treninga učesnicima treba davati i savete i recepte.

Preuzeto iz *Treninga za trenere* Saveta Evrope i Evropske komisije, 2000.



U donjoj tabeli nalazi se poređenje trenera sa drugim vrstama edukatora (ulogama u obrazovanju), imajući u vidu više različitih kriterijuma.

<b>Obrazovna uloga</b>	<i>Nastavnik</i>	<i>Trener</i>	<i>Facilitator</i>
<b>Proces</b>	manje važan	važan	važan
<b>Zadatak/sadržaj</b>	ima centralnu ulogu	ima važnu ulogu	zajednička odgovornost
<b>Edukativne metode</b>	uglavnom predavanja	kombinacija	kombinacija
<b>Stil komunikacije</b>	uglavnom od “nastavnika”	različiti stilovi	minimalan upliv
<b>Moć</b>	apsolutna	apsolutna i podeljena	podeljena
<b>Primeri</b>	nastavnik u školi	IKU trener <sup>4</sup>	moderator konflikata

Očigledno je da se različite uloge edukatora ne mogu hirurški razdvojiti. Trener često u toku treninga može imati nekoliko različitih uloga, od vođenja dela treninga, preko facilitiranja procesa donošenja odluka u grupi do držanja kraćih predavanja. To znači da trener mora stalno da usklađuje ove uloge sa svojom meta-ulogom trenera (svojim razumevanjem uloge trenera u neformalnom obrazovanju, prim. prev.), kako bi izbegao konfuziju oko pitanja moći. Ako trener, na primer, facilitira neku grupnu aktivnost, ali primeti da je ona postala kontra-produktivna za celokupan trening, može li on da donese odluku o prekidu sesije, ili, pak, mora da nastavi vođenje procesa iz uloge facilitatora? (Pitanja ovog tipa detaljnije su analizirana u narednim poglavljima). Nedovoljna razgraničenost ovih uloga još više dolazi do izražaja u toku proteklih nekoliko godina. Naime, tradicionalna uloga nastavnika menja se uvođenjem elemenata treninga i facilitacije. Ovo dobro ilustruje činjenica da se u većini evropskih zemalja trenutno razmišlja o školi kao mestu gde se stiču socijalne kompetencije, a ne mestu pukog prenošenja intelektualnog znanja.

### ***Teme za razmišljanje***

1. Do sada, koji trener (ili treneri) te je najviše impresionirao? Zašto?
2. Koje je tvoje najgore iskustvo kao učesnika treninga? Zašto?
3. Da li se slažeš sa definicijom iz gornje tabele da nastavnik koji predaje u školi ima više moći nego trener koji radi sa mladima?
4. Koje vrste moći mogu biti uključene u obrazovni proces?
5. Pozivamo te, takođe, da i sam razmisliš “gde ti stojiš” u odnosu na tvrdnje iz barometra stavova.

## **1.2.2 Vrednosti trenera i njihov uticaj na trening**

*Mudar je onaj koji poznaje druge a prosvetljen je onaj koji poznaje sebe.*

### **Lao Ce**

Ovaj T-kit pisan je uz naglašavanje određenih obrazovnih, kulturnih, političkih i etičkih vrednosti. Kada govorimo o treningu u ovom kontekstu, osnovne vrednosti koje se nalaze u osnovi treba da budu uzajamno poštovanje, različitost, ojačavanje, demokratija, participacija. U ovom delu razmatraju se pitanja vrednosti trenera, na koji način su one povezane sa njegovom motivacijom i kakav je njihov uticaj na proces treninga.

4. IKU trener (eng. ICL trainer) – edukator u oblasti interkulturalnog učenja, prim. prev.



### Teme za razmišljanje

1. Zašto sam ja trener?
2. Koja uloga mi je najdraža kada radim kao trener: drug, nastavnik, edukator, partner, menadžer, organizator, stariji brat, supervizor, šaljivdžija, učesnik, zavodnik, mislilac, zvezda...i zašto?
3. U kakvoj je vezi ta uloga sa mojim vrednostima?
4. Zašto sam postao član organizacije u kojoj radim?
5. Koje vrednosti moja organizacija prenosi u treninzima koje nudimo? Koje vrednosti ja prenosim? Da li se one podudaraju sa vrednostima koje zastupa moja organizacija?
6. Kako bih, u mojoj organizaciji, opisao ciljeve naših treninga; kao političke, društvene, edukativne, kulturne, profesionalne, religijske...?

Naše osnovne vrednosti određuju način na koji planiramo i vodimo trening, kao i način na koji se mi ponašamo tokom treninga. Vrednosti koje imamo u okviru treninga otkrivaju se kroz:

- Izbor tema treninga.
- Način na koji se ovaj izbor pravi, uključujući i faktore kao što su analiza potreba (videti 4.1) i stepen u kome su učesnici uključeni u proces planiranja.
- Step aktivnog učešća učesnika u treningu koji je omogućen našim metodološkim izborima (da li se bavimo očekivanjima učesnika, da li koristimo mogućnosti fidbeka<sup>5</sup> (eng. feedback) i evaluacije, i da li koristimo metode aktivnog i iskustvenog učenja).

Naše vrednosti određuju način na koji evaluiramo i odnosimo se prema procesu koji se odvija tokom treninga. Vrednosti takođe imaju uticaja na ono što možemo da nazovemo našim stilom vođenja (eng. *leadership style*, videti *Organisational Management T-Kit str. 46-48*). Tokom treninga trener može biti u situaciji da preuzme određene uloge, pri čemu neke od njih, kao i vrednosti u njihovoj osnovi, mogu biti sukobljene.

Zamislite sledeću situaciju:

Kasno je uveče tokom intenzivnog treninga. Mnogi učesnici su, čini se, u “transu” izazvanom zahtevima treninga, iscrpljeni ali rešeni da nastave sa aktivnostima. Uprkos umoru mnogi bi da nastave rad, a ostali se tome ne suprotstavljaju, jer se boje da bi time mogli da izgube poštovanje grupe. Šta trener u ovakvim situacijama može da uradi?

Da li da poštuje volju grupe, budući da je u pitanju participativna aktivnost, i jedna odluka donesena na osnovu autoriteta trenera bila bi suprotstavljena samoj suštini ove aktivnosti? Ali, zar trener nije oduvek smatrao da ponekad mora da donosi čvrste odluke, kada aktivnosti narušavaju čitav proces treninga, ili kada su učesnici psihološki i fizički ugroženi? Ipak, zar i učesnici nemaju pravo da odlučuju o tome na koji način će učestvovati? Ali, ako ga intuicija ne vara, mnogi ne bi želeli da tog dana i dalje učestvuju, a time su njihova prava u svakom slučaju povređena?

Navedena pitanja ukazuju da ovde treba da bude spomenut čitav niz veoma važnih vrednosti, ono što zovemo profesionalnom etikom. Diskusije na temu profesionalne etike poznate su nam iz sveta politike ili sveta novinarstva, ali ovo je nešto o čemu i treneri moraju razmišljati tokom stvaranja svojih ličnih spiskova stvari koje *treba*, ili *ne treba*, raditi tokom treninga.

### 1.2.3. Šta sve čini trenersku etiku?

Jedna žena odvela je sina kod Gandija, koji je upita šta želi. “Volela bih da moj sin prestane da jede šećer”, odgovori ona. “Dovedite dečaka ponovo za dve nedelje”, odgovori Gandi. Dve nedelje

5. za više informacija o fidbeku, videti pod 4.4.2. – prim.prev.

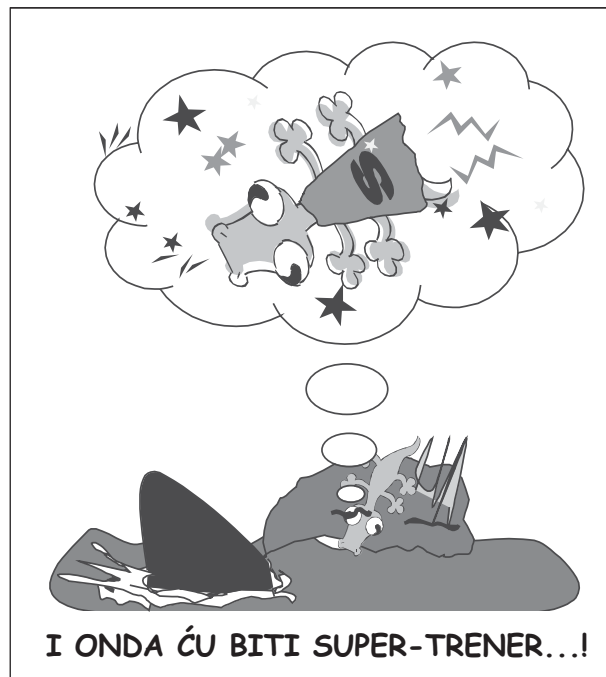


kasnije pojavi se žena sa sinom. Gandi se okrenu ka dečaku i reče: “Prestani da jedeš šećer”. Žena se iznenadi i upita: “Zašto sam morala da čekam dve nedelje da biste mu to rekli?” “Zato što sam pre dve nedelje i sam jeo šećer”, reče Gandi.

Kao što vidimo iz ove priče, biti trener (i lider) može biti veoma zahtevna uloga. Biti u ulozi trenera podrazumeva spoznaju šta je to za šta se zalažem, šta ja mogu da ponudim, gde su moje granice koje postavljam, i najvažnije, kako izlazim na kraj sa očekivanjima drugih?

”Uvek sam na javnom mestu, i predstavljam uzor, hteo to ili ne, kao osoba i kao trener. Moje ponašanje može postati važan podsticaj za proces učenja. To takođe znači da ne mogu da se ne ponašam (*kao Ne mogu da ne komuniciram I cannot not communicate, videti npr Watzlawick et al 1967*). Moram biti svestan sebe, sposoban da razmišljam o tome kako sopstvenim postupcima utičem na proces i učesnike. Moram biti sposoban da participiram i u isto vreme zadržim izvesnu distancu (da imam «pogled iz aviona»). Treba da budem otvoren prema ljudima čak i kad su mi antipatični u početku. Treba da sam u stalnom kontaktu sa učesnicima, čak i kad za to nisam raspoložen. Treba da budem koncentrisan i u trenucima umora ili kada za to nemam snage. Moram da shvatim da ponekad primam na sebe bes čak i kada on nije stvarno meni upućen. Ja sam “zamena” za druge učesnike, osetljive (neprijatne) teme ili opšte frustracije, i moram sa tim da izlazim na kraj. Treba da se “bacim na stvari”, što pre povežem sa ljudima, pozabavim se procesima i problemima, i oporavim se u najkraćem mogućem roku.” *Iz razgovora autora sa jednim trenerom.*

### Ovo nije opis posla namenjen novoj generaciji super-trenera.



© JoWag 2001

Ovaj nepotpuni opis ima za cilj samo da ukaže na to da je biti trener (ili lider) složen zadatak, a ponekad čak i opterećujuća obaveza. Ova uloga zahteva razvijenu samosvest, kontinuiran sopstveni trening i posedovanje različitih znanja u vezi sa realnostima u kojima radimo. Takođe, zahteva i neophodno opuštanje da bi se izbeglo izgaranje na poslu, kao i raznovrsnost da bi sprečili da nam treninzi postanu suviše rutinski (slabljenje motivacije i posvećenosti). U odeljku 1.2.5 nalaze se načini kako da aktivno podržimo naš osećaj zadovoljstva trenerskim poslom. Iako, po pitanju morala, ne postoji jedan “ispravan” profil trenera, sledeći opis pruža nam osnovu za razmišljanje i diskusiju.



### ***Moralnog trenera možemo opisati kao osobu koja***

- Uči tokom čitavog života
- Posvećena je sopstvenom (profesionalnom) razvoju
- Posvećena je (profesionalnom) razvoju drugih
- Svesna je rizika koje trening donosi učesnicima, i pomaže u njihovom upravljanju
- Deli znanja i veštine sa drugima
- Sposobna je da zadrži optimalni balans između bliskosti i distanciranosti u odnosu sa učesnicima
- Otvoreno razmišlja o sebi i samokritična je
- Korektno prodaje veštine i program
- Osetljiva je na potrebe učesnika
- Bavi se sadržajima i procesima koji su usklađeni sa veštinama koje poseduje
- Stvara uslove koji podržavaju učenje

*(Preuzeto iz Pejdz - Paige 1993)*

Jasno je da je trenerima neophodan određeni nivo kompetencija povezanih sa treningom koji im omogućava da profesionalno obavljaju svoj posao. Značajan stepen odgovornosti za ovo leži na omladinskim organizacijama. One su odgovorne za kvalitet njihovih edukativnih aktivnosti i moraju biti sigurne da njihovi treneri poseduju odgovarajući nivo kompetencija pre nego što im se poveri grupa u složenom društveno-obrazovnom kontekstu. Za samog trenera, uključivanje u proces učenja tokom čitavog života podrazumeva konstantnu uključenost i potragu za novim mogućnostima za učenje i informisanost o aktuelnim pitanjima, raspravama i problemima u obrazovanju.

Mišljenje o tome ko je dobar trener je, naravno, subjektivno. Neki od faktora koji ga određuju su: prethodno iskustvo, izabrani stilovi učenja, vrednosti trenera, treninga i organizacije. Imajući ovo na umu, lista ključnih karakteristika trenera koja sledi mogla bi biti korisna polazna tačka za razmišljanje o kurikulumu treninga fokusiranom na istraživanje trenerskih kompetencija.

- Sposobnost da se pokaže odobravanje i prihvatanje učesika
- Sposobnost povezivanja grupe i njenog kontrolisanja bez opasnosti da će se grupi nametnuti ograničenja ili da će se grupa «ošteti»
- Stil podučavanja i komunikacije koji podstiče razvoj ideja i upotrebu veština učesnika
- Posedovanje znanja i iskustva u vezi sa datom oblašću
- Organizacione sposobnosti koje omogućavaju efikasno upravljanje postojećim resursima i obavljanje logističkih zadataka
- Veština prepoznavanja i rešavanja problema učesnika treninga
- Pozitivan odnos prema određenoj temi i kapacitet da se ona prikaže na živ i interesantan način
- Sposobnost fleksibilnog reagovanja na promenljive potrebe učesnika

*(Preuzeto iz: Priti - Pretty et al. 1995)*

### **1.2.4 Trenerske uloge**

U životu igramo mnoge uloge. One zavise od okruženja u kome smo aktivni. Govoreći sociološkim rečnikom, ulogu čine određeni, u velikoj meri fiksirani, načini ponašanja, vrednosti i komunikacijski



obraci određeni okruženjem u kome se ova uloga ostvaruje. Tako, na primer, kod kuće možemo biti sinovi i kćeri, majke ili očevi, i u normalnim okolnostima obično se tako i ponašamo. Ako to ne radimo, to će veoma brzo biti primećeno. U školama ili na fakultetima možemo biti studenti ili profesori, ili određeni tipovi studenata i profesora. Na poslu su naše uloge prilično precizno definisane. Advokati govore i ponašaju se na određeni način i od njih ne očekujemo da iznenada skoče na sto i počnu da igraju, osim u filmovima Vudi Alena. Za trenera, pitanje uloga može biti komplikovano, i to zbog stalne promene konteksta i očekivanja drugih. Uloge trenera mogu biti različite i veoma kompleksne zato što uključuju više različitih vrsta odgovornosti prema različitim akterima uključenim u trening, počevši od pripreme pa sve do evaluacije treninga. Neke od ovih pod-uloga mogu biti: prijatelj, nastavnik, edukator, partner, menadžer, program-menadžer, organizator, stariji brat, momak iz zemlje X, tutor, supervizor, šaljivdžija, ljubavnik, mislilac, zvezda.

Na treningu, kao i u bilo kojoj vrsti strukturiranog procesa obuke, oživljavamo naše trenerske uloge uz pomoć naših ličnih i profesionalnih kvaliteta, veština, sposobnosti i interesovanja. Način na koji naša uloga živi pod uticajem je očekivanja učesnika i samog sadržaja treninga. Takođe, uloga trenera uključuje određenu količinu moći. Sve navedeno govori nam da tim trenera na početku svoga rada treba da izdvoji vreme da uskladi svoje uloge sa traženim profilima i postojećim očekivanjima učesnika.

### ***Teme za razmišljanje***

1. Koje sve uloge ti preuzimaš kao trener? Da li one korespondiraju sa gore navedenom listom?
2. Koja je tvoja omiljena uloga?
3. Da li je neka od tvojih omiljenih uloga preskočena?
4. Postoji li neka tvoja skrivena uloga za koju niko drugi ne zna?
5. Da li postoji uloga koja ti se često nameće (ili je sam sebi namećeš) tokom treninga?
6. Kako usklađuješ svoje uloge i moć koju one nose sa sobom u odnosu sa grupom učesnika i ostatkom trenerskog tima?
7. Kako izlazite na kraj sa nejasnoćom trenerske pozicije koja podržuje ulogu autoriteta u grupi ravnopravnih učesnika?

### **1.2.5. Dobrobit: važno pitanje za trenere**

*Najgore što možete sebi učiniti je da zaboravite na sebe.*

#### **Lao Ce**

Treninzi, posebno treninzi u radu sa mladima, mogu biti zahtevni, zamorni, čak i stresni (*osnovne informacije o stresu mogu se naći u Organisational Management T-kit*). Verovatno smo svi iskusili povratak kući nakon višednevnog treninga, iscrpljeni, možda srećni, možda prazni, ili nešto između. U toj situaciji, nekoliko dana odmora dobro bi došlo (iako to nije uvek moguće) za oporavak i uspostavljanje kontakta sa sopstvenim životom, partnerom, prijateljima i ostatkom sveta! Baviti se treningom nije klasičan posao od devet do pet. Za trenerski tim to često znači da dan započinje radnim doručkom i, nadajmo se, završava negde oko ponoći, za vreme ili nakon nekih društvenih



---

aktivnosti ili zabave. Ova veštačka situacija u toku treninga, koja najčešće podrazumeva zajednički život i rad, može u velikoj meri da potpomogne proces učenja, dozvoljavajući učesnicima da ostanu u kontinuiranom kontaktu jedni sa drugima, provodeći zajedno trenutke u formalnom i neformalnom vremenu. Uključenost u ovaj proces, imajući u vidu borbu sa organizacionim problemima, kao i odgovornost za sam program treninga, može biti zadatak koji iskorišćava sve kapacitete trenera. Pored toga, trener ne samo da je odgovoran za funkcionisanje treninga i (donekle) za dobrobit učesnika, već treba da vodi računa o sebi i svojoj energiji da održi (i ponekad poboljša) kvalitet sopstvenog rada. Postoje različiti načini da se život pre, za vreme i posle treninga olakša. Naredna pitanja mogu se shvatiti i kao lični podsetnici za brigu o sebi tokom treninga, kao i pred predstojeće sesije.



### Olakšajte sebi život! Saveti i preporuke

<b>Pre treninga</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koji su to uslovi iz okruženja (atmosfera, komfor, vreme za sebe, sport i hobi, hrana) koji mi trebaju za ovaj trening?</li><li>• Koje probleme iz spoljašnjeg sveta (moje organizacije, drugih projekata) moram da rešim ili prebacim na druge ljude tako da mogu u potpunosti da se posvetim treningu, a ne da budem ometan drugim stvarima?</li><li>• Ako sam svestan da tokom treninga pijem ili pušim previše, koje alternativne strategije da smanjim svoj stres imam na raspolaganju?</li><li>• Koji «prtljag» (zdravstvene ili privatne probleme) nosim sa sobom? Sa kim (iz tima) bih to mogao da podelim i kakva mi je vrsta podrške potrebna?</li><li>• Da li je program treninga prilagođen klimatskim uslovima, i da li je planirano dovoljno pauza (čak i za popodnevni odmor, u slučaju da je pretoplo)?</li></ul>
<b>Za vreme treninga</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kako da dobro spavam za vreme treninga? (Dođite ranije i proverite da li vam soba odgovara; da li je blizu potencijalnih izvora buke? Dodatne strategije: koristite čepiće za uši, ponesite sopstveni jastuk i prekrivač, koristite metode relaksacije kad ste pod stresom...)</li><li>• Da li mi/nam je, i kakva, podrška potrebna tokom treninga? Šta mi je potrebno za brze pripreme na licu mesta? (osobe, trening-materijal, knjige, tehnička sredstva...)</li><li>• Na koji način ćemo u okviru trenerskog tima deliti zaduženja za večernje aktivnosti, da bi imali više individualnog slobodnog vremena ili više vremena za spavanje?</li><li>• Kakva hrana i koja vrsta relaksacije mi je potrebna da bih se dobro osećao fizički, kao i u srcu i duši?</li><li>• Kako da ostanem u kontaktu sa svojim partnerom/prijateljima i ostatkom sveta?</li></ul>
<b>Posle treninga</b> <b>Opšti principi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Na koji način sam iskoristio trening kao priliku za sopstveno učenje i profesionalni razvoj?</li><li>• Kako procenjujem odnos «starog» i «novog» u svom trenerskom repertoaru?</li><li>• Kako procenjujem odnos zastupljenosti «lakih» i «teških» tema treninga i učesnika tokom poslednjih godinu dana? Koje su to oblasti u okviru kojih zahtevam previše od sebe, a u kojim oblastima je upravo suprotno?</li><li>• Kada mogu da budem učesnik, a kada vođa? Kako se u ovim situacijama osećam?</li><li>• Šta za one sa kojima živim i radim znači moj život trenera i moje odsustvovanje sa posla i od kuće? Koju cenu smo drugi ljudi i ja spremni da platimo da bih živio na ovaj način?</li><li>• Kakve fantazije ili strahove ima moj partner imajući u vidu činjenicu da srećem mnogo ljudi, muškaraca i žena, u tako zbližavajućim i neobičnim okolnostima kao što su treninzi? Kako se postavljamo prema seksualnoj želji i seksualnoj privlačnosti? (videti odeljak 5.3.3. o vezama) Na koji način razgovaramo o ovakvim bojaznima i sličnim pitanjima?</li><li>• Koliki je moj krug prijatelja? Koliko kontakata imam sa različitim grupama ili prijateljima van mog radnog okruženja?</li><li>• S kim mogu da porazgovaram o teškim situacijama na poslu i (ličnim) problemima?</li><li>• Šta sam sve radio ili pročitao u vezi sa mojim profesionalnim aktivnostima tokom poslednjih nekoliko meseci?</li><li>• Koliko vremena stvarno imam za sebe? Da li je bilo šta preostalo posle posvećivanja mojoj porodici, partneru, poslu, učesnicima i drugim ljudima?</li><li>• Koliko su mi važne sportske aktivnosti, odmor i razonoda? Na koji način tretiram ishranu? Koliko su mi značajna sredstva za stimulaciju, legalne i nelegalne droge?</li><li>• Koliko novca moram da zaradim kao "slobodnjak" (eng. freelance trainer) da bih mogao da se izdržavam? Imajući ovo na umu, da li radim previše za premalo novca i/ili za previše klijenata koji ne mogu adekvatno da me plate? Šta za uzvrat od njih dobijam?</li></ul>



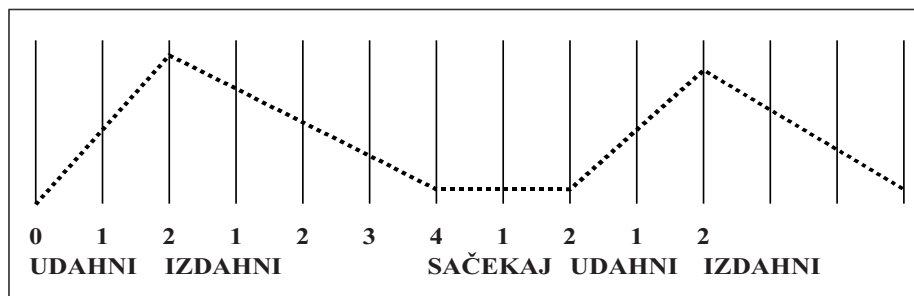
## Vežba: Disanje i opuštanje

Stres u velikoj meri utiče na naše disanje. Kada smo pod stresom, naše disanje postaje nepravilno, plitko, ograničeno na male regije gornjih delova pluća i, takođe, ne izdišemo pravilno. Rezultat je prilično očigledan: najveći deo našeg tela je pod stalnom tenzijom. Naredna vežba (koju je veoma lako naučiti, može da se izvodi svuda, osim pod vodom) fokusira se na ovaj simptom. Osnovni princip je da izdisanje usporava otkucaje našeg srca, dok ga udisanje ubrzava.

### 2-4-2 Disanje

1. Uдахните u trajanju od 2 sekunde donjim stomakom. Koristite svoj nos, bez proširenja grudi, koncentrišući se na osećaj udisanja vazduha.
2. Izdišite u trajanju od 4 sekunde. Nakon izdisaja, koristite vaše stomačne mišiće da istisnete još malo preostalog vazduha iz pluća.
3. Ne dišite tokom naredne 2 sekunde.
4. Ponovite korake 1-3 (čitav ciklus disanja ponovite 6 puta; pritom vodite računa da li su vam jezik, vilica i brada takođe opušteni)

### TE-2



## 1.3 Interkulturalno učenje i trening

Oblasti interkulturalnog učenja u omladinskim treninzima posvećen je jedan ceo T-kit (Br. 4) iz ovog serijala. Na neki način tema Interkulturalnog učenja se provlači i kroz ovaj priručnik. U stvari, cela ova knjiga je pod uticajem filozofije interkulturalnosti, a različiti elementi treninga obrađeni su imajući u vidu interkulturalno učenje kao osnovno polazište. Za autore ove publikacije interkulturalno učenje nije tema koja se može obraditi u toku jedne tematske jedinice treninga, niti tokom jednog kišnog popodneva (mada nema sumnje da je veoma važno i korisno baviti se ovom temom u nekim za to predviđenim delovima treninga). Intrekulturalno učenje predstavlja političku filozofiju koja pokreće međunarodni rad sa mladima. Kada govorimo o interkulturalnom učenju, mislimo i na čitav skup obrazovnih aktivnosti koje se u radu sa mladima nesumnjivo moraju koristiti. Takođe mislimo i na korpus znanja iz ove oblasti koji od trenera zahteva promišljanje, lično određenje i rad na razvoju najvažnijih trenerskih veština.



Kao što je već u uvodu naznačeno, ovo treba imati na umu pri čitanju različitih delova ovog priručnika, u kome se srećemo sa interkulturalnim učenjem u više navrata.

Suština ovog poglavlja je slična kratkom rezimeu na koricama nekog bestseleru; daje nam bazičnu ideju (ako ona uopšte postoji), i podstiče čitaoca da za njom traga u knjizi. Na drugom mestu u ovoj publikaciji (4.2.1-3) raspravlja se o učenju, ali analiza interkulturalnog učenja najpre podrazumeva hvatanje u koštac sa najspornijim pojmom - kulturom.

### 1.3.1 Kultura

Kultura je složen i diskutabilan pojam. Kliford Girc (Clifford Geertz), u čuvenom radu *The Interpretation of Cultures*, zapaža da se u potrazi za objašnjenjem i boljim shvatanjem pojma «kultura» u mnogim radovima stvaraju još veće nejasnoće. Žak Demorgon (Jacques Demorgon) i Markus Molz (Markus Molz), tvrde da su svi pokušaji da se opiše taj pojam već unapred kulturno determinisani. Ova premisa je očigledna i bazična. Kao što ističe engleski publicista Rejmond Vilijams (Raymond Williams) u delu Ključne reči (*Keywords*), kultura je pojam sa određenom predistorijom i stoga se ne može naučno izučavati kao nešto što već postoji takvo kakvo jeste, sada i ovde. Upravo suprotno, kultura predstavlja socijalno konstruisan pristup razumevanju sopstvenog načina života.

Tretiranje kulture na ovaj način narušilo je dva duboko ukorenjena značenja ovog termina. Kultura često ima evaluativno značenje koje se odnosi na umetničku produkciju nekog društva, ili još češće neke nacije. Ova definicija podvrgnuta je brojnim kritikama, zbog toga što kulturu definiše suviše elitistički i što ne navodi eksplicitno koju vrstu društvene moći zastupa. Sledeća definicija kulture u širokoj upotrebi je antropološko poimanje kulture kao načina života, otvorenog za opis i analizu od strane za to obučanih, najčešće zapadnih, naučnika. I ovaj pristup je pretrpeo značajne potrese sa usmeravanjem fokusa kulturološke analize na ovakvu praksu, kroz naglašavanje neophodnosti da se analizira uticaj moći u ovim interkulturalnim susretima.

Savremene definicije kulture (za detaljniji prikaz relevantnih teorija videti *Intercultural learning T-kit*, str. 14-19) analiziraju kulturu kao softver koji omogućava ljudskom hardveru da funkcioniše, istovremeno negirajući nivoe uticaja koje softverski paket u stvari ima. Softver se instalira procesima akulturacije; mi upijamo vrednosti, običaje, norme i standarde, zdravorazumske ideje i razvijamo sposobnost shvatanja simbola koji nas okružuju pod uticajem značajnih faktora iz tog okruženja. Drugim rečima, mi shvatamo kako da interpretiramo realnost i sa njom komuniciramo, učeći od realnosti kojoj smo izloženi i kojom smo oblikovani. Učenje putem akulturacije je sasvim prirodan proces, poput disanja; arbitrarna i relativna značenja, asocijacije i razlike postaju za nas uobičajeni softver koji koristimo u svakodnevnom životu.

Zabluda je o kulturi govoriti kao o zatvorenom sistemu, a o akulturaciji kao jednosmernom i jednostavnom procesu. Kao kulturno biće, možete se zapitati da li je moguće da sopstvenoj kulturi date etiketu. Da bi ovo uradili, potrebno je da pretpostavimo da su svi procesi koji na nas utiču u harmoniji i nepromenjeni od strane nas samih, kao iskustvenih bića. Često se može čuti da je kultura ekskluzivno povezana samo sa nacionalnim kulturama, ali čak i u izolovanim i naizgled homogenim nacijama postoje brojni uticajni faktori koji utiču na stvaranje razlika i raznolikosti. Pod uticajem sve veće globalizacije, sve je teže zamisliti da postoje ili se mogu održati izdvojeni nacionalni konteksti. Neuobičajeno kretanje stanovništva (počev od privilegovanog putovanja turista pa sve do tragičnih prisilnih migracija), globalni sistemi komunikacije, pojačane ekonomske veze i sve veći internacionalni i globalni sistemi otežavaju nam mogućnost - međusobnog ignorisanja. Repertoar kulturnih uticaja kojima su ljudi izloženi sve više raste i neki autori tvrde da se u svetu razvijaju *treće kulture* procesom *hibridizacije*. To znači da konstantan protok i upoznavanje različitih ljudi, objekata, ideja i slika kreiraju kulture koje prevazilaze tradicionalna određenja nacije, porodice, etničke pripadnosti, religije i tako dalje.

---

Na više načina, internacionalni seminari mladih mogu biti viđeni u ovom svetlu. Učesnici su pripadnici različitih kultura, ali istovremeno oni imaju mnogo toga zajedničkog: referentne okvire, vrednosti, tipove obrazovnog kapitala, životni stil omladinskih potkultura, organizacijske kulture, politička uverenja itd.

Zbog toga, iako kulture postoje, diskutabilno je da li možemo poistovećivati ljude, ili same sebe, samo sa jednom kulturom, i to pretpostavljajući da smo u stanju da opišemo tu kulturu i ukažemo po čemu se ona razlikuje od drugih kultura. Koncept identiteta nam omogućava da pridemo ovim kulturnim protivrečnostima u odnosu na naša vlastita iskustva. Zamislite da ste ruska lutka - babuška, sa beskrajnim mogućnostima da izvadite još jednu lutku iz poslednje. Koliko "lutaka" bi vam trebalo da predstavite sve faktore koji su uticali na formiranje vašeg identiteta? Razmišljanje o identitetu predstavlja veoma značajnu komponentu interkulturalnog učenja, kao što ćemo kasnije videti. Na ovom mestu, pogledaćemo u kakvoj su vezi ova teorijska razmatranja i trening-situacija.

### 1.3.2 Kultura, identitet i trening

Teško pitanje za svakog trenera je: kada je neka situacija određena kulturom? Recimo, na primer, da Migel (*Miguel*) stalno kasni. Kako bi reagovao interkulturalno osetljiv trener? Da li se on tolerantno osmehuje, prepoznajući Migelov južnjački način shvatanja vremena, ili besno drži predavanje lenjom momku, zahtevajući od njega poštovanje i posvećenost jednaku onoj koju pokazuje grupa tačnih severno-evropljana sa velikim satovima. Ovaj primer je, jasno, klišeiziran i stereotipan, ali ilustruje mnoge stvari; od nas se traži da interpretiramo i evaluiramo informacije u ovom kontekstu i da to treba da učinimo u skladu sa znanjem, iskustvom i informacijama o kulturi, a i da moramo stalno da usklađujemo interakciju između pojedinaca iz različitih kultura i kulture koja nastaje u samoj grupi (pitanje za diskusiju: da li grupa na treningu ima svoju kulturu, i, ako je tako, koje teorijsko gledište time zastupate?) Postoji mogućnost da Migel svesno manipuliše stereotipima za koje zna da postoje, na taj način naglašavajući da ljudi takođe igraju uloge i izražavaju svoje kulture na različite načine, u zavisnosti od konteksta u kome se nalaze. U vezi sa tim, postoji mišljenje da ljudi često ulaze u uloge koje im njihova kultura nameće kao način kojim izlaze na kraj sa neodređenošću i nejasnoćom (eng. ambiguities) multikulturalnog okruženja.

Ovi procesi počinju od jednog sasvim očekivanog momenta na treningu – susreta ljudi.

- Razmislite o skorašnjoj međunarodnoj aktivnosti u kojoj ste uzeli učešće. Kada ste sreli druge učesnike, kako ste izražavali vaš identitet i kako se ispoljavala vaša kultura? Da li ste mislili o odeći koju nosite, šalama koje pričate, tipu i brzini informacija koje ste ponudili o sebi? Da li se ovo razlikovalo u zavisnosti od osobe sa kojom ste bili u kontaktu? Da li možete da ispratite razvoj vaših uloga u grupi? Koje od vaših "babuški" su bile javne, i u kojoj fazi seminara?

Iako možemo da pokušamo da kontrolišemo kako smo interpretirani od strane drugih načinom na koji predstavljamo naš identitet, razmišljanje o tome na koji način mi interpretiramo ponašanje drugih može nam ukazati koliko ovaj proces zaista može biti uspešan i tačan.

- Ranije smo u ovom odeljku upotrebili metaforu o kulturi kao softveru. Pomislite na neke ljude koje znate dobro iz vašeg rada sa mladima. Kada ste se prvi put sreli, da li je bilo moguće da ih «pročitajte» iz veoma ograničenog kontakta i malog broja informacija? Koje stereotipe i kate gorije za interpretaciju vaš softver obezbeđuje? Da li su neke od ovih interpretacija ostale iste? Da li ste mogli da protumačite njihovo «čitanje» vas i vašeg ponašanja, i, ako je tako, da li ste se trudili da ga promenite ili da ga (p)održite?



Upravo ovi procesi izražavanja, tumačenja i preispitivanja identiteta najznačajniji su za razumevanje kulturom uslovljene dinamike grupe. Ljudi sa svojim složenim socio-kulturnim biografijama u isto vreme projektuju i interpretiraju jedni druge – pokušavajući da identifikuju sebe i druge. Mi nismo naučeni da funkcionišemo u vakuumu, pa stoga možemo kreirati naučene strukture tumačenja na osnovu minimuma informacija. Francuski sociolog Rolan Bart (Roland Barthes) dokazao je da znaci u društvu imaju denotativni i konotativni nivo značenja. Tako, kada vidimo stolicu, ona ne predstavlja samo svakodnevni objekat – stolicu, već sa sobom nosi i nivo dodatnog značenja, ukazujući (sugerišući) na svaku stolicu koju smo videli, znali, sanjali, mrzeli ili na kojoj smo ikada sedeli. Na isti način, složeni “znaci” zvani učesnici treninga mogu biti odmah interpretirani (etiketirani, prim. prev.) uprkos činjenici da imamo malo ili nimalo personalnih informacija o njima. Stereotipno zaključivanje je način navigacije u kompleksnom svetu u kome živimo, a problemi nastaju onda kada nema novih ili izazovnih informacija za unos u naš softver.

Ovo takođe naglašava da mi stalno komuniciramo kroz kulturalne informacije i da se ovaj veoma uticajni aspekt komunikacije odvija izvan polja jezika koje govorimo. Ipak, kada ljudi govore istim jezikom, odvijaju se slični kulturni procesi. Jezik takođe funkcioniše u smislu denotacija i konotacija, tako da, iako ljudi u grupi mogu koristiti iste termine, ovi termini mogu imati različite suptilne kulturne i personalne konotacije koje se veoma teško mogu uhvatiti. Kada ljudi diskutuju o pravdi, do neslaganja ne mora doći zbog toga što oni imaju različita poimanja koncepta pravde kao takvog, već možda i zbog toga što se način na koji su naučili da upotrebljavaju pojam pravde može razlikovati od jedne do druge jezičke grupe.

Interpretacija uvek uključuje i određeni nivo procene. Dobar primer za to je način na koji interpretiramo modni stil ljudi. Ovaj proces ne predstavlja samo puko «učitavanje» informacija o ljudima koje posmatramo, već dobijanje informacija koje u sebi sadrže vrednosni sud o tim ljudima, npr. o onim sa obrijanim glavama. Konotacije koje nosimo nisu samo neutralne asocijacije, već su blisko povezane sa našim vrednostima u odnosu na svet oko nas. Naša kulturalna učitanja sadrže predrasude, tj. mogućnost da zaključujemo i prosuđujemo na osnovu malog broja informacija. U toku nekog od narednih treninga, razmislite o sledećem: Koji tipovi ljudi vas inicijalno privlače i zašto? A koji vas ljudi nikada ne privuku?

Do sada, ovaj odeljak se bavio faktorima koji se javljaju u grupi, a koji se uopšteno mogu smatrati kulturalnim. Moramo takođe imati na umu da ovi obrasci kulturalnog reagovanja nisu predeterminisani, već su pod velikim uticajem same grupe. Stjuart Hol (Stuart Hall) govori o grupama kao «diskursivnim formacijama», što znači da se različiti aspekti identiteta ljudi - pomenute babuške – ispoljavaju u različitim relacijama jedni prema drugima, u zavisnosti od konteksta, života grupe, trenutka u procesu i tako dalje. Važni elementi naše kulture i identiteta ne nalaze se u nekom fiksiранom redu, nego se njihova važnost može menjati u zavisnosti od načina kako interpretiramo situaciju i kako osećamo da se ta naša interpretacija prihvata i vrednuje. Setite se, na primer, različitih diskusija na istu temu koje ste možda imali na različitim treninzima. Kako su se vaši doprinosi, ideje ili pozicije menjale? Šta je, po vašem mišljenju, doprinelo tome?

### **1.3.3 Interkulturalno učenje?**

Uopšteno govoreći, interkulturalno učenje možemo definisati kao filozofski i obrazovni odgovor na izazove kompleksnosti kulturalnih situacija. Stvar koju treba imati na umu u vezi sa gore pomenutim procesima je da naša kultura, kako god je mi definisali, daje legitimitet našim interpretacijama i procenama društvene realnosti, tako da ih mi doživljavamo kao normalne i prirodne. Svakoga dana interpretiramo i obrađujemo ogroman broj informacija koje se tiču kulture i sposobni smo da to uradimo jer smatramo da su naši interpretativni obrasci u velikoj meri pouzdani. U okviru ovih težnji za održanjem stanja izvesnosti, *različiti* i *drugi* mogu biti negativno procenjeni, a ponekad čak doživljeni i kao pretnja. Ne moramo mnogo tragati da bismo videli ove procese na delu.



---

Da bi opisali polaznu tačku interkulturalnog učenja, možemo se poslužiti citatom Georga Lihtenberga (Georg Lichtenberg): »Bilo bi čudno da su i prihvaćeni filozofski sistem i prihvaćeno tumačenje Kosmosa potekli iz Prusije«. Obrazovni sistem i širi društveni kontekst u koji smo uključeni konstantno nas dovode u kontakt sa različitim duboko ukorenjenim poimanjima ustrojstva Kosmosa. Interkulturalno učenje pokušava da preispita «centričnost» naših stečenih vrednosti i da nam omogući da svesno naučimo i neke druge. Za neke je interkulturalno učenje menadžment; omogućavanje ljudima da pronađu svoj put kroz zahtevne zadatke ili poslovne susrete u inostranstvu. U ovoj oblasti postoji dosta korisne literature (*videti, na primer, Gvirdhem - Guirdham, 1999*). U oblasti rada sa mladima, interkulturalnom učenju često se pristupa kao delu političkog projekta izgradnje održivih participativnih interkulturalnih društava, i kao edukativnom diskursu koji nam omogućava da profitiramo od procesa koji se odvija u okviru međunarodnog treninga. (Pitanje: koji deo ove analize smatrate relevantnim za treninge na nacionalnom nivou u kojima ste učestvovali?)

U narednim odeljcima (4.2.5), tragaćemo za načinima razmišljanja o nama samima kao o interkulturalnim trenerima, o stvarima koje još treba da razvijemo, i bavićemo se metodologijom u oblasti interkulturalnog učenja. U donjoj tabeli navedeni su faktori o kojima treba da razmisli svaki interkulturalni trener, kao i njihove veze sa opštim trenerskim veštinama. Ova tabela može biti veoma podsticajna, kako za lična razmatranja tako i za analizu sadržaja vaših trening programa.



### Interkulturalne trenerske kompetencije – znanja, veštine i stavovi

<b>Znanje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poznavanje interkulturalnih procesa i fenomena</li><li>• Interkulturalno učenje: razumevanje mogućih stadijuma interkulturalnog razvoja, upoznatost sa ključnim pojmovima i kompetencijama.</li><li>• Interkulturalni trening:<ul style="list-style-type: none"><li>- Kreiranje: sesije, dana i čitavog programa.</li><li>- Učesnik: učenje u često nejasnim situacijama i povezivanje toga sa kulturalnim identitetom polaznika.</li><li>- Trener: svest o svojem kulturalnom identitetu, ličnim snagama i slabostima, sklonostima, ograničenjima</li><li>- Sadržaj: poznavanje najvažnijih teorija interkulturalnog učenja i komunikacije, sposobnost da se proceni njihova primenljivost tokom treninga.</li><li>- Obrazovni pristup: prilagođen u skladu sa kulturalnim kontekstima iz kojih učesnici potiču, njihovim stilovima učenja, kao i ciljevima treninga; poznavanje relevantnih obrazovnih metoda i načina njihove adekvatne upotrebe u toku treninga.</li></ul></li><li>• Različitost kao tema treninga: razmatranje pitanja moći, rasizma, represije i socio-ekonomske nejednakosti, kako bi se promovisali pozitivni međugrupni odnosi.</li></ul>
<b>Trenerske veštine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza potreba učesnika i organizacije: motivacija organizacije i polaznika, njihovih stilova učenja, potrebe koje se tiču selekcije i kreiranja grupe (kulturalni milje, pol itd.)</li><li>• Dizajn treninga:<ul style="list-style-type: none"><li>- Opšti i posebni ciljevi: u skladu sa analizom potreba.</li><li>- Sadržaj (teme treninga): u vezi sa ciljevima, potrebama i sastavom grupe.</li><li>- Dizajniranje programa i metodologija: selekcija i redosled metoda obzirom na stilove učenja i potrebe učesnika.</li></ul></li><li>• Implementacija programa: sprovođenje treninga u skladu sa predviđenim programom, svest o trenerskim ulogama i grupnoj dinamici, odgovarajući debriefing<sup>6</sup>.</li><li>• Evaluacija programa: za vreme i posle implementacije.</li></ul>
<b>Lične veštine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fleksibilnost u ponašanju i kognitivna fleksibilnost: sposobnost prilagođavanja na nove načine razmišljanja, ponašanja i interakcije.</li><li>• Kulturalni identitet: posedovanje razvijene svesti o sopstevnom kulturalnom identitetu (i pratećim vrednostima, stavovima, verovanjima, načinima komunikacije i obrascima ponašanja).</li><li>• Tolerancija neizvesnosti: biti sposoban da izađeš na kraj sa nepredviđenim situacijama tokom treninga i radiš sa učesnicima u situaciji koja ima međusobno suprotstavljena značenja.</li><li>• Strpljenje.</li><li>• Entuzijazam i posvećenost.</li><li>• Dobre komunikacione veštine i umešnost u radu sa ljudima (timski rad).</li><li>• Otvorenost za nova iskustva i druge ljude.</li><li>• Empatija.</li><li>• Poštovanje.</li><li>• Smisao za humor (kao i uviđanje kompleksnosti humora u interkulturalnim situacijama!)</li></ul>
<b>Tehničke veštine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoretska i praktična znanja o dobroj prezenaciji, vizuelnom predstavljanju i kreiranju dokumentacije</li><li>• Korišćenje vizuelnih sredstava (grafoskop, projektor, flip-čart...)</li></ul>

(Adapted from Landis and Bhagat, 1996)

6. za više informacija o debriefingu vidi pod 4.4.4.



---

### ***Teme za razmišljanje***

1. Možete li dodati neku kompetenciju za koju mislite da je važna ali je nema na ovom spisku?
2. Na koji način se bavite sopstvenim procesom interkulturalnog učenja?
3. U gornjoj tabeli navodi se nekoliko ličnih kompetencija. Da li je to, po vašem mišljenju, fer? Da li je moguće da se ti kvaliteti steknu zahvaljujući treningu?
4. Koliko vam je važna kontinuirana obuka trenera u vašoj omladinskoj organizaciji? Ko odlučuje o temama treninga? Kako se biraju učesnici? Kako se tretira interkulturalno učenje?



## 2. Trening i timski rad

### 2.1 Multikulturalni timski rad

#### 2.1.1. Zašto raditi u multikulturalnim timovima?

Mnoge treninge samostalno priprema, vodi i evaluira jedna trenerica. Ako pretpostavimo da ova trenerica ima dovoljno iskustva i stručnosti potrebnih za određeni trening, ovakvi aranžmani imaju neke prednosti. Trenerica donosi sve neophodne odluke i osmišljava koherentnu strukturu i metodologiju kursa prema svom ličnom pristupu i ritmu rada. Rad u timu, sa druge strane, zahteva vreme i energiju. Ljudi imaju različite pristupe i načine rada, proces zajedničkog rada može biti ponekad zamarajući i frustrirajući, rezultati haotični a kvalitet izvođenja promenljiv.

To znači da, kada se organizuje trening za međunarodnu ili multikulturalnu grupu učesnika, postoji mnogo dobrih razloga za prepuštanje odgovornosti multikulturalnom timu trenera.

Rad u timu koji čine ljudi različitog porekla, sa raznorodnim iskustvima, pristupima, gledištima, vrednostima i očekivanjima, često uključuje više neslaganja i sukoba i zahteva veću fleksibilnost, toleranciju i otvorenost za različite percepcije i obrasce ponašanja. Potrebno je uložiti napor da bi se razumela gledišta drugih članova tima i da bi se napravili kompromisi. Interkulturalni timski rad može stoga biti veoma neefikasan, budući da dinamika rada u timu često ometa usredsređenost na zadatak. Ali, ukoliko se znanja i stručnost članova tima dobro koriste i njima upravlja na adekvatan način, oni se mogu međusobno dopunjavati i tako doprineti bogatstvu kreativnog procesa i rezultata koji odgovaraju složenosti zadatka i ciljne grupe. Ovakav interkulturalni timski rad je uzbudljiv, stimulativan i veoma efikasan proces. Iskustvo rada u interkulturalnom timu može biti obogaćujuće za sve članove tima, kao i izvor uzajamne podrške u podnošenju tereta posla, odgovornosti i stresa na treningu.

Najvažnija činjenica je možda to što raznolikost u okviru trening-timova omogućava da se o čitavom nizu ključnih pitanja koja se pojavljuju tokom treninga prethodno porazgovara u timu. Lična interesovanja i iskustva, kulturne razlike, različite društvene okolnosti i obrazovni sistemi širom i izvan Evrope utiču na naše pristupe učenju i treningu. Treneri, kao i učesnici, imaju različite načine učenja, podučavanja i zajedničkog rada. Različito definišu prioritete i koriste različite metode. Razgovor i pronalaženje ravnoteže među njima umanjuje, makar donekle, kulturnu podeljenost treninga i povećava mogućnost da se iznađe pristup ili kombinacija pristupa na koje učesnici mogu da se pozovu i koje smatraju korisnim.

#### ***Teme za razmišljanje***

##### **Različitost (eng.diversity) – šta to znači?**

Prilikom sastavljanja «raznolikog tima» uzimamo u obzir različite aspekte: zemlju ili region iz koga trener/ica potiče, etničko ili kulturno poreklo, organizaciju iz koje dolazi, godine, pol, itd.

1. Koji su, po tvom mišljenju, značajni faktori koje treba imati u vidu prilikom selekcije članova trenerskog tima?
2. Da li postoje neki institucionalni zahtevi vaše organizacije ili službe koje treba da uvažite? Koji su?

#### 2.1.2. Šta tim čini timom?

Većina zbivanja na treningu odvija se u grupama, bilo da je u pitanju grupa učesnika, radna ili evaluativna grupa, neformalna grupa ili grupa trenera. «Ponašanje u grupi varira od potpunog haosa do sjajnog uspeha, ali sve je jasnije da grupe imaju najveći uspeh kada postanu produktivnije jedi-



---

nice koje se zovu timovi» (Maduks - Maddux, R.B. 1990, str. 10). Termini grupa i tim ne mogu se naizmenično koristiti, ne možemo zvati «timom» ono što je još uvek samo - grupa.

Grupa postaje tim kada:

- njeni članovi imaju osećaj da im njihov sopstveni rad pripada, kao i osećaj posvećenosti zajednički postavljenim ciljevima.
- postoji opšte razumevanje o tome da se lični i timski ciljevi najbolje mogu dostići uz pomoć uzajamne podrške.
- svi učestvuju u procesu donošenja odluka.
- svojim ličnim znanjima, kvalitetima i stručnošću članovi doprinose uspehu rada.
- postoji atmosfera poverenja i ohrabivanja da se izraze ideje, mišljenja, neslaganje, osećanja i pitanja, a članovi pri tome ulažu napore da se međusobno razumeju.
- članovi se podstiču da razviju svoje veštine i da ih primenjuju u toku rada.
- konflikti se smatraju normalnim aspektom interakcije i mogućnošću za razvoj novih ideja, kreativnosti i napretka.

(*ibid*, str 10–12)

Iako su navedeni principi veoma inspirativni, i dalje moramo razmisliti o tome kako da tim stvarno proradi. U narednom poglavlju predloženi su aspekti za razmišljanje i metode koje možete koristiti u radu sa vašim timom.

## 2.2 Izgradnja i život tima

### 2.2.1. Formiranje tima

Sastav tima zavisi od niza organizacijskih i praktičnih kriterijuma. Da li treba uključiti ljude sa određenih funkcija u organizaciji? Kolika finansijska sredstva stoje na raspolaganju? Pored ovih aspekata, tema kursa i ciljna grupa učesnika treba da igraju važnu ulogu u određivanju koji su to treneri koji poseduju odgovarajuće znanje, iskustvo, poreklo i pristup treningu. Sastav trenerskog tima bi takođe trebalo da bude izbalansiran u pogledu geografskog i kulturalnog porekla, u skladu sa sličnim balansom u sastavu grupe učesnika. Iako je stručnost trenera od najveće važnosti, bitno je uzeti u obzir i da li se treneri međusobno dopunjuju. Tim najbolje radi kada su znanja i stručnost njegovih članova komplementarni i kada se koriste u skladu sa ciljevima treninga.

Potrebno je dobro razmisliti o jeziku na kome će se sporazumovati članovi tima. Komunikacija u timu je od suštinske važnosti, a sposobnost izražavanja na radnom jeziku može u velikoj meri da utiče na mogućnost doprinosa radu i raspodeli moći u okviru tima. Zbog toga je mudro birati trenere sa dobrim znanjem zajedničkog radnog jezika. Ovo ne znači da nije od koristi da članovi tima poznaju i druge radne jezike koje koriste učesnici. Naprotiv, korišćenje različitih radnih jezika tokom treninga (možda samo u okviru manjih radnih grupa) stvara izjednačenije šanse za učešće i menja raspodelu moći među učesnicima koju bi jezik mogao da stvori. Ovo bi moglo da pomogne i u vizualizaciji kulturne određenosti mnogih pojmova koji se koriste u radu sa mladima.

Kada odlučimo ko će biti u timu, obavljanje zajedničkog posla može da otpočne. Pre početka treninga, treba osmisliti program, a članovi tima bi trebalo da pronađu najbolji način kako da rade zajedno na ostvarivanju ciljeva treninga.



Mnogi ključni aspekti treninga se mogu najbolje rešiti na pripremnom sastanku tima. Mogućnost održavanja jednog ili više pripremnih sastanaka pre početka treninga zavisi od finansijskih mogućnosti i/ili od raspoloživosti članova tima. Pojedina pitanja mogu se unapred izložiti i razmotriti putem elektronske pošte, telefona ili telefaksa. Međutim, ništa ne može zameniti timski sastanak tokom koga se svi članovi tima okupljaju da porazgovaraju, razmene ideje i dogovore se oko osnovnih principa, ciljeva i programa treninga. Posebno, u slučaju da svi ili neki članovi tima nisu nikada ranije radili zajedno, pripremni sastanci mogu biti prvo iskustvo u zajedničkom radu, kao i prilika za međusobno upoznavanje kolega.

Osim razjašnjavanja okvira treninga, pripreme programa i raspodele zadataka, određeno vreme treba izdvojiti za izgradnju tima i evaluaciju sastanka. Pre kraja sastanka veoma je važno jasno podeliti zadatke i definisati krajnje rokove do kojih oni treba da budu izvršeni. Ko treba šta da uradi i do kada? Šta može biti urađeno preko elektronske pošte, a šta ne? Takođe je korisno izabrati koordinatora za proces timske komunikacije nakon sastanka, da bi tako bili sigurni da će se taj proces zaista nastaviti do narednog viđenja.

### **Zašto ne bi napravili «timski ugovor» za trenere u vašem timu?**

Na primer:

- Trudićemo se da iskreno komuniciramo jedni sa drugima.
- Prisustvujemo i aktivno učestvujemo na svim timskim sastancima.
- Težićemo da budemo zajedno tokom čitavog treninga što više možemo.
- Imaćemo svakodnevnu timsku procenu pojedinačnih nastupa.
- Nećemo prekidati jedni druge tokom izvođenja aktivnosti.
- Pokušaćemo da damo konstruktivan doprinos tako što ćemo na kraju sesije, koju nismo vodili, dopuniti sumiranje voditelja sesije o važnim momentima za učenje koje smo primetili.

*(Preuzeto iz Gujit i saradnici, 1992)*

*Koji su elementi potrebni, ili, po tvom mišljenju, neophodni da bi tim funkcionisao?*

## **2.2.2. Stvaranje atmosfere poverenja, podrške i slobode ličnog izražavanja**

*Izgradnja tima* je dobar instrument za stvaranje atmosfere koja dopušta članovima tima da se upoznaju i pronađu svoje mesto u timu. To je osnova za stvaranje atmosfere poverenja i uvažavanja u kojoj svi članovi tima mogu da se iskažu i doprinesu radu, u kojoj se razvija osećanje uzajamne podrške, a različitosti u timu se konstruktivno koriste tokom treninga. Izgradnja tima treba da uključi otvoreni razgovor članova tima o:

- očekivanjima od treninga i timskog rada.
- motivaciji da se bude član tima.
- prethodnom iskustvu u treninzima i radu sa mladima, kao i drugim iskustvima relevantnim za ovaj trening.

Dodatni elementi izgradnje tima mogu biti sticanje početne slike o tome kako svaki/a član/ica tima radi i šta vidi kao svoje jake i slabe strane. I na kraju, najvažnije, izgradnja tima treba da pruži priliku da se uživa u društvu i mogućnostima zajedničkog rada. Treba reći da zajednički rad može biti zabavan. Izgradnja tima može se postići razgovorom o pomenutim stvarima za vreme sastanka ili, neformano, za vreme večere. Pojedinačne vežbe mogu pomoći timu da otpočne zajednički rad. One, takođe, mogu biti dobri «ledolomci» i pomoć da se treneri opuste. Dole su opisane dve jednostavne vežbe.



### **Vođenje i praćenje: vodite jedne druge vezanih očiju po prostoriji u kojoj se trening održava**

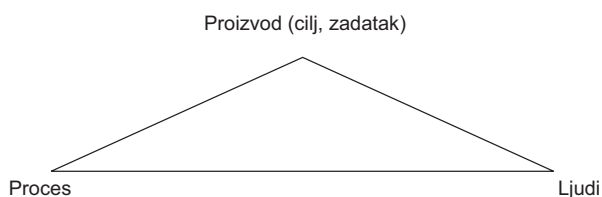
- Cilj: uspostavljanje međusobnog poverenja. Iskustvo vođenja i praćenja
- Zadatak: svi članovi stanu u kolonu iza leđa osobe koja stoji ispred njih. Sa izuzetkom prve osobe u koloni svi ostali stave povez preko očiju i stave ruku na rame osobe ispred njih. Prva osoba u redu vodi tim kroz prostor gde se održava trening (ili pripremni sastanak). Zamenite uloge nakon nekoliko minuta, tako da svi mogu da budu vođe. Upotrebite svoju kreativnost za varijacije ove igre: vođa može zamoliti ostale da rade različite stvari, na primer da se penju preko «prepreka», govore, pevaju ili crtaju, i tako dalje.
- Vreme: 20 minuta u timu od 4 osobe plus nekoliko minuta za diskusiju koja sledi nakon vežbe.
- Materijal: povezi za oči za sve članove tima izuzev jednog.

### **Šta je naš idealni trener ili učesnik?**

- Cilj: zamisliti vašeg idealnog trenera ili učesnika kada je vaš trening u pitanju. Pronaći koji elementi su zajednički za ceo tim, a koji su različiti. Upotreba kreativnosti i mašte u zajedničkom radu i koordinaciji različitih ideja.
- Zadatak: svi članovi tima sednu ili stoje oko jednog velikog lista papira (npr. flip-čart papir). Svaki/a član/ica tima ima jedan flomaster (u različitoj boji). Na listu papira nacrtajte vašeg trenera ili učesnika. Svako može početi, ostali dodaju elemente kako žele. Ovu fazu crtanja treba izvoditi u tišini.
- Vreme: približno 10 minuta za jedan crtež i neko vreme za diskusiju.
- Materijal: veliki list papira i dovoljno flomastera za sve članove tima.

## **Proizvod, Proces, Ljudi (eng. People): trougao 3P**

### **TE-3**



Trougao 3P - Proizvod, Proces, Ljudi (eng. People) – predstavlja različite polove koje svaki tim treba da razmotri u svom radu. Mnogi timovi teže da se fokusiraju na proizvod, odnosno na rezultate koje treba postići, budući da se to čini kao najefikasniji način rada, imajući u vidu da je vreme uvek ograničeno. Kao što se u ovom tekstu stalno ističe, uravnotežavanje različitih faktora uvek unapređuje kvalitet treninga. Potrebno je, na primer, posvetiti pažnju i svim pojedinim članovima tima. Kako se oni osećaju u vezi sa radom ili timom? Kako to utiče na proces rada u timu? Dakle, da bi se timski rad organizovao, potrebna je struktura, određena pravila, kao i podela zadataka i odgovornosti. Sa druge strane, prejaka struktura i previše procedura mogli bi da stvore štetu kreativnom procesu i da ograniče sponatnost članova tima. Veoma je važno pronaći dobru meru između usredsređivanja na proizvod, proces i osobe u timu. Model 3P može se koristiti na različite načine. Opširniji opis modela može se pronaći u *Project Management T-Kit-u* (str. 77-78). *Organisational Management T-Kit* opisuje ga kao način da se analizira vođstvo (str.46). Ovaj T-Kit prikazuje ga na drugačiji način u poglavlju br.4, kada se analizira grupna dinamika kao «interakcija usmerena na temu» (3.3.1 & 4.1.3).



---

*Neke sugestije za uspešnu komunikaciju u timu:*

- Slušajte jedni druge i iskreno se potrudite da razumete šta druga osoba govori.
- Postavljajte pitanja.
- Razjasnite pojmove (trening? facilitacija?)
- Pozabavite se emocijama.
- Ponudite podršku
- Dajte i pozitivan feedback.
- Konstruktivno kritikujte.

### **2.2.3. Vođstvo, vlasništvo i participativno donošenje odluka**

U mnogim slučajevima, tim ima unapred određenog lidera, najverovatnije osobu koja je zakazala timski sastanak i koja koordinira trening ispred određene organizacije ili institucije. Koordinator obično mora da se pobrine da tim dobro počne sa radom i pozabavi se administrativnim pitanjima. Osnovu za početak funkcionisanja tima čini jasno određivanje administrativnog okvira i uslova rada, odgovornosti i zadataka članova tima. Koje odluke donosi tim? A šta je već unapred odlučeno? Kakva je situacija po pitanju plaćanja, ugovora, očekivanja organizacije? Da li svi članovi tima imaju iste odgovornosti?

Postoje određeni zadaci vođenja tima koji treba da se obavljaju tokom čitavog radnog procesa. Oni, na primer, uključuju predsedavanje sastankom (da bi se osiguralo da su odluke donete, da se prati dnevni red itd), bavljenje administrativnim poslovima (kao što su ugovori, pozivi učesnicima, komunikacija sa učesnicima), pisanje izveštaja o timskim sastancima i koordiniranje komunikacijom tima između sastanaka. Neki od ovih zadataka mogu se podeliti između članova tima. To će biti od pomoći da se ostvari i zadrži timski osećaj vlasništva nad treningom, kao i osećaj pripadnosti timu. Treba imati na umu da se u demokratski strukturiranim timovima, u kojima članovi imaju jednake odgovornosti, takođe razvijaju određeni odnosi moći. Pitanje kako se ti dinamički odnosi i strukture u timu tretiraju najvažnije je za problem vođstva u timskom radu. Članovi tima različito vide jedni druge, kao što ih učesnici u treningu različito doživljavaju. Svi članovi tima poseduju različite kvalitete, kompetencije i strukturu ličnosti. Zato je, u ovakvoj raznolikosti, veliki izazov negovati atmosferu podrške, a ne takmičenja.

Neka pitanja koja vredi postaviti samom sebi:

- Da li tvoj tim ima jasno određenog vođu? Da li je to možda na uštrb drugih članova tima?
- Kako se donose odluke?
- Da li svaki/a član/ica tima može da doprinese radu najviše što može? Šta je uzrok ako on/ona to ne može?
- Šta se dešava, ako je, na primer, neko previše dominantan, a neko drugi previše tih?
- Ko odlučuje kada se koji prioriteti definišu?
- Kada rezultat postaje mnogo važniji od procesa?
- Kako su zadaci raspodeljeni?
- Ko dobija atraktivne zadatke (kao što je vođenje neke lepe aktivnosti ili držanje važnog predavanja u plenumu), a ko se bavi neophodnim, ali nevidljivim i manje privlačnim zadacima?
- Šta je tim uradio da bi svim članovima tima omogućio podjednake šanse za učestvovanje?

Stvaranje participativnog i interaktivnog timskog rada i procesa odlučivanja ne znači da će svi članovi tima doprinositi ostvarivanju ciljeva na isti način, ali znači da svi imaju priliku da doprinese koliko mogu.

### **2.2.4 Uloge u timu: doprinos ličnim znanjima, kvalitetima i stručnošću**

Svima su nam poznate ovakve situacije: neki ljudi mnogo pričaju, neki malo. Ideje koje neki ljudi prezentuju su često prihvaćene u timu, dok ideje nekih drugih bivaju ignorisane. Neki ljudi su talentovani da uvek nude kreativne ideje, a neki se zaglave u praktičnim detaljima. Neki guraju tim napred i poboljšavaju njegov rad, dok drugi postavljaju mučna pitanja. Neki članovi imaju dobar osećaj za zadatke, dok drugi dobro promovišu timski duh. Postoji mnoštvo različitih uloga koje ljudi mogu preuzeti u timskom radu. Sve ove važne uloge svojom komplementarnošću mogu doprineti povećanju produktivnosti tima. U zavisnosti od ustrojstva tima i konkretne situacije, isti ljudi mogu

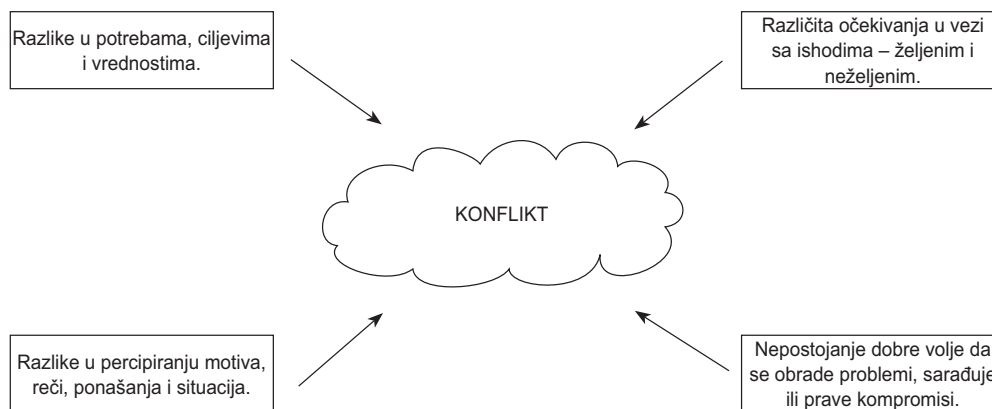
preuzimati različite uloge. Različiti ljudi pokreću različite kvalitete u nama, a specifične situacije mogu zahtevati specifično ponašanje i delovanje.

Za efikasan i ispunjavajući timski rad važno je da svi članovi doprinose timskom radu u skladu sa svojim sposobnostima i preuzimaju uloge u kojima se najudobnije osećaju, a koje drugi prepoznaju i cene. Naravno, ovo je lakše reći nego učiniti. Ponašanje koje je različito od našeg može lako da nas iznervira. Jednostavnije je u teoriji razumeti da ljudi imaju različite potrebe i načine na koji doprinose timu nego biti u stanju da se ova činjenica prihvati u realnosti i da se konstruktivno upotrebi. Ovo je naročito važno za multikulturalne timove, gde se lični i kulturnalni faktori mešaju i određuju ponašanje u timu. Najzad, dobar timski rad takođe zavisi od toga da li vidimo rad naših kolega kao šansu da i mi nešto naučimo i kako tim podržava razvoj svojih članova. Promišljena timska analiza i detaljan i pažljivo razmenjen fidbek su ključni elementi ovog procesa (videti 4.4.2.).

### 2.2.5 Posmatranje konflikta kao mogućnosti za razvoj i kreativnost

Ponekad mislimo da naš tim najbolje radi kada radi harmonično, bez većih neslaganja. Rad u harmoniji je zaista veoma prijatan, sve dok smo sigurni da tu harmoniju osećaju svi. Iako ne sugerišemo da nije uvek sve samo privid, ponekad očigledna harmonija u timu u stvari označava izbegavanje neslaganja i frustracija koje postoje, ali se ne izražavaju. Pretpostavićemo da konstruktivni timski rad uključuje rad na konfliktima između članova tima i njihovo prihvatanje kao normalnih elemenata komunikacije u timu.

Konflikti u timovima uglavnom nastaju zbog različitih uzroka:



Mnoge evropske i američke teorije sugerišu da se sa konfliktima najbolje izlazi na kraj ako im se pride otvoreno, svesno i direktno. U nekim drugim kulturnim kontekstima, otvoreno i direktno iskazivati neslaganje i sa njim povezana osećanja može biti neprihvatljivo, a konflikti se tretiraju na indirekatan način. Više o konfliktima u grupama i timovima može se naći u odeljku 4.2 .

### 2.2.6 Tolerancija tenzije i nejasnoće

Zategnutost i nejasnoće su nezaobilazni deo timskog rada. Mogućnost da se one prihvate u toku rada često se pokazuje kao izazovan i težak aspekt rada sa kolegama u timu.

Osnovne zategnutosti i neslaganja uključuju:

- Zategnutost između individualnih i kolektivnih interesa, između «biti svoja» i «služiti celini». Obe strane su od ključne važnosti i sugerišu postojanje još jednog ključnog elementa u balansirujućem aktu kakav je timski rad.
- Zategnutost između potrebe i težine promene, fleksibilnosti i inovacije sa jedne i ostajanja pri uspostavljenim strukturama, principima i orijentacionim tačkama sa druge strane.



- Zategnutost između želje da se koncipiraju i dostignu idealni ciljevi i saznanja da oni nikada ne mogu biti u potpunosti ostvareni.

(*Pol i Vit - Pohl i Witt, 2000*)

- Tolerancija višeznačnosti i neizvesnosti. Interkulturalni timski rad od svojih članova zahteva stalno prepoznavanje da postoje različiti pravi načini gledanja na stvari i ponašanja.

Različiti pristupi istoj ideji su normalna pojava, kao i različita percepcija i interpretacija iste situacije.

Suočavanje sa ovim zategnutostima i nejasnoćama može nas izbaciti iz ravnoteže, naterati da posumnjamo u sopstvena ubeđenja i gledišta i učiniti da se osećamo nesigurni, zbunjeni ili frustrirani. I ovo je normalno, a sam proces uspostavljanja zajedničkih vrednosti, ciljeva i osnovnog razumevanja može timu obezbediti dragocenu stabilnost.

## 2.3 Od pripreme do izvođenja: timski rad tokom treninga

### 2.3.1 Predviđanje problema

Iskustvo kako tim u stvari funkcioniše u praksi stiže se tek početkom treninga. U toku «uzavrelog» treninga, pritisak da se istaknemo pred učesnicima može biti jači od dobrih namera koje se tiču funkcionisanja tima. Stoga je značajno preduprediti neke probleme koji će se verovatno pojaviti u timu i osmisliti odgovarajuće strategije.

- *Timski sastanci i timski fidbek:* odvojite vreme za redovne sastanke tima čak i kada treba pripremiti i voditi program i kada postoji pritisak da se sa učesnicima provede neko neformalno vreme. Na većini sastanaka evaluacija i planiranje programa će odrediti dnevni red. Uprkos tome, odvojite vreme da proverite kako se svaki član tima oseća u vezi sa timskim radom i svojom ulogom u timu. Možda možete da unapred rezervišete vreme za fidbek u timu. Na primer: u sredu uveče imaćemo duži timski sastanak i u toku jednog sata razgovarati šta mislimo o nama kao timu.
- *Eksperti:* osetljiva dinamika odnosa u timu može biti narušena prisustvom pozvanih eksperata ili predavača koji sa timom rade kratko vreme. Porazgovarajte kako želite da sa ovim izađete na kraj u okviru vašeg tima. Kakva je uloga eksperata? U kojoj meri oni treba da budu integrisani u tim?
- *Upravljanje vremenom:* članovi tima mogu imati različit odnos prema vremenu, naročito, ali ne i isključivo, u interkulturalnim timovima.
  - Da li timski sastanak, zakazan za 18 časova, zaista i počinje u to vreme? Ako ne, zašto? Da li je u redu da čekamo jedni druge (ili uvek istu osobu) ili ne?
  - Koliko strogo se držite rasporeda u toku programa? Šta ako jedna od radnih grupa još uvek nije završila svoju diskusiju? Da li je vi, kao treneri, zaustavljate?

Da bi se trening odvijao po planu, i da bi članovima tima bilo jasnije kako da se u pojedinim situacijama ponašaju, dobro je dogovoriti se o zajedničkom načinu ponašanja prema vremenu.

- *Tim i učesnici:* Članovi tima mogu imati različita očekivanja i stavove kada su u pitanju odnosi sa učesnicima.
  - Koliko je važno družiti se sa učesnicima tokom slobodnog vremena na treningu? Koliko bi vremena trebalo provoditi sa učesnicima?
  - Kako izlazimo na kraj sa fidbekom učesnika o treningu? Koliko su važni njihovo mišljenje i

- 
- interesovanja u odnosu na prioritete koje je tim postavio?
  - Koliko odgovornosti za program treninga želimo da damo učesnicima?
  - Šta za vas karakteriše «profesionalni odnos» između učesnika/ce i trenera/ice?
  - U kojoj meri treba da se slažemo u vezi sa prethodnim pitanjima?

Kakve god odluke da se donesu u okviru tima, i kakva god da su neslaganja u timu, učesnici će više poštovati njegove članove i smatraće da su profesionalniji ukoliko pred grupom nastupaju kao tim. To znači da o problemima, neslaganjima i frustracijama članovi tima treba da razgovaraju na timskim sastancima, a ne pred grupom. Porazgovarajte do detalja o tome kako ćete jedni druge podržavati pred grupom, bez obzira na to do koje mere se ne slažete «iza scene». Šta, na primer, uraditi kada «predsedavajući dana» zaboravi da spomene nešto oko čega ste se prethodno dogovorili? Da li neko treba da interveniše? Na koji način?

### **2.3.2 Evaluacija i fidbek**

Evaluacija predstavlja sredstvo za popravljavanje našeg rada u budućnosti i stoga je centralni deo timskog rada. Tim treba da evaluiira program, učesnike, proces dostizanja ciljeva, i, takođe, sopstveni rad. Uopšteno, evaluacijom se bavi Odeljak 3.6. Kada je evaluacija timskog rada u pitanju, neophodno je da razmotrimo elemente kao što su dinamika i rad tima, vođstvo, proces donošenja odluka, uloge, komunikacija i upravljanje konfliktima.

Evo nekih ideja kako možete evaluirati rad vašeg tima:

- *Evaluacioni razgovori:* Mnogi timovi odluče da imaju svakodnevne ili druge redovne evaluacione sastanke u toku treninga. Najpriyatniji način da evaluirate svoj rad je sednete svi zajedno i udobno se smestite, budete opušteni, porazgovarate o tome šta vas brine i pronađete način da se pozabavite kritičnim mestima. Za ovakve sastanke nije loše promeniti okruženje i time osvežiti dinamiku tima.

- *Naš timski rad: timski barometar stavova (gde ti stojiš?)*

Prvi korak: Svaki/a član/ica tima na listu papira zapisuje svoje mišljenje o timu (na primer: «razlikama unutar tima ne bavimo se na konstruktivan način»). Svako može napisati nekoliko rečenica na nekoliko listova papira.

Drugi korak: Jedna osoba stavlja svoj papir na sredinu i čita napisanu rečenicu. Članovi tima potom staju oko papira, izražavaju i objašnjavaju svoje mišljenje. Što se manje sa određenim stavom slažu, to dalje od papira staju. Sve rečenice se pročitaju jedna po jedna a postupak se ponavlja.

Kada se koristi u ovakvom kontekstu ova aktivnost zahteva fleksibilnost, ali ostavlja vreme za diskusiju i razmenu mišljenja tamo gde je to potrebno, kao i razgovor o osetljivim pitanjima.

- *Trougao 3P:* Model izložen u odeljku 2.2.2 stvara korisnu osnovu za evaluaciju prioriteta koje tim postavlja za vreme rada. Na šta se vaš tim usmerava? Da li uspostavljate ravnotežu između ova tri međusobno povezana elementa?

- *Upitnik o saradnji u timu* (Prilog br. 1). Ukoliko tim dovoljno dugo radi zajedno, ovo može biti koristan način da se započne analiza. Neka svaki/a član/ica samostalno popuni upitnik. Zatim međusobno uporedite rezultate i prodiskutujte ih u timu. Šta dobro funkcioniše? Koje biste delove želeli da poboljšate? Možda biste želeli da pozovete nekoga «sa strane» da facilitira razgovor nakon završetka upitnika?



## Lični fdbek: zašto, kada i kako?

Kako te vidim kao trenericu i članicu tima? Fdbek timu o radu trenera i njihovim kvalitetima je veoma osetljivo pitanje i treba ga voditi veoma pažljivo. Čak i kada je naglasak fdbeka (a i treba da bude) na ulozi trenerice, a ne na njenoj ličnosti kao takvoj, trening zahteva ličnost i podrazumeva ličnu uključenost u često veoma dinamičan i intenzivan proces. Čak i ako je data u konstruktivnom duhu, ovde, kao i u ostalim aspektima života, kritika može da povredi, stvori nesigurnost i pogodi skrivene probleme.

Teško je podneti negativan fdbek. Pozitivan fdbek je važan i veoma ga je prijatno čuti, ali dat samostalno ne pomaže nam mnogo da unapredimo sopstveni rad. Cilj kritike je da popravimo naše slabe tačke, ali ona mora biti upućena na konstruktivan način, tako da može da bude od prave pomoći osobi kojoj je upućena. Ako postoji dovoljno poverenja u tim, fdbek može biti iskustvo iz koga se mnogo može naučiti i prilika za razmišljanje o sebi i sopstvenom razvoju, i on pomaže da se stvori više poverenja i bolji uslovi rada u timu. Fdbek može biti usmeren na način rada tima i uloge koje njegovi članovi preuzimaju. Predmet mogu biti i stručnost i stilovi rada koje su članovi tima pokazali tokom treninga. Kako se fdbek koristi zavisi i od toga koliko detaljno članovi tima žele da procenjuju timski rad.

*Neka uputstva za davanje fdbeka:*

- Razmislite koje su potrebe osobe kojoj upućujete fdbek.
- Opišite samo ponašanje osobe – nemojte pokušavati da ga interpretirate.
- Fokusirajte se na ponašanje koje može da se promeni.
- Budite konkretni. Dajte primere.
- Sačekajte da osoba zatraži fdbek od vas.
- Ne prosuđujte.
- Dajte fdbek odmah nakon ponašanja (ako se od vas to traži).
- Dozvolite osobi slobodu da izabere da li će to menjati ili ne.
- Otvoreno pokažite osećanja (npr. osećam se nesigurno kada ti...)
- Dajte i pozitivan fdbek.

*(Hanson - P.G.Hanson, 1975)*

Kako se daje fdbek – dve ideje:

*Vežba o timskom radu i ulogama: Vozilo*

Korak br.1 - U parovima ili individualno, zamislite tim kao vozilo. To može biti bilo šta: auto, traktor, parobrod ili avion. Vozilo treba da odsluša šta je, po vašem mišljenju, glavna karakteristika tima. Nacrtajte ovo vozilo.

Korak br.2 - Pokušajte da postavite različite članove tima u vozilo. Za koje delove vozila smatrate da odgovaraju vama? Ko je jedro, motor, kompas, sedište, kočnica, GPS i tako dalje. Zašto?

Korak br.3 - Pokažite vaše crteže jedni drugima.

Korak br.4 - Debrifing: Šta iz ovoga možemo da naučimo?

Vreme: Najmanje sat vremena za tim od 4 osobe.





#### Vežba davanja ličnog fdbeka: Vruća stolica

- Sedite u krug i udobno se smestite. Jednu stolicu postavite u krug. Jedan po jedan, članovi tima sedaju na «vruću stolicu».
- Dok sedite na stolici, kažite svojim kolegama o čemu biste želeli da dobijete fdbek: vašem trener-skom radu, ulozi u timu, itd. Imajući u vidu pravila o kojima ste se dogovorili.
- Ograničite vreme sedenja na «vrućoj stolici».
- Dok sedite na stolici ne možete reagovati na pojedinačne komentare članova tima, ali imate neko vreme za reakcije i pitanja kada se krug završi, a pre nego što sledeći član tima sedne na stolicu.
- Potrebno vreme: najmanje 20 minuta za člana tima.
- Pažnja: ova aktivnost može biti veoma osetljiva. Pre nego što počnete, ne zaboravite da se dogovorite oko osnovnih pravila davanja fdbeka.

### 2.3.3 Šta dalje?

Svaki tim radi na svoj način, a svaki novi tim mora da stvori i «odneguje» sopstveni proces. Veoma je važno da svakim novim iskustvom napredujemo, razvijajući sopstvene veštine timskog rada. Iz teškog i problematičnog procesa rada u timu možemo dosta naučiti. Kada u nekom timu radimo drugi put ili duži period vremena, pruža nam se mogućnost da poboljšamo komunikaciju i performanse. Ako želite da znate više o različitim aspektima interkulturalnog rada, pogledajte odgovarajuće odeljke u *Project Management T-Kit* i *Organisational Management T-Kit*. Prilog 1 je materijal za razmišljanje o saradnji u timu.

### Neki faktori uspešnog timskog rada

- Posvećenost! Tim može efikasno da funkcioniše samo u slučaju da svi članovi žele da tim radi.
- Planirajte vreme koje je potrebno da definišete osnovne pristupe i ideje o timskom radu, da ga evaluirate i jedni drugima date fdbek.
- Napravite ugovor; svi su odgovorni!
- Rukovodite se zajednički donesenim osnovnim ciljevima i vrednostima.
- Prihvatite sebe i druge.
- Samoodgovornost: odgovoran sam za svoje postupke i ponašanje.
- Imajte poverenja u druge i pomozite im da poboljšaju svoje sposobnosti i izvedbu tokom treninga.
- Poštujte tuđa ograničenja.
- Budite spremni da rizikujete, uradite nešto novo, dopustite sebi izazove.
- Prihvatite greške kao prilike za učenje i unapređenje.
- Budite orijentisani na proces: ciljevi jesu značajni, ali je i proces podjednako važan. Tim možete poboljšati preispitujući procedure, ali i način funkcionisanja.
- Uspostavite procedure za analizu situacija i rešavanje problema.
- Budite spremni da prihvatite emocije kao deo radnog procesa.
- Održavajte ravnotežu između efikasnosti i kvalitetnih odnosa u timu.
- Budite ponosni na dostignuća svog tima.
- Timski rad je i zabavan! Ako u vašem slučaju nije, nešto nije u redu.

(Adaptirano iz: *Pol i Vit - Pohl, M & Witt, J. 2000*)



---

**Preporuke za timski rad (prema « Standardima kvaliteta za treninge omladinskih radnika u Evropi » , Grupa za razvoj nastavnog plana i kvaliteta u okviru Partnerstva Saveta Evrope i Evropske komisije):**

- Internacionalni sastav tima trenera.
- Izbalansirani sastav tima po sledećim kriterijumima: nacionalnost, poreklo, pol i drugi značajni faktori.
- Sastav tima treba da odslikava sastav grupe učesnika.
- Postojanje zajedničkog radnog jezika trenerskog tima.
- Tim treba da poseduje znanje i stručnost koji su neophodni za implementaciju treninga.
- Održavati pripremne sastanke tima (dovoljno vremena) pre početka treninga.
- Prihvatljivi i dobri ekonomski uslovi za učesnike i trenerski tim.
- Jasni dogovori između svih aktera (organizatori, trenerski tim, učesnici, organizacije koje šalju učesnike).

### 3. Hvatanje zaleta za trening

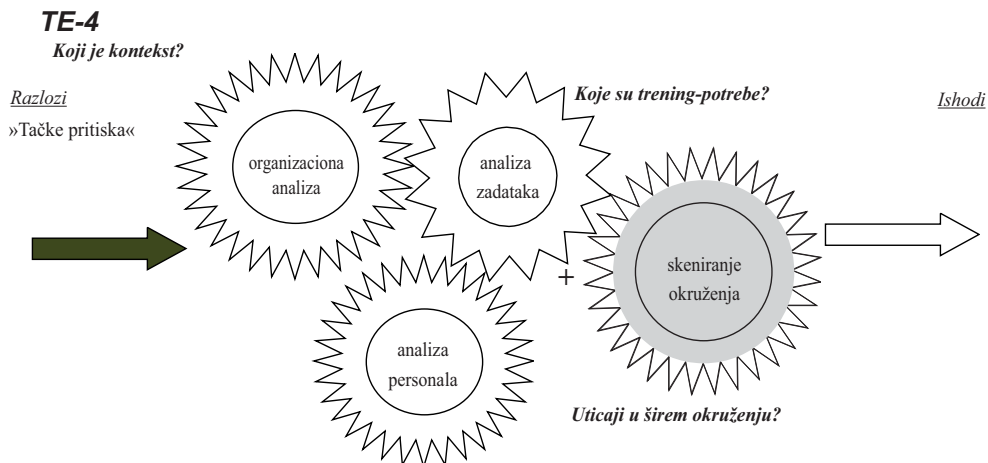


T-Kit  
Osnove treninga

#### 3.1. Snimanje potreba

Snimanje (analiza) potreba je prvi korak u procesu planiranja treninga i čini njegov temelj. Oslanja se na dva osnovna pitanja: da li uopšte postoji potreba za treningom i da li on odgovara na opažene potrebe. Često se u omladinskim organizacijama ovaj korak zanemaruje, a to, zbog njegove važnosti, ne bi trebalo da se dešava. Sprovođenje ozbiljne analize potreba unutar omladinskih NVO-a, kao i u njihovom neposrednom okruženju, iziskuje dosta truda, znanja i novca. Ovu vrstu istraživanja ne bi trebalo mešati sa istraživanjima koja se sprovode širom Evrope, a odnose se na različite teme koje se tiču mladih. Kod snimanja potreba naglasak je na potrebama koje omladinske organizacije, njihovi aktivni članovi i njihovi neposredni korisnici (ciljna grupa) imaju, a koje se direktno tiču unapređenja i konsolidacije njihovog rada. U ovom odeljku ukratko smo izlistali nekoliko različitih aspekata procesa snimanja potreba.

##### 3.1.1. Proces snimanja potreba



(Adaptirano iz: Noe - R.A. Noe, 1998, str: 51)

Važno je zapaziti da proces snimanja potreba najčešće predstavlja analizu svega onoga čime se organizacija bavi, šta njeni članovi žele da postignu i šta im je za to potrebno (u smislu znanja, veština i stavova).

- *Organizaciona analiza* podrazumeva razmatranje okvira u kome će se trening desiti. Ovo obuhvata analiziranje omladinske organizacije u konkretnom kontekstu, njenog razvoja, stalnosti odn. fluktuacije, članova, volontera i zaposlenih. Cilj je da se identifikuju osnovne oblasti na koje je organizacija usredsređena, ukaže na potrebe koje iz toga proizilaze i pronađe strategija koju treba primeniti kao odgovor na uočene potrebe. Možemo navesti primer omladinske organizacije koja odlučuje da u narednom periodu dâ primat edukaciji u oblasti ljudskih prava. Očigledno, članovi ove organizacije će morati da usvoje nova znanja iz ove oblasti, kao i da se među sobom usklade u pogledu preciznog određenja fenomena kojim će se baviti.
- Potrebno je napraviti i *analizu zadataka* koje organizacija mora da ispuni, kako bi dostigla svoje ciljeve. Ako se vratimo primeru iz prethodnog pasusa, dobrom analizom zadataka biće identifikovani konkretni poslovi ili radna zaduženja koja bi se ticala edukacije u oblasti ljudskih prava. Tačnije, neophodno je izlistati sve veštine, znanja i sposobnosti potrebne da bi se data radna zaduženja ispunila.
- Nakon što smo identifikovali zadatke i konkretne veštine neophodne za njihovo ispunjenje, ono što logično sledi je *analiza personala* (ljudskih resursa). Mora se, pre svega, utvrditi sa kojim ljudskim resursima raspoložemo: koliko je ko podesan za predviđene aktivnosti, da li ima onih kojima je neophodna dodatna edukacija – počev od volontera, preko članova uprave, do ostalog osoblja angažovanog u organizaciji ili na konkretnom projektu. Cilj ove analize je da se utvrdi



stepen spremnosti unutar same organizacije (u smislu stručnosti, ali i postojanja ili nepostojanja interesovanja) za organizovanje internog treninga iz date oblasti.

Do sada smo naveli tri različita faktora, koji se mogu naći u gotovo svakom postojećem modelu analize potreba. Međutim, kada se radi o omladinskim nevladinim organizacijama (NVO), neophodno je sagledati još dva aspekta:

- prvo, ukazati na specifičnost omladinskih organizacija u vezi sa prethodno navedena tri aspekta. Zbog velikih i čestih promena ljudi na različitim organizacijskim pozicijama koje su evidentne u omladinskim NVO, potrebno je analizu ljudskih resursa raditi češće nego u drugim organizacijama. Omladinski rad je obično veoma dinamičan i to se, takođe, može odraziti na brze promene u odnosima organizacijskih snaga i slabosti. Jednostavan primer je činjenica da promena u vrhu organizacije može dovesti do velikog napretka, ali i do potpunog kraha organizacije.

- drugo, u analizu treba uključiti još jedan faktor, koji je na šemi TE-4 označen kao "skeniranje" okruženja. U drugim sektorima, ovo se smatra standardnom komponentom organizacione analize, ali u omladinskom sektoru je neophodno posebno se pozabaviti ovom vrlo važnom kategorijom.

• *Skeniranje (ispitivanje) okruženja* predstavlja analizu neposrednog i šireg okruženja neke omladinske NVO. Značajno je ovaj korak sprovesti kao zasebnu analizu, zbog velikog uticaja koji spoljašnje okruženje ima na rad omladinskih organizacija (npr. državna politika, stav velikih donatorskih organizacija itd.). Kroz ovaj element snimanja potreba, identifikujemo potencijalne partnere, ali i konkurente; ukratko, markiramo sve relevantne aktere i njihove međusobne odnose.

Za omladinsku NVO koja radi na međunarodnom nivou skoro je nemoguće da sprovede sveobuhvatno snimanje potreba. To, međutim, ne bi smelo da bude izgovor da se snimanje potreba ni ne započinje, kao što je to neretko slučaj u omladinskim organizacijama. Često imamo prilike da čujemo izjave poput: »treba nam više trenera za omladinski rad« ili »treba nam X članova koji vladaju veštinama pregovaranja«, ali koliko često, uz ovakve izjave, čujemo i pitanje »zašto«? Zato svakom treningu treba da prethodi proces snimanja potreba, na kome će on biti zasnovan. Ne treba da se stidite ukoliko niste uspeli da upotpunite vaše snimanje potreba. Ali sram vas bilo ukoliko, posle svega rečenog, još niste ubeđeni u to da snimanje potreba zauzima centralno mesto u ciklusu kreiranja dobrih i efikasnih treninga!

### **Teme za razmišljanje**

Kako je moja organizacija došla do zaključka da je tema X od velike važnosti za naš predstojeći trening?

Ko je identifikovao potrebe i na koji način?

Da li učesnici zaista imaju potrebu za takvim treningom? Kako to znamo?

Da li gore predložen način snimanja potreba odgovara tvojoj omladinskoj organizaciji?

### **Primer: Kako sprovesti skeniranje okruženja<sup>7</sup>**

Dakle...: Na trening-potrebe u organizaciji utiču, direktno ili indirektno, spoljašnji faktori. Veoma često, organizaciji je za određene trening-aktivnosti potrebno mnogo više sredstava nego što ona može da obezbedi. Dešava se da organizacija nije dobro procenila potrebe svog neposrednog okruženja; ponekad promakne i takva informacija kakva je podatak da je sličan trening već realizovan od strane neke druge organizacije. Mnoštvo je mogućnosti, ali i pretnji, i sve one zajedno mogu dovesti kako do uspeha tako i do fiјaska. Dok organizaciona analiza, analiza zadataka i personala »snimaju« organizaciju iznutra, skeniranje okruženja se fokusira na analizu svih faktora koji bi na organizaciju mogli da utiču spolja.

*Cilj:* precizno identifikovanje spoljnih faktora koji utiču na planirani trening ili onaj koji je u toku.

*Potrebno vreme:* 2 sata.

7. Ovdje ćemo se baviti samo skeniranjem okruženja, dok su ostale analize, opisane u prethodnom tekstu, pokrivene u T-kitovima »Organizational Management« i »Project Management«

---

*Tehnički zahtevi:* flip-čart papir, kartice ili stikeri (eng. post-it) u dve različite boje, markeri.

*Primena:* Ova vežba se može koristiti na treninzima za trenere, gde učesnici dolaze iz različitih organizacija. U tom slučaju, korisno je da se prvo svako od učesnika individualno pozabavi ovim pitanjem, a zatim da se zapažanja i zaključci razmene u grupama od 4-8 učesnika. Naravno, moguće je ovu vežbu koristiti i na treninzima gde učesnici dolaze iz samo nekoliko ili su svi iz iste organizacije. Tada je korisno napraviti grupe od po četvoro-petoro, gde bi svaka mala grupa imala isti zadatak – da napravi svoje ispitivanje okoline; nakon toga se u plenumu radi razmena opservacija i zaključaka.

#### *Koraci u ispitivanju okruženja*

1. Definisati domen (oblast) analize; na šta se trening odnosi?
2. Popisati sve spoljne faktore koji utiču na analiziranu oblast: fizičke, infrastrukturne, tehnološke, socio-kulturalne, ekonomske, vladine, nevladine, među-organizacijske, institucionalne i sve druge koji vam padnu na pamet!
3. Identifikovanje mogućeg ili postojećeg uticaja svakog od faktora. Ako vam se učini malo verovatnim, izbacite ga sa liste.
4. Proveriti za svaki faktor da li je njegov uticaj na analizirani domen pozitivan ili negativan
  - ako je pozitivan, zapišite ga na zelenu karticu ili stiker.
  - ako je negativan, zapišite ga na crvenu karticu ili stiker.
5. Odrediti kog je tipa faktor i da li na njega možete ili ne možete uticati, a zatim zalepite papirić na flip-čart (videti TE-5).
  - Klasifikujte faktore u sledeće zone (videti TE-5):
    - Ponuda – resursi koji organizaciji već stoje na raspolaganju za korišćenje tokom organizacije i realizacije treninga (odgovarajuća oprema za trening, iskusni treneri, prethodno iskustvo u organizovanju sličnih događaja itd), kao i ono što tek treba obezbediti (novčana i druga sredstva neophodna da bi se trening realizovao itd).
    - Potrebnost – da li potreba za takvim treningom postoji ili ne postoji. U zavisnosti od vrste treninga, potreba može biti u samoj organizaciji ili izvan nje (volonteri omladinskih NVO koji nikada nisu imali prilike da učestvuju na takvom treningu, niska svest među NVO o potrebi za takvom vrstom treninga, velika zainteresovanost za datu temu među volonterima itd).
    - Konkurencija / saradnja – postojanje drugih organizacija koje već sprovode ili su zainteresovane da učestvuju u realizaciji treninga tog tipa (NVO X je zainteresovana za saradnju u datoj oblasti, NVO Y već isporučuje slične treninge, vlada traži partnerske organizacije i sl.)
    - Opšti uslovi u neposrednom okruženju – treba proveriti i sve druge faktore koji mogu uticati na uspešnost realizacije konkretnog projekta (ukoliko bismo organizovali trening na Kavkazu, trebalo bi da proverimo situaciju na granici, stav vlade prema radu sa mladima i sl.)
  - Za svaki od faktora, procenite da li možete ili ne možete da utičete na njega. Ako možete, postavite ga u unutrašnjost pravougaonika, a u suprotnom – izvan njegovih ivica. U slučaju da niste sigurni, stavite ga na samu ivicu.
6. Ponovo pogledajte sve faktore na papiru. Označite one koji na vaš domen analize imaju najveći uticaj.
7. Zapažanja / zaključci

Koji su glavni pozitivni faktori? Koji su glavni negativni faktori?

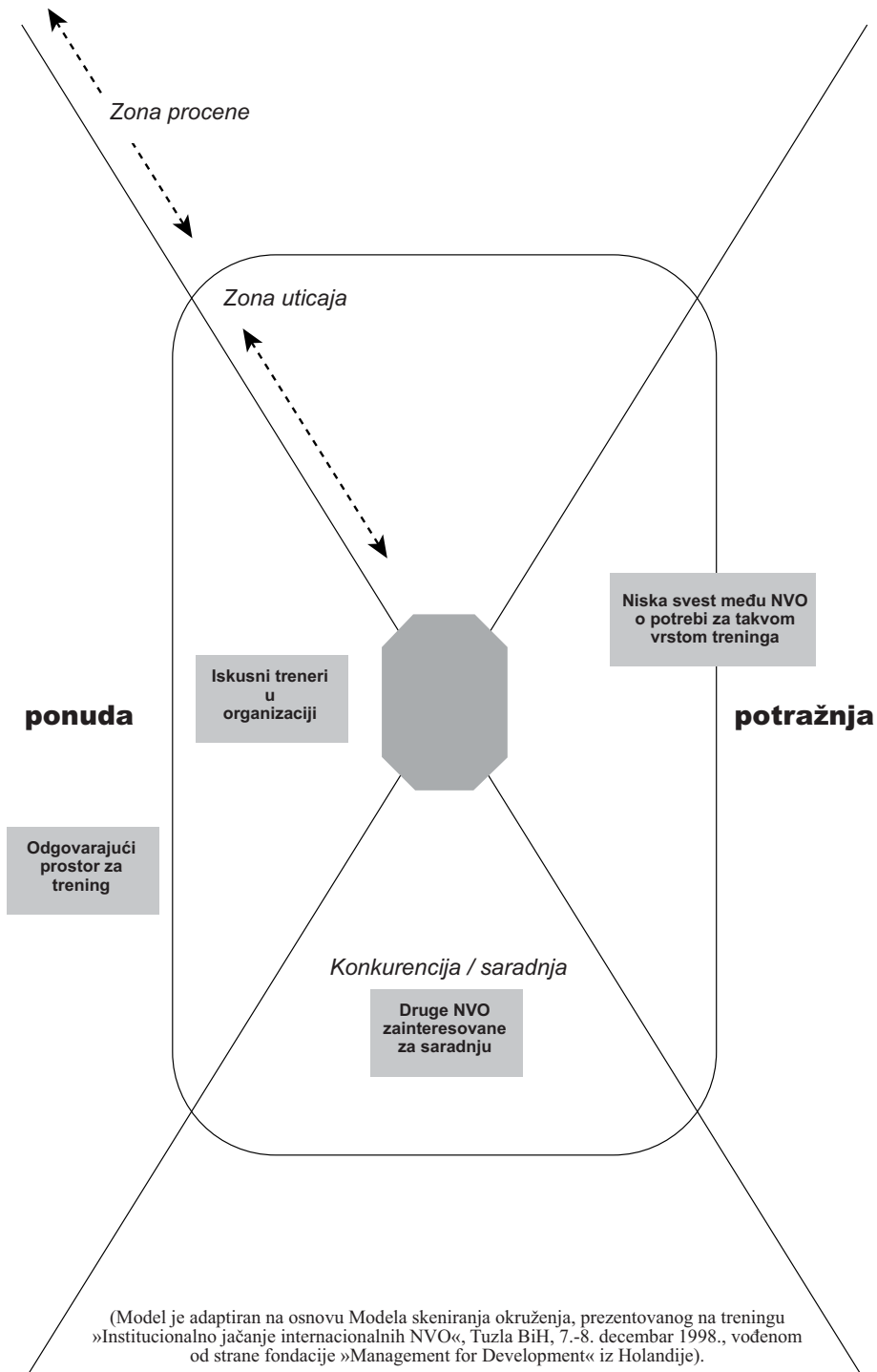
Na koje od njih možete direktno uticati, a na koje ne? Šta bi moglo da se uradi po pitanju onih faktora na koje nije moguće neposredno uticati?

Da li je vaš trening izvodljiv? Da li za njim postoji realna potreba? Da li vaša organizacija raspolaže sa dovoljno kapaciteta?



### TE – 5 Grafik skeniranja okruženja

(U ovoj verziji, model je prilagođen snimanju potreba za treningom i priprema za isti u okviru organizacije)



---

### 3.1.2. Odobravanje treninga

U poglavlju 1.1 je izneto mnoštvo aspekata koji su na razne načine povezani sa treningom za mlade, na evropskom nivou. U ovom odeljku ćemo se ponovo osvrnuti na kontekst u kome se trening odigrava, kako bismo povezali proces snimanja potreba sa faktorima koji utiču na realizaciju treninga. Trening može biti iniciran sa raznih strana i iz različitih pobuda. Ovo pokreće nekoliko osnovnih pitanja:

- Ko je uočio postojanje problema i definisao potrebe kojima će se trening baviti?
- Ko organizuje trening?
- Sa kojim ciljem?
- Kome je trening namenjen?

Na svako od ovih pitanja može se odgovoriti na više načina, pa, tako, razlikujemo četiri razloga za stupanje u akciju:

*Odgovaranje na organizacijske potrebe (omladinska organizacija pravi trening koji će odgovoriti na neke od potreba njenih članova)*

Ovo je veoma čest slučaj u omladinskim NVO. Organizacija identifikuje sopstvene potrebe i osmišljava trening koji će na njih odgovoriti. U ovom slučaju, odgovornost za celokupan proces je na organizaciji: od prepoznavanja potrebe i definisanja ciljeva treninga, preko pronalaženja trenera i materijalnih sredstava, izvođenja treninga sa sopstvenim članovima kao učesnicima, do evaluacija efekata. Izviđačka organizacija, na primer, ima jasno razrađene obrasce po kojima sprovodi treninge svojih članova.

*Trening »po meri donatora«*

Različite vladine institucije, velike međunarodne nevladine fondacije i ostale vladine i nevladine donatorske organizacije (EU, Savet Evrope, Institut za otvoreno društvo i mnoge druge) često i same sprovode snimanje potreba u okviru omladinskog sektora, kako bi saznale za kojom vrstom treninga postoji potreba i pokrenule takav trening. Oni najčešće primenjuju jedan od sledećih pristupa:

- Organizuju sopstvene treninge. Dobro su poznati treninzi Direktorata za omladinu i sport Saveta Evrope, SALTO treninzi u okviru Programa »OMLADINA« (EU) ili treninzi koje različite agencije Evropske komisije sprovode na lokalnom nivou.
- Finansiraju treninge omladinskih NVO, koje konkurišu i mogu dobiti sredstva za izvođenje treninga. Kao primere možemo navesti program studijskih sesija za međunarodne omladinske NVO, pod okriljem Direktorata za omladinu i sport Saveta Evrope, kao i aktivnosti koje, u centralnoj i istočnoj Evropi, finansira Institut za otvoreno društvo.

*Trening za nekoliko organizacija iz istog sektora (uključujući i učesnike iz organizacije koja sprovodi trening)*

Ova vrsta treninga se dosta razlikuje od prethodne. U ovom slučaju, jedna (ili nekoliko partnerskih) organizacija konkurišu kod donatora i organizuju trening, na kome učestvuju predstavnici iz nekoliko drugih organizacija. Ovaj način je dosta rasprostranjen i donatori ga rado podržavaju, jer ima veći domet i potencijalno bolji efekat multiplikacije znanja. Projekti koje finansira Evropska fondacija za mlade često spadaju u ovu vrstu. Trening-aktivnosti opisane gore (2a) omogućavaju da se predstavnici različitih organizacija sretnu i iznađu zajedničke mogućnosti i interesovanja, pa, kao rezultat toga, često nastaju treninzi iz ove kategorije.

*Trening po porudžbini (organizacija se specijalizuje za isporučivanje treninga korisnicima)*

Takođe postoje i specijalizovane organizacije, koje isporučuju svoje usluge – treninge – besplatno ili za fiksnu ili ugovorenu novčanu nadoknadu. Ove organizacije uglavnom nisu orijentisane na omladinski sektor, već imaju trenere – eksperte za određene oblasti, u okviru kojih drže radionice i treninge. Važno je spomenuti i pojedince koji ne pripadaju ni jednoj organizaciji, već treninge



isporučuju različitim omladinskim organizacijama kao tzv. nezavisni treneri, “slobodnjaci” (eng. freelance trainers). Neki od članova timova trenera Evropskog omladinskog foruma i Direktorata za omladinu i sport rade na ovaj način.

### **Teme za razmišljanje**

1. Seti se poslednjeg treninga na kome si učestvovao; ko ga je inicirao?
2. U koju od gore navedenih kategorija bi svrstao taj trening?
3. Ko ga je finansijski podržao? Da li je donator bio taj koji je imao završnu reč pri definisanju ciljeva i željenih efekata treninga? U kom stepenu je glavni cilj treninga bio u skladu sa vizijom i misijom organizacije?
4. Ko su bili učesnici?

## **3.2. Učenje, ishodi i stilovi učenja**

U prethodnom odeljku smo videli koliko je značajno razmišljati u terminima potreba koje uzrokuju trening i oblikuju ga. Dovođenjem u vezu analize potreba sa onim što je neophodno uraditi da bi se njima izašlo u susret, načinjeni su prvi koraci na putu planiranja treninga. Tako, snimanje potreba izbacuje u prvi plan važnu činjenicu da se trening organizuje onda kada ljudi imaju potrebu da nešto nauče. Zato ćemo se u daljem tekstu baviti konceptom učenja i njegovom vezom sa procesom razvoja treninga – počev od prve ideje, sve do planiranja konkretnih aktivnosti.

### **3.2.1. Učenje**

Kada sam bila dete, postojale su dve situacije u kojima je spominjano učenje. »Šta ste danas učili u školi?« - obavezno pitanje, kao kada pričamo o vremenu. »Nadam se da si iz ovoga nešto naučila« je bila druga rečenica, izgovorena pošto se još jedna od letilica, koje sam sama napravila, srušila. Ne pamtim više šta smo tačno učili u osnovnoj, a šta u srednjoj školi, ali sam dobro zapamtila da se za ekspedicije u svemiru koristi gorivo velike kalorične vrednosti.

Svako ko bi bio spreman da razmisli o tome, zaključio bi da svi mi učimo na različite načine, u različito vreme, u zavisnosti od okolnosti, posledica i podsticaja. Takođe, u zavisnosti od toga sa kojim osobama ili objektima iz našeg okruženja stupamo u interakciju, učimo različite stvari. Iz ovoga sledi da različiti motivi stoje u osnovi našeg učenja: od sasvim svesne želje da položimo određeni ispit, do gotovo nesvesnog procesa socijalizacije u vidu, na primer, savladavanja saobraćajne signalizacije. Učenje je, dakle, složen i nijansiran proces, kroz koji se opremamo različitim znanjima i veštinama, otkrivamo svoje sposobnosti i saznajemo o svojim stavovima, vrednostima i osećanjima.

U ulozi trenera, zaduženi smo da omogućimo i olakšamo učenje drugima. Prethodno, moramo razmisliti o tome koje se sve vrste učenja javljaju u radu sa mladima. Verovatno je da se kroz treninge nastavlja proces socijalnog učenja, jer učesnici imaju priliku da se upoznaju sa novim okruženjem i ljudima, situacijama i stavovima, čak i novom hranom i pićem. Kada budemo razmatrali grupnu dinamiku (5.1.), videćemo kako se može napraviti takav kontekst za učenje, koji ljudima olakšava uklapanje ovih novih iskustava u već postojeća. Ipak, treninzi nisu samo mesta na kojima se uči o novim načinima postojanja, već i o novim temama, mišljenjima, veštinama, potrebama, mogućnostima itd. Ono što je najznačajnije je da ljudi urade nešto sa tim što nauče. Mada postoji mnoštvo suprotstavljenih definicija učenja, za učenje na treningu je korisna definicija koja naglašava upravo ovaj odnos: »Svestan i nameran proces, koji ima za cilj postizanje trajne promene u ponašanju« (WAGGS, *Training Skills for Advisors*, 2.2.). Tako, da bismo olakšali učenje drugima,



treba da uskladimo način na koji oni uče sa planiranim procesom koji vodi ka željenim promenama. Učenje u situaciji treninga pruža čitav spektar iskustava i, ako bismo prethodnoj dodali i Kolbovu definiciju (1973.), mogli bismo govoriti o tome da učenje uključuje i svesno razmišljanje o tim iskustvima: “Učenje je proces putem koga znanje nastaje transformacijom iskustva”. Ovo, međutim, ne znači da sam proces u toku treninga automatski obezbeđuje podsticaj i stvara uslove za učenje. Pošto je prepoznao potrebe iz kojih je trening proistekao, trener mora da razmotri još dve stvari: šta bi trebalo da budu ishodi učenja tokom treninga i šta učiniti da se ispoštuju različiti načini kojima će učesnici doći do ovih ishoda.

### 3.2.2. Ishodi učenja

»Ako ne znaš kuda si pošao, nemoj da se iznenadiš ako se nađeš negde gde uopšte nisi imao nameru da stigneš«. Da li vam je poznata ova ili neka slična izreka? Oni koji se duže vreme bave treninzima, uzdahnuće već i na sam njen pomen, ne samo zato što je već toliko puta izgovorena, već i zato što se često potvrđuje u praksi. Od suštinske je važnosti precizno definisanje polazišta, ciljeva i svih usputnih tačaka kroz koje bi učesnici trebalo da prođu. U daljem tekstu biće razmatrani različiti aspekti o kojima treba voditi računa u procesu pripreme treninga (kao i svake dorade, ukoliko se za to, tokom samog izvođenja programa, ukaže potreba). Prvi korak je *definisanje željenih ishoda* učenja na treningu, a, zatim, njihovo izražavanje u formi *ciljeva*.

Šta je to što bi trener želeo da učesnici dostignu do kraja treninga? Šta bi učesnici trebalo da znaju po završetku radionice? Šta bi trebalo da mogu da urade? Šta da ponesu sa treninga? Ovo su samo neka od mnogobrojnih pitanja koja se mogu postaviti u vezi sa krajnjim ishodom treninga. Očigledno, u »životnom ciklusu« treninga postoji veliki broj faktora koji na njega utiču, a nije ih moguće uvek i u potpunosti držati pod kontrolom. Ovde spadaju različiti aspekti, počev od očekivanja i stilova učenja svakog od učesnika, do načina na koji će trening biti evaluiran. Ipak, fleksibilan pristup dinamičnom treningu i onaj u kome je sve do tančina isplanirano – ne isključuju se međusobno. Razmišljanje kroz prizmu željenih ishoda učenja omogućava treneru da maksimalno iskoristi one vrste učenja koje su u skladu sa programom, kao i da sve pažljivo isplanira i uklopi u strategiju i metodologiju treninga. Ali, i dalje ostaje pitanje – šta se podrazumeva pod ishodima učenja?

Citirajući Ganja i Medskera (Gagne and Medsker, 1996.), »Učenje je relativno trajna promena u ljudskim sposobnostima, koja nije rezultat razvojnih procesa«. Autori ovu svoju tvrdnju dalje argumentuju iznoseći viđenje da su ove sposobnosti povezane sa specifičnim efektima učenja tj. kategorijama oblika učenja, koje, nadalje, stoje u vezi sa različitim aspektima uma ili tela. Sve ovo je, sistematizovano, prikazano u sledećoj tabeli:

#### Ishodi učenja

Ishod učenja	Opis sposobnosti	Primer
Verbalna informacija	Ponoviti, iskazati ili opisati od ranije sačuvanu informaciju	Kada učenica, na času istorije, biva upitana da navede značajne datume u toku II svetskog rata
Intelektualne veštine	Primena opštih pojmova i pravila pri analiziranju, rešavanju ili razradi novih problemskih situacija	Pisanje predloga projekta u skladu sa određenim zahtevima
Motorne veštine	Izvršavanje određene fizičke aktivnosti precizno i u zahtevanom vremenskom roku	Penjanje uz konopac dug 20m
Stavovi	Odabrati smer sopstvene akcije	Promena u pristupu treningu, nakon što je osoba prošla kroz trening za trenere
Kognitivne strategije	Upravljanje sopstvenim procesima mišljenja i učenja	Selektivna upotreba tri različite strategije za procenu potreba date organizacije

(Preuzeto i adaptirano iz: R. Gagne and K. Medsker, 1996.)



Potreba da se razgraniče različite vrste ishoda učenja proističe iz nastojanja da se treninzi klasifikuju u zavisnosti od njihovog nivoa i tipa. Ako bismo se držali podele prikazane u gornjoj tabeli, mogli bismo reći da su najčešći ishodi treninga za mlade na nivou stavova, kognitivnih strategija i intelektualnih veština. Uobičajeno je da se u multikulturalnim i višejezičnim grupama naglasak manje stavlja na verbalno; i motorne veštine se ređe koriste, mada sve veća popularnost i primena treninga u prirodi utiče na promenu ovakvog stanja. Modeli poput ovog se često u radu sa mladima nazivaju ZVS<sup>8</sup>, označavajući ishode na nivou znanja, veština i stavova. Sve što smo do sada naveli je verovatno dovoljno za sticanje osnovnog uvida u ovu temu, a i nije nam bila namera da na ovom mestu dajemo iscrpan pregled različitih teorijskih modela. Umesto toga, akcenat je na značaju ishoda učenja za proces planiranja treninga od samog početka. Treba ih imati u vidu pri definisanju ciljeva treninga, a, pored toga, u procesu njegovog koncipiranja, ishodi treninga mogu podstaći zanimljivu diskusiju o vrednostima i svrsi učenja na vašem treningu.

Još jedna važna dimenzija u identifikovanju ishoda učenja je pitanje dubine. Koliko »duboko« trener želi da istražuje određenu temu ili problem? Drugim rečima, na trenerima je da razmotre nivo uključenosti i učenja, kao i vrstu znanja koju žele da njihovi učesnici dostignu. Ovo postaje jasnije, ako pogledamo sledeći prikaz:

### Šest nivoa znanja

1. Prepoznavanje – mogućnost prisećanja, vraćanja na ranije naučene sadržaje, znanje, svest o postojanju nečega.
2. Razumevanje – prevođenje iz jednog oblika u drugi.
3. Primena – korišćenje ili primena informacije u novim situacijama.
4. Analiza – ispitivanje problemske situacije i raščlanjivanje na sastavne elemente.
5. Sinteza – sposobnost kombinovanja podataka na novi način.
6. Evaluacija – prosuđivanje na osnovu jasnih kriterijuma.

*(Prilagođeno iz Klat - Klatt (1999.) i Kratvol, Blum i Masija - Krathwohl, Bloom and Masia (1964.))*

Sledeći primer ilustruje nivoe znanja u vezi sa treningom kao pojavom.

**Primer:** Kakva sve znanja može neko imati o treningu kao pojavi?<sup>9</sup>

- **Svest** o tome da trening kao takav postoji je najniži mogući nivo – niži nego znanje o tome **zašto** on postoji i koja je **njegova svrha** (bivanje učesnikom treninga). Znati kako izvesti određenu vrstu trening-aktivnosti (primena) podrazumeva usvajanje još višeg nivoa znanja. **Sposobnost analize** i raščlanjivanja programa treninga je sledeći, napredniji nivo. Dalje na ovoj lestvici se nalazi **umeće osmišljavanja** sopstvenog programa (tj. njegovih elemenata). Konačno, sledeći datu shemu, najviši stupanj je tzv. evaluacija – **veština izvođenja zaključaka** i donošenja odluka u skladu sa važećim kriterijumima (npr. prosuđivanje o tome da li je u konkretnoj situaciji jedan program primereniji od nekog drugog).

Dubina ishoda učenja je značajna zbog brojnih razloga. Vraća nas na snimanje potreba, jer reformuliše te potrebe u skladu sa dizajnom samog programa. Konačno, neophodno je ishode učenja razmotriti u skladu sa profilom učesnika (v. 4.5.4.). Za sada ćemo se zadržati na procesu formulisanja ciljeva na osnovu identifikovanih željenih ishoda učenja.

8. U originalu, ova skraćenica glasi KSA, od engleskih reči knowledge, skills, attitudes. –prim. prev.

9. Molimo da imate u vidu da se u sledećem pasusu reč 'evaluacija' koristi u širem značenju nego u ostatku ove publikacije, gde je njeno značenje specifično i vezano za trening.

### 3.2.3. Formulisanje ciljeva

Formulisanje ciljeva se može sagledati kao operacionalizacija različitih ishoda učenja koje želimo da ostvarimo tokom treninga. Treba, međutim, istaći da ovo ne važi za sve ciljeve koji za određenu aktivnost mogu biti postavljeni. Pri razmatranju vrsta i nivoa ishoda učenja, fokus je bio isključivo na individualnom razvoju. U radu sa mladima (ali i u ostalim oblastima u kojima se organizuju treninzi), gotovo po pravilu se mogu postaviti dve grupe ciljeva. Prvu čine specifični ciljevi na nivou individue, koji se tiču dobrobiti koju sami učesnici imaju od treninga. U drugu grupu, pak, spadaju oni ciljevi koji se odnose na organizacije iz kojih učesnici dolaze. Oni upućuju na upotrebnu vrednost i moguće uticaje koje ovi ishodi učenja mogu imati na organizaciju i njeno okruženje. Ukoliko trening ima za cilj stvaranje i motivisanje učesnika za multiplikaciju znanja nakon treninga, druga grupa ciljeva prednjači po značaju.

Ovo znači da onaj koji osmišljava trening ima dva osnovna zadatka: prevođenje individualnih ishoda učenja u ciljeve treninga i, na drugom mestu, formulisanje takvih ciljeva, koji se odnose na poboljšanja koja u organizaciji treba očekivati pošto učesnici počnu da primenjuju novostečena znanja. Ovo nisu laki zadaci.

Trener mora imati jasnu ideju o tome šta predstavlja cilj treninga i, takođe, mora da ume da te ciljeve formuliše tako da budu razumljivi i dostižni. Ono što je veoma važno je da se ovi ciljevi saopšte učesnicima, kako bi oni mogli da usklade sopstvena očekivanja od treninga sa postavljenim ciljevima.

Ako je suditi prema našem iskustvu, veoma je zbunjujući veliki broj različitih termina koji se koriste za označavanje ciljeva. Da li govorimo o opštim ili posebnim ciljevima? Da li treba postaviti i jedne i druge i, ako da, kakva je veza među njima? A šta je sa svrhom? Ili sa metama, težnjama? I, šta biva kada sve ove termine poželimo da prevedemo na neki drugi jezik? Umesto da nam se zavrti u glavi, jednostavnije je da ciljeve shvatimo kao određeni broj iskaza ili planova, koje ćemo nastojati da ostvarimo u pojedinim fazama »životnog ciklusa« treninga. Sledi prikaz TE-6, u kome su izlistane osnovne karakteristike dobro formulisanog cilja, kao i smernice za evaluaciju istog. Mada postoje i druge sheme, ova je vrlo primenljiva, a, uostalom, svaki trener treba da se sam opredeli za formu koja mu u najvećoj meri odgovara<sup>10</sup>.

#### TE-6

##### **SUPER (eng. SPIRO) model za pisanje ciljeva**

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Specifičnost</b> | Ciljevi moraju biti specifični, određeni. (Šta ćete tačno raditi?)  |
| <b>Uključenost</b>  | Oni koji će biti uključeni u realizaciju treninga, moraju učestvovati i u postavljanju ciljeva. (Koji je tvoj deo kada su ciljevi u pitanju?)   |
| <b>Postignuće</b>   | Ciljevi moraju biti usmereni na postizanje značajnih rezultata, a ne na aktivnosti. (Šta želite da postignete?)   |
| <b>Egzaktnost</b>   | Ciljevi moraju biti merljivi ili vidljivi. (Kako ćeš znati da li si kao trener bio uspešan?)  |
| <b>Realnost</b>     | Ciljevi treba da budu realni, ali i izazovni. Ukoliko su preambiciozni, mogu dovesti do razočaranja. Sa druge strane, moraju biti i motivišući, jer, u suprotnom, njihovo ostvarenje nam neće mnogo značiti. (Da li je moguće zacrtane ciljeve dostići obzirom na raspoložive resurse?) |

preuzeto iz: Pfeiffer J.W. & J.E. Jones (1972)(eds.)

10. Model za formulisanje ciljeva, poznat kao "MUDRO" (eng. SMART), je predstavljen u Project Management T-kit



### **Primeri ciljeva:**

#### **Na individualnom nivou (određeni u vezi sa ishodima učenja):**

- Osposobiti učesnike da osmisle, izvedu i evaluiraju projekat.
- Razviti kod učesnika veštine u oblasti ljudskih prava, liderstva i razvijanja programa, upravljanja projektima i interkulturalnog učenja.
- Povećati kod učesnika znanje i svest o vrednostima koje stoje u osnovi neformalnog obrazovanja u Evropi.
- Povećati kod učesnika kompetencije i motivaciju za bavljenjem problematikom interkulturalnog učenja u radu sa mladima.
- Omogućiti učesnicima da steknu osnovni uvid u različite pristupe treningu u okviru neformalnog obrazovanja.
- Podržati učesnike da procene sopstvene trening-potrebe i da uče iz sopstvenog iskustva.
- Razviti kod učesnika veštine liderstva i upravljanja.

#### **Na organizacionom nivou:**

- Doprineti приметnom unapređenju komunikacijskih obrazaca u organizacijama iz kojih učesnici dolaze.
- Podstaci učesnike da u svojim organizacijama razvijaju inovativne lokalne omladinske projekte, na temu participacije i aktivnog građanstva.

*Obratiti pažnju:* U T-kitu »Upravljanje projektima« postoji ceo odeljak posvećen formulisanju ciljeva (str. 52 – 56).

### **Teme za razmišljanje:**

Koji su, po tvom mišljenju, faktori neophodni da bi došlo do učenja? Zašto?

Kako ciljevi doprinose procesu učenja?

Da li je uvek moguće meriti ciljeve?

Da li imaš neku ideju o tome kako na što efikasniji način upoznati učesnike sa postavljenim ciljevima?

### **3.2.4. Stilovi učenja**

U oblasti rada sa mladima uobičajeno je međusobno sučeljavanje formalnog i neformalnog obrazovanja (vidi 1.1.4.). Formalno obrazovanje, bilo da se radi o osnovnom ili visokom, ima tendenciju da naglasak stavlja na intelektualni i, kako se često kaže, »bankarski« pristup učenju. Nastavnik je »posednik znanja« i onaj koji se postavlja naspram učenika – »praznog čupa«, koji treba napuniti korisnim informacijama, ne uvažavajući, pri tom, činjenicu da ti »čupovi« već sadrže u sebi mnogo toga. Nasuprot ovakvom poimanju, stoji trening, sa trenerom kao »vodičem iz senke«, koji učesnika ohrabruje da sam izabere sadržinu kojom će ispuniti »čup«. Ovako oštro dihotomiziran pristup previda neke činjenice: razvoj pedagoških principa u formalnom sektoru, koji se koriste i u neformalnom, heterogenost unutar samog formalnog sektora, kao i obostrano obogaćujuća razmena različitih oblika edukacije među sektorima, koja je u porastu. Takođe, iz ovakvog pristupa potiče i pretpostavka da bilo šta što se izvodi pod imenom neformalnog obrazovanja automatski treba da bude vrednovano. Ne zaboravite da i neko u majici kampanje za prava mladih i sandalama takođe može da vas ugnjavi.

Ono što odlikuje neformalno obrazovanje je to da je ono usmereno na onoga ko uči (*eng. participant-centred*) i da je taj neko obično motivisan da bude tu. Cilj je kreirati takav proces u kome pojedinci mogu da uče sami od sebe, od grupe i od treninga. Zahvaljujući ovakvoj orijentaciji, koja



---

učesnika postavlja u fokus, treningom se potencira lični razvoj (v. 2.1.2.) i učenje na što je moguće više različitih načina. Ovo se često opisuje kao tzv. *4H* pristup (od engleskih reči: head, hands, heart, health – prim. prev.): učenje glavom, rukama, srcem i na zdrav način, i ističe međupovezanost intelektualnog, instrumentalnog, emocionalnog i holističkog načina učenja. Čak i bez teorijskog zaleđa, ovaj stenografski opis predstavlja korisnu kontrolnu listu za bilo koji trening, zato što iznosi poentu da je učenje efikasnije ukoliko informacije kontinuirano primamo preko više kanala. Naravoučenije je da, što više različitih kapaciteta za učenje trening aktivira, to je viši i nivo učenja. Takođe nas upućuje na to da treba da razmišljamo o načinu na koji učimo, da se svesno oslanjamo na te različite načine učenja i da radimo na razvoju svojih sposobnosti.

Do sada smo razmatrali različite načine učenja i doveli ih u vezu sa iskustvom. Podrazumeva se da se iskustva razlikuju, ali i da se ljudi razlikuju u pogledu načina na koji uče. Postoji veliki broj značajnih teorijskih pristupa koji se bave stilovima učenja; konkretno, na polju rada s mladima, najčešće korišćen je pristup Hanija i Mamforda (Honey and Mumford). Obzirom da je njihov rad detaljno prikazan u T-kitu »*Upravljanje organizacijom*« (str. 19 – 22), ovde ćemo se zadržati na krugu iskustvenog učenja D.A. Kolba (D.A. Kolb), koji čini osnovu teorije Hanija i Mamforda.

U osnovi, Kolb razlaže princip »učenja iz iskustva« na nekoliko zasebnih, mada međusobno povezanih faza, koji zajedno čine ciklus. Učenje nije povezano samo sa iskustvom; podjednako je bitno i šta ćemo sa tim iskustvom učiniti. Ono mora biti prevedeno u iskustvo učenja, a njegova vrednost prečišćena na različite načine. Ciklus započinje iskustvom akcije i kreće se preko razmišljanja o tome šta se desilo, do generalizacije i poimanja iskustva i njegove moguće primene, čime se krug zatvara, odnosno ponovo otpočinje. Što je veći broj različitih dimenzija faza učenja uključenih u ovaj proces, iskustvo će imati veću težinu. Ali iskustvo je beskorisno ukoliko izostane razmišljanje o tome šta nam se desilo (tzv. proces refleksije) i primena ishoda tog razmišljanja u praksi, kada je to potrebno. Upravo na ovakav proces učenja se odnosi pojam "trajne promene u ponašanju" u ranije citiranoj definiciji (3.2.1.). Ako bismo se vratili na moje iskustvo iz detinjstva, sa raketom koja se srušila, boravak u bolnici koji je usledio bi bio izgubljeno vreme, da nisam dobro razmislila kako sam tamo dospela i kako bih mogla da izbegnem da mi se to ponovo desi, a da, pri tom, ne prestanem da eksperimentišem. Primer situacije sa treninga mogla bi biti neka simulacija namenjena istraživanju interkulturalnog učenja, u kojoj bi učesnici bili pozvani da se uključe u jedno strukturisano iskustvo interkulturalnog susreta. Kada je učenje u pitanju, u ovom slučaju centralnu funkciju imao bi razgovor koji bi usledio nakon okončanja vežbe (tzv. debriefing, vidi 4.4.4. prim. prev.), analiziranje i uopštavanje, čime bi započeo proces učenja o društvu, a na osnovu fiktivne situacije u okviru treninga.

Prema mnogim, čak i međusobno suprotstavljenim teorijskim pristupima, idealno »integrisani učesnik« bi profitirao u svakoj od faza u ciklusu iskustvenog učenja. Međutim, lako možemo doći do zaključka da se svako od nas u većoj meri pronalazi u nekim stilovima (fazama iskustvenog učenja, prim. prev.), nego u nekim drugim, mada se ovo može menjati u zavisnosti od situacije, motivacije i stimulusa. Gledano sa negativne strane, oslanjanje na samo jedan stil učenja nam može doneti maksimalnu dobit na odgovarajućem nivou ciklusa, ali, istovremeno, može biti i naš nedostatak, kada se pokaže da se na drugim nivoima zahtevaju druge veštine. Teorije ovog tipa omogućavaju nam da razumemo i naučimo kako se uči; drugim rečima, da utvrdimo u kojim situacijama učenja dobijamo najmanje i kako se to može popraviti. U vezi s tim, važno je imati u vidu da koncept stila učenja obuhvata i pitanje brzine – ljudi uče različitim ritmom i tempom, u zavisnosti od ličnih kapaciteta, karakteristika samog programa, kao i od podsticaja grupe. Kada razmatramo teorije ovog tipa, važno je da se podsetimo jedne od osnovnih premisa ove publikacije. Teorije nam mogu služiti isključivo kao orijentir, ali nam ne obezbeđuju kalup po kome trening valja napraviti. Ne postoji osoba koja se u potpunosti uklapa u neku od kategorija, a, takođe, svaki konkretni trening sam po sebi uvodi faktore koje nije moguće predvideti, a koji utiču na to kako će ljudi učiti. Kategorije poput ovih, ukoliko se previše na njih oslanjamo, mogu samo da stereotipiziraju i ograniče domet učenja.



### **Teme za razmišljanje:**

1. Seti se poslednjeg treninga na kome si učestvovao i proceni šta si naučio, u terminima 4H pristupa (ruke, glava, srce, zdravlje).
2. Kao trener, da li si ikada razmišljao o vezi između toga kako ti učiš i kako pristupaš učenju drugih? Sagledaj jedan svoj trening u svetlu tvog omiljenog stila učenja: da li je dostupan i za druge stilove i pristupe? Kako bi mogao da redizajniraš program treninga, tako da i dalje uključuje ono u čemu si najbolji, ali i da ponudi više prostora za druge stilove?

### **3.2.5. Interkulturalno učenje**

U sažetom razmatranju interkulturalnog učenja, koje se nalazi ranije u ovom T-kitu, izneto je i viđenje da razumevanje interkulturalnih situacija postavlja pred trenera zahtev za razvijanjem stečenih kompetencija. Ovo zbog toga što interkulturalno učenje, za razliku od procesa socijalizacije (socijano učenje) - koja određuje našu precepciju realnosti, a neretko i naše vrednosti, podrazumeva proces svesnog učenja – preispitivanja različitih realnosti i vrednosnih sistema. Interkulturalno obrazovanje olakšava ovaj proces i, štaviše, tretira ga kao značajan pozitivan resurs. Mnogi istraživači iz ove oblasti tvrde da postoje određene socio-kulturalne veštine, koje se mogu savladati i koje su od suštinskog značaja za proces učenja: kako se prilagoditi, kako donositi odgovarajuće procene i kako komunicirati u interkulturalnim situacijama. One za trenera predstavljaju ne samo vrednu temu za samo-analizu, već mu obezbeđuju i čitav niz ličnih kapaciteta na kojima može i treba aktivno da se radi u toku treninga:

- *Empatija*: ima nekoliko različitih značenja i obuhvata više povezanih fenomena. Obično se definiše kao sposobnost stavljanja sebe »u tuđe cipele«, u cilju prepoznavanja postojanja zajedničkog kvaliteta ljudskosti kod drugog i razumevanja kako odrastanje u različitim kulturama kreira razlike među vama. Od završetka Drugog svetskog rata, neki sociolozi su zastupali gledište da ubrzano usložnjavanje savremenog društva zahteva razvoj empatije, kao osnovni uslov zajedničkog života. Kako se često suočavamo sa razlikama, sa kojima možda ranije nismo imali prilike da dođemo u dodir, *empatija nam omogućava da na aktivan i kreativan način odgovorimo na izazove koje pred nas postavlja različitost* (drugost i drugačijost, prim. prev.) osobe sa kojom stupamo u kontakt tokom interkulturalnog susreta (Service National de Jeunesse, str. 32). Empatiju treba razlikovati od simpatije – moguće je empatisati sa nekom osobom, i bez simpatije (simpatijski izazvani osećanja, kao npr. sažaljenja u situaciji kada je osoba tužna zbog nečega, prim. prev.). Razvijanje empatije i razmišljanje o njoj vodi nas ka tome da počinjemo da preispitujemo različite vrednosti, kao i da operišemo sa različitim sistemima interpretacije, pa i komunikacije. Bitno je takođe imati u vidu i ograničenja empatije; ona ne predstavlja recept za razumevanje, već podržuje proces učenja i način pristupa različitostima.

- *Uloga decentriranog posmatrača* (eng. Role Distance) predstavlja sposobnost sagledavanja sebe iz spoljnog ugla gledanja (izvana), istovremeno imajući u vidu ograničenja ovog procesa. Usvajanje određene kulture tokom odrastanja postavlja sopstveni doživljaj ličnosti »u centar sveta«; obrasci našeg opažanja, tumačenja i evaluiranja realnosti se doživljavaju kao normalni, prirodni i imaju za nas stabilizujuću funkciju. Interkulturalna situacija (zapravo, svaka grupna situacija) na jednom mestu okuplja veliki broj takvih ličnih sistema koji eliminišu neizvesnost. Decentrirajući se od sopstvene ličnosti, možemo početi sa analiziranjem sebe kao bića – produkta kulture, odnosno možemo početi da razmišljamo o sebi u terminima onih osobina zbog kojih druge osobe doživljavamo kao različite. Ovaj proces ne treba mešati sa kulturalnim relativizmom; ovaj način razmišljanja o sebi nam dozvoljava da preispitamo sopstvene normative, predrasude i stereotipe, ali, takođe, i da se koncentrišemo na one vrednosti i kulturalna stanovišta koja čine suštinu našeg identiteta i koja se, kao takva, ne dovode u pitanje. Nije loše razmotriti ovu veštinu u vezi sa diskusijom o ulogama u poglavlju 4.3.

- *Tolerisanje višesmislenosti i neizvesnosti* (eng. Tolerating Ambiguity): interkulturalne situacije mogu dovesti do stanja kontinuiranih promena, u kome naše norme, pretpostavke i obrasci komunikacije, koje mi doživljavamo kao normalne, nisu zajedničke za sve, uvažene ili prihvaćene. Istovremeno, trening-situacija je takav kontekst koji od nas zahteva uključenost u proces, u kome konstantno moraju postojati komunikacija i interakcija. Na intelektualnom i emocionalnom planu,



ovakav proces može uzrokovati nesigurnost i frustraciju, te zauzimanje odbrambenog stava. Razvijanje tolerancije na višesmislenost je način razmišljanja o situaciji neizvesnosti i nošenja sa njom; to je neophodan preduslov da bi neko mogao da se oslobodi određenog ustaljenog pogleda na svet bez potrebe da se istovremeno obezbedi sigurnost kreiranjem (ili usvajanjem) alternativnog gledišta (ibid., str. 35). Ovo uključuje aktivnu toleranciju i analizu, kao i učenje kako da se prihvati nesigurnost do koje dolazi dok pod mikroskopom posmatramo upravo elemente koji tu nesigurnost izazivaju.

U T-kitu »*Interkulturalno učenje*« prikazani su različiti pristupi osmišljavanju interkulturalnih aktivnosti (str. 21 – 32). Sledeće stavke spadaju u obavezni deo bilo kog programa interkulturalnog učenja; udubljivanje u njihovu suštinu je presudno za razvijanje pomenutih ključnih veština kod sebe, kao i za podršku njihovom razvoju kod drugih osoba:

- Naučiti da osobu sagledavamo u njenom društvenom i kulturalnom kontekstu.
- Aktivno prikupljati saznanja o svetu i mogućim vezama između različitih realnosti.
- Razmišljati o nečijim stavovima, vrednostima, opažanjima i ponašanju, imajući u vidu opštu društvenu analizu, sa jedne, ali i specifičnosti grupnih interakcija, sa druge strane.
- Komunikaciji pristupati kao fleksibilnom kulturalnom procesu koji zahteva konstantno obraćanje pažnje kako na verbalne, tako i na neverbalne aspekte, i razvijanje novih veština.

#### **Teme za razmišljanje:**

Razmotri shemu TE-10 u odeljku 3.5.3. u vezi sa tvojim iskustvom interkulturalnog učenja.

1. *Zona komfora*: šta te određuje da neku situaciju okarakterišeš kao komfornu i sigurnu?
2. *Zona izazova*: šta je to što je za tebe predstavljalo novinu, promenu, izazov? Da li to možeš dovesti u vezu sa nekim od gore pobrojanih faktora? Kako si izašao na kraj sa tom situacijom?
3. *Zona krize*: Kako si reagovao na ovu krizu? Koje od ključnih kompetencija, izlistanih gore, su bile od značaja za tu situaciju?

## **3.3. Strategije i metodologija**

### **3.3.1. Strategije treninga**

Naredni korak stvaralačkog procesa je kreiranje treninga koji je odraz željenih efekata učenja i vodi računa o specifičnostima različitih stilova i brzina učenja. Na strategiju treninga se može gledati kao na način na koji planiramo tok programa – logiku kojom se vodimo u osmišljavanju sadržaja i kombinovanju metoda, vodeći, pri tom, računa o razvoju grupne dinamike. Trening-strategija je bitna, jer se njome po prvi put uspostavlja veza između pojedinačnih elemenata treninga. TE-16 (v. 4.1.3.), model koji u središte postavlja temu treninga, ilustruje ovu međupovezanost.

Možemo ga sagledati i kao shemu treninga u celosti (4.1.3.), ali, u ovom kontekstu, ovaj model ukazuje na određene, međusobno zavisne elemente, koje treba imati u vidu prilikom određivanja strategije treninga. *Tema* je svrha treninga, razlog zbog koga su svi tu. Ona određuje sadržaj i formu treninga. *JA* je svaka pojedinačna ličnost uključena u trening, bilo da se radi o članu tima ili učesniku, koja sa sobom donosi svoja očekivanja, različite navike u učenju, znanja i iskustva vezana za temu itd. *MI* označava grupu i predstavlja više od fizičkog prisustva određenog broja pojedinaca na jednom mestu. Ovde se pod grupom podrazumeva grupni proces, sa svojom kulturalnom dimenzijom, koja obuhvata razvoj obrazaca komunikacije, zajednička uverenja, dijalog o vrednostima, atmosferu, uloge, izbegavanje i ostale elemente grupne dinamike. Konačno, *okruženje* je kontekst u kome se trening dešava, počev od fizičkih i materijalnih uslova, do organizacijskih prioriteta i veze sa »stvarnim svetom«.

Trougao ukazuje na to da, unutar okruženja, različiti elementi (tema, pojedinac i grupa) treba da budu dobro međusobno izbalansirani. Svaka od stranica trougla nam dopušta da postavimo neko od



pitanja koja određuju strategiju treninga; lista koja sledi ne iscrpljuje sve mogućnosti:

- *Tema – MI*: koji nivo iskustva o datoj temi treba grupa da poseduje? Koja različita iskustva postoje? Da li je trening induktivnog (obežbeđuje grupi okvir i orijentire) ili deduktivnog karaktera (omogućava grupi da sama postavi okvir i orijentire)? Kakva su naša očekivanja u pogledu doprinosa grupe temi? Kako dovodimo u vezu razvoj grupe i razvoj teme?
- *MI – JA*: kako se odnosimo prema individualnim očekivanjima u vezi sa grupom? Koliko prostora za pojedinca se ostavlja unutar grupe? Da li vreme i način rada (metode) odražavaju u jednakoj meri i grupne i individualne potrebe? Šta radimo sa konfliktima u grupi?
- *JA – tema*: kakva su individualna očekivanja u odnosu na temu? Šta učesnici žele da nauče? Da li se temom bavimo na takav način koji zadovoljava specifičnosti različitih stilova i brzina učenja? U kojoj meri je pojedinac odgovoran za svoje učenje i koliko ima mogućnosti da tome doprinese? Da li postoje individualne razlike u poznavanju radnog jezika ili neki drugi faktori ovog tipa, na koje bi trebalo obratiti pažnju?

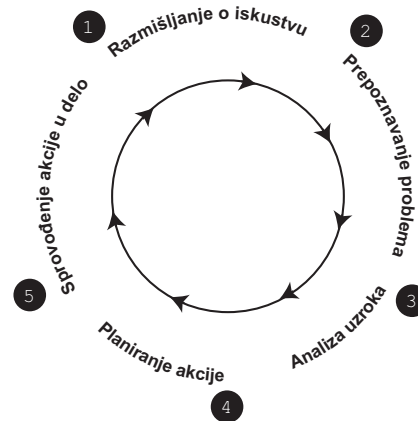
*Okruženje*, dakle, mora biti »uračunato« prilikom sagledavanja svake od ovih relacija, uključujući prednosti i ograničenja radnog prostora, finansijske mogućnosti, očekivanja organizacije/a itd.

Možemo se sada osvrnuti na jedan konkretan primer trening-strategije u odnosu na okruženje. Kružni dijagram (TE-7) predstavlja psiho-socijalni metod društvene analize; osmišljen je od strane *Projekta svetskih studija* (World Studies Project; 1976:4, u Leahy, Anne 1996:20). Ova trening-strategija počiva na pretpostavci da se znanje stvara kroz razumevanje socijalnih iskustava i sintezu istih. Tako, ona u sebi podrazumeva snažnu dvosmernu povezanost između elemenata na temenima trougla; tema se razvija na osnovu grupnih refleksija, koje predstavljaju sintezu individualnih iskustava, koja, opet, svoj puni smisao dobijaju upravo zahvaljujući prednostima grupnog rada i fokusu koji obezbeđuje tema. Tako, trening napreduje konstantnim udruženim delovanjem ovih elemenata i to kroz pet stadijuma, koji čine ciklus.

Mada je ovaj model razvijen za potrebe društvene analize, sa posebnim naglaskom na razvojno obrazovanje, moguće je primeniti ga na čitav niz tema, pod uslovom da su njegove polazne pretpostavke u skladu sa strategijom treninga za koju ste se odlučili. Unutar te strategije, još postoji mnoštvo odluka koje valja doneti. Strategija odslikava samo shemu po kojoj će se trening odvijati, ali tu shemu dalje treba razraditi uvođenjem metodologije koja će obezbediti da trening teče glatko.

### TE-7

**Psiho-socijalni  
metod  
društvene  
analize**



### 3.3.2. Metode i metodologija

Pitanje – šta je množina od reči metod? Odgovor – metode, a ne metodologija. Ovo je prva stvar koju u ovom odeljku treba razjasniti. Metod je planirana aktivnost, nešto što predstavlja okosnicu određenog dela programa. To može biti igrica koja će podići nivo energije u grupi, simulacija ili predavanje. Sa druge strane, metodologija je obrazovna logika koja se nalazi u osnovi izabranih



metoda. Konkretna aktivnost simulacije, npr. vežba *Ekotonos* je metod, a sama simulacija je metodologija, koja počiva na principu iskustvenog učenja. Prema tome, metodologija je u tesnoj vezi sa strategijom treninga; ona je kriterijum na osnovu koga odabiramo određene metode. To je pregled svih metoda koje program obuhvata, vodeći računa o ravnomernoj zastupljenosti različitih vrsta metoda, njihovoj vezi sa stilovima učenja, individualnom/grupnom aktivnošću i sl. Pored toga, ovo, takođe, znači i to da odabir metoda nije prosto pitanje pronalaženja aktivnosti kojima ćemo ispuniti raspoloživo vreme. Umesto toga, treba da razmotrimo čitav niz pitanja pre nego što odlučimo da uvrstimo određeni metod u naš trening-program.

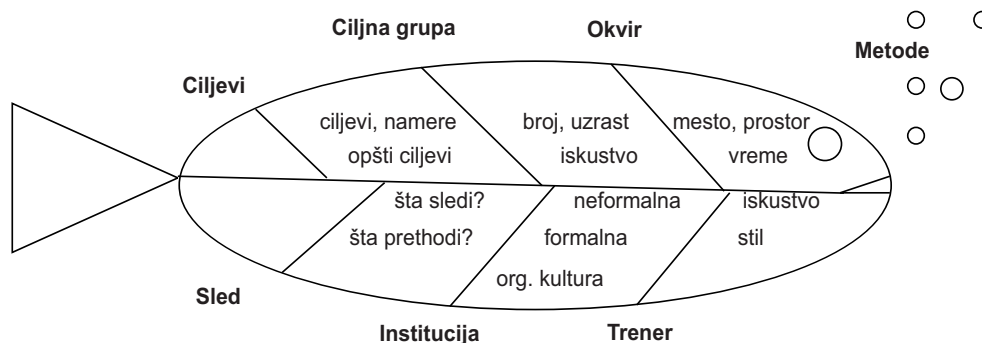
Metod je ona tačka u kojoj se celokupno planiranje treninga iznosi pred učesnike. Kao takav, on je odgovoran za način na koji ćemo taj proces, koji prethodi treningu, preneti učesnicima. Petosatno predavanje o participaciji i građanskoj svesti bez prostora za pitanja ili kratkih pauza za osveženje može izgledati pomalo čudno. Odabrani metod i veze između pojedinih stranica trougla koji ovaj metod predstavlja, nisu u skladu sa vrednostima koje sam trening svojom sadržinom promovise. Na bazičnom nivou, dakle, metod mora biti usklađen sa vizijom i svrhom treninga, odnosno sa vrednostima koje stoje u njegovoj osnovi, kao i sa opštim i specifičnim ciljevima. Metod za koji smo se opredelili mora odgovarati na određeni cilj treninga, a, isto tako, mora odražavati i vrednosni sistem koji se nalazi iza celokupnog poduhvata. Ako bismo pokušali da napravimo listu pitanja na koja bi trebalo odgovoriti prilikom izbora metoda, neke od osnovnih stavki bi bile:

- Da li je odabrani metod u skladu sa vrednostima koje kroz sadržaj treninga i postavljene ciljeve želimo da prenesimo učesnicima?
- Može li dati metod da odgovori na specifične ciljeve koji su postavljeni u ovoj fazi strategije treninga? (Dovršite sledeću rečenicu: »Na kraju ovog dela (sesije) treninga voleo bih da mogu da kažem da su učesnici....«).

Ova pitanja mogu biti od koristi i timovima, kada žele da utvrde koliko se, zapravo, slažu po određenim stavkama. Konkretno, ukoliko se desi da članovi tima daju različite odgovore na ova pitanja, neophodno je proces pokrenuti od početka.

Kako bismo počeli da povezujemo metode sa svim ovim različitim faktorima, možemo, kao stari Rimljani, zaviriti u unutrašnjost ribe.

### TE-8



Dopuštenje za gornju ilustraciju nije zvanično dobijeno. Nismo uspeali da uđemo u trag vlasniku autorskih prava. Bićemo zahvalni za svaku informaciju koja bi nam mogla pomoći da sa tom osobom stupimo u kontakt.

Mehurići koje riba disanjem ispušta predstavljaju metode, koji su na svom razvojnom putu, prošli kroz čitavo njeno telo. Prateći rebra, možemo uočiti sve faktore koji su na neki način učestvovali u stvaranju »mehurića«. Ovo, takođe, možemo dovesti u vezu i sa elementima u okruženju. Relevantna pitanja koja, u vezi sa grupom, možemo postaviti su:



- Na koji način metodologija odražava realnost grupe ili, drugim rečima, da li su u programu korišćeni različiti metodi koji odgovaraju na specifičnosti pojedinih stilova učenja, potreba i brzine?
- Kakvu vrstu komunikacije u grupi metod podstiče?
- Da li metod doprinosi procesu izgradnje grupe i da li je to, uopšte, nešto čime se u datom trenutku bavimo?
- Koji nivo poverenja i bliskosti unutar grupe je potreban, da bi konkretan metod uopšte bilo moguće primeniti?
- Na koji način je odabrani metod u vezi sa tvojim razumevanjem grupne dinamike u ovom momentu?
- U kakvom je odnosu metod prema potrebama i odgovornostima grupe u ovoj tački strategije treninga?

Ova grupna razmatranja možemo dalje razložiti na niz pitanja koja se odnose na pojedinca, odnosno na tu stranicu trougla:

- Da li metod uzima u obzir neke od ličnih biografskih informacija koje bi mogle biti relevantne (godište, obrazovanje, jezik, socio-kulturalno poreklo, ranija iskustva)?
- Da li metod svakom od učesnika omogućava aktivno učešće?
- Da li metod angažuje još neke sposobnosti, osim verbalno – intelektualnih?
- Da li ostavlja mogućnost i dovoljno vremena učesniku da stupi u kontakt sa svojim osećanjima, interesovanjima i mislima?
- Da li će učesnik shvatiti da je on sam odgovoran za sopstveno učenje i lični razvoj?
- Da li su otvorena i neka pitanja koja pokreću na dalje istraživanje, trening, razmenu ili učenje?
- Da li metod provocira samo one reakcije i osećanja sa kojima se u datom kontekstu može izaći na kraj?
- Da li metod od učesnika zahteva određene fizičke predispozicije?

Metod je u očiglednoj vezi sa temom; on je upravo i izabran tako da podstakne bavljenje temom u datom trenutku. Ako se vratimo na strategiju treninga, metod mora biti u skladu sa ciljevima obrade određene teme, kao i sa odnosom trenera i grupe prema tom sadržaju u datom momentu:

- Koja prethodna znanja metod podrazumeva (intelektualna, emocionalna i dr.)?
- U kakvoj je metod vezi sa stvarima koje su se već desile, a u kakvoj sa onima koje će tek usle diti?
- Na koje načine metod vrednuje i koristi doprinose grupe?
- Koje informacije dolaze od trenera a šta je prepušteno učesnicima da sami otkriju?
- Koji aspekti teme su u ovom trenutku prioritetni i zbog čega?

Na kraju, okruženje u kome se trening odigrava takođe obuhvata niz faktora koje treba imati u vidu.

- Da li je metod realno izvodljiv?
- Da li je metod bezbedan, siguran – kako u fizičkom, tako i u psihološkom smislu?
- Da li je neophodan materijal predviđen budžetom i nabavljen?
- Kako fizičko okruženje utiče na izbor metoda?
- Da li će biti dovoljno vremena, uključujući i kraća nepredviđena zadržavanja, da se aktivnost izvede do kraja i da se ispune postavljeni ciljevi?

**Obraćati pažnju:** mnoga od gore izlistanih pitanja su preuzeta i adaptirana iz članka »O čemu sve treba voditi računa kada kreiramo program treninga i biramo metode« (»Consideration for the Design of Training Programmes and the Choice of Methods, by Antje Rothemund, napisanom za Trening za trenere Evropskog omladinskog centra u Budimpešti, 1998.g. (a koji je, takođe, preuzet iz Gerl, H.: »Methoden der Erwachsenenbildung«, u Pegeler - Pöggeler, Handbuch der Erwachsenenbildung, Štuttgart, 1985.).

### **Teme za razmišljanje**

1. Gledajući gornju listu, da li bi dodao/la još neka pitanja u neku od kategorija?
2. Da li tvoja pitanja potiču iz nekih konkretnih iskustava?

### 3.3.3. Metode i trener

Naravno, u krajnjoj liniji, uspešnost odabranog metoda zavisi od trenera koji treba da izvede trening. Neko je nekad rekao da su treneri ljudska bića i to je verovatno istina. Ali, i pored toga, postoje neke jednostavne mere opreza, koje, ako ih se pridržavamo, mogu preduprediti nastanak neželjenih efekata. Metod koji podrazumeva grupu u situaciji iskustvenog učenja nije u rangu egzaktne nauke, a neočekivani događaji, koji mogu neplanirano preusmeriti tok treninga, mogu biti veoma značajni za proces učenja. Njihova vrednost se, međutim, može iskoristiti jedino ukoliko je trener svestan njihove iznenadnosti i ukoliko uspe da ih poveže sa ciljevima i predviđenim tokom sesije. U osnovi, trener mora da dobro poznaje, da »oseća« metod, i da ima poverenja u sopstvene sposobnosti tokom primene. Sledeće tvrdnje mogu pomoći da procenite u kojoj vam meri, kao treneru, neki metod (ne) odgovara. Pitanja se uglavnom odnose na odabir metoda u procesu interkulturalnog učenja:

*Pri odabiru metoda, trener bi trebalo da...*

- Bude ubeđen u ispravnost izbora metoda i da ima poverenja u sebe kada je primena metoda u pitanju.
- Kada god je to moguće, prvo sam iskusi metod kao učesnik (ili da bude u timu čiji su neki od članova imali takvo iskustvo i mogu da ga radioničarski obrade sa ostatkom tima).
- Bude u stanju da predvidi ishode, ali i da izađe na kraj sa onima koje nije predvideo.
- Bude svestan uloge koju treba da imaju njegova sopstvena mišljenja i tumačenja i da ume da iskoristi interpretacije i asocijacije koje dolaze iz grupe.
- Jasno postavi ciljeve svake programske celine, ali da izbegne »uterivanje« učesnika u unapred definisane zaključke sesije (tzv. dogmatska facilitacija).
- Nastoji da ne koristi one metode koje kod pojedinaca ili u grupi mogu izazvati osećanja na kojima nije spreman da radi ili se ne mogu adekvatno obraditi tokom treninga (staro trenersko pravilo: »ono što ne možeš da zatvoriš, nemoj ni da otvaraš«, prim. prev.)
- Prihvati da neki od učesnika možda neće želiti da učestvuju u određenim aktivnostima.
- Ima pažljivo pripremljenu strategiju debriefinga i davanja povratne informacije posle aktivnosti, ostvaljajući dovoljno fleksibilnosti da se, prema potrebi, bavi i neočekivanim ishodima.
- Bude svestan da učenje podrazumeva promenu i da ponekad to može predstavljati i neprijatno iskustvo. Učesnici mogu metod (u stvari – trenera) da otkriju za svoju nelagodnost. Trener mora sa pažnjom da analizira da li je tu nelagodnost izazvao sam metod ili je ona nastala kao posledica osećanja i otkrića do kojih je metod doveo.

*(Tvrdnje su adaptirane iz: Rotemund - Rothemund, op. cit.).*

Kontrolna lista pitanja poput ove može biti prilagođena u zavisnosti od opsega faktora, karakterističnih za kontekst konkretnog treninga. Takođe, ne treba zanemariti ulogu trenera i pitanja trenerske etike: na koji način on sagledava svoj odnos prema grupi i moć koju u tom odnosu poseduje, šta je prihvatljivo tražiti od učesnika da urade itd. (v. 1.2.3.).

## 3.4. Logistika

Organizovanje treninga je kao kada se pripremate za putovanje. Još su naše bake govorile da što se bolje spakujete, lakše će vam biti kada stignete na odredište. I mi mislimo da su one bile u pravu. Istina, nikada nisu mnogo pričale o radu sa mladima, ali vrlo je slična stvar i sa treninzima. Što ih bolje pripremite, bićete bolje spremni da očekujete neočekivano. U ovom odeljku smo prihvatili konvencionalnu podelu na tri faze i razmatraćemo praktične i logističke aspekte o kojima valja razmišljati pre, u toku i nakon treninga. Treba imati na umu da, mada se sam trening smatra najprivlačnijom fazom, izvođenje jednog kompletnog programa podrazumeva poklanjanje jednake pažnje svakoj od faza.

Naredna tabela je vrlo opšta i obuhvata elemente o kojima treba voditi računa kada pripremamo i realizujemo trening. Predstavlja logičan sled glavnih zadataka koje treba obaviti. Nismo želeli da predložimo vremenske rokove, jer oni zavise od mnoštva specifičnih faktora, počev od vrste treninga, do veličine, potreba i tradicije organizacije. Kao univerzalno pravilo – možete misliti na



svoju bazu i nemojte potcenjivati vreme koje neki administrativni zadaci, poput dobijanja vize, na primer, mogu oduzeti.

### 3.4.1. Pre treninga

REDOSLED	ŠTA TREBA URADITI	ŠTA TREBA IMATI U VIDU
1	<ul style="list-style-type: none"><li>-snimanje potreba</li><li>-izbor teme</li><li>-odluka o datumu, organizaciji domaćinu, tipu događaja i rokovima</li></ul>	Svaka organizacija ima sopstvenu strukturu i proces donošenja odluka, ali ovo je obično prva stvar koju treba uraditi: proučiti i proceniti potrebe i aspiracije članova organizacije i identifikovanje najpogodnijih tema za trening.
2	<ul style="list-style-type: none"><li>-istražiti otvorene konkurse za dobijanje finansijske podrške i proučiti uslove konkurisanja<sup>11</sup></li><li>-pisanje predloga projekta</li></ul>	Veoma je važno da se trajanje ove procedure ne potceni. Takođe, treba se informisati o vremenskom okviru (rokovi za podnošenje predloga, rokovi za odgovor itd) svakog konkursa.
3	<ul style="list-style-type: none"><li>-podnošenje zahteva određenoj organizaciji da bude domaćin i traženje pristanka</li></ul>	<p>Veoma je važno da se trajanje ove procedure ne potceni. Takođe, treba se informisati o vremenskom okviru (rokovi za podnošenje predloga, rokovi za odgovor itd) svakog konkursa.</p> <p>Organizaciji-domaćinu bi trebalo podneti preciznu i detaljnu listu zahteva i očekivane podrške, kako bi joj se omogućilo da odluči da li je voljna i u mogućnosti da bude domaćin događaja. U ovoj fazi treba prikupiti i informacije o lokacijama koje su prilagođene osobama sa hendikepom. Donosi se odluka o preliminarnom datumu za sastanak trenerskog tima, kao i o datumu održavanja treninga. Mesto održavanja seminara određuje organizacija-domaćin, uz saglasnost trenerskog tima i/ili nadležne osobe, pošto je adekvatnost predloženog mesta prethodno razmotrena na sastanku tima za pripremu. U cilju rezervacije, pojedina mesta zahtevaju uplatu unapred. Ne zaboravite da se raspitate koliko ste obavezni da platite ukoliko se trening otkaže.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>-odabir trenerskog tima</li></ul>	Organizacije obično koriste svoje interne procedure za selekciju, ali treba obratiti pažnju da tim bude polno i kulturalno izbalansiran. Treba jasno naglasiti šta se, u pogledu prethodnog iskustva i obaveza, očekuje od članova tima.

11. Postoje različiti konkursi, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou. U ovom drugom slučaju, na teritoriji Evrope, Savet Evrope (Council of Europe) i Evropska Unija (European Union) odobrali su sredstva za omladinske aktivnosti, pod određenim uslovima. Više informacija može se pronaći na sledećim sajtovima na Internetu: za Savet Evrope <http://www.coe.int> ili, za Evropsku Uniju, <http://europa.eu.int>



REDOSLED	ŠTA TREBA URADITI	ŠTA TREBA IMATI U VIDU
5	-sastanak trenerskog tima	Najbolje je da se pripremni sastanak održi na mestu održavanja treninga. Poziv za ovaj sastanak treba da sadrži plan rada i detaljne informacije o samom treningu, poput relevantnih odluka i smernica, predlog projekta, izveštaje sa prethodnih treninga itd. Na sastanku treba doneti odluke o ciljevima, programu, sadržaju sesija, metodama rada, profilu učesnika, podeli odgovornosti unutar tima. Takođe, treba utvrditi tačne datume treninga. Odmah po završetku sastanka, osoba koja je za to zadužena šalje izveštaj sa sastanka svim članovima tima za pripremu treninga.
6	-da li su potrebni prevodioci i ko bi to radio	Kada su termini treninga potvrđeni, nadležna osoba kontaktira neku prevodilačku organizaciju, da proveri da li su i oni u tom periodu raspoloživi, kao i da utvrdi šta sve od tehničkih sredstava treba obezbediti – šta od opreme već postoji, a šta treba tek nabaviti i koliki su troškovi naknadnog otkazivanja treninga.
7	-upućivanje poziva ekspertima i drugim trenerima	Ukoliko je predviđeno da se na treningu pojave stručnjaci iz određenih oblasti, potrebno je, pre svega, pronaći takve osobe i kontaktirati ih, a tim za pripremu treba da im dostavi osnovne informacije o događaju. Takođe, dužni smo da ih redovno obaveštavamo o eventualnim izmenama i dopunama programa, kao i da im prosledimo sve materijale koje smo poslali učesnicima.
8	-slanje poziva organizacijama i pojedincima	Nakon pripremnog sastanka, sastavlja se pozivno pismo, koje se, zatim, šalje svim organizacijama iz ciljane grupe i svim potencijalnim učesnicima. Pozivno pismo treba da sadrži opšte i posebne ciljeve događaja, način rada, profil učesnika, prijavni formular (uključujući i pitanja o posebnim zahtevima u pogledu režima ishrane, jezika i sl.), informacije o putovanju, viznom režimu i dostupnosti za osobe sa fizičkim hendikepom, kao i jasno naznačen rok za podnošenje prijave. Ne treba zaboraviti spomenuti i uslove otkazivanja dolaska.
9	-sastavljanje spiska učesnika i slanje obaveštenja o prijemu na seminar	Polazeći od kriterijuma koji su navedeni u profilu učesnika, trenerski tim sastavlja listu primljenih kandidata i šalje im obaveštenje o prijemu na trening. Ono obično sadrži i detaljne informacije o programu i mestu održavanja treninga, o tome kako stići do tamo i instrukcije u pogledu materijalnih troškova. Posebnu pažnju bi trebalo posvetiti osobama sa hendikepom koje bi želele da učestvuju na treningu. Njima treba dostaviti precizne informacije i preduzeti sve što je neophodno kako bi im se obezbedilo prisustvo na treningu.



REDOSLED	ŠTA TREBA URADITI	ŠTA TREBA IMATI U VIDU
10	-kontaktirati sa organizacijom-domaćinom u vezi sa zahtevima za izdavanje viza	Kada se utvrdi koliko će učesnika morati da izvadi vizu da bi mogli da učestvuju na treningu, ova informacija se prosleđuje organizaciji-domaćinu, koja se, dalje, stara da se svim kandidatima kojima je to potrebno pošalje garantno pismo, na osnovu koga će dobiti vizu. Treba znati da mnoge zemlje u tom pogledu imaju posebne zahteve i formalnosti koje treba ispoštovati.
11	-uplaćivanje kotizacije za učešće na seminaru	Neke organizacije zahtevaju uplaćivanje kotizacije unapred, putem novčanih transfera preko banaka, dok druge to obavljaju u gotovom novcu, po dolasku na trening. U prvom slučaju, učesnicima treba poslati informacije o bankovnom računu, kao i o valuti uplate.
12	-priprema svih relevantnih dokumenata i materijala	Kada se konačno tačno utvrdi ukupan broj učesnika, možemo početi sa pripremom materijala, prevođenjem dokumenata (po potrebi) i fotokopiranjem istih za potrebe učesnika, ali i trenerskog tima. (Ovaj materijal može da uključuje sertifikat koji će učesnici dobiti na kraju treninga).

### 3.4.2. U toku treninga

REDOSLED	ŠTA TREBA URADITI	ŠTA TREBA IMATI U VIDU
1	-sastanak trenerskog tima	Preporučljivo je da se tim okupi pre dolaska učesnika. Na taj način, članovi tima ostavljaju vreme da još jednom pregledaju program i naprave eventualne izmene u skladu sa očekivanjima izraženim u prijavnim formularima. Ovo je i trenutak za poslednje pripreme pred početak samog treninga (npr. sređivanje prostorija za rad, završne pripreme materijala i kompleta za dobrodošlicu sa osnovnim informacijama o mestu i samom treningu i sl.)
2	-čitav niz administrativnih zaduženja, poput uplata kotizacije, prepravki podataka na listi učesnika, obrade različitih zahteva za refundaciju troškova. U zavisnosti od vrste odobrene subvencije, nekad postoji mogućnost da učesnici dobiju i refundaciju gubitka usled odsustva sa radnog mesta u danima održavanja treninga i sl.	Učesnici bivaju zamoljeni da provere svoje podatke, lista se po potrebi koriguje, a zatim se deli učesnicima. Za popunjavanje odgovarajućih formulara se moraju dati jasne instrukcije.
3	-dnevni izveštaj	Učesnici mogu preuzeti obavezu pisanja dnevnih izveštaja, koji se kasnije koriste kao osnova za pisanje izveštaja o čitavom treningu. Za pisanje izveštaja, videti 3.4.8.
4	-nadoknada troškova na licu mesta	Ukoliko je potrebno učesnicima nadoknaditi neke troškove, zamolite ih da popune odgovarajući formular. Na njega prikacite sve račune ili tražite od učesnika da ih što pre pošalju. U tom slučaju, napravite foto-kopiju!
i...	-SVE OSTALO!!!	Tim ne sme da se preoptereći svim ovim administrativnim poslovima, jer, ne zaboravite, postoji i obrazovni deo celog događaja...

### 3.4.3. Posle treninga

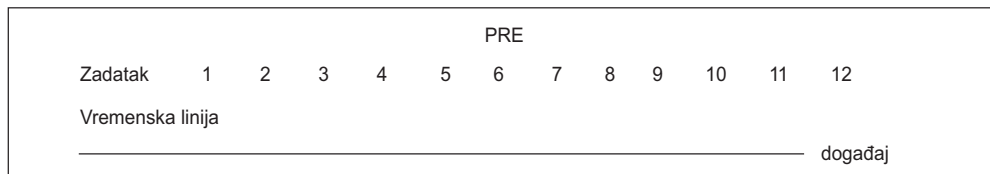
REDOSLED	ŠTA TREBA URADITI	ŠTA TREBA IMATI U VIDU
1	-u skladu sa mogućnostima, nadoknada troškova putovanja i eventualnih novčanih gubitaka	Nadležna osoba treba sve priznanice da prosledi odgovarajućoj osobi u organizaciji, koja će pokrenuti postupak nadoknade troškova.
2	-zahvaliti se timu, organizaciji-domaćinu i ostalima koji su pomogli realizaciju događaja (pismom, faksom ili malim, prigodnim poklonom)	Nadležna osoba odlučuje o tome koji je napikladniji način da se izrazi zahvalnost organizaciji-domaćinu, gostujućim ekspertima, trenerskom timu i dr.
3	-podnošenje izveštaja	U zavisnosti od prakse organizacije i sporazuma sa donatorom, treba pripremiti adekvatan izveštaj i dostaviti ga relevantnim licima.
4	-evaluativni sastanak	U dogovorenom terminu, trenerski tim bi trebalo da se još jednom sastane i obavi sveobuhvatnu evaluaciju treninga.
5	-dalje praćenje (follow-up aktivnosti)	Mnogi treninzi podrazumevaju i niz follow-up aktivnosti, koje mogu biti projekti osmišljeni tokom treninga, razmena rezultata ili pravljenje prezentacije na Internetu. O follow-up fazi videti u poglavlju 5.

Očigledno, treba voditi računa o mnogo stvari, vezanih kako za ljudske, tako i za materijalne resurse i upravljati njima na najbolji mogući način. Važno je da svi koji su odgovorni za realizaciju samog događaja (organizacija, tim za pripremu treninga i, u izvesnoj meri, gostujući stručnjaci i učesnici) imaju uvid u čitav spektar faktora koji utiču na uspešnost treninga. Imajući sve ovo u vidu, jasno je da su fleksibilnost tima i pripremljenost za neočekivano od presudnog značaja, kako za administrativni, tako i za društveno-obrazovni deo treninga. Neka su bake uz vas!

#### Teme za razmišljanje

Na početku ovog poglavlja, napomenuli smo da tabele sugerišu redosled zadataka (mahom administrativnih), što vam može biti od pomoći kada organizujete trening. Namerno smo se uzdržavali od zadavanja bilo kakvih vremenskih rokova, tako da...sada je sve na vama:

- Razmislite o veličini, strukturi, upravljačkim funkcijama i tradiciji vaše organizacije. Imajući sve to na umu, pokušajte da na donjoj vremenskoj liniji locirate rokove za svaku od gore predloženih akcija (jedan mesec unapred, dva meseca nakon...itd.)



Ovaj dijagram se može ponoviti i za deo POSLE TRENINGA.



### 3.4.4. *Pripremni sastanci trenerskog tima – zašto, kada i koliko dugo?*

Mogućnost održavanja jednog ili više timskih sastanaka pre treninga zavisi od faktora kao što su finansijske mogućnosti ili raspoloživost članova tima. Neke stvari se mogu dogovoriti i pripremiti i putem elektronske pošte, faksa ili telefona, pre početka treninga. Ipak, ništa ne može zameniti sastanak na kome se okupljaju svi članovi tima da razmene i prodiskutuju o svojim idejama i usaglase se u pogledu osnovnih vrednosti, ciljeva i programa treninga. Ovo je naročito važno ukoliko članovi tima (svi ili neki od njih) nisu do tada radili zajedno; u tom slučaju, pripremni sastanak je ujedno i prvo zajedničko iskustvo i prilika da jedni druge upoznaju kao saradnike.

Idealno bi bilo da se pripremni sastanak održi nekoliko meseci pre početka treninga. Tačno vreme zavisi od toga šta treba uraditi. Da li će se selekcija učesnika vršiti na sastanku ili posle njega? Da li računamo na neke gostujuće eksperte koje treba pozvati i »rezervisati«? Sve ovo treba obaviti pravovremeno.

Dužina trajanja sastanka zavisi od vrste treninga i od toga u kojoj meri članovi tima poznaju jedni druge od ranije, ali sastanak bi trebalo da traje barem dva dana. Pored postavljanja okvira za trening, pripreme programa i podele zaduženja, trebalo bi ostaviti vremena i za izgradnju tima i evaluiranje sastanka.

Pre nego što se sastanak završi, postarajte se da zadaci budu precizno podeljeni, a rokovi za njihovo izvršenje jasno postavljeni. Ko šta treba da uradi i do kada? Šta možemo uraditi putem elektronske pošte, a šta ne? Imenovanje jedne osobe koja će koordinirati ovaj proces između susreta, može biti od koristi, kako bi se osiguralo da sva zaduženja zaista i budu ispunjena do sledećeg okupljanja.

### 3.4.5. *Profil učesnika*

Kada su ciljevi i zadaci treninga postavljeni i trenerski tim počne da se bavi programom (3.5.), oni, takođe, treba da počnu da razmatraju tip i opseg učesnika kojima je trening namenjen.

Veoma je važno da u timu postoji saglasnost oko profila učesnika. Obuhvatan opis zahtevanih karakteristika će pomoći organizacijama pri donošenju odluke o tome koga poslati na trening, a takođe će biti od koristi i timu za planiranje, da što bolje pripremi program i predvidi aktivno učešće učesnika. Naravno, profil je samo to što jeste – profil, u koji se konkretni učesnik uklapa i čini ga realnim. To nije lista želja i često postoji nesklad između onoga što je napisano u prijavnim formularima i onoga što je stvarno (naročito u pogledu procene sopstvenih jezičkih kompetencija od strane učesnika). Drugim rečima, profil omogućava trenerskom timu da sastavi program baziran na određenim pretpostavkama (pogledati donju listu), a ovaj program može biti adaptiran i »naštimovan« u skladu sa trenerskom procenom grupe, očekivanjima i povratnim informacijama koje treneri dobiju.

Sledi lista elemenata koji bi mogli biti uzeti u obzir prilikom sastavljanja prijavnog formulara:

- **Godine:** Neke institucije postavljaju uzrasne granice za projekte koje finansiraju. Kada je trening u pitanju, uzrasni dijapazon takođe treba razmotriti obzirom na postavljene opšte i specifične ciljeve i predviđene metode rada.
- **Jezik:** Ovo pitanje je od suštinskog značaja, posebno ako trenerski tim treba da obezbedi i simultani prevod. Treba navesti ne samo koji će biti radni jezici, već i koji nivo znanja se zahteva da bi bilo moguće učestvovati u radu. Neki oblici rada zahtevaju, primera radi, sposobnost punog razumevanja i popunjavanja prijavnog formulara bez pomoći sa strane. Problem sa procenjivanjem jezičkih sposobnosti samo na osnovu prijavnih formulara koji se, međutim, ponavlja je činjenica da u praksi prijavni formular često popunjava, umesto učesnika, neka druga osoba iz organizacije. Ako čitaš ovaj tekst, jasno ti je u koju grupu spadaš<sup>12</sup>.
- **Iskustvo:** ovaj aspekt ukazuje na opseg i dubinu iskustva koje se očekuje da učesnici imaju vezano za temu kursa. Na primer, ako se radi o naprednom treningu u oblasti upravljanja projektima, prijavnim formularom se kao uslov može postaviti zahtev da je osoba do tada bila odgovorna za najmanje tri projekta. Ako je, pak, trening namenjen početnicima, zahtev bi mogao biti izvesni dotadašnji angažman, kao i dokaz o zaposlenju na projektima u budućnosti. Ovo je često od koristi za prepoznavanje i objedinjavanje prethodnih procesa učenja. Tim za planiranje može da se osloni

12. Ovo se odnosi na originalni tekst, koji je napisan na engleskom jeziku. – prim. prev.



na ovu informaciju o iskustvu učesnika kao na polaznu tačku za koncipiranje programa i plan aktivnog uključivanja učesnika u rad izgradi na osnovu njihovog postojećeg znanja i sopstvene procene dotadašnjeg rada.

- **Potrebe i motivacija:** u odeljku 3.1. smo naveli da je snimanje potreba polazište za oblikovanje treninga. Iz toga sledi da bi učesnici trebalo da zaista imaju potrebu za treningom, ukoliko se rukovodimo opštim i specifičnim ciljevima. Učesnicima trening može biti potreban i iz nekih posebnih razloga (prihvatanje novih zaduženja u organizaciji) ili iz razloga koji imaju veze sa njihovim opštim profesionalnim razvojem (npr. napredni trening za trenere). U prijavni formular se mogu uključiti i pitanja kojima se kandidati pozivaju da obrazlože zašto im je trening potreban, kao i šta misle da će biti njihova dobrobit od treninga. Ova pitanja nam, takođe, mogu osvetliti motivaciju i, budući da je za svaki tim procena potreba na bazi ograničenih informacija težak zadatak, postavljanje direktnih pitanja ovog tipa obično može da nam obezbedi korisne uvide.
- **Tip organizacije:** ovde bi trebalo razjasniti koji se tip organizacije traži. Često se u prijavnom formularu traže podaci o nastanku, ciljevima i strukturi organizacije.
- **Pozicija u organizaciji:** od pozicije učesnika u sopstvenoj organizaciji zavisi da li je on u prilici da dalje širi rezultate kursa, a često i da pokrene ili predloži promene koje su na treningu istaknute kao bitne. Ovo naročito važi za međunarodne treninge.

Pošto su pristigli svi prijavni formulari, može se preći na formiranje liste učesnika. Važan princip ovog procesa je da selekcija nije dijagnostikovanje. To nije pitanje ocenjivanja sposobnosti ili veština kandidata, već potraga za učesnicima čiji profili i potrebe su u skladu sa ciljevima programa. Ovo, međutim, nije uvek baš savim jednostavno; tanka je linija koja deli selekciju od različitih oblika prosuđivanja, a tu su često i politički ili organizacioni razlozi za prijem ili odbijanje nekog kandidata. Ovo se može donekle izbeći tako što će tim unapred postaviti jasne smernice odabira.

### 3.4.6. Različite vrste treninga

Prvi korak u pripremi treninga je donošenje odluke o tome kog će tipa biti trening (takođe, v. 3.2.3.). Jasno je da će ovaj izbor u velikoj meri uticati na obrazovni proces, a ponekad je ta odluka prepuštena trenerskom timu. Često se dešava i da organizacija, donator ili institucija postavljaju okvir koji, zatim određuje i tip treninga koji bi oni želeli da se realizuje. Sledeća lista predstavlja spisak glavnih tipova treninga sa kojima se možete susresti (ovo nije konačna lista).

<p><b>DUGOTRAJNI</b> (long-term) trening je planiran tako da traje relativno dug vremenski period i sastoji se od nekoliko delova. Obično su to dva kursa, sa tačno određenim intervalom između njih, u toku koga učesnici treba da obave određene zadatke, koristeći se iskustvima koja su stekli na prvom kursu. Drugi kurs služi za evaluaciju rezultata.</p>	<p><b>Komentar:</b> ova forma se često koristi za dugotrajne treninge na temu upravljanja projektima, na primer. Ciklus: trening – implementacija – evaluacija se pokazao kao pogodan, kako za trenere, tako i za učesnike, jer obezbeđuje potpuniju sliku o čitavom procesu i njegovim ishodima.</p>
<p><b>KRATKOTRAJNI</b> (short-term) trening, npr. studijska sesija<sup>13</sup> (study session), obično je jedan intenzivni kurs u trajanju od 5-7 dana.</p>	<p><b>Komentar:</b> veoma se često koristi. Zbog vremenskog ograničenja, treneri bi trebalo da odole izazovu da »pretrpaju« program i trebalo bi da ostave dovoljno vremena da se grupa formira i počne da funkcioniše.</p>

13. studijska sesija (eng. study session) specifičan format kursa koji mogu organizovati internacionalne omladinske organizacije u nekom od omladinskih centara Saveta Evrope (prim.prev.)



<p>U slučaju <b>TRENINGA PO NARUDŽBINI</b> (tailor made course) forma i sadržaj se prilagođavaju izraženim potrebama učesnika. Moguće je strukturirati ga na razne načine. Opšti i posebni ciljevi mogu biti fiksirani i tada je na trenerskom timu da, polazeći od njih, u saradnji sa učesnicima, dizajnira program. Međutim, čak i o ciljevima i zadacima se može odlučivati u dogovoru sa učesnicima, na posebno vođenom sastanku. Na ovaj način se mogu praviti napredni treninzi iz određenih oblasti, ali i treninzi za članove organizacije, u okviru njenog polja delatnosti, u kom slučaju učesnici bivaju obučeni u onim sferama, gde su identifikovane »rupe« u znanju i veštinama.</p>	<p><b>Komentar:</b> ovakav trening može i za trenere i za učesnike da bude vrlo izazovan i dinamičan, jer zahteva ne samo fleksibilnost, već i sposobnost da se odgovori na potencijalno širok spektar zahteva i tema. Centralni aspekt ovog procesa je identifikacija i tumačenje potreba učesnika i odabir najboljeg načina da se na njih odgovori. Ukoliko će i učesnici biti uključeni u osmišljavanje treninga, ovaj proces mora biti pažljivo vođen, u smislu toga da odabrane metode moraju biti angažujuće za učesnike, a uloga i tima i učesnika u toku procesa dobro osmišljena.</p>
<p><b>TRENING SASTAVLJEN OD MODULA</b> (module based course) obuhvata nekoliko različitih celina ili čak zasebnih kurseva. Svaki od modula se bavi određenom temom ili problemom; moduli se mogu progresivno nadovezivati jedan na drugi ili mogu biti potpuno međusobno nezavisni.</p>	<p><b>Komentar:</b> ovo je prilično dobra forma, kada je moguće učesnike držati na okupu dovoljno dugo da zajedno prođu određeni broj modula (trajanje modula može biti različito). Oni međusobno mogu činiti celinu, a mogu tretirati i niz nepovezanih tema.</p>
<p><b>PRAKTIČNI TRENING</b> (on the job training) je specifična vrsta treninga na tačno određenu temu, koja je povezana sa zadatkom ili poslom koji učesnik treba da obavi.</p>	<p><b>Komentar:</b> osnovna prednost je što sadržina ovog treninga može direktno da se primeni u praksi, a trener može odmah da dobije povratnu informaciju od učesnika.</p>
<p><b>OBAVEZNI TRENING</b> (compulsory training) ima unapred postavljene opšte i specifične ciljeve i deo je sistema ili uređenja organizacije. Od učesnika se zahteva ili se oni podstiču da uzmu učešće na treningu, kako bi dobili znanja i veštine neophodne za obavljanje njihovih zaduženja.</p>	<p><b>Komentar:</b> ova vrsta treninga je česta u organizacijama kao što je izviđačka, u kojima preuzimanje određene uloge ili pozicije podrazumeva vladanje određenim znanjima. Sistem obučavanja u organizaciji je baziran na njenim potrebama; treba voditi računa da se i one i sam sistem s vremena na vreme revidiraju.</p>
<p><b>TRENING KOMBINOVANE STRUKTURE</b> (mixed design course) objedinjuje karakteristike gore navedenih formi, pri čemu se dobija složeni kurs, koji odgovara na specifične potrebe.</p>	<p><b>Komentar:</b> ovaj tip je uslovljen kontekstom, a pažnju treba obratiti na obrazovni proces između elemenata celokupnog kursa. Kao primer možemo navesti modularni trening, gde je jedan modul tipa praktičnog treninga, a ostali moduli se prave po porudžbini (zahtevima učesnika, prim. prev.).</p>

### **Teme za razmišljanje**

Priseti se treninga na kojima si radio poslednjih godinu dana.

- Kakvi su po tipu bili ti treninzi?
- Da li su pomenuti na gornjoj listi?
- Ako jesu, da li bi dodao još neki komentar o njima?
- Imajući u vidu evaluaciju/efekte tih treninga, da li bi se sada odlučio za neki drugi tip? Ako da – zašto?
- Da li postoji još neki tip treninga koji bi pridodao gornjem spisku? Kako bi ih opisao i procenio?

### 3.4.7. Pomoćna sredstva

U odeljku o stilovima učenja (3.2.4.) je naglašeno da ljudi uče na različite načine, različitom brzinom i u zavisnosti od različitih spoljnih uticaja i angažovanih veština. Sagledavajući ovo u svetlu metodoloških odluka (3.3.2.), fizička struktura kursa i način na koji prezentujemo materijal imaju znatan uticaj na komunikaciju i upravljanje procesom učenja. Nema velike razlike da li ćemo se odlučiti za flip-čart ili belu tablu ali, u principu, izbor pomoćnih sredstava za trening je nešto o čemu treba razmisliti.

Izbor zavisi od više faktora:

- Broj učesnika i njihovo poreklo (ovo je važno za sve, a naročito za međunarodne treninge).
- Fizičko okruženje.
- Pristup i strategija treninga.
- Predmet i sadržaj sesije.
- Raspoloživi materijal.
- Kompetencije i veštine trenera.

Razmišljajući o ovim faktorima, važno je da se podsetimo da pomoćna sredstva nisu metode treninga; ona su samo alati, koji ne mogu zameniti trenera. Preporučuje se korišćenje različitih pomoćnih sredstava, ali sama raznovrsnost (ili moderna tehnologija!) nije po sebi dovoljna. Uspostavljanje video-konferencije između spratova može delovati veoma atraktivno, ali svakako je jednostavnije organizovati dobru staru plenarnu diskusiju. U vezi s tim, svoj »nastup« treba uvežbati, kako bi pomoćna sredstva zaista bila od pomoći, ne zahtevajući, pri tom, posebnu virtuoznost od nas. Kao što je već razmatrano u odeljku 1.2.4., način na koji radimo je u direktnoj vezi sa slikom koju o sebi kao treneru imamo, a pomoćna sredstva mogu samo da se na to nadovežu.

Možda će vam naredna tabela biti od koristi:

SREDSTVA	KOMENTARI
Vizuelna pomagala <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grafoskop</li> <li>• Slajdovi</li> <li>• Spot ili film</li> <li>• Slike</li> <li>• Flip-čart</li> <li>• Kartice u boji</li> <li>• Stikeri</li> <li>• Papiri »za poneti« (eng. Handouts)</li> <li>• Power Point prezentacija</li> </ul>	Proverite da li je prostorija za rad adekvatna i da li svi učesnici mogu dobro da vide to što želite da im prezentujete. Ovo podrazumeva i proveru centralnog osvetljenja, kao i svetla u predelu ekrana. Bolje je pomoćna sredstva iskoristiti samo za naglašavanje ključnih tačaka i na taj način izbeći rasipanje pažnje. Izaberite odgovarajuću vrstu i veličinu slova. Upotrebite adekvatne razmake između slova i radije birajte visoka, nego široka slova. U izboru boja – izbegavajte blede nijanse.
Audio pomagala <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muzički uređaji</li> <li>• Mikrofon</li> </ul>	Muzika se često koristi za opuštanje učesnika ili kao pomoć treneru za stvaranje drugačije atmosfere.  Pričanje u mikrofon nije uvek tako jednostavno; treba isprobavati, kako bi se našla odgovarajuća udaljenost od usta i kako bi se izbeglo pištanje.
Fizički materijal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lopte</li> <li>• Raspoloživa sportska oprema</li> <li>• Materijali za igranje uloga, prerušavanje itd.</li> <li>• Materijal za vajanje i vizuelno izražavanje</li> </ul>	Tokom treninga, učesnicima će prijati fizički pokret i podizanje energije, bilo da se to radi pomoću jednostavne igrice ili kreativne vežbe sa glinom ili nekim sličnim materijalom.  Proverite da li imate svih materijala potrebnih za određenu aktivnost u dovoljnoj količini, a povedite računa i o tome da prostor za rad bude siguran i bezbedan, kada je to potrebno.



#### Uređenje prostora

- Postavljanje stolica **u krug** doprinosi neformalnosti atmosfere i podstiče razmenu, pa čak i bliskost. Svi vide jedni druge, a nema ni povlašćenih mesta.
- Postavljanje stolica **u red**, tako da je predavač ispred učesnika, je pogodno za vizuelne prezentacije; bitno je samo da svi mogu da vide. Ipak, za razliku od kruga, ovakav raspored implicira očigledne razlike u pogledu moći.
- Postavljanje stolica **u nekoliko malih krugova** je zgodno za formiranje malih radnih grupa, sa zadatkom da izvedu određenu vežbu ili zadatak. Osoba koja daje instrukciju se može smestiti na malu platformu, na najprikladnijem mestu u prostoriji.

Uređenje prostora je važno za dinamiku grupe, a utiče i na proces učenja.

Učesnici treba da se udobno smeste, tako da svi mogu dobro da čuju i vide, a trebalo bi da bude i dovoljno prostora za sve planirane aktivnosti.

Soba za rad treba da bude provetrena, a pažljivi učesnici »uspevaju« u prostorijama sa regulisanom temperaturom tj. u sobama koje nisu tropski vrele, niti izazivaju kočenje od hladnoće.

I učesnici i treneri treba da znaju gde se nalaze izlazi za slučaj požara ili opasnosti.

### 3.4.8. Pisanje izveštaja – zašto, kome i ko ga piše?

Posle dugog i napornog treninga, pred trenerski tim se postavlja još jedan zadatak – pisanje izveštaja. I, dok izveštavanje često može izgledati kao poslednja stanica pre prepuštanja umoru, vredni pitati iznureni tim zbog čega uopšte pišu taj izveštaj. On može imati razne namene i može se koristiti na različite načine, pa je važno znati njegovu svrhu, pre nego što počnemo da ga pišemo. Izveštaj može da ostane kao uspomena, može biti doprinos razvoju resursa, može biti osnova budućih aktivnosti organizacije, može skupljati prašinu ili biti sastavljen na zahtev donatora itd.

Isto tako, izveštaj se može napisati na više načina. To može biti odgovorost tima i planirani deo celokupnog događaja, pri čemu se određuje »izveštač« za svaki dan ili modul. Takođe, kada se radi o velikim događajima i kada je krajnji cilj nastanak izveštaja koji će se štampati, moguće je angažovati »spoljnog izveštača«. Često se u pisanje izveštaja uključuju i učesnici, u cilju sastavljanja zajedničkog izveštaja. Ovo obično ima formu izveštavanja na dnevnom nivou, što, u kombinaciji sa pisanim materijalima korišćenim tokom treninga, čini dobru osnovu za završni izveštaj. U bilo kom od ovih pristupa, ili ako se kombinuje više njih, dobro je da se o strukturi i željenom sadržaju izveštaja odluka donese unapred. Ukoliko učesnici učestvuju u izveštavanju, postojanje određenog formata izveštaja može da im omogući da istovremeno učestvuju u radu i beleže relevantna zapažanja.

Još jedan važan aspekt je vreme. Makar u osnovnim crtama, izveštaj treba da bude završen u razumnom roku od završetka treninga – ili je to barem stanje kome težimo. Proces izveštavanja mora biti naročito efikasan prema donatorima ili institucijama koje su projekat finansirale, ali većina njih i onako postavlja rokove za podnošenje izveštaja. Izveštaj kao resurs može bivšim učesnicima služiti kao dobar podsetnik koji vraća energiju stvorenu na treningu i omogućava im da istu upotrebe u svojim organizacijama i aktivnostima prilikom multiplikacije stečenog znanja. Kada su resurs-izveštaji namenjeni široj publici, a ne samo grupi učesnika, treba imati na umu da anegdote i aluzije na konkretne osobe mogu imati veliku nostalgiju vrednost, ali, na one koji nisu bili tamo to može da deluje...pa, samo iritirajuće. Neki izveštaji se sastoje od opšteg i »poverljivog« dela i možemo ih distribuirati regularno, sa ili bez tog dodatka, u zavisnosti od toga kome ih šaljemo. Resurs-izveštaji ponekad sadrže i reference gde se može naći više informacija o datoj temi, kao i pređašnji izveštaji i ostali relevantni dokumenti iz te oblasti.

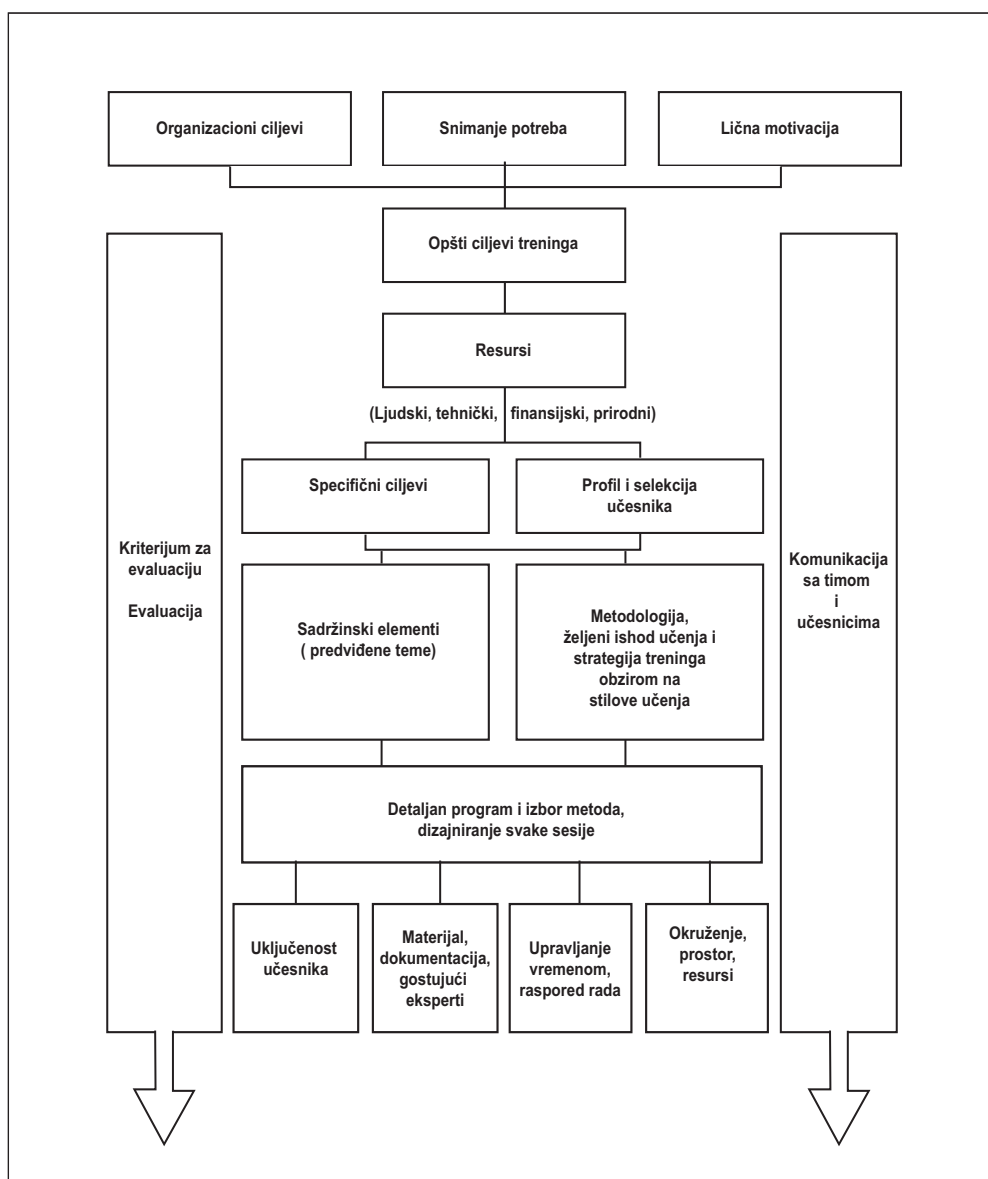
U **Prilogu br. 2** nalaze se primeri strukture tri vrste izveštaja: kratak izveštaj o ishodima, resurs-izveštaj i evaluativni izveštaj. U krajnjoj liniji, kontekst, organizacija i tim odlučuju na čemu će biti naglasak i koje bi aspekte želeli da istaknu u finalnoj verziji.



### 3.5. Osmišljavanje programa

U prethodnom odeljku smo se bavili tehničkim aspektima pripremnog procesa. Ovo poglavlje se fokusira na sadržinske elemente i dizajniranje programa treninga. Prilikom planiranja i pripreme treninga, mora se voditi računa o mnoštvu faktora. Kao trener, možete imati na umu razne teme i metode za koje biste voleli da budu obuhvaćene. Ali, da li one odgovaraju vašoj ciljnoj grupi i konkretnom programu koji planirate da realizujete? Na donjoj shemi dat je pregled svih elemenata koje moramo uzeti u obzir prilikom planiranja programa treninga.

#### TE-9 Priprema programa treninga





### 3.5.1. Razjašnjavanje okvira i svrhe treninga

Svaki program nastaje u specifičnom kontekstu, od koga zavisi svrha treninga. Elementi koji određuju ovaj kontekst su pobrojani u prethodnim odeljcima. Neophodno je da tim već na samom početku svoga rada definiše i razjasni ove elemente. Evo nekih saveta za timsko razmatranje, u fazi postavljanja osnova planiranja programa.

*Snimanje potreba, lična motivacija i organizacioni ciljevi/ institucionalni kontekst:*

Ovo su faktori koji ukazuju na opšti društveni i politički okvir treninga.

- Koja vrsta potreba za treningom je izražena i od strane koga?
- Koje još potrebe postoje za treningom kao što je ovaj?
- Zbog čega organizacija ili institucija realizuje dati trening?
- Koja je tvoja lična motivacija za bivanje trenerom na datom treningu?

*Opšti ciljevi treninga:*

- Koji su osnovni ciljevi treninga?
- Da li vi, kao trenerski tim, imate zajedničko razumevanje tih ciljeva?

*Resursi:*

- Koji finansijski i materijani resursi stoje na raspolaganju za realizaciju datog treninga?
- Kakvi su tvoji resursi kao trenera – tvoja znanja, kapaciteti, sposobnosti, energetska nivo i vreme koje si spreman da uložiš?

*Specifični ciljevi treninga:*

- Šta je to što ovaj konkretni trening može i treba da ponudi?
- Šta tačno želite da postignete ovim treningom?
- Kakve ishode i rezultate očekujete?

*Profil učesnika:*

- Ako je dati trening namenjen onima koji rade sa mladima i omladinskim liderima, kako biste opisali profil učesnika koji predstavljaju ciljnu grupu?
- Koju vrstu i nivo iskustva, potreba, motivacije i interesovanja bi trebalo učesnici da imaju? Da li tražite učesnike koji potiču iz nekih specifičnih organizacija ili sa posebnim kulturalnim poreklom?

### 3.5.2. Definisavanje sadržinskih elemenata programa

Donošenje odluke o sadržinskim elementima je obično prvi »pravi« korak u osmišljavanju programa. Koje će teme biti obrađene ovim treningom? Timski proces fokusiranja na sadržaj treninga može biti naporan, jer treba »pretresti«, uskladiti i strukturisati različite ideje. Neke od njih se mogu izgubiti u diskusiji, zato što nisu bile prihvaćene ili na odgovarajući način razmotrene od strane ostalih članova tima. Zato je preporučljivo da beležite sve ideje na flip-čart, tako da svi mogu da ih vide.

Proces definisanja sadržaja programa obično podrazumeva nekoliko koraka:

- Izlistavanje svih potencijalnih sadržinskih elemenata.
- Razmatranje svakog od njih – šta svaki predloženi element tačno podrazumeva?
- Usaglašavanje po pitanju sadržinskih elemenata tj. tema treninga.
- Razmatranje prioriteta po pitanju sadržinskih elemenata – koji od njih su najvažniji? Kojim temama želimo da posvetimo najviše vremena?
- Usaglašavanje oko redosleda elemenata – uspostavljanje toka programa, vodeći računa pri tome i o grupnoj dinamici i strategiji treninga.
- Kreiranje programa tematskih celina po danima.
- Osmišljavanje plana rada za svaku programsku celinu.

Sledeća vežba predstavlja jedan od načina na koji možemo voditi timsku diskusiju i proces definisanja sadržinskih elemenata.



### **Sakupljanje sadržinskih elemenata na stikerima, u cilju osmišljavanja programa**

- 1.korak: Svi treneri zapišu na stikere sve teme za koje bi voleli da uđu u program – po jedan element na jedan papirić. Zatim se svi stikeri zalepe na zid, kako bi svi članovi tima mogli da ih pogledaju.
  - 2.korak: Pojasniti neke od elemenata, ukoliko je potrebno. Slične elemente grupisati na jednom mestu.
  - 3.korak: Smisliti naslove za svaku grupu elemenata na drugoj boji papira. Šta je to što ih čini grupom?
  - 4.korak: Ukloniti sve stikere, izuzev onih sa naslovima, i ostaviti ih na stranu. Preostali stikeri (oni sa naslovima) će biti sadržinski elementi vašeg programa.
  - 5.korak: Diskutujte o tome do čega ste došli. Da li ste zadovoljni ishodom? Da li nešto nedostaje? Po potrebi, možete se još jednom vratiti na odložene stikere.
  - 6.korak: Poređajte odabrane stikere tako da čitav program ima tok.
  - 7.korak: Skicirajte program treninga po danima, polazeći od uspostavljenog toka.
- Potreban materijal: stikeri u dve boje, markeri za sve članove tima, veliki zid za grupisanje papirića.

### **3.5.3. Osmišljavanje programa koji pruža prilike za učenje**

Naredni krucijalni zadatak programa je definisanje obrazovnog pristupa. Šta želite da uradite sa sadržinom? Koji metodološki pristup će biti najkorisniji učesnicima, a vama, kao treneru, na najbolji način omogućiti da ostvarite postavljene ciljeve? Na koji način želite da radite?

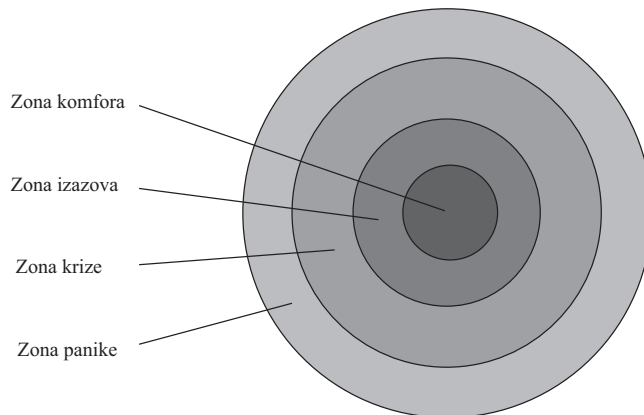
Odabrani metodološki pristup i metode treba da posluže stvaranju prilika za učenje učesnika. Jedan od načina razmišljanja o prilikama za učenje su tzv. zone kroz koje učesnici mogu da prolaze u različitim trenucima treninga. Kao što se može videti na šemi TE-10, zone predstavljaju stepen ličnog izazova koji trening može stvoriti za svakog pojedinca.

U zoni komfora nema posebnih izazova. Osoba može steći nova iskustva i znanja, ali lične vrednosti, ubeđenja i opažanja ostaju relativno netaknuta. Učenje je »udobno«. Učesnik ulazi u zonu izazova (eng. stretching zone), kada počne da razmišlja o svojim i tuđim gledištima, stavovima i ponašanju. U ovoj zoni, pokreću se neka pitanja, pa su promene u percepciji, stavovima ili ponašanjima moguće. Na ovom nivou, učesnici mogu postati nesigurni i ranjivi. Ukoliko se ovo »rastezanje« nastavi, moguće je da će učesnik preći u zonu krize. Postoji mogućnost da su dodirnete posebno osetljive tačke, ubeđenja i zapažanja su oslabljena i javlja se jaka potreba za tolerancijom neizvesnosti i višesmislenosti. Učesnici su u ovoj zoni veoma vulnerabilni. Međutim, i iz anksioznosti se takođe može učiti i zona krize može biti vredno iskustvo učenja kada se njena energija iskoristi na konstruktivan način. Ipak, od krize do zone panike samo je mali korak. Ljudi se u panici blokiraju, vraćaju se u sigurnost zone komfora i time učenje postaje nemoguće. Na ovom nivou, učesnici mogu da zapadnu u takve emocionalne procese koje ne mogu da podnesu, niti je sa njima moguće izboriti se u toku treninga.

Ovaj model sugerise da će naš trening biti najefikasniji ukoliko učesnici dosegnu zonu izazova ili čak, u određenim trenucima, i zonu krize. Ali treba stalno da imamo na umu da, mada iskustveno učenje za učesnike treba da predstavlja promenu i izazov, zalaganje u zonu krize treba da bude samo izuzetak, a zonu panike svakako treba izbegavati. Članovi tima treba da imaju kapacitete da podrže učesnike u trenucima ličnih izazova i ne zaboravite – nikada nemojte otvarati nešto što ne možete da zatvorite!



## TE-10



Dopuštenje za gornju ilustraciju nije zvanično dobijeno. Nismo uspjeli da uđemo u trag vlasniku autorskih prava. Bićemo zahvalni za svaku informaciju koja bi nam mogla pomoći da sa tom osobom stupimo u kontakt.

### Teme za razmišljanje

1. Razlike u nivou iskustva među učesnicima otežavaju stvaranje mogućnosti za učenje čitave grupe. Kako prepoznaješ postojanje ovakve različitosti u grupi? Dokle možeš ići sa svojom grupom?
2. Da li si nekada prepoznao znake panike u grupi sa kojom si radio? Šta su bili uzroci? Kako si se postavio u toj situaciji? Da li je tvoj tim imao kapacitete da sa tim izađe na kraj?

### 3.5.4. Usmeravanje programa na učesnike

Odlučivanje o sadržinskim i metodološkim aspektima mora biti zasnovano na potrebama učesnika i grupe i razmišljanjima o njihovim ulogama i odgovornostima tokom realizacije programa. Sledeći faktori obezbeđuju osnovu za obradu ovih aspekata:

*Potrebe i očekivanja učesnika:* Potrebe, motivacija i očekivanja učesnika od treninga nam daju važne informacije, uz pomoć kojih možemo prosuditi u kojoj je meri trening za njih relevantan. Očekivanja i potrebe mogu biti identifikovani pre ili na početku treninga, uz ostavljanje mogućnosti da se oni promene u toku trajanja kursa (v. 4.4.1.). Razmišljanje o očekivanjima i potrebama učesnika takođe obuhvata i analizu u kojoj meri je iskustvo tokom treninga u skladu sa svakodnevnom realnošću (realnostima) naših učesnika. Kako ili u kom stepenu možemo biti sigurni da će učesnici moći da primene stečeno iskustvo u svom budućem radu?

*Uvažavanje prethodnog znanja učesnika:* Nemojte smetnuti s uma da učesnici dolaze sa ličnom obrazovnom istorijom i bogatim životnim iskustvom. U zavisnosti od nivoa iskustva prisutnog u vašoj grupi, uvažavanje prethodnog znanja i oslanjanje na učesnike kao resurs tokom treninga može biti ključno za njihovo aktivno uključivanje u proces treninga i podsticanje učenja u grupi po principu »od učesnika ka učesniku« (eng. peer education). Pružite priliku svim učesnicima da svoja iskustva podele sa ostalima. Iskusniji učesnici, koji vladaju određenim znanjima ili veštinama, mogu dati svoj doprinos na poseban način, na primer tako što će ispričati nešto o svom radu ili čak i izvesti radionicu na određenu temu.

*Odgovornost za proces učenja:* S jedne strane, ljudi primaju samo ono što žele da nauče i za šta osećaju da im je potrebno. Sa druge strane, međutim, oni možda imaju i neke potrebe kojih u datom





---

momentu nisu svesni. Kakva, po vama, treba da bude podela odgovornosti za proces učenja između trenera i učesnika? Ko može i ko treba da odluči šta je učesnicima potrebno da nauče?

*Veličina i razvoj grupe:* Kada planiramo program, veličina grupe je nešto što nam odmah postavlja okvir. Primera radi, osmišljavanje intenzivnog procesa iskustvenog učenja za grupu od 50 ljudi može biti vrlo težak poduhvat. Isto tako, tokom treninga, grupa prolazi kroz različite faze, pa se postarajte da sadržaj, metode i tok programa budu prilagođeni svim važnim stadijumima u razvoju grupe (v. 4.3.2.).

*Korišćenje okruženja, prostora i kapaciteta grupe:* Kako možete iskoristiti okruženje u kome se trening dešava? Ili, drugim rečima, kakvo okruženje vam je potrebno za vaš program? Kako možete upotrebiti grad, lokalne omladinske strukture, omladinske organizacije i projekte, šume ili travnjake u okolini mesta gde se trening održava? I kako se na najbolji način možete u radu osloniti na resurse koji postoje u samoj grupi? Na primer, ukoliko želite da sa grupom radite na kulturalnoj percepciji i predstavama, da li ćete osmisliti neku simulacionu aktivnost ili ćete raditi sa sadržajima koji izađu iz grupe, ili ćete pak učesnike poslati u grad da posmatraju i potom prezentuju svoja zapažanja?

*Strukturisanost i fleksibilnost programa:* Rad baziran na iskorišćavanju resursa same grupe i uključivanju potreba i očekivanja učesnika zahteva izvesnu fleksibilnost. Ponekad je tokom treninga jedino moguće uočiti stvarne potrebe za učenjem i najznačajnije doprinose. Razgovarajte sa članovima svog tima do koje mere ste spremni da budete otvoreni i fleksibilni. Koliko strukturisanosti želite da obezbedite? Koji elementi unapred moraju biti fiksirani kako bi se obezbedilo da se ostvare postavljeni ciljevi i da se ispoštuje program? (videti odeljak 4.4.).

*Planiranje vremena:* Vreme je uvek ograničeno; pitanje je samo: kako ga na najbolji način možete iskoristiti, a da ga ne pretrpate predviđenim aktivnostima? Na koji način ćete programom napraviti ravnotežu između slobodnog, društvenog i radnog vremena? Kako ćete se postaviti prema neočekivanim situacijama u toku treninga? U odeljku 4.4.5. se detaljnije govori o upravljanju vremenom.

### 3.5.5. Faze i tok programa

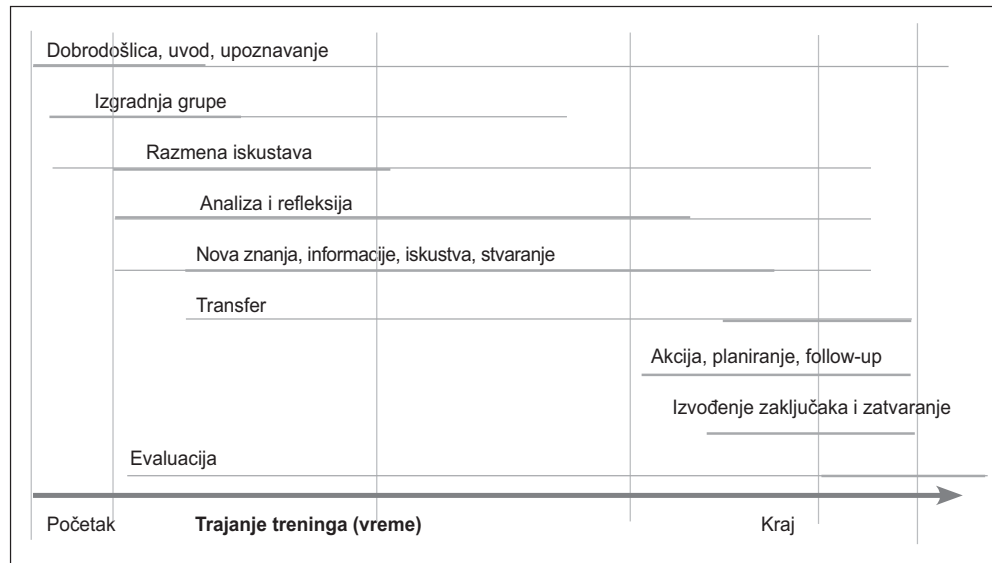
Neke faze su zajedničke za sve programe, bez obzira na osobenosti konteksta, ciljeva i sadržaja. Svaki program mora da se pozabavi kapacitetima, dinamikom i razvojem grupe, uvođenjem novih znanja, otvaranjem mogućnosti za nova iskustva i primenom stečenih znanja nakon treninga. Ove opšte faze programa određene su grupnom dinamikom, teorijama o stilovima i ciklusima učenja i sličnim strategijama treninga. Ove faze predstavljaju osnovne komponente treninga. Kao što je prikazano na narednom grafikonu, neke od njih mogu se odvijati prilično fleksibilno tokom čitavog programa, dok se neke po logici stvari javljaju samo na početku ili kraju kursa. Razmena iskustava, analiziranje i promišljanje i dolaženje do novih saznanja, veština i spoznaja predstavljaju neodvojive delove celokupnog trening-procesa. Transfer znanja i evaluacija takođe treba da budu stalno prisutni, kako bi podržali i nadgledali proces učenja. Grupni proces je nešto što značajno utiče na definisanje toka programa, obzirom da je očekivano da će grupa tokom treninga prolaziti kroz različite stadijume kohezivnosti i motivacije. Bez obzira na redosled, važno je da se tok programa kreira tako da se njegove komponente nadovezuju jedna na drugu i da ih i učesnici tako doživljavaju.

Faza zvana **dobrodošlica, uvod i upoznavanje** je, recimo, korisna na početku. Učesnicima se poželi dobrodošlica na trening i daju im se osnovne tehničke i programske informacije, kao i prostor za međusobno upoznavanje i uspostavljanje prvog kontakta u grupi. Ovaj stupanj se donekle preklapa sa **fazom izgradnje grupe**, koja je od suštinskog značaja za međusobno povezivanje, uspostavljanje poverenja i otvorenosti tokom učešća u zajedničkim aktivnostima. Ovo je ujedno i prvi korak u prepoznavanju, procenjivanju i radu sa različitostima i resursima koji postoje unutar grupe. **Razmena iskustava** to postaje tako što stvaramo prilike za učesnike da podele sa drugima priču o svojoj životnoj istoriji (poreklu, stavovima, profesionalnom iskustvu itd, prim.prev.), uočavajući tako čitav spektar resursa koji postoje u jednoj multikulturalnoj grupi. Kakva su njihova dotadašnja iskustva sa interkulturalnim učenjem, radom sa mladima ili razvijanjem projekata? Kakav je položaj mladih i stanje rada sa mladima u njihovim zemljama ili zajednicama? Kako njihove organizacije funkcionišu? U kakvoj je to vezi sa ovim treningom? Mada razmena iskustava treba da bude opštevažeći princip,



fokusiranje na nju u ovoj fazi treninga je odraz načina rada u smeru od pojedinačnog ka opštem, uz ostavljanje prostora učesnicima za preispitivanje identiteta u ovom privremenom kolektivu.

### TE-11 Tok programa



Sticanje novih **znanja**, učenje novih **veština** i doživljavanje novih **iskustava** čini suštinu svakog treninga. Srž treninga je sastavljena od specifičnih sadržinskih elemenata, metoda i vežbi koje imaju za cilj uključivanje učesnika u smislena iskustva u funkciji učenja. Opšti naglasak na **analizi i refleksiji** tokom čitavog treninga, a posebno tokom debriefinga i specifičnih programskih komponenti, je od presudnog značaja za upravljanje procesom učenja. Ovo pomaže učesnicima da svom znanju sa treninga daju političku i društvenu dimenziju i da počnu svesno da razmišljaju o procesu sopstvenog učenja. To je neophodno ako imamo nameru da iskustvo na treningu učesnicima bude relevantno za životne i profesionalne situacije. Pod **transferom** se podrazumeva uklapanje iskustava sa treninga u realnost i prilagođavanje novih ideja i veština sopstvenim profesionalnim potrebama. Faza transfera više nije ograničena na fizički kraj kursa, jer sada postoji Internet, koji otvara mnoge mogućnosti učesnicima da postavljaju pitanja i, u saradnji sa timom i jedni drugima, diskutuju još izvesno vreme posle treninga. Uobičajeni cilj treninga je, dokle god je to praktično izvodljivo, da podrži **planiranje akcije i follow-up**. Na koji način možemo ohrabriti učesnike da na konkretan način realizuju aktivnosti nakon treninga? Kakve akcije oni mogu da izvedu? Da li se od njih očekuje da realizuju stvarne projekte? Na koji način mogu da primene ono što su naučili, u svojoj organizaciji ili projektnom timu? Pokretanje pitanja follow-up-a, takođe, psihički priprema učesnike za odlazak kući. Mada se teži praćenju rezultata i nakon fizičkog završetka treninga, neophodno je izvesti **zaključke** i zvanično **zatvoriti** trening. Da li grupa treba da izvede krajnje zaključke, koncipira završni izveštaj ili preporuke ili donese konačne odluke? Privođenje programa kraju takođe znači zatvaranje »životnog ciklusa« treninga. Može obuhvatati osvrt na proces treninga, glavne tačke učenja i bitna iskustva. Zajedno sa ovim, **evaluacija** pomaže trenerima da procene uspešnost treninga, a učesnicima da se podsete svega što su naučili. Kao takva, evaluacija i sama predstavlja jedan od elemenata procesa učenja (adaptirano iz Ohana, 2000., str. 45 – 48). Kvalitetna evaluacija odvija se tokom čitavog treninga, s tim što se najveći broj evaluativnih aktivnosti odvija na samom kraju kursa.

Da bi bio relevantan za multikulturalnu grupu, trening-proces bi trebalo da uključi različite nivoe učenja i rad sa klasičnim elementima: glavom, srcem, rukama i zdravljem. Prilikom osmišljavanja toka programa, oslonite se na to kako vi, kao treneri, razumete proces učenja i na koji način se on odigrava. Na primer, kakva je veza između iskustva i teorije? Kakvo mesto treba da pripadne emocionalnom učenju? Da li ostavljate dovoljno prostora za razmišljanje?

### 3.5.6. Vrste programa i programske komponente: primeri

Videli smo da se većina programa sastoji od sličnih faza, ali to ne znači da su oni slični i po tipu, a još manje da imaju slične komponente. Ovaj odeljak, mada ne daje konačnu listu, se bavi glavnim mogućnostima izbora u pogledu vrste programa, njihovom odnosu prema programskim ciljevima i daje sažet osvrt na to kako da odgovorimo na raznovrsnost stilova učenja i potreba unutar grupe.

*Da li program planirati unapred ili ga razvijati u saradnji sa učesnicima?*

U ovom T-kitu, naglasak je uglavnom na razvoju **strukturisanih trening-programa**, koji su u najvećoj meri pripremljeni unapred. Ovo je ubedljivo najrasprostranjeniji pristup, iako se, naravno, unutar ovog glavnog okvira može razviti čitav niz različitih programskih tokova. Važna prednost pripremanja programa unapred je da nam to osigurava da nećemo izostaviti ni jedan bitan element. Pored toga, ovakav pristup nam omogućava da program prezentujemo učesnicima sa velikim stepenom jasnoće, a takođe daje precizan okvir i stabilnost trenerskom timu. Ali, kao što je već izneto u prethodnim poglavljima, vrlo retko se dešava da pripremu vršimo uz pomoć kristalne kugle koja nam može proreći budućnost, tako da se do detalja isplanirani programi često pokazuju nefleksibilnima i nesposobnima da odgovore na dinamiku konkretne grupe i trening-potrebe koje se pojave u toku samog procesa. Iz tog razloga, na većini treninga se ne ostavlja jednostavno prostor za izlaganja učesnika ili za konsultacije, već se, pored toga, čitav program koncipira oko **iskustava i resursa grupe** (više podataka o svim ovde spomenutim strategijama se može pronaći u odeljku sa referencama).

- **Iskustveno učenje u grupi** (Group experiential learning) primat daje praćenju razvoja grupe i iskazanim potrebama, a koncepcija treninga sledi razvoj situacije. Učesnici su iz dana u dan uključeni u donošenje odluka o programu i mogu da uče brzinom koja im odgovara. Razmišljanje o iskustvima, sa drugim učesnicima i trenerima, čini suštinu procesa učenja. Ovaj pristup sadržaja kao procesa i procesa kao sadržaja može stvoriti intenzivno i napeto okruženje za učenje, što za grupu znači da će možda morati da se suočava sa konfliktima. Što se, pak, trenera tiče, ovaj tip treninga zahteva visok stepen lične uključenosti, unutrašnje stabilnosti i poverenja u proces.
- **Tehnologija otvorenog prostora** (Open Space Technology) je pristup u kome se ostavljaju tzv. otvoreni blokovi u programu, koje učesnici mogu da ispune u skladu sa sopstvenim resursima i interesovanjima. Takvi »blokovi« traju najmanje jedan dan i izvode se prema nekim osnovnim pravilima i na široko definisanu temu. Unutar unapred određenih vremenskih celina, učesnici mogu voditi diskusione grupe ili radionice na teme po sopstvenom izboru. Suština ovakvog pristupa je da se odgovornost za proces učenja prebacuje na učesnika, pri čemu pojedinci i grupa sami stvaraju optimalne uslove. O ovome govore pravila ovog pristupa, poput: »ko god došao – prava je osoba na pravom mestu« i »kada počnemo – to je pravo vreme«.
- **Fabrika budućnosti** (Future Factory) podrazumeva stvaranje vizije i planiranje strategija za rad na problemima u društvu. U često primenjivanoj tro-stadijumskoj formuli, učesnici iznose probleme koji ih zabrinjavaju, crtaju ih na karticama i kače na zid. Zatim zamišljaju idealnu sliku – kako bi bilo kada bi ovi problemi bili tretirani na adekvatan način. Nakon toga, povezuju ove dve slike, razmišljajući o strategijama, akcijama i razvojnim procesima, koji bi mogli olakšati dostizanje ideala. Fabrika budućnosti može trajati ceo dan, čime se učesnicima ostavlja dovoljno prostora da se uhvate u koštac sa složenom situacijom i da osmisle izvodljiva rešenja. Stvaranje prostora za dublje učenje, za grupu sa različitim interesovanjima i potrebama iziskuje privremenu podelu u manje radne grupe. Ovo se može uraditi na više načina, u zavisnosti od ciljeva treninga i grupne dinamike koju želimo da stvorimo.
- **Mini-seminari** (Mini-seminars) daju učesnicima priliku da prodube određenu temu u maloj grupi. Teme mogu biti definisane od strane tima ili od strane samih učesnika, u skladu sa postojećim potrebama i interesovanjima i ciljevima kursa. Podela na male grupe na duži period povlači sa sobom rizik od stvaranja podgrupa, pa je povratna informacija i razmenjivanje rezultata veoma važno. Od trenera, mini-seminari zahtevaju stručnost u datoj oblasti i sposobnost da se istovremeno prati nekoliko procesa.
- **Radionice** (Workshops) predstavljaju manja trening-okruženja u okviru treninga. Blok radionica obično traje jednu do dve vremenske celine treninga i usmeren je na razvoj specifičnih veština i kompetencija. Radionice oduzimaju relativno malo vremena, mogu se oblikovati fleksibilno i baviti se posebnim interesovanjima. Za trenere, radionica može biti relativno zahtevna za pripremanje, dok,

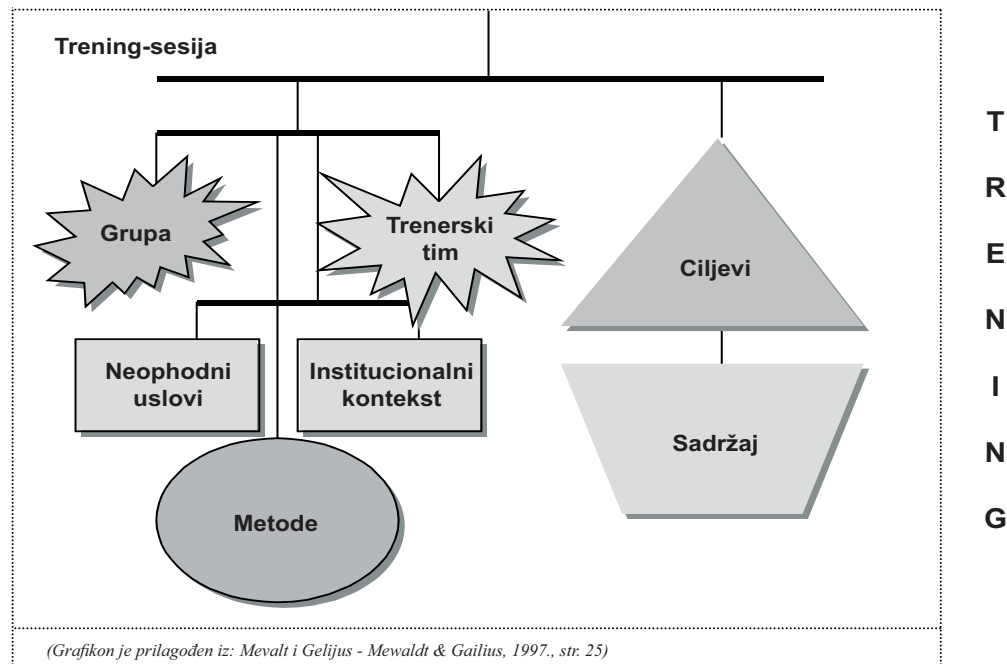


sa druge strane, ostavlja dovoljno mogućnosti za produbljeno učenje u malim grupama. Blokovi radionica moraju biti dobro koordinirani, kako bi omogućili učesnicima da učestvuju u više radionica koje odgovaraju njihovim interesovanjima.

- **Stvaralačke grupe** (Creation groups) mogu imati više namena: osmišljavanje stvarnih projekata za mlade, simuliranje procesa razvoja projekta ili pisanja predloga projekta ili kreiranje radionice za ostale učesnike treninga. U stvaralačkim grupama, učesnici kreiraju neki proizvod, koji, potom, prezentuju jedni drugima. Treneri mogu biti ti koji oformljuju grupe, ali slobodnim opredeljenjem se stvara jači osećaj vlasništva nad produktom. Stvaranje zajedničkog proizvoda može biti vrlo osnažujuće iskustvo. Stvaralačke grupe su obično izazovne, uključujuće i kreativne, ali, kao situacija intenzivnog učenja, one mogu biti izvor stresa, pa čak i frustracije. Neophodno je, po završetku rada, detaljno popričati o svemu. Tim mora biti načisto u pogledu svrhe ovih grupa: da li je naglasak na stvaranju obrazovnog procesa, razvijanju pravog projekta, iskustvu grupne dinamike ili svemu ovome zajedno?

### 3.5.7. Osmišljavanje sesija

#### TE-12



Kada je definisan opšti sadržaj i tok programa, možemo preći na detaljno planiranje sesija. Pod sesijom podrazumevamo vremensku celinu u programu (»blok«, prim.prev.). U jednom radnom danu obično ima četiri do pet takvih celina – dve ujutru, dve posle podne i, ponekad, jedna uveče. Osmišljavanje sesija zahteva usredsređeno planiranje, uz svest o celini programa. Kako se svaka od celina slaže sa onom koja joj prethodi i onom koja je sledi? Šta nam je potrebno da ne bismo narušili balans između metoda i tačaka učenja? Svaka sesija mora biti pripremljena kao program u malom, sa jasnim ciljevima, sadržinom i metodologijom, vodeći računa o kompetencijama trenera, grupi, okruženju i institucionalnom kontekstu. Kao što je prikazano na grafikonu TE-12, ciljevi i sadržaj svake celine moraju biti u ravnoteži sa svim ostalim faktorima koji čine njen specifični kontekst.



### **Podsetnik za osmišljavanje sesije u sklopu treninga:**

**Ciljevi:** Koji su specifični ciljevi koje datom sesijom želite da ostvarite? Do kakvih ishoda učenja želite da učesnici dođu?

**Sadržaj:** Šta je suština teme koju obrađujete? Da li možete napraviti logičnu vezu između teme i ciljeva? Šta bi učesnici trebalo da iskuse tokom sesije? Na koji način se njena tema uklapa u proces i sadržinu celog treninga?

**Treneri:** Kakva su vaša iskustva, kao trenera, u radu sa ovom temom? Kada ste radili sa drugim grupama, šta je bilo dobro, a šta biste voleli da izbegnete? Kao trener, koje metode smatraš najboljim i za koje se osećaš sigurnim da ih koristiš?

**Grupa:** Kakva je trenutna situacija u grupi? Koja interesovanja i potrebe su učesnici iskazali? Kakva su njihova ranija iskustva sa ovom temom i pristupom? Kakva je u datom trenutku interakcija unutar grupe i između grupe i trenera?

**Uslovi:** Kakvi su uslovi za rad? Da li okruženje i prostor nameću neka ograničenja? Čime od materijala raspolazete, a šta vam je još potrebno? Koliko vremena imate na raspolaganju?

**Institucionalni kontekst:** Koji spoljni zahtevi postoje? Da li postoje neka očekivanja koja dolaze od strane organizacije ili institucije odgovorne za trening? Da li postoje neke pravne prepreke?

**Metode:** Koje su metode pogodne u datom kontekstu? Koje metode poznajete? Koje metode bi se mogle prilagoditi? Koje od metoda ste već koristili, a za koje tek planirate da ih tokom treninga primenite? Kakav je obim pažnje učesnika/ca?

*(Prilagođeno iz: Mevalt i Gelijus, 1997., str. 25).*

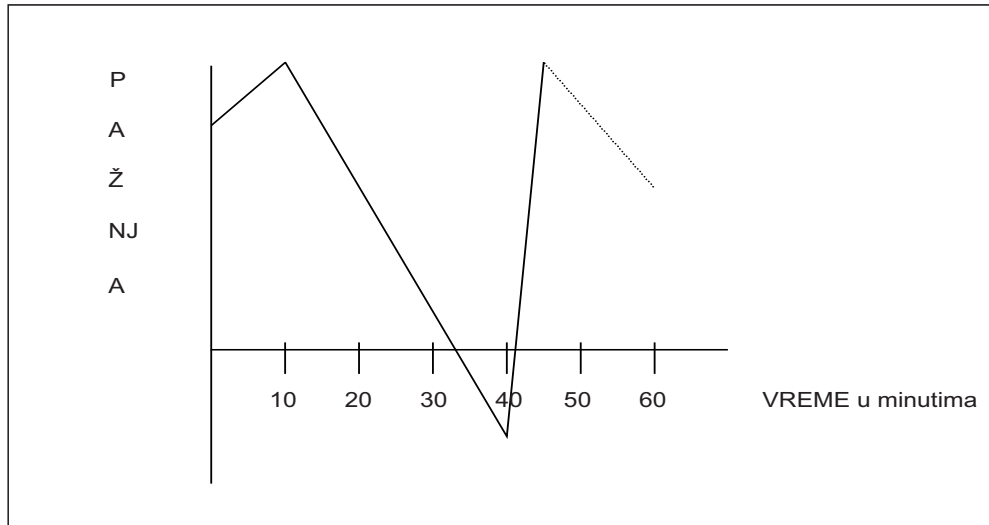
### **Neke stvari o kojima treba razmišljati pri dizajniranju sesije**

- Razjasnite grupi ciljeve i ulogu sesije u sklopu celog programa. Ako imaju svest o tome zašto se bavimo određenom temom, na određeni način, u određenom trenutku, učesnicima će biti lakše da prate proces.
- Trudeći se da izbegnete egzibicionizam, koristite različite metode u toku jedne sesije. To će vam pomoći da uključite učesnike i zadržite njihovu pažnju.
- Izvedite zaključke na kraju sesije. Pažnja učesnika je u poslednjih nekoliko minuta sesije obično visoka, pa to treba iskoristiti za isticanje glavnih poruka i povezivanje sa opštim okvirom.
- Prilikom osmišljavanja sesije, treba voditi računa o obimu pažnje učesnika. To vam može pomoći da odlučite koje metode da upotrebite da biste održali grupu uključenom. Donji grafik, mada nije univerzalan, predstavlja uobičajenu fluktuaciju pažnje i ukazuje na to da trener mora dobro da odmeri dinamiku sesije i uskladi je sa sredinskim i grupnim faktorima koji utiču na pažnju.

U **Prilogu br. 3** je data shema za dizajniranje jedne vremenske celine treninga.



## TE-13



Dopuštenje za gomju ilustraciju nije zvanično dobijeno. Nismo uspjeli da uđemo u trag vlasniku autorskih prava. Bićemo zahvalni za svaku informaciju koja bi nam mogla pomoći da sa tom osobom stupimo u kontakt.

## 3.6. Evaluacija

*Jedini čovek koga poznajem, a koji se razumno ponaša je moj krojač; nanovo mi uzima meru, svaki put kada me vidi. Ostali se drže svojih starih merenja i očekuju od mene da se u njih uklopim.*

**Džordž Bernard Šo**

### 3.6.1. Šta znači evaluirati?

Jedna od najčešćih i najmodernijih reči u radu sa mladima (pored refleksije i razmene) je evaluacija. Toliko je omiljena da je došlo vreme da evaluiramo da li se još uvek sećamo njenog izvornog značenja. Već i površna konsultacija sa dobrim starim rečnikom nam otkriva da evaluirati znači »utvrditi ili ustanoviti vrednost nečega« i »odrediti značajnost, cenu ili stanje nečega, obično pažljivom procenom i proučavanjem«<sup>14</sup>. U redu, reći će neko, tako kaže rečnik, ali, što bi se reklo, ako jednom krenemo u potragu za pravim značenjem, nema nam povratka nazad. Ipak, kako da dovedemo u vezu koncept evaluacije i naš trening? Šta je to što treba gledati kada nas neko zamoli da evaluiramo trening? Kako definicije poput gore navedenih možemo prevesti u stvaran svet treninga za mlade na evropskom nivou?

U kontekstu treninga, evaluacija obično ima dva osnovna značenja. Pre svega, ona podrazumeva procenu toga da li je trening bio opravdan i da li u njega treba uložiti sličan ili veći trud. Takođe, evaluacija predstavlja prvi korak na putu ka usavršavanju samog treninga i eventualnih budućih aktivnosti. To znači da sagledavamo trening nakon njegove realizacije i procenjujemo njegov kvalitet, kao i da pronalazimo faktore koji bi mogli doprineti njegovom poboljšanju. U tzv. profitnom sektoru, fokus evaluacije treninga je na utvrđivanju činjenice da li je on doneo prihod kompaniji ili da li je životna sredina zaštićena, a da je, pri tom, zadržan isti nivo produktivnosti. Gleda se da li su radnici, sada veštiji, počeli da rade u skladu sa onim što su na treningu naučili, da li menadžeri sada bolje upravljaju firmom i sl.

14. Websterov rečnik engleskog jezika (Webster English Dictionary)

---

Ovo zvuči veoma logično, ali da li je isti pristup moguće i da li ga treba primenjivati u oblasti treninga za mlade?

### **3.6.2. Evaluacija u kontekstu organizovanja evropskog treninga za mlade**

Jedan od izazova sa kojima se uopšteno sreće rad sa mladima na evropskom nivou, a posebno organizacije koje su u to uključene, je da se veoma kritički gleda na kvalitet neformalnog obrazovanja i da se stalno traga za alternativnim sistemima za evaluaciju i procenu ishoda učenja. Ovaj pristup implicira da instrumenti procene (i evaluacije) moraju obuhvatiti tri različita aspekta: sadržaj programa, lični razvoj mladog čoveka/žene i evaluiranje obrazovnog procesa kao takvog. U suštini, ovo može da funkcioniše jedino ako mladi učestvuju u proceni. Njih treba podsticati da razmišljaju, opisuju, analiziraju i saopštavaju šta je to što su iskusili tokom aktivnosti u kojima su učestvovali (Vink, 1999.). Obzirom na prirodu treninga za mlade i na vrednosti koje im stoje u osnovi, dá se naslutiti da procenjivanje podrazumeva određenu dozu tolerancije prema neizvesnosti. Osoba treba da se pomiri sa činjenicom da neće biti konačnih odgovora, kada se jednom suoči sa izazovom koji predstavlja već i sam pokušaj definisanja evaluacije u kontekstu treninga za mlade.

Jedini konačan zaključak koji možemo izvesti je da pristup i metode koje se primenjuju u profitnom sektoru nisu adekvatne da se direktno prenesu i koriste za procenu i evaluaciju aktivnosti za mlade. Umesto merljivih finansijskih ili poslovnih ciljeva, u omladinskom sektoru se javljaju ciljevi i zadaci koje često odlikuje izvestan stepen neopipljivosti, pa ih je, kao takve, teško evaluirati i, ako je potrebno, meriti. S tim u vezi, činjenica da su metode rada i pristupi u neformalnom obrazovanju obično bolje istraženi i opisani u odnosu na elemente i efekte učenja znači da definisanje ciljeva, kriterijuma i mehanizama evaluacije treninga za mlade postaje izazovan zadatak.

### **3.6.3. Zašto nam je evaluacija neophodna?**

Za trenere, facilitatore i organizacije, evaluacija je moćno oruđe, koje organizatorima treninga omogućava :

- a) da se osvrnu na trening i utvrde snage i slabosti programa, dobrobit za učesnike, da procene obrazovni i metodološki pristup, kao i da utvrde da li je, generalno gledano, kurs bio adekvatan i da li je opravdao uloženi trud i potrošeni novac. Ukoliko se evaluacija radi u toku same aktivnosti, to nam omogućava da, ako je potrebno, prilagodimo program; kada evaluiramo po okončanju aktivnosti, tada je naglasak na stepenu u kome su ostvareni postavljeni ciljevi.
- b) da se usmere na buduće aktivnosti i da rezultate evaluacije upotrebe kako bi planiranje budućih treninga podigli na viši nivo. Ovo podrazumeva analiziranje pretpostavljenog uticaja na buduće projekte, na individualni razvoj učesnika, na organizacije, njihovo neposredno okruženje i moguće dugoročne promene<sup>15</sup>. Jednostavnije rečeno, evaluacija omogućava organizatorima da uoče propuste i identifikuju oblasti u kojima su potrebne dorade i inovacije.
- c) da pruži učesnicima stalnu mogućnost da komentarišu, prilagođavaju i kontrolišu sopstveni proces učenja.

### **3.6.4. Kada se radi evaluacija?**

Najveća zabluda o evaluaciji je uverenje da se ona radi uvek i samo na kraju treninga. Smisljena evaluacija svoje mesto nalazi u svakoj fazi rada. Ona prati razvoj treninga (slično projektnom ciklusu, s tim što ovde, umesto o projektu, govorimo o treningu. Detaljna razmatranja evaluiranja projekta se mogu pogledati u T-kitu »Upravljanje projektima«.). Postoje 4 glavne tačke u kojima treba raditi evaluaciju treninga:

1. **Ex-ante evaluacija** se radi nakon identifikovanja trening-potreba i osmišljavanja programa treninga. U ovoj fazi, ono što treba evaluirati su pretpostavke i potrebe na kojima je trening zasnovan, kao i sama koncepcija programa, koju, po potrebi, valja prilagoditi ili doterati (npr. snimanje potreba (3.1.), procena koncepcije programa itd.).
2. **Tekuća evaluacija** (ongoing evaluation) se izvodi tokom trajanja treninga. Program se revidira

15. Videti T-kit "Upravljanje projektima", str. 87.



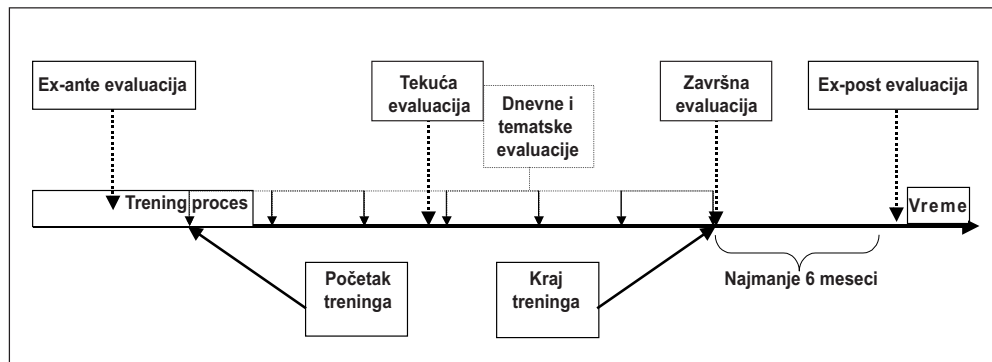
svakog dana, kako bi se utvrdilo da li odgovara na potrebe i da li se kreće u pravcu ostvarenja postavljenih ciljeva (npr. dnevne evaluacione grupe, evaluacija na sredini programa (mid-term evaluacija), usmene i pismene povratne informacije od učesnika itd).

3. **Završna (finalna) evaluacija** (terminal (final) evaluation) se dešava na samom kraju treninga. Fokus je na reakcijama učesnika, njihovoj proceni ishoda učenja, evaluaciji stepena u kome su ciljevi i zadaci ostvareni i dr. (npr. evaluacioni upitnici, učesničke prezentacije, usmena evaluacija, vizuelna evaluacija, evaluacija trenerskog tima).

4. **Ex-post evaluacija** je takođe poznata i pod nazivom evaluacija uticaja. Sprovodi se najmanje 6 meseci nakon treninga i glavni fokus joj je na učenom napretku učesnika. Osnovni cilj je da se utvrde načini na koje je trening uticao na učesnike: kako se on odražava na njih lično i kako se ispoljio u organizaciji (npr. dubinska istraživanja, evaluacioni upitnici, procene organizacija u celosti itd.).

## TE-14

### Tačke evaluacije



### 3.6.5. Šta evaluirati?

*Za svakog trenera na kursu, evaluacija je konfliktan susret samo-opažanja, opažanja drugih i opažanja onoga što se stvarno desilo – potvrđeno objektivnim indikatorima.*

Brojni su faktori koji utiču na trening: grupna dinamika, stepen interkulturalnog učenja, konflikti u grupi, način na koji se bavimo temom i mnogi drugi. Svaki od njih ima značajan uticaj na krajnji ishod treninga. Iz ovoga sledi da je ključno pitanje svake evaluacione strategije – šta evaluirati? Odgovor zavisi od vrste treninga, organizacije (ili više njih) i namena evaluacije. Podaci dobijeni evaluacijom se obično mogu grupisati u više različitih kategorija ili nivoa, a njihovu analizu možemo vršiti polazeći od nekoliko modela. Slično kao i u slučaju ostalih elemenata treninga, ne postoji jedan opštevažeći pristup evaluaciji. U narednoj tabeli su prikazana 4 različita evaluaciona modela<sup>16</sup>.

Da se primetiti da ova četiri modela imaju dosta dodirnih tačaka, ali, takođe, ima i razmimoilaženja. Opređeljivanje za jedan od njih zavisi od konteksta, zahteva koji se pred evaluaciju postavljaju i željene »dubine« evaluacije. Bilo bi moguće gornju listu proširiti sličnim evaluacionim modelima, ali u ovom trenutku je daleko važnije ilustrovati detaljnu primenu nekog od njih. Kirkpatrick model evaluacije je jednostavan, ali vrlo efikasan i veoma često korišćen u trenerskim krugovima. U sledećem odeljku će biti razrađena njegova osnovna struktura, koja je data u gornjoj tabeli.

16. Prilagođeno iz J.J. Jackson, Training and Evaluation i R.L.Simone and D.M.Harris, Human Resource Development.





Model	Kriterijumi evaluacije treninga	Objašnjenja i komentari
<b>Kirkpatrik model</b>	<i>4 nivoa:</i> 1. Reakcija – da li su učesnici bili zadovoljni treningom? 2. Učenje – šta su učesnici naučili na treningu? 3. Ponašanje – da li je došlo do promene u ponašanju učesnika na bazi onoga što su naučili? 4. Rezultati – da li su se te promene u ponašanju pozitivno odrazile na njihovu organizaciju?	
<b>KIPP model<sup>17</sup></b>	<i>4 nivoa:</i> 1. Kontekst – da li su postavljeni dobri ciljevi za dati trening? 2. Input – da li je program dobro isplaniran? Da li imamo dovoljno resursa da bismo mogli da sprovedemo aktivnost? 3. Proces – kakav je bio tok kursa? Povratna informacija od učesnika? 4. Produkti (ishodi) – da li su ciljevi ostvareni?	
<b>Brinkerhof model</b>	<i>6 nivoa:</i> 1. Postavljanje ciljeva – koje potrebe postoje? Da li su to stvarne potrebe? 2. Konceptija programa – šta je neophodno uraditi da bi se odgovorilo na uočene potrebe? Da li će ova konceptija programa odgovoriti na potrebe? 3. Realizacija programa – na koji način evaluiramo program u praksi? 4. Neposredni ishodi – da li su učesnici nešto naučili? Šta su naučili? 5. Posredni ili upotrebnih ishodi – da li učesnici primenjuju ono što su naučili? 6. Uticaj i vrednost – da li je to doprinelo nekoj značajnoj promeni na planu ličnog i organizacijskog razvoja?	
<b>Sistemska pristup (Bušnel)</b>	<i>4 nivoa:</i> 1. Ulaz – šta je sve uloženo u trening? (kvalifikacije učesnika, trenerske sposobnosti, resursi itd.) 2. Proces – kako je proteklo planiranje, osmišljavanje, razvoj i realizacija aktivnosti? 3. Izlaz – kakve su reakcije učesnika, znanja, usvojene veštine, ponašanja na koja se to odrazilo, promene u stavovima? 4. Ishodi – kakvi su efekti na organizacije iz kojih su učesnici došli?	

### 3.6.6. Jedan evaluacioni model u praksi

Kirkpatrik model ističe četiri različite tačke fokusa: reakcija učesnika, učenje, ponašanje nakon treninga i rezultati do kojih dolazi kao posledica promena u ponašanju. U poređenju sa drugim modelima, ovaj ima jednu specifičnost – ne evaluira se proces. Međutim, ako je evaluator svestan ove manjkavosti i procesom se bavi odvojeno, dobija se dobar model za procenu omladinskih treninga.

1. nivo: **Reakcija** – Da li su učesnici bili zadovoljni treningom? Da li im se svideo?

Na ovom nivou se mere osećanja, energija, entuzijazam, zainteresovanost, stav i podrška. Ipak, ono čime se ovde bavimo su reči, a ne dela (najčešće putem evaluacionih upitnika ili usmene evaluacije). Kao i u svakoj vežbi sa davanjem interpersonalnih povratnih informacija, postoji mogućnost da ljudi jedno pričaju, a drugo rade.

Dnevne evaluacione grupe, središnje (mid-term) evaluacije i završni evaluacioni upitnici su metode koje se na ovom nivou najčešće primenjuju. Primeri završnih evaluacionih upitnika i predlozi za dnevne evaluacione grupe se nalaze u **Prilogu br. 4**.

17. U originalu, ovaj model se zove CIPP, od engleskih reči: context, input, process i product



2. nivo: **Učenje** – Šta su učesnici naučili u toku aktivnosti?

Procena učenja u neformalnom obrazovanju i na treninzima za mlade je prilično komplikovan zadatak. Na ovakvim treninzima, preneseno znanje i veštine su u velikoj meri povezani sa povećanjem svesnosti i promenama u stavovima i razmišljanjima učesnika. U formalnom obrazovanju, u upotrebi su testovi i razni sertifikovani formulari. Ali na neformalnim treninzima za mlade, kojima se prisustvuje na dobrovoljnoj bazi, ovo može biti kontraproduktivno.

U neformalno-obrazovnim kontekstima, evaluacija učesnika (bilo da su ovladali određenim teorijskim konceptom ili konkretnom veštinom) može se izvršiti tako što će se učesnicima pružiti prilika da pokažu šta su naučili i koje su veštine stekli. To može biti u formi radionica koje će oni voditi, kroz igranje uloga ili simulaciju, a sve praćeno refleksijom i davanjem povratne informacije.

3. nivo: **Ponašanje** – Da li je kod učesnika došlo do promene u ponašanju pod uticajem onoga što su naučili?

Treći i četvrti nivo stavljaju naglasak na evaluiranje realnosti učesnika. Nije jednostavno analizirati promene u ponašanju učesnika. Ovo naročito važi za rad sa mladima, gde su kratki treninzi redovna pojava, a donatori nisu preterano voljni da finansiraju ex-post evaluaciju. Tokom većine omladinskih treninga, fokus je uglavnom na »samo-ostvarujućim« i »samo-saznavajućim« aktivnostima i njihovom značaju u kontekstu rada sa mladima na evropskom nivou. A to je vrlo teško evaluirati. Kako možemo proceniti da li je neko *postao* trener, pošto je prošao kroz »trening za trenere«? Da li uopšte ima smisla postaviti takvo pitanje? Postoji kontinuirana potreba da se prate razvoj i postignuća učesnika. Jedino što stvarno ima smisla uraditi je ex-post evaluacija, u kom slučaju posle određenog dužeg vremenskog perioda treneri ili organizatori treninga kontaktiraju učesnike i zajedno sa njima procenjuju njihov razvoj do koga je u međuvremenu, pretpostavlja se, došlo. Ovo se obično radi uz pomoć upitnika i to prvenstveno zbog ograničenosti u pogledu vremena i novca. Da nije tih ograničenja, daleko korisnije informacije bi se mogle dobiti direktnim posmatranjem ili produbljenim intervjuima sa učesnicima.

4. nivo: **Rezultati** – Da li su se promene u ponašanju pozitivno odrazile na organizacije iz kojih su učesnici došli?

Ovaj nivo stavlja akcenat na organizacije učesnika i dobiti koje su one imale od svojih »istreniranih« članova. Da li su učesnici primenili znanja stečena na treningu? Da li su izvršili uticaj na celokupan rad organizacije ili stanje njihove ciljne grupe? Glavni nedostatak ovog nivoa je praktična nemogućnost da se odvoji dugoročni efekat konkretnog treninga od ostalih iskustava učenja i, uopšte, ostalih stimulusa. Učesnici idu svojim putem i u procesu svog razvoja uče nove stvari, koje utvrđuju, pročišćavaju i dovode u pitanje sve što se desilo pre toga. Takođe, treba imati u vidu da jedna osoba ne može sama da izvrši uticaj na organizaciju, već to mogu samo svi koji su u njen rad uključeni – udruženim snagama. Zato je problematično utvrditi koliki je tačno individualni doprinos. **Obratiti pažnju:** *Dugotrajni (long-term) treninzi pružaju mogućnost evaluacije između pojedinih faza, što se može shvatiti kao evaluacija na nivoima 3 i 4.*

### Završno razmatranje

Nivoi 1 i 2 ulaze u koncepciju evaluacije skoro svakog treninga. Nivoi 3 i 4 su, očigledno, znatno komplikovaniji i zahtevniji u pogledu vremena, truda i novca, ali su bez sumnje od velikog značaja za procenu toga da li je trening izvršio uticaj ili ne. Tako, imajući u vidu okruženje i ograničenja koja rad sa mladima sa sobom nosi, obavezno bi trebalo sprovoditi evaluaciju na nivoima 1 i 2. Moguće je, takođe, obezbediti i delimično nivo 3 i to, na primer, u vidu upitnika, koji bi bio distribuiran nakon izvesnog vremena od završetka aktivnosti.

Važno je znati da nivoi 3 i 4 postoje i primenjivati ih kada god je to moguće. Rezultati koje dobijemo mogu biti značajno opravdanje za relizaciju programa i ukazati na potrebu za budućim treninzima.



#### ***Dva saveta za buduće evaluatore:***

- Budite svesni da, u radu sa mladima, rezultati nisu uvek merljivi, u svakom slučaju ne na direktan način. To ne znači da oni ne postoje. Oni su tu, a cilj evaluacije i treba da bude da ih učini vidljivijima.
- Ne postoji konačna koncepcija evaluacije. Svaka evaluacija ima svoja ograničenja. U radu sa mladima dva najvažnija ograničenja o kojima treba voditi računa su: a) da učesnici nisu jedini izvor evaluacionih podataka i b) ograničenja samih treninga – oni najčešće traju prekratko, da bi mogli da daju neke dublje rezultate.

#### ***Teme za razmišljanje:***

- Seti se svog poslednjeg treninga. Koje vrste evaluacije ste koristili? Po tvom mišljenju, da li se to uklapa u neki od gore predstavljenih modela?
- Da li smatraš da je evaluacija vredna truda, kao što je ranije rečeno?
- Da li možeš da se setiš još nekog vida evaluacije koji si koristio, a da odve nije spomenut? Koje su karakteristike tog pristupa?

Jedan od načina je da zamolimo učesnike da u malim grupama, u trajanju od, na primer, 20 minuta, razmisle o pitanjima koja im postavimo u vezi tog dana. Pitanja treba da su direktna i da ih ne bude više od 3 – 4.

- Šta sam danas naučio?
- Šta mi je ostalo nejasno?
- Šta bih uradio drugačije? Zašto? Kako?

Grupa sastavljena od članova trenerskog tima i po jednog predstavnika iz svake evaluacione grupice se zatim okuplja. Oni odlučuju da li su neophodne promene i kakvu vrstu izmena bi trebalo uvesti narednog dana, kako bi program dobio na kvalitetu. Intervencije mogu biti krajnje praktične ili vezane za metode i proces rada.

Ostali učesnici se o ovoj diskusiji i njenim ishodima obaveštavaju narednog jutra, dobijajući povratnu informaciju o evaluaciji, kao i informacije o promenama do kojih je došlo. Ako se predstavnici evaluacionih grupa, koji rade sa trenerskim timom, svakodnevno smenjuju, svaki učesnik će dobiti priliku da u određenom stepenu utiče na program.

Varijacija na temu: članovi trenerskog tima obilaze evaluacione grupe, pošto je završeno odgovaranje na pitanja. Kada sakupe sve komentare i pitanja učesnika, tim razmatra eventualno unošenje promena u program. Ova opcija u manjoj meri uključuje učesnike, ali je i manje zahtevna za njih.

### **3.6.7. Dnevna i tekuća evaluacija**

Očigledno, vrednost evaluacije se umanjuje ukoliko je uglavim negde između pakovanja i oproštajne žurke. Dnevne evaluacije olakšavaju korisnu dvosmernu komunikaciju. Redovan rad evaluacionih grupa, vođen ili samostalan, kao u prethodnom primeru, je popularan, jer omogućava grupama da razviju razumevanje i kriterijume za sopstvenu evaluaciju. U nekim slučajevima, ovakve grupe funkcionišu i kao grupe samoprocene, prateći individualni napredak i ostavljajući prostor za refleksiju i transfer. Ako se radi po ovom principu, važno je opisati funkcije grupe i odvojiti ih međusobno. Evaluacione grupe ne treba da budu samo besciljne pričaonice ili, još gore, sastanci »udruženja potrošača«. Potrebno je postaviti jasne okvire i ne gubiti iz vida da evaluacija dobijena iz grupa mora da bude u skladu sa glavnim ciljevima treninga. U slučaju kraćih aktivnosti, jedna središnja evaluacija može zameniti davanje povratnih informacija na kraju dana. U **Prilogu br. 4** nalazi se nekoliko različitih evaluacionih formi.



## 4. Trening “na delu”

### 4.1. Život grupe i proces treninga

#### 4.1.1. Život grupe u toku treninga

Sa edukativne tačke gledišta, obučavanje ljudi u grupi, pri čemu učesnici imaju i zajednički smeštaj, podstiče ih da dožive jedinstveno iskustvo koje može doprineti učenju na više načina.

Neke od prednosti su:

- Zajedničko učenje i deljenje iskustava.
- Učenje jednih od drugih. U “vršnjačkoj” edukaciji<sup>18</sup> ljudi dele svoja iskustva jedni sa drugima, a kao pozitivni modeli mogu uticati na ponašanje i stavove svojih vršnjaka.
- Kreira se okruženje koje predstavlja siguran prostor za učenje.
- U situaciji kada ljudi iz iste organizacije učestvuju zajedno na treningu unapređuje se komunikacija u organizaciji.
- Upoznavanje novih ljudi i stvaranje novih mreža.

Zajednički boravak učesnika u toku treninga je veoma koristan za proces treninga, ali je potrebno voditi računa o nekoliko stvari. Neophodno je obezbediti svim učesnicima prenoćište na istom mestu i tako im omogućiti da na isti način učestvuju u životu grupe. Učesnici internacionalnih događaja koji se dešavaju u njihovom gradu imaju zajednički problem – kako da se izmeste iz sopstvene svakodnevice i sačuvaju se od ometanja lične i poslovne prirode. Govoreći o optimalnom učešću, takođe je važno kontrolisati veličinu grupe i koristiti različite metode primerene veličini grupe. Tabela koja sledi pruža kratak prikaz informacija na ovu temu. Kao što ćemo videti u daljem tekstu, ni jedna grupa nije statična već se od svog nastanka razvija i neprestano menja. Kao što je slučaj sa svim tipologijama, i ova koju nudimo svoju potvrdu može dobiti jedino u realnosti grupe sa kojom se radi.

#### Veličina grupe i učešće

veličina	komunikacija u grupi	struktura grupe/metode
3-6 ljudi	Svi govore	Buzz-grupe kao metod 66 (šestoro ljudi govore po 6 minuta o određenoj temi), radne grupe.
7-10 ljudi	Skoro svi govore. Tiši učesnici govore manje. Jedno ili dvoje ne govore uopšte.	Radne grupe, male tematske radionice.
11-18 ljudi	Petoro ili šestoro učesnika govore mnogo. Troje ili četvoro se povremeno uključuju.	Radionica, plenarna sesija
19-30 ljudi	Troje ili četvoro potencijalno dominiraju	Plenarna sesija (prezentacije, rezultati, film), kraća predavanja, evaluacija, radne grupe.
više od 30 ljudi	Moguća je mala participacija	(Što je grupa veća, kraći je rad u plenumu)

(Adaptirano prema Rodžersu - Rogers 1989)

#### 4.1.2. Faze u razvoju grupe

Na početku, važno je istaći da je svaka trening-grupa drugačija. Svaku grupu čine različiti pojedinci koji, u nekim slučajevima, dolaze iz različitih organizacija a pritom su i veoma raznolikog

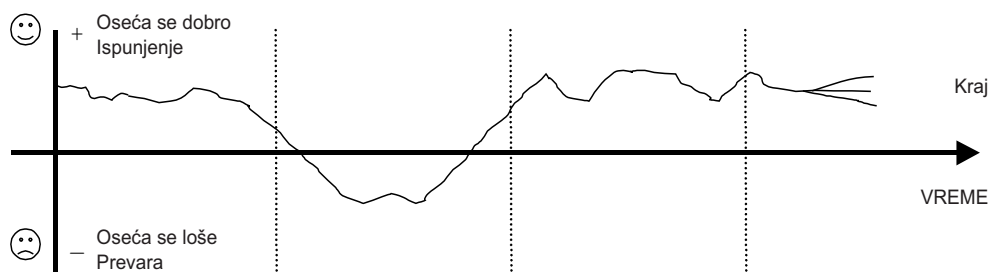
18. Vršnjačka edukacija (eng. peer education) se najčešće koristi u značenju edukacije grupe ljudi koji su sličnog uzrasta (najčešće mladih); takođe, ima značenje edukativnog procesa u grupi ljudi sličnog nivoa znanja, veština, kompetenci, kada se učenje u velikoj meri događa po principu “od učesnika ka učesniku”

kulturološkog i socijalnog porekla, obrazovnog nivoa... Ljudi dolaze na trening sa svojim profesionalnim i ličnim očekivanjima, sa svojim vrednostima i predrasudama, skrivenim motivima i svojim "ličnim prtljagom" u kome mogu biti spakovane važnije ili manje važne stvari koje ih odražavaju u odnosu sa "normalnim" svetom. Svi navedeni činioci ili neki od njih mogu u velikoj meri uticati na grupu, proces na samom treningu, kao i na dinamiku i razvoj života grupe. Ukoliko su sve grupe različite, sledi da ima onoliko grupnih dinamika koliko ima grupa.

Međutim, modeli zasnovani na posmatranju grupa dokazuju postojanje nekoliko tipičnih faza u razvoju grupe. T-Kit "Organisational Management" (str 47.) se bavi razvojem grupe u kontekstu razvoja tima i daje podrobni prikaz glavnih faza koje se mogu opaziti u razvoju trening-grupe.

## TE - 15

Tipična "kriva emocionalne groznice" i faze razvoja grupe u treningu



Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4
<b>Dolazak Odleđivanje Orijentacija</b>	<b>Vrenje i Raščišćavanje</b>	<b>Motivacija za učenje/ rad i Produktivnost</b>	<b>Odlazak i Prenošnje (ponekad i Žaljenje)</b>
Učesnici su nervozni i radoznali, dolaze pojedinačno ili u malim grupama, donoseći izvesnu količinu "ličnog prtljaga"	Pojedinci ili male grupe počinju da upoznaju jedni druge, program treninga i trenere. Javljaju se prve "borbe" za moć; definišu se uloge pojedinačnih učesnika; ponekad su potrebna eksplicitna pravila ponašanja i komuniciranja.	Grupa počinje da radi na temi treninga; "kultura" grupe je ustanovljena; učesnici mogu biti visoko motivisani, toliko da ih ponekad treba smirivati	Učesnici su ponosni na proces učenja i njegove rezultate; svesni su da se bliži kraj treninga i da će napustiti grupu i ponovo postati individue što izaziva pomešana osećanja.

### 4.1.3. Interakcija usmerena na temu

U okviru diskusije o strategijama treninga (3.3.1.) razmotrili smo teoriju grupe i procesa učenja švajcarske psihološkinje Rut Kon (Ruth Cohn) – Interakcija usmerena na temu<sup>19</sup> (TCI) (1981).

Svaku situaciju učenja određuju četiri faktora:

- **JA (pojedinaac):** motivacija, interesovanje, lična istorija i nivo uključenosti pojedinačne učesnice kao i već (po lošem) pominjani «prtljag» koji može poneti sa sobom.
- **MI (grupe):** odnosi, dinamika i oblici saradnje unutar grupe.
- **TO (tema):** tema i sadržina treninga.
- **OKRUŽENJE:** kontekst u kojem se realizuje trening i organizacijsko okruženje (delimično reprezentovano od strane učesnika).

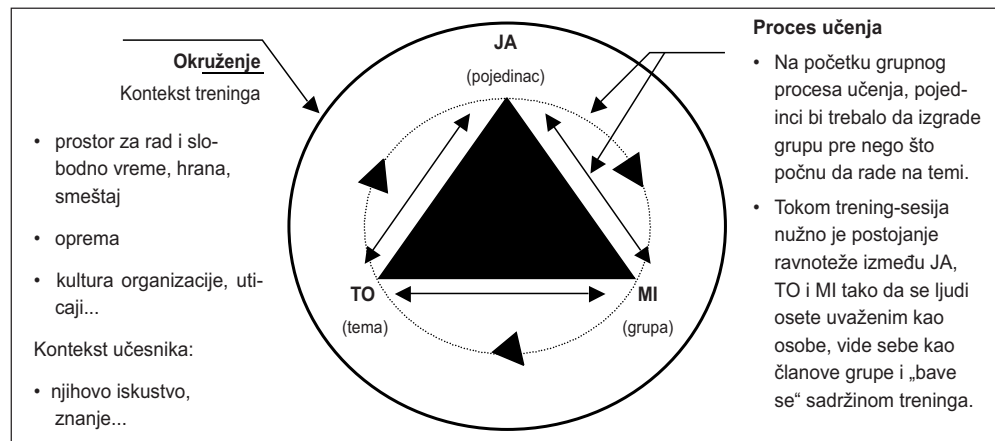
19. prevod engleskog naziva Theme-Centred Interaction (TCI)



Presudni zadatak koji stoji pred svakom trenericom i trenerskim timom je stvoriti harmoniju i ravnotežu između pojedinca, grupe, teme koja se obrađuje i okruženja u kojem se sve ovo dešava, imajući na umu da je ta ravnoteža dinamična. Tokom treninga javlja se kontinuirana smena kretanja u smeru i protivsmernu od individualnih potreba, preko potreba grupe i teme, do pojedinca i tako dalje.

## TE – 16 Interakcija usmerena na temu

*Međuzavisnost pojedinačnih učesnika, trening grupe, teme(a) treninga i okruženja u kojem se odvija trening*



(Adaptirano prema Konovoj - Cohn 1981.)

Problemi koji se javljaju tokom treninga rezultat su neuravnoteženosti ovih odnosa: na primer, ukoliko učesnik nije integrisan u grupu ili nije zainteresovan za temu, to će se odraziti na život grupe. Tretirati ove odnose kao dinamične znači shvatati da prioriteta mogu biti različiti u različitim fazama razvoja grupe; očigledan primer je potreba da se grupi omogući vreme i prostor da se oformi pre nego što se počne sa «dubinskim» radom na temi kojom se trening bavi. Značenje pojma «ravnoteža» menja se u zavisnosti od konkretne grupe. Treneri bi trebalo da održavaju ravnotežu usmeravajući se na zapostavljene aspekte grupnog procesa i procesa učenja, znajući da ne mogu, niti bi trebalo, da posvećuju pažnju svemu što dolazi iz okruženja u kome se trening dešava.

U vezi sa ovim, Konova daje skup postulata i pravila koji imaju za cilj da unaprede interakciju i komunikaciju unutar grupe sa naglaskom na ličnoj odgovornosti u kontekstu međuljudskih odnosa i odnosa prema grupi.

### Postulati

1. Budite sami sebi predsedavajući. Vi ste odgovorni za sebe i svoje aktivnosti u grupi. Budite svesni svojih očekivanja i predloga koje biste mogli dati. Razjasnite sebi sopstvenu motivaciju i ne očekujte da će to drugi uraditi umesto vas. Budite svesni onog što osećate, mislite i radite.

2. Dajte na značaju onome što vas remeti. Ako ne možete da pratite proces učenja zato što je previše teško za vas ili ste umorni, dosadno vam je ili ste ljuti – (po)kažite to ostalima. Imajte na umu da to ne znači da trenerski tim može da se bavi svim stvarima u svakom trenutku, i da to zbilja i ne bi trebalo da čini. Oni takođe moraju da postavljaju sopstvene prioritete, da vode računa o vremenu i granicama. Postoji verovatnoća da neki kulturalni i individualni činioци utiču na ovaj postulat: ukoliko neki od učesnika ili trenera visoko vrednuju harmoniju ili ne žele da drugi imaju loše mišljenje o njima, to može učiniti da im bude još teže da se izraze.



---

### Komunikacijska pravila

3. Govoreći o sebi, govorite «ja» umesto «mi» ili «neko».
4. Formulacija vaših pitanja bi trebalo da sadrži razloge zbog kojih ih postavljate. Time izbegavate da dijalog unutar grupe preraste u intervjuisanje.
5. Posvetite više pažnje «časkanju» učesnika u toku treninga. Ponašanja koja mogu da remete tok treninga se ne bi ni pojavila da nisu bila važna za one koji to čine.
6. Samo jedna osoba govori!
7. Budite u kontaktu sa svojim mislima i osećanjima i usmerite se na one važne i pozitivne: biti «okrenuta ka sebi» omogućava vam da pronađete sopstveni put između neselektivne otvorenosti i bojažljivog konformizma.
8. Budite osetljivi za telesne signale (govor tela) kako sopstvene tako i ostalih u grupi.
9. Govorite o svojim ličnim reakcijama i klonite se interpretacija.

(Adaptirano prema Konovoj - Cohn 1981)

### Pravila??

U prethodnom odeljku predložena su izvesna komunikaciona pravila. Za neke trenere to u potpunosti ima smisla, ostali imaju otklon prema ideji o uvođenju niza pravila u participativno obrazovanje. Pravila ove vrste retko kad pokušavaju da uvedu nove zakone, već pre da postave jasne smernice za zajednički život i zajednički proces učenja. Kao što je slučaj sa svim etičkim pitanjima i onima koja se tiču grupne dinamike, ovde nećete pronaći unapred gotove odgovore. Vežba koja sledi nudi facilitacijski metod za omogućavanje grupi da odredi sopstvena pravila, u ovom slučaju u vezi sa komunikacijom. Koristeći ovu vežbu na početku treninga dolazi se do očekivanja učesnika u odnosu na grupni proces i njihov lični doprinos. Učešće svih u ovom procesu omogućava ljudima da se identifikuju sa pravilima i da, deleći odgovornost, osele kroz sopstveno iskustvo glavna načela osnaživanja.

#### **Vežba: Ometanje komunikacije**

1. U malim radnim grupama učesnici nabroje 10 radnji/ponašanja za koje procenjuju da u najvećoj meri utiču na remećenje komunikacije i napišu ih na papir.
2. Od nabrojanih 10 izaberu 3 koja imaju najviši rang. Jedan od njih, «najbolje plasirani» predstave u vidu grupne statue (korsiteći samo tela članova male grupe, prim. prev.) koju potom prezentuju pred celom grupom, još uvek ne je imenujući (20-30 minuta).
3. Svaka od grupa izveštava o svom radu predstavljajući svoju statuu. Ostali učesnici bi trebalo da pogode na šta se ta statua odnosi, šta ona znači.
4. Na osnovu ovog fonda destruktivnih ponašanja učesnici i treneri mogu da kreiraju niz pravila za komunikaciju unutar grupe i da o njima diskutuju.
5. Tom prilikom mogu se obraditi još neke teme:
  - uzajamno uvažavanje
  - pušenje/nepušenje
  - alkohol i vreme zatvaranja «bara»
  - nivo buke u večernjim satima
  - odsustvo sa treninga



#### 4.1.4. Vođenje procesa treninga

Biti u stalnom kontaktu sa grupom, procesom učenja i ličnim iskustvom, a u isto vreme imati racionalnu distancu, od krucijalne je važnosti za trenere ali, u izvesnim situacijama, i veoma teško. Namena "pitanja za razmišljanje" koja slede je da vam posluže kao pomoć u praćenju procesa realizacije treninga.

##### *Opšta zapažanja*

- Šta se u grupi dešava, šta se razvija? Na koji od tih procesa da ne reagujem, koji da podržim ili usporim?
- Čemu ili kome bi trebalo da posvetim veću pažnju tokom naredne sesije?
- Polazeći od ciljeva treninga i plana koji je trenerski tim načinio u pripremama a imajući u vidu tok treninga – kakve sadržinske i metodološke izmene je potrebno uneti?

##### *Usredsređivanje na sesiju*

- Koje je moje najintenzivnije osećanje nakon ove sesije? Kako se ovo osećanje pojavilo? Šta ono znači?
- Koja me misao okupira nakon ove sesije? U kakvoj je vezi sa temom i sa procesom? Da li sadrži i neku novu temu?

##### *Usredsređivanje na diskusije*

- Koje interakcije su bile posebno zanimljive? Koje misli i problemi su se pojavili i nestali, a da nisu bili do kraja razvijeni? Kakav bi trebalo da bude prelaz na sledeću temu? Kako napraviti tu vezu?

##### *Usredsređivanje na učesnike*

- Ko mi posebno privlači pažnju? Šta to za mene znači? Kakve sve odnose imam sa učesnicima i koliko sam ih svesna? Koje sam sve eksplicitne i implicitne poruke primila i kako da ih interpretiram?

##### *Usredsređivanje na program*

Može se desiti da postoji raskorak između logike i toka pripremljenog programa, sa jedne, i potreba učesnika u konkretnom kontekstu, sa druge strane. Ukoliko je nemoguće prosto modifikovati narednu temu, šta je to što grupi možda treba?

- Umirujući ili meditativni element.
- Pokret/akcija.
- Fokus na iskustvene metode.
- Interakcija i kontakt kroz igre ili vežbe.
- Vreme da se osvrnu na dotadašnji rad a ne uvođenje nove tematske oblasti.
- Aktivnosti koje povezuju teoriju i praksu.
- Prelazak na naredni segment obrađivane teme ili uvođenje nove oblasti.

##### *Dubinsko usredsređivanje na grupu (za timske sastanke)*

- U kojoj se fazi razvoja grupe nalazimo?
- Koji učesnici će biti «laki»?
- Za koga mi se čini da trenutno ima poteškoća?
- Ko lako stupa u kontakt sa mnom a kome to malo teže ide?
- Koji učesnici su bili «nevidljivi»?
- Kakve uloge su preuzete i dodeljene? Kako se ljudi osećaju u njima?
- Kakve pristrasnosti i predrasude sam stvorila?
- Koliko moje/naše pretpostavke o problemima unutar grupe odgovaraju realnosti?





***Sledeća vežba može vam koristiti da dobijete instant sociogram vašeg odnosa sa grupom:***

Stavite svoje ime u središte papira a imena učesnika oko vašeg. Povucite liniju između vašeg i imena svakog učesnika/ce sa kojim ste stupili u kontakt. Različite dužine linija koristite da njima izrazite stepen povezanosti sa različitim osobama. Simbolima + i – označite vrstu odnosa koji imate.

Pitanja za razmišljanje:

1. Kojih imena niste mogli da se setite? Zašto?
2. Koja imena ste prvo napisali, ona udaljenija ili ona bliže vašem?
3. Šta ćete uraditi sa svojim grafikonom? Da li ćete grupu i trenerski tim upoznati sa vašim nalazima/pretpostavkama? Kako?
4. Ukoliko ste ovo uradili u nekoliko različitih slučajeva, da li ste primetili neki obrazac koji se ponavlja?
5. Šta iz ovoga možete da naučite o svom ponašanju i odnosima sa drugima? Kako možete da ih promenite?

#### ***4.1.5. Grupna dinamika i radni jezik na treningu***

Učestvovati na treninzima u interkulturalnom okruženju za većinu učesnika znači korišćenje stranih jezika u komunikaciji. U poslednje vreme engleski jezik postaje zajednički medijum – lingua franca, ako preskočite ironiju. Ne iznenađuje što je rezlutat toga da učesnici kojima je engleski maternji jezik i oni koji ga tečno govore dobijaju izvesnu moć u grupi.

Oni su zapaženiji i aktivniji od ostalih učesnika zato što su u stanju da se izraze na više različitih načina. Ova verbalna moć im dozvoljava da zauzmu takve pozicije u grupi kakve ostali ne bi mogli. Ponekad deo moći pripada i onima koji prevode ili govore u ime učesnika koji uopšte ne govore jezik koji je “radni jezik” treninga (to se ipak dešava uprkos tome što se u pozivima na trening uvek zahteva samoprocena kompetentnosti u korišćenju jezika na kojem se radi). U svakom slučaju, to je realnost internacionalnog rada i zadatak za trenere da u procesu planiranja metodologije, pored ostalih, uzmu u obzir i jezičke činioce. U tabeli koja sledi, prikazane su različite strategije komunikacije koje se obično koriste i neka pitanja u vezi sa njima koja bi trebalo imati na umu.



Strategija komunikacije	Prednosti	Nedostaci i opasnosti
<b>Jedan zajednički jezik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proces treninga je brži (realno vreme).</li><li>• Moguća je veća spontanost.</li><li>• Učesnici (i treneri) se doživljavaju celovitije.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oni koji ne govore maternjim jezikom često su u podređenom položaju.</li><li>• Budite svesni osobenosti jezika na kojem se radi - iste reči često imaju drugačije značenje ili „odjek“ u različitim kulturama i jezicima (vidi 1.3.2.).</li></ul>
<b>Simultano prevođenje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Omogućava ljudima koji ne govore zajednički jezik da učestvuju, sve dok ih ne blokira činjenica da moraju da pritisnu dugme da bi govorili.</li><li>• Olakšan je razgovor o tehničkim i intelektualnijim temama.</li><li>• Izjave se manje-više istovremeno primaju.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Često veoma skupo.</li><li>• Može stvoriti suviše «zvaničnu» atmosferu.</li><li>• Slušalice i mikrofoni (makar bili i bežični) ograničavaju opseg mogućih trening aktivnosti.</li><li>• Prevođenje nije egzaktna nauka – odstupanja u prevodu mogu dovesti do nesporazuma a ponekad i konflikta.</li><li>• Upotrebljena tehnologija i proces prevođenja ograničavaju spontanost.</li><li>• Stvara iluziju uspešne komunikacije koja se odvija bez mnogo napora.</li></ul>
<b>Konsekutivno prevođenje (na 1 ili 2 jezika)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Više ljudi ima mogućnost da učestvuje na treningu.</li><li>• Ljudi se izražavaju na svom jeziku, čak i neverbalno (iako je i za to potrebno prevođenje!).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trening traje dva/tri puta duže.</li><li>• Povećana mogućnost višesmilnosti značenja usled prevoda, jezičkih i kulturalnih uticaja.</li><li>• Dugotrajan proces može da iscrpi energiju grupe.</li><li>• Ograničeni metodološki izbori.</li><li>• Manja spontanost svih učesnika.</li><li>• Sve pisane ili štampane materijale treba prevesti na dva ili više jezika.</li></ul>
<b>Kombinacija konsekutivnog i simultanog prevođenja i grupa koje govore zajednički jezik.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kombinuje pozitivne aspekte sva tri pristupa.</li><li>• Omogućava širi izbor metoda.</li><li>• Omogućava rad u manjim grupama, što nije uvek moguće u situacijama konsekutivnog ili simultanog prevođenja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zahteva pažljivo zajedničko planiranje sa prevodiocima, koji su najčešće bili angažovani isključivo za simultano prevođenje.</li><li>• Ubrzo može postati nepravedno prema nekim učesnicima koji istovremeno učestvuju i prevode, otežavajući njihov proces učenja i umanjujući naučeno. Da ponovimo, ovaj pristup zahteva pažljivo upravljanje.</li></ul>

## 4.2. Šta sa konfliktima u toku treninga?

Italijanski pisac Umberto Eko jednom je primetio da kriza po sebi nije problem; da li će postati problemom zavisi od načina na koji na nju reagujemo. Ovo u velikoj meri važi i za konflikte, naročito one koji se javljaju u toku treninga. Ljudi različitog porekla i prethodnih iskustava zajedno prolaze kroz period posvećenog i često veoma intenzivnog procesa učenja. To bi bilo izvanredno da takva dinamika ne stvara «konflikte» različitih vrsta. Zbilja, vršnjačka edukacija se bogati i raste zahvaljujući kreativnosti i inovativnosti koje potiču od tih razlika, suprotnosti i sudara. Ipak, kako mi, kao treneri, pravimo razliku između normalnog i destruktivnog? Kada i kako intervenišemo? Šta nam je dozvoljeno? Svrha ovog kratkog odeljka je da predloži načine za analiziranje konfliktnih situacija i odlučivanje o načinu na koji im se pristupa.

Možemo započeti fundamentalnim pitanjem: *kada konflikt postaje konflikt?* Definisati situacije u kojima se ljudi nalaze nezahvalan je posao, što je i ovde slučaj. Jednostavno rečeno, konflikt uključuje suprotstavljene strane i različite kombinacije potreba, ciljeva, strategija, motivacija i interesa. Možda je od rigidne definicije za trenericu korisnije da može da oseti kada se konflikt pomera od normalnog, možda podsticajnog procesa, ka potencijalno destruktivnom. Kao i njegova potencijalna rešenja, definiciju konflikta moraju da daju strane koje su u njega uključene. Ipak, i treneri bi trebalo da odluče da li neku situaciju treba okarakterisati kao konfliktnu i potom se njome baviti zajedno sa trenerskim timom i stranama u sukobu. To zahteva pažljivu analizu, počevši od definisanja tipa konflikta i razotkrivanja motiva zbog kojih je konflikt nastao.

### 4.2.1. Tipovi konflikata

Konflikt uključuje dve ili više suprotstavljenih strana ali nivoi njihove uključenosti u konflikt mogu biti veoma različiti, a ti nivoi su blisko povezani sa razlozima zbog kojih je do konflikta došlo. U *Community Conflict Skills*, Meri Fisdaf (Mary Fitzduff) identifikuje moguće tipove konflikata koje navodimo u daljem tekstu. U toku internacionalnih treninga različitih vrsta koji se bave političkim i socijalnim temama, u isto vreme mogu postojati različiti nivoi konflikta, a kako se situacija intenzivira ili menja mogu se pojavljivati i različite manifestacije.

- *Intra-personalni*: u toku intenzivnog procesa često se susrećemo sa unutrašnjim konfliktom u vezi sa našim ponašanjem, vrednostima, idejama. Ova unutrašnja dešavanja mogu biti uzrok izraženih nesuglasica sa drugima.
- *Inter-personalni*: konflikt između osoba. Uprkos energiji utrošenoj na izgradnju grupe, ne postoje pravila niti garancije da će se učesnici «dopadati» jedni drugima i to je normalno stanje stvari. Ponekad, ipak, pojedinačne netrpeljivosti mogu imati negativne efekte i na grupu.
- *Među ulogama*: u treningu ljudi igraju i formalne i neformalne uloge u odnosu sa ostalima. Dodeljivanje ili usvajanje tih uloga može biti izvor tenzije u grupi.
- *Inter-grupni / inter-organizacijski*: konflikt koji se javlja između grupa ili između pojedinaca kao predstavnika tih grupa; na primer, između članova podmladaka suprotstavljenih političkih partija.
- *Među zajednicama*: i ovde se radi o sukobu između grupa ili predstavnika onih grupa koje se mogu definisati kao zajednice, bile one etničke, religijske, političke itd.
- *Inter-nacionalni*: konflikt između nacija koji, kao i u slučaju konflikta među zajednicama, može motivisati pripadnike određenih nacija prisutne na treningu da se uključe u konflikt.

### 4.2.2. Zašto dolazi do konflikata?

Jasno je da ne postoje dva identična konflikta, ali možemo pokušati da grupišemo vrste uzroka koji se najčešće sreću. Krajnje uprošćeno govoreći, možemo se složiti da konflikt nastaje iz ljudskih *potreba* i *želja*, koje su često neusklađene i stoga konfliktne. Opseg potreba je širok, kreće se od materijalnog opstanka i preživljavanja, preko potreba za sigurnošću i udobnošću do onih u vezi sa identitetom i samovrednovanjem. Osim u slučaju kada je hrana zbilja oskudna, možemo sa sigurnošću pretpostaviti da konflikt u toku treninga neće biti uslovljen primarnim potrebama. Takođe je izvesno da u interkulturalnoj grupnoj dinamici bilo koja od socio-psiholoških potreba može postati uzrokom



---

konflikta. U bliskoj vezi sa ovom vrstom potreba nalaze se *vrednosti*, smernice po kojima ljudi žive svoje živote i stupaju u odnose sa drugim ljudima. Trening obiluje situacijama u kojima može doći do suprotstavljanja vrednosti, što podseća da je jedna od ključnih uloga trenera da obezbedi siguran prostor za razmenu koja za učesnike može biti veoma značajna. Šta se dešava ukoliko vrednosti imaju tako snažan uticaj da razmena i kompromis postaju nemogući a strane insistiraju da bude po njihovom?

Da stvar bude još komplikovanija, potrebe i vrednosti nisu uvek primetne niti izrečene. Ako još jednom izvučemo iz naftalina, u omladinskom radu tako omiljeni, “ledeni breg”, možemo reći da potrebe i vrednosti leže ispod površine vode a da su pozicije ono što je vidljivo ukoliko konflikt nastavi da se razvija. Dakle, *pozicije* su način koji su ljudi odabrali da brane ili da pokušaju da ostvare svoje potrebe. Pozicija može biti motivisana potrebama, mada još uvek neverbalizovanim, ali jedino može biti izražena u odnosu na srž konflikta i njegov predmet koji je u domenu grupe. (Detaljniju diskusiju o konceptu potreba možete pronaći u *Organisational Management T-Kit*, str. 48-51). Ne iznenađuje da strane u konfliktu retko kada direktno izgovaraju sopstvene potrebe i interese. Dinamika konflikta zahteva pozivanje na pozicije, one koje se mogu odbraniti. Potrebe, posebno one emocionalne i lične, mogu biti interpretirane kao pokazivanje slabosti u “naelektrisanjoj” situaciji, ili je možda strateški mudrije držati ih sakrivene. Potrebe nije uvek lako artikulirati – ljudi često nemaju jasan fokus na svoje potrebe a mogu postati toliko usmereni na jačanje svoje pozicije da potrebe koje leže u osnovi konflikta postaju sve manje “osvetljene”.

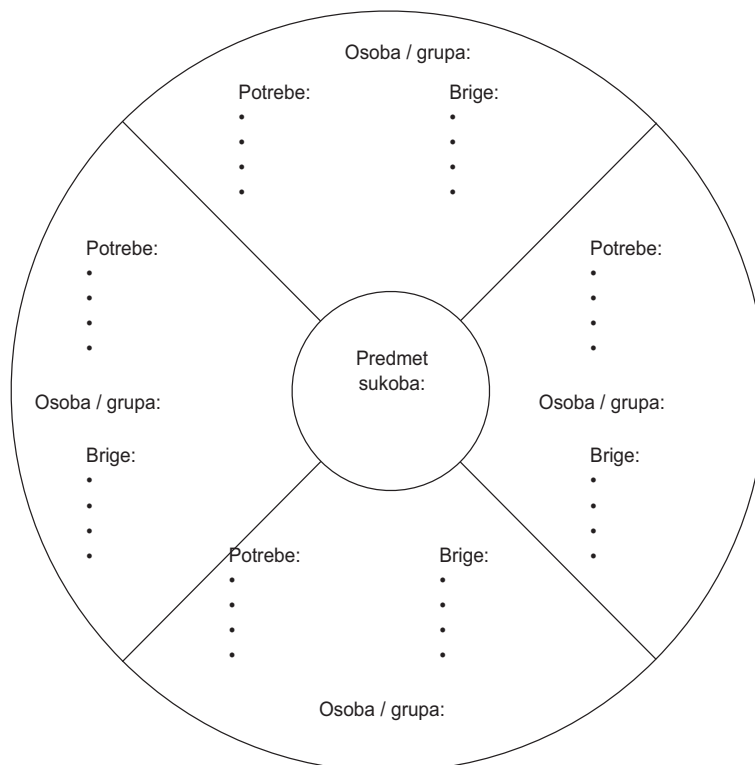
Da bismo sve ovo ilustrovali, razmotrimo krug koji sledi. Ovaj izvor je zasnovan na široko korišćenoj premisi iz teorije transformacije konflikata da bi grupe i pojedince trebalo ubediti da se pomere sa razmenjivanja pozicija i mogućih rešenja na analizu samih potreba. Rešenja su često formulisana u formi potreba: “Želim da prestane da me prekida u toku radionice”. U ovom primeru zapravo se radi o potrebi za poštovanjem, a postoji veliki broj mogućih rešenja da se zadovolji ta potreba. Proces transformacije konflikta započinje osvetljavanjem razloga koji leže u njegovoj osnovi.



## TE-17

### Mapiranje

U centru kruga kratko definišite predmet, problemsku oblast ili konflikt koristeći neutralnu formulaciju sa kojom bi se svi složili i koja ne daje mogućnost za "da / ne" odgovore. Npr. "Popunjavanje" umesto "Da li bi Sal trebalo da popunjava?" U odeljku velikog kruga zapišite imena svi važnih osoba ili grupa. Zapišite potrebe svih osoba ili grupa. Šta je/ih motiviše? Zapišite brige, strahove ili strepnje svih osoba ili grupa. Ukoliko se vaše razumevanje predmeta sukoba razvija kako diskusija odmiče budite spremni da izmenite početnu definiciju predmeta ili da nacrtate druge mape u skladu sa novim predmetima sukoba.



"Mapiranje konflikata" prema Conflict Resolution Network, Australija.

U dijagramu, pojam *briga* je korišćen u istom značenju kao termin *pozicija* u prethodnoj diskusiji.

### Sugestije za trening:

Koristite dijagram za mapiranje i razmislite o konfliktu, koji se desio u toku treninga, u koji ste i vi bili uključeni, možda onom čijim rešenjem niste bili zadovoljni. Pažljivo razmotrite do koje mere ste u stanju da «tačno znate» koje su potrebe drugih ljudi. Nakon što ste konflikt analizirali na ovaj način, da li biste sada probali da ga rešite na neki drugi način? Zašto?

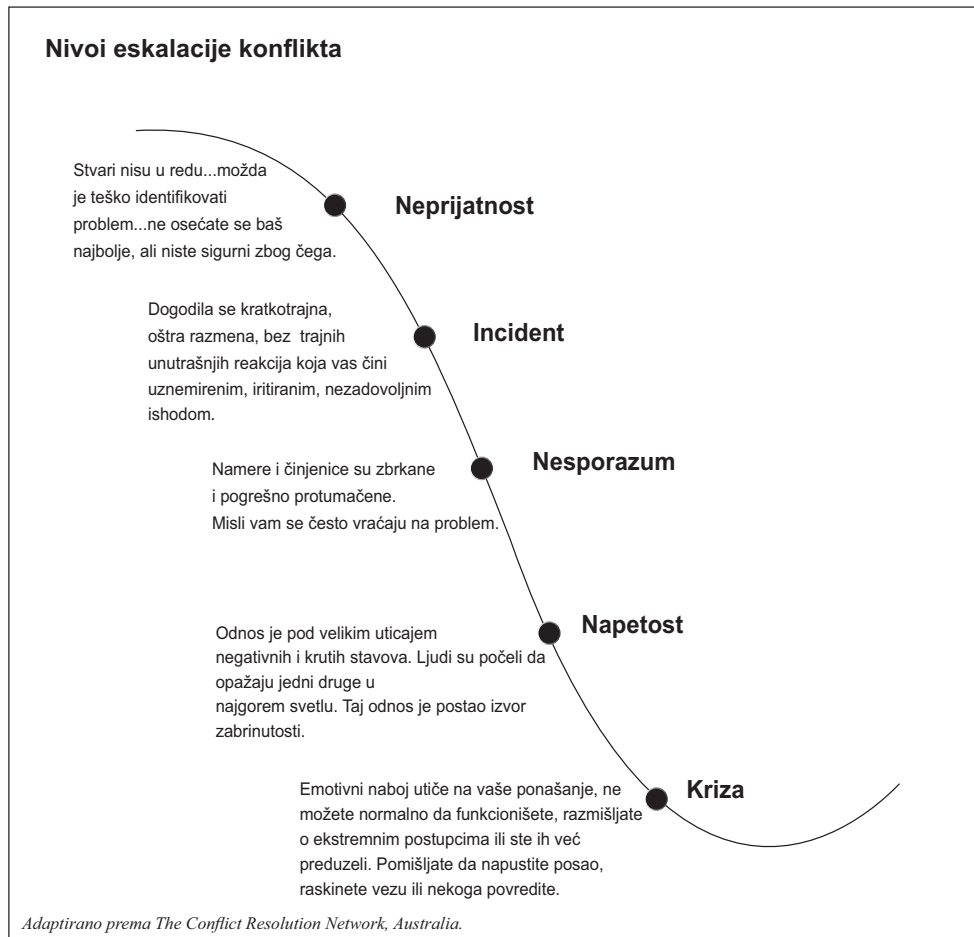
### 4.2.3. Eskalacija konflikta

Svaki konflikt ima svoju istoriju, razvija se iz nečega. Iz prikazanog grafikona (*nivoi konflikta*, Conflict Resolution Network) se može videti da do krize ne mora doći odmah. Iako to ne mora uvek biti slučaj, u dinamici kakva se javlja na seminarima, incidentna ponašanja "visokog naboja" predstavljaju način da se oslobodi napetost koja se stvara izvesno vreme i na različite načine. Što duže ti uzročnici ostanu neprimećeni, to je konflikt potom teže razrešiti. Na neki način, ukoliko



konflikt ostaje neprimećen, raste opasnost da će pozicije postati još više “ušančene”, suprotstavljeni stereotipi čvršći a komunikacija otežana. Situaciju dodatno komplikuje višeznačnost komunikacije u multikulturalnom okruženju, u kojem i grupa i pojedinci sve vreme “pregovaraju” oko oblika i vrednosti komunikacije.

### TE-18



#### 4.2.4. Načini izlaska iz konflikta

Oblast izučavanja konflikata je prepuna terminoloških nedoumica: da li se za konflikt kaže da je rešen ili transformisan? Šta znači upravljati konfliktom, a šta intervenisati u konfliktu? Od ogromnog broja postojećih teorijskih modela koji se bave konfliktima, izbor bi trebalo vršiti u skladu sa prethodno izvršenom analizom. Ovde imamo prostora samo da ukratko predstavimo mogućnosti koje trenerima stoje na raspolaganju i da predložimo izvore za dalje izučavanje.

##### *Pregovaranje*

Važna poenta, koju bi trebalo imati na umu, je da konflikt mogu rešiti samo strane koje se u konfliktu nalaze. Arbitraža - rešenje nametnuto od treće strane (oko čijeg učešća su se složili svi akteri u konfliktu) je retko u potpunosti zadovoljavajuće rešenje i u suprotnosti je sa filozofijom vršnjačkog obrazovanja mladih. S druge strane, pak, pregovaranje omogućava svim stranama da definišu situa-



ciju u kojoj se nalaze i da same grade rešenja na osnovu otvorene analize postojećih potreba svih uključenih strana. Pregovaranje, takođe, pruža prostor i za manipulaciju, a da li će do nje doći zavisi od strategija koje koriste ljudi uključeni u konflikt. *Pravljenje ustupaka*, na primer, ukoliko je neophodno, može dovesti do dogovora bez identifikovanja potreba koje se nalaze u osnovi. Priroda pregovaranja je takva da ono uključuje dve strane, te ukoliko se dopusti da se razvije *nadmetanje* među stranama to može voditi učvršćivanju početnih, suprotstavljenih pozicija. Trenutno je uticajna struja koja se zalaže za ideju “win/win”<sup>20</sup> pristupa, filosofije i prakse zajedničkog rešavanja problema koja pokušava da pomogne obema stranama da ostvare svoje ciljeve. Za ovu strategiju je najvažnija kombinacija pomeranja sa pozicija na potrebe, *aktivno slušanje* i proces kreativnog stvaranja opcija koje bi zadovoljile obe strane. Pomeranje sa pozicija na potrebe takođe podrazumeva da se konflikt stavlja u centar pažnje kao zajednički problem, a ne suprotstavljene strane. To je lako reći, ali kako su jedan od najvažnijih i nepredvidivih faktora u konfliktu emocije, trenerica koja se nalazi u konfliktu sa članicom tima ili učesnicom suočiće se sa teškoćom da sprovede odmerenu strategiju pregovaranja u trenutku dok pokušava da upravlja sopstvenim emocijama i da se nosi sa besom i nesigurnošću drugih. Zbog toga se pored pregovaranja ili umesto njega koristi:

### Medijacija

Medijacija podrazumeva uključivanje treće strane da bi pomogla proces postizanja dogovora i rešenja konflikta. Metaforički rečeno, to je babica koja olakšava rađanje nečega što ona (babica / medijator) sama nije stvorila. Medijator nije vatrogasac koji dolazi da reši problem. Umesto toga, medijacija podrazumeva sposobnost donošenja odluka i predstavlja veštinu koja zahteva iskustvo i refleksivnost.<sup>21</sup> Prema Mediation Network za Severnu Irsku, ključne funkcije medijacije su:

- da olakša komunikaciju,
- da unapredi razumevanje,
- da podrži kreativno razmišljanje,
- da istraži mogućnost postizanja sporazuma.

Imajuću u vidu često veoma prisnu atmosferu na treningu, medijacija se istovremeno suočava i sa izazovima kao što su neutralnost i nepristrasnost u komunikaciji sa stranama u sukobu. Treneri mogu biti pozvani da izvedu ono što Pruitt i Carnevali (Pruitt and Carnevale) zovu situacijom izazvana medijacija (eng. *emerged mediation*). To je medijacija u kojoj medijator ima već izgrađene odnose sa akterima konflikta i bio je «svedok» rasprave, svađe (1997:167). Dakle, medijator je upoznat sa konfliktom i medijaciju obavlja van formalnog sistema medijacije<sup>22</sup>. Nužno je postojanje saglasnosti svih aktera konflikta u vezi sa pravilima i principima medijacije kao i dosledno primenjivanje istih od strane trenera – medijatora. Ovo «zajedničko životno iskustvo» tokom treninga je važno u kontekstu razumevanja moguće umanjene neutralnosti medijatora. Ovakva medijacija može biti štetna, možda čak i štetnija od otvorenog stajanja na neku od strana u sukobu. I objektivnost je fikcija jer u kontekstu kakav je trening i trenerica može imati svoje viđenje i mišljenje u vezi sa stvari oko koje se pregovara. Samo jasna pravila omogućavaju nepristrasnost u vođenju procesa, ali facilitirajući taj proces medijator treba da bude transparentan u pogledu svog razumevanja problema. To može omogućiti učesnicima u konfliktu da stvore kompletniju sliku o procesu i umanjiti mogućnost nastanka nepoverenja.

### 4.2.5. Upotreba TCI u analizi konflikta

TCI (Interakcija usmerena na temu) model, koji smo predstavili u odeljku 4.1.3., može se koristiti za identifikovanje razloga za izbijanje raznovrsnih konflikata u trening situaciji. Budući da se model zalaže za postizanje ravnoteže između potreba pojedinaca, grupe i teme, prepoznavanje neravnoteže može ukazivati na korene izvesnih problema. Na primer, takozvani “teški” učesnici, koji remete proces na treningu, mogu se osećati kao da nisu deo grupe ili mogu pripadati (kulturalnoj) podgrupi koja se nije integrisala. Mogu osećati da nisu imali dovoljno vremena da se predstave grupi i izgrade poverenje u grupu. Uznemirenost može takođe biti znak da se učesnici ne dopada tema, korišćene metode ili da je proces suviše brz za nju. U svakom slučaju, ovo ukazuje da bi trebalo primeniti

20. win-win (eng) u značenju obe strane pobeđuju, svi dobijaju (prim. prev.)

21. sposobnost aktivnog bavljenja sopstvenim mislima, osećanjima, potrebama... na unutrašnjem, mentalnom planu (prim. prev.)

22. koji u našoj zemlji još uvek ne postoji osim u slučaju bračne medijacije (prim. prev.)



strategiju koja podrazumeva intervenciju na onom nivou na kojem postoji neravnoteža. Takođe, primena ovog modela na proces omogućava nam da se fokusiramo na odnose i raspodelu moći unutar grupa, a ne samo na teme koje su katalizator i pogonsko gorivo konflikata. Tabela ispod detaljno prikazuje neke od konflikata do kojih može doći, kao i relevantne TCI faktore. Podaci su zasnovani na našim zapažanjima i služe samo kao ilustracija.

### TE-19

*Konflikt kao rezultat neravnoteže u odnosima u okviru treninga*

	Pojedinac	Grupa	Tema
Pojedinac		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pojedinac ili kulturalna podgrupa nisu integrisani.</li> </ul>	
Grupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikt između pojedinaca u grupi.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupi se ne dopada tema ili korišćene metode.</li> </ul>
Tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tema još nije dovršena.</li> <li>Pojednicu se ne dopada tematska oblast.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rad u grupi je nedovoljno razvijen.</li> <li>Sesije su preduge.</li> <li>Neodgovarajuće metode.</li> </ul>	
Okruženje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lični «prtljag».</li> <li>Negativna lična iskustva.</li> <li>Usvojene organizacijske vrednosti ili tabui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Različita organizacijska ili kulturalna razumevanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loša pripremljenost učesnika od strane njihovih organizacija uvezi sa temom.</li> <li>Razlike u očekivanjima.</li> <li>Okruženje treninga utiče na rad.</li> </ul>

#### 4.2.6. Razvoj sopstvenog pristupa

Kao što se može reći i za opštu filosofiju ovog priručnika, treba istaći da se praksa transformacije konflikata ne vrši «prema unapred uzetoj meri». Naime, i veoma dobro pripremljene i razrađene strategije za intervenisanje moraju se pažljivo analizirati i adaptirati u odnosu na konkretnu situaciju. Veliko srce i dobra namera nisu dovoljni; konflikt je u stanju da za kratko vreme destabilizuje grupni proces, a bavljenje njime iziskuje istu pripremu kao i svaki drugi aspekt treninga. Priprema obuhvata refleksivnost i poverenje trenerice u sopstvenu intervenciju. Trenerica kao medijatorica bi trebalo da razmisli kako da u konflikt uđe, šta se od nje očekuje, šta oseća da može da učini i kako može da izađe iz situacije, ukoliko oseti da ona prevazilazi njene sposobnosti. Konflikt koji se pojavi mora se ozbiljno shvatiti, iako možda na površini ne izgleda tako. Takođe je važno zapamtiti da se ne može svaki konflikt rešiti, te naš cilj može biti samo da ograničimo negativne posledice po celokupnu situaciju. Izvori opisani u **Prilogu br. 5** predstavljaju zanimljivo polazište za dalji rad na razumevanju dinamike konflikta i za razmatranje mogućih strategija za bavljenje konfliktima koje odgovaraju vašim veštinama i trenerskim kompetencijama.

## 4.3. Uloge, grupa, tim i njihove odgovornosti

### 4.3.1. Moguće uloge

Klasična literatura o izgradnji tima i grupnoj dinamici često opisuje različite tipologije uloga u grupi: klovna, agresivnog, pričljivog, sveznalicu itd. Ovakvi pristupi ponekad mogu biti korisni,





ali svakako u sebi nose rizik od stereotipizacije ljudi etiketiranjem kompleksnog ponašanja. Ovo je posebno važno u kontekstu interkulturalnog rada, gde moramo biti svesni kriterijuma koje koristimo pri interpretaciji ponašanja sa kojima smo, samo u izvesnoj meri, bili u kontaktu. Mnogo korisniji jesu pristupi koji su usmereni na različite uloge potrebne grupi da bi zadovoljavajuće funkcionisala u ostvarenju svojih ciljeva. Ovakav pristup uključuje kako uloge definisane prema zadacima, koje pomažu postizanje ciljeva grupe, tako i održavajuće uloge, one koje pomažu u procesu obavljanja zadataka (pogledati takođe *Organisational Management T-kit*, strana 45 koja govori o osobama koje je korisno imati u timu). Kategorizacija koja može pomoći u podizanju svesti trening grupa i koja razlikuje uloge vezane za zadatke, za proces i »blokirajuće uloge«, prikazana je u nastavku.

Zadatak	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inicijator</b> – uvodi nove ideje ili nove pristupe.</li><li>• <b>Onaj koji daje svoje mišljenje</b> – daje relevantne komentare i zapažanja.</li><li>• <b>Elaborator</b> – razrađuje sugestije drugih.</li><li>• <b>Pojašnjavač / Proveravač</b> – daje relevantne primere, preokviruje i reformuliše problem i traga za značenjem i razumevanjem.</li></ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ublaživač tenzije</b> – koristi humor ili predlaže pauze.</li><li>• <b>Kompromiser</b> – spreman da popusti i promeni svoj pogled na stvar.</li><li>• <b>Harmonizator</b> – posreduje, pomiruje.</li><li>• <b>Ohrabrivač</b> – nagrađuje i podržava.</li><li>• <b>Vratar</b> – drži kanale komunikacije otvorenim, ohrabruje ostale i može služiti kao filter (u pozitivnom ili negativnom smislu).</li></ul>
Blokirajuće uloge	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Agresivac</b> – obezvređuje status drugih ili agresivno oponira.</li><li>• <b>Negativac</b> – kritikuje ili napada ostale.</li><li>• <b>Blokator</b> – ukopava se u pozicije, pominje nepovezane primere ili se vraća na već razrešene teme.</li><li>• <b>Onaj koji se povlači</b> – ne učestvuje (može voditi privatne razgovore ili beleške).</li><li>• <b>Skretač pažnje na sebe</b> – hvališe se ili previše priča.</li><li>• <b>Menjač tema</b> – stalno menja predmet razgovora.</li><li>• <b>Šaljivdžija</b> – rasipa energiju pričajući viceve.</li><li>• <b>Đavolov advokat</b> – predstavlja drugačija viđenja (ovo može biti i pozitivna uloga).</li></ul>

Dopuštenje za gornju ilustraciju nije zvanično dobijeno. Nismo uspeli da uđemo u trag vlasniku autorskih prava. Bićemo zahvalni za svaku informaciju koja bi nam mogla pomoći da sa tom osobom stupimo u kontakt.

Pojava »blokirajućih ponašanja« čest je simptom neravnoteže među osnovnim elementima treninga. U sistemskom pristupu, kakav je TCI model koji ovde razmatramo, ponašanje ove vrste je signal da postoje problemi sa čitavim grupnim procesom, i nije nešto što je izolovano i svojstveno isključivo za pojedinca. Interesantan članak o blokirajućim ulogama i načinima kako se sa njima možemo nositi može se naći u časopisu *Coyote br. 3*.

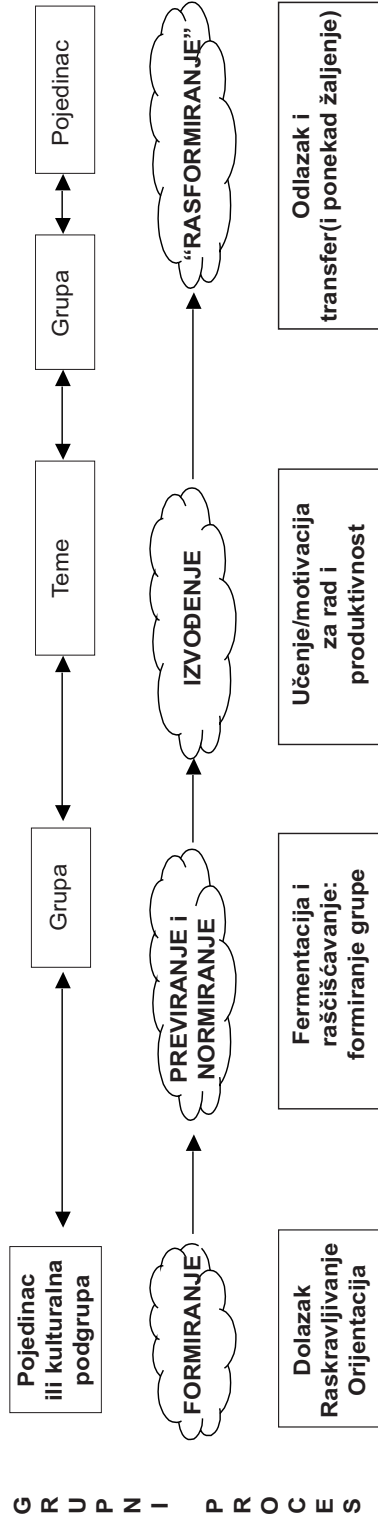
#### 4.3.2. Grupna dinamika i planiranje programa

Posedovanje dobro isplaniranog programa sa interesantnim temama i dobro poznavanje različitih metoda može pružiti trenerici osećanje sigurnosti i uverenost da je okvir treninga stabilan. Međutim, kada imate sadržaj programa na papiru, važno je prilikom dizajniranja imati na umu neka opšta pravila grupne dinamike, kao i razmotriti metodološki pristup u odnosu na različite stadijume razvoja grupe. TE-20 prikazuje integraciju nekih bazičnih metodoloških elemenata u skladu sa stadijumu razvoja grupe i procesom učenja. Metodama i metodologijom bavili smo se u poglavlju broj 3, ali nije na odmet ponoviti da je metod samo sredstvo za ostvarivanje prilika za učenje, kao i za dostizanje izvesnog cilja treninga, kreirajući takvo okruženje u kome će svaki pojedini učesnik i učesnica, kao i grupa, osećati slobodu da iskus, promišlja, uči i menja se.



## TE-20

*Proces učenja u grupi, razvoj grupe i izbor metoda*



	Energizirajuće igre Programske aktivnosti	Energizirajuće igre Programske aktivnosti	Energizirajuće igre Programske aktivnosti
Dobrodošlica Igre za pamćenje imena			
Uvodne igrice («probijanje leda») Lične, organizacijske i kulturalne prezentacije Očekivanja	Igre i aktivnosti za povećanje intrakulturalne osetljivosti Igre poverenja i aktivnosti izgradnje grupe	Teme istražene aktivnim i participativnim metodama (zadržavajući intrakulturalnu perspektivu) Ekskurzije ili posete Razmena i debriefing na plenarnim sesijama Dnevna evaluacija	Lična evaluacija Evaluacija kulturalne grupe Ritualni pozdravljanja i opraštanja

Većernje aktivnosti: rad, igre, žurke/diskoteka, interkulturalne večeri, slobodno vreme itd.

(preuzeto od Džordža Vagnera (Georges Wagner, 2000): neobjavljeni trening materijal)



## Rituali opraštanja

U vašem metodološkom planiranju treba posvetiti pažnju ne samo fazi formiranja već i »*rasformiranja*« grupe. Ovo je ponekad čak i važnije, ukoliko je iskustvo treninga bilo veoma intenzivno ili veoma lično za grupu. Rituale kao što su oni opisani u sledećem pasusu smatramo korisnom pomoći grupi da njeni članovi postanu ponovo pojedinci, pojedinci koji mogu biti emotivni nakon svega, a koji treba da se rastanu.

### »Ti ćeš to Uraditi!«

Grupa stoji u krugu, sa rukama na ramenima svog suseda. Svaki učesnik koji želi da kaže neku svoju želju ili nešto o svojim ličnim ciljevima u budućnosti (ne mora biti u vezi s treningom), izgovori to glasno a ostali ga grupno podrže rečenicom koju izgovaraju svi u glas »Ti ćeš to Uraditi!«. Ovo se nastavlja dokle god učesnici žele.

### Zasluzio si to zato što...

U slučaju da učesnici dobijaju diplome posle treninga, lepo je kada svi stanu zajedno u veliki krug i podele diplome. Jedna od trenerica počne slučajnim redosledom podelu diploma i dok je uručuje učesniku govori zašto ju je ta osoba zaslužila, čime je i kako doprinela radu itd. Potom ta osoba nasumično izvuče iz »špila« sledeću diplomu i krug se nastavlja.

### Teme za razmišljanje

U odnosu na TE-20

1. U kojoj meri ste uzeli u obzir grupni proces u svom poslednjem planiranju programa treninga?
2. Da li smatrate da je korisno staviti ekskurziju ili posetu u sredinu treninga?
3. Da li ste ostavili dovoljno prostora za posebna interesovanja učesnika?
4. Koliko ste razmišljali o fazi »*rasformiranja*« grupe?

## 4.3.3. Odgovornosti tokom treninga

### Odgovornosti trenerskog tima

Treneri imaju odgovornost prema različitim akterima uključenim u čitav proces pripreme i realizacije treninga:

- Odgovornost prema organizacijama uključenim u proces pripreme i onima koje šalju svoje članove na trening.
- Odgovornost prema donatorima.
- Odgovornost za trening okruženje – za smeštaj, za uslove u prostoru za rad, za materijale.
- Odgovornost za maloletne učesnike; korisno je imati obezbeđeno odgovarajuće osiguranje i biti upoznat kako lokalni zakoni regulišu pitanje odgovornosti u toku omladinskih dešavanja.
- Odgovornost za mentalno i fizičko zdravlje učesnika (u određenoj meri).
- Odgovornost za program treninga – za najveći deo sadržaja, za facilitaciju procesa i razne druge organizacione aspekte.
- Odgovornost prema sebi samima i kolegama trenerima.



## Odgovornost prema učesnicima

- Važno je demistifikovati vašu ulogu kao trenerice. Ukoliko grupa ne shvati na pravi način vašu ulogu, mogu vas opaziti kao autoritet i možda mogu prevideti da su oni ti koji treba da preuzmu odgovornost za sopstveni proces učenja. Budite uporni u podsećanju grupe da su oni odgovorni za svoje učenje.
- Zapamtite da vaše sopstvene emocionalne potrebe ne mogu biti zadovoljene dok ste u ulozi facilitatora. Nemojte pasti u iskušenje da upotrebite moć koju su vam učesnici dodelili da biste zadovoljili sopstvene potrebe, kao što su traženje pažnje ili poštovanja, ili sklapanje prijateljstva.
- Biti facilitator ne znači da ste kvalifikovani da budete psihoterapeut, bilo na grupnom ili individualnom nivou. Budite pažljivi kada vam se učenici obraćaju, direktno ili indirektno, vezano za svoje emotivne potrebe.
- Od suštinske je važnosti da grupa razume šta vi sa njima radite: šta su vaši ciljevi, kako očekujete da ćete izaći u susret njihovim potrebama, šta možete a šta ne možete da im pružite, i kako ćete sve to izvesti. Grupa ima pravo da vas smatra odgovornim za ono što radite sa njima.

Preuzeto i adaptirano iz: Ovin (Auvine) i saradnici, 1979.

## Učešće i odgovornosti učesnika

Kao što smo videli, jedan od eksplicitnih ciljeva treninga za mlade jeste i podrška procesu jačanja mladih. Osim sredstava na koje se treneri oslanjaju u svom radu, jačanje može biti podržano od samog početka aktivnim uključivanjem mladih ljudi u proces treninga.

Ovo podrazumeva da je od početka treninga moć podeljena (između trenerskog tima i grupe, prim. prev.) obzirom na sadržaj, mada ova ravnoteža moći može da varira tokom treninga. Ako se trenerski tim ozbiljno posveti radu na ovaj način, pitanje moći i ostali aspekti vezani za moć treba da se učine vidljivim i moraju biti analizirani u najranijim stadijumima rada, kao i načini donošenja odluka. Moć nije nešto negativno; ona proističe iz čitavog spektra kulturalnih, strukturalnih i organizacionih postavki koje trening uključuje. Moć je vrednosno neutralna, može biti upotrebljena ili zloupotrebljena. Što više treneri i učesnici razotkriju moć i otvoreno diskutuju kako ona funkcioniše, biće sposobniji da je usmere u pravcu ojačavanja grupe. Naravno da raspodela kontrole nad procesom treninga podrazumeva i podelu odgovornosti. Priroda i raspon ovih odgovornosti treba da bude pažljivo razrađena.

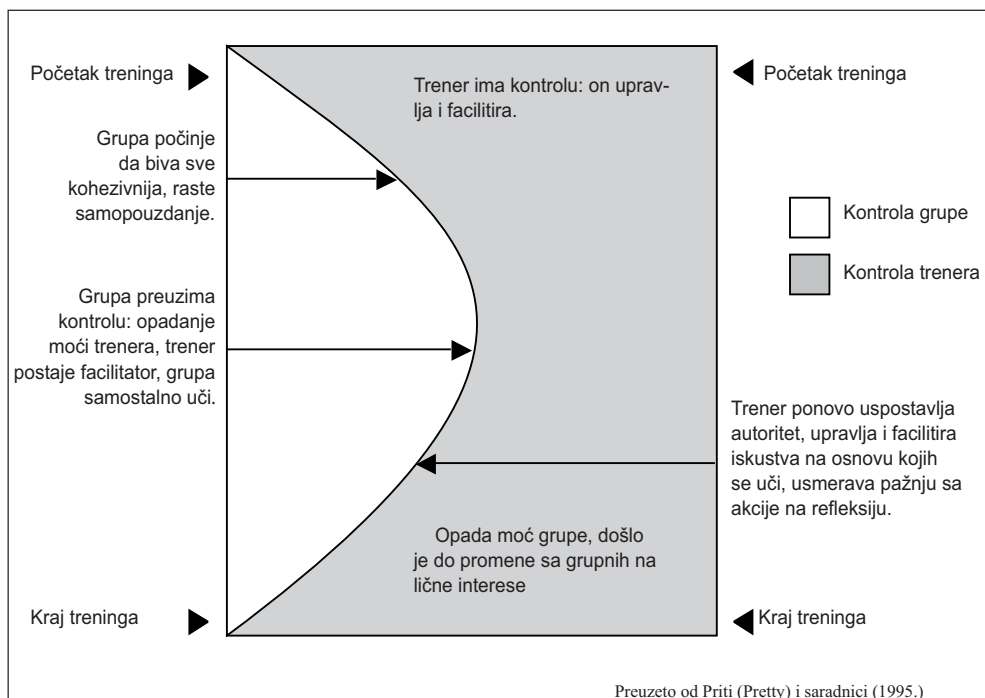
Postoji mnogo različitih načina kako se učesnici mogu uključiti u trening:

- Učestvovanje u definisanju programa može do izvesne mere biti ostvareno pitanjem učesnika o njihovim očekivanjima i kvalitetima (znanjima, prethodnom iskustvu itd.) koje grupa poseduje.
- Dnevna evaluacija grupe ili druge forme povratnih informacija omogućavaju izražavanje mišljenja i osećanja učesnika o treningu. Timu treba da bude jasno kako koristi dobijenu povratnu informaciju.
- Korisno je formirati radne grupe (»komitete«), koje su odgovorne za različite aspekte treninga:
  - Radna grupa za različite društvene i kulturne aktivnosti.
  - Radna grupa za izveštavanje odgovorna za dnevne izveštaje sa treninga (ovo ne znači da članovi grupe treba da pišu sve, oni mogu biti odgovorni za koordinaciju i delegiranje odgovornosti).
  - Radna grupa za dnevnu evaluaciju ili refleksiju (sa ili bez trenerice) koja analizira čitav protekli dan ili sesije koje su završene i daje sugestije u vezi sa programom treninga.
  - Metode programskog planiranja ili inicijative za donošenje odluka koje uključuju grupu u donošenje odluka značajnih za program.



## TE-21

### Stadijumi kontrole u trening-procesu



#### 4.3.4. Interakcija grupa – trenerski tim i donošenje odluka

Jedan od ciljeva treninga koji ima najveći efekat u jačanju je vršnjačka edukacija; deljenje odgovornosti za proces treninga i njegov sadržaj omogućava da se znanja, iskustva i interesovanja učesnika razvijaju kao zajednički resursi. Ovo se najčešće postiže ostavljanjem slobodnog prostora u programu koji će se popuniti potrebama i sugestijama koje su učesnici iskazali. Ali kako se taj prostor popunjava? Jačanje ne znači samo da učesnici imaju dobit od različitih iskustava učenja i novih oblika znanja, već i da uče kroz aktivno učešće u procesu odlučivanja. Grupno donošenje odluka je složen i ponekad veoma intenzivan proces. Zbog toga bi treneri trebalo da dobro razmotre način na koji žele da odluke budu donete i koji elementi treba da budu uključeni u odluku. Tabela koja sledi prikazuje različite modele donošenja odluka koji mogu biti korišćeni na treningu, zavisno od prirode i potreba same grupe.



## Odluke, odluke...

### Većinsko donošenje odluka

Glasanje je obavljeno i izbor većine postaje odluka. Uobičajeno efikasna forma i istovremeno ona koju smo u potpunosti navikli da prihvatamo. No, mogu postojati neiskazani glasovi neke podgrupe (prema pripadanju određenom polu, kulturnom, društvenom ili obrazovnom statusu). Takođe, u grupi koja učestvuje u timskom radu i participativnom procesu, čisto glasanje može biti doživljeno kao grubo. Većina mora da razmisli kako da uključi potrebe manjine ili da preuzme rizik da neki ljudi mogu napustiti grupu ili se osećati prevareno.

### Donošenje odluka konsenzusom (ili kolektivno)

Ovaj oblik se zasniva na saglasnosti da se postigne sporazum, podržan od grupe kao celine, o svim odlukama. Ovaj model je visoko participativan, ističe kolektivnu mudrost grupe i ohrabruje svakog člana/icu da preuzme odgovornost za svaku donetu odluku. Ovo može biti bolno dug process, ali vežbanjem grupa stiče sopstveni ritam. Pritisak da se postigne konsenzus može izazvati pravljenje kompromisa od strane nekih članova, zbog straha da ne zadržavaju čitavu grupu, i može takođe stvoriti prostor za razne blokirajuće uloge.

### Individualno donošenje odluka

Jedna osoba odlučuje u ime čitave grupe. Ovaj stil je prihvatljiv u slučajevima donošenja hitnih odluka ili nekih krajnje rutinskih, u protivnom je štetan za razvoj participativnosti i podele odgovornosti u grupi. Može timu skrenuti pažnju na pojavljivanje liderskih uloga u grupi.

### Donošenje odluka u podgrupi

Odluke su donesene u podgrupama od strane ljudi koji su za to imenovani (korišćenjem modela većinskog ili grupnog donošenja odluka). Ovo može biti korisno za specifične zadatke ili polja odgovornosti u okviru treninga kao celine.

U treningu, moguće je da budu zastupljene razne kombinacije pomenutih modela odlučivanja, u zavisnosti od grupe, fokusa odluke i konteksta. Za veoma važne odluke koje se tiču života grupe (kao što su opšta pravila ili programski elementi), kolektivno donošenje odluka je najprihvatljivije, pošto je potpuno u skladu sa vrednostima treninga za mlade i daje pojedincima osećaj zajedničkog vlasništva nad njihovim iskustvom tokom treninga.

## Odnosi sa učesnicima ili: ona me voli, on me ne voli...

Dobri treninzi se razlikuju od dobrih filmova; oni mogu funkcionisati i bez težnji za ostvarivanjem ljubavnih odnosa. Pitanje odnosa između trenera i učesnika je važno profesionalno pitanje koje ne tretiraju svi treneri na isti način. Na nekim treninzima za trenere ovo pitanje se čak ni ne pominje. U nekim omladinskim organizacijama suočeni smo sa pravim tabuima. Ali šta raditi sa ljubavnim odnosima za vreme trajanja treninga?

Za vreme internacionalnog omladinskog treninga, Jana (23), jedna od trenerica, započinje vezu treće večeri treninga, sa Petrom (21), jednim od učesnika.

Sledećeg dana, par nije baš uočljiv za ostale učesnike, osim što mnogo razgovaraju i sede zajedno za vreme obroka. Jana izgleda pomalo umorno i smeteno, ali je u odličnom raspoloženju i veoma srećna.

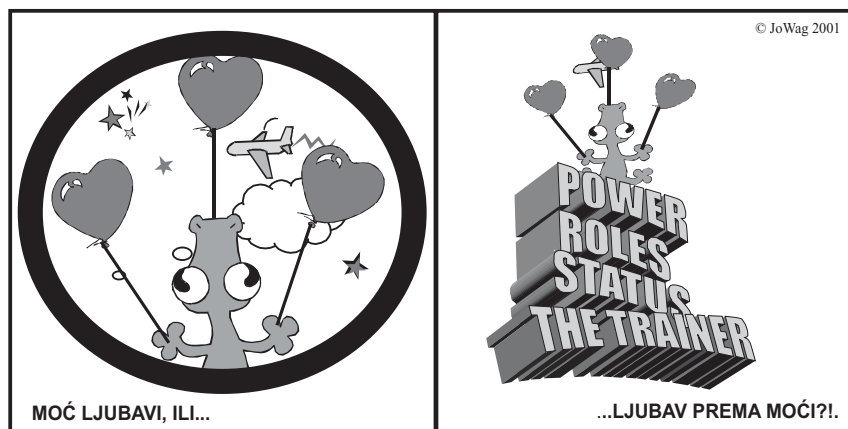
Istog dana, za vreme timskog sastanka, jedna od koleginica, koja oseća "da je ljubav u vazduhu" pita Janu i proverava da li je njena intuicija tačna, a Jana se raduje da sa njom podeli svoju novostečenu radost.

- Kako tim treba da se odnosi prema novonastaloj situaciji? Razmislite o različitim rešenjima.
- Koje probleme u grupi ova situacija može izazvati ako se veza obznani?
- Kako biste reagovali da nije u pitanju trenerica Jana, već trener Jan?
- Kako biste reagovali da je Jana 10 godina starija od učesnika?



Izgleda da je teško dati odgovarajući odgovor u ovom zamišljenom slučaju. Većina ljudi bi reagovala instinktivno, ili pak principijelno, davajući odgovore koji se kreću od radikalnog ne do gromoglasnog da. Pod uslovom da su učesnici stariji od 18 godina, postavlja se pitanje, da li, pošto ljubav napada iznenadno, ljudi treba da suzbijaju svoja osećanja. Očigledno, ova dilema može biti sagledana kroz čitav niz vrednosti, prethodnih iskustava i normativnih očekivanja tipa “šta i kako bi trebalo”.

Ukoliko za trenutak apstrahujemo prethodnu dilemu, možemo postaviti još jedno pitanje: šta je zajedničko profesijama kao što su nastavnici, psiholozi, psihoterapeuti i treneri? Veoma važan aspekt svih ovih zanimanja je postojanje stuktuiranog odnosa sa ljudima koji su, u nekoj meri, zavisni od njih zbog razlike u nivou znanja i statusu. I, što je najvažnije – moć je sveprisutna u ovim odnosima, od institucionalne moći koja karakteriše odnos učenik-nastavnik do moći da zadovolji potrebe i ponudi interpretaciju koja postoji u odnosu između psihologa i klijenta. U ovakvim profesijama, naročito u psihoterapiji, manje ili više eksplicitni profesionalni kodeksi zabranjuju ovakvu vrstu odnosa.



I treneri, uprkos, ili možda upravo zbog participativnog okvira u kojem rade, uspostavljaju kompleksne odnose moći i zavisnosti sa svojim učesnicima. Štaviše, profesionalni pristup pitanju postavljanja granica u odnosima trenera i učesnika u značajnoj je vezi sa pitanjem kvaliteta treninga.

Budući da je trener/ica odgovoran/a za proces treninga, sve učesnike i samog/u sebe, sledi da bi pažnju i «ljubav» trebalo dati svima a ne samo jednoj osobi; a da ne pominjemo uticaj te «raspodele» na grupnu dinamiku. Dodatni intenzitet ljubavnog odnosa koji se javlja za vreme napornog treninga može iscrpeti mentalne i psihološke resurse trenera/ice. Ovo pitanje intenziteta je značajno; jer sama artifičijelnost trening situacije, u kojoj se razvija bliskost i poverenje ljudi jednih u druge u kratkom periodu vremena, umanjuje mogućnosti da se istinska ljubav desi baš u toku seminara.

Psihološka istraživanja pokazuju da je moć «seksi», ne samo odraslima već i mladim ljudima. Biti ljubavnik/ca nekom iz trenerskog tima može doneti mnoge psihološke dobrobiti: povećanje samopouzdanja i viši status unutar vršnjačke trening grupe. Prirodno, postoje i treneri koji zloupotrebljavaju svoju poziciju moći i svoje seksualne i potrebe za bliskošću ostvaruju u toku treninga (iz ličnih i profesionalnih razloga). Možemo pokušati da ih razumemo, ali prosto ćemo reći ne. Verovatno će smernice za razvoj kvaliteta evropskih treninga (čija je izrada u toku) uključiti i pitanje granica i preporučiti ga kao nezaobilaznu temu na treninzima namenjenim obuci budućih trenera.

Uzged budi rečeno, ukoliko se zaljubite u nekog od učesnika, ništa vam ne može zabraniti da se ponovo sretnete i volite, ali nakon treninga!



## 4.4. Adaptacija i izvođenje programa

Ukoliko trenerski tim želi da tokom kursa aktivno uključi učesnike, o načinima da se to ostvari trebalo bi voditi računa već tokom priprema, ali i sam program treba da bude fleksibilan. Adaptacija nije pitanje ličnih želja; ona predstavlja planiranje načina da se sadržajima koji dolaze od učesnika omogući da utiču na proces učenja. Budući da postoji veći broj pristupa da se to i ostvari, mi ćemo početi sa razmatranjem značaja i upotrebe očekivanja i *fidbeka* (, elementima koji su obično prisutni u internacionalnim treninzima.

### 4.4.1. Očekivanja

Uobičajena je praksa da se na početku od učesnika traži da izraze svoja očekivanja od trening-kursa. Ponekad se sa tim počinje još u prijavnim formularima. Neka od rutinskih pitanja su:

- Zbog čega ste ovde?
- Šta očekujete od ovog kursa?
- Šta biste voleli da donesete odavde?
- Šta ste spremni da podelite i pružite?

Očekivanja su uobičajeni deo rituala otvaranja treninga, sa mnoštvom šarenih papirića koji ispunjavaju prostor. Međutim, veliki broj timova se suočio sa ne baš "šarenim" iskustvom da potom nisu sigurni šta bi trebalo uraditi sa svim tim idejama. U principu, trenerski timovi bi trebalo da budu spremni da pozitivno prihvate ta očekivanja, da o njima diskutuju sa učesnicima i unutar tima i da ih tretiraju kao doprinos učesnika u kreiranju celekupnog programa. Uvažiti ih u velikoj meri - pravi je izazov, prikupiti očekivanja i ne odgovoriti na njih - opasna je rabota.

#### Velika očekivanja?

Evo dva načina kako da sakupite očekivanja na početku kursa.

**Mala grupa.** Nakon predstavljanja opštih i posebnih ciljeva, tražite od učesnika da iskažu svoja očekivanja od kursa. Važno je da očekivanja budu u vezi sa opštim i posebnim ciljevima, jer će učesnici baš to živeti, igrati, deliti... narednih nekoliko dana. Pojasnite učesnicima da se ovde ne radi o uopštenim očekivanjima od života.

Postavite relevantna pitanja i sakupite odgovore. Upotreba raznobojnih stikera (eng. post-its) za različita pitanja je česta i omiljena, ali slobodno smislite nešto novo. Nakon određenog vremena, i učesnici i trenerski tim treba da izraze svoja očekivanja pred celom grupom. Potom, kreirajte prostor za grupnu diskusiju usmerenu na identifikovanje očekivanja koja su "na liniji" sa temom kursa, onih koja nisu u potpunosti na liniji, ali mogu biti integrisana i očekivanja od kursa koja je, i pored njegove fleksibilnosti, teško ostvariti. Ishodi ove diskusije mogu poslužiti kao dogovor o radu, koji se ponekad naziva "trening ugovor". Taj dogovor predstavlja vezu između glavnih i posebnih ciljeva koje bi trebalo ostvariti i očekivanja učesnika koja bi trebalo uvažiti. Na dogovor o radu se može pozivati tokom kursa i, takođe, koristiti ga kao polaznu osnovu za fidbek.

**Velika grupa.** Drugi primer baziran je na pristupu u dva koraka u situaciji kada radite sa velikim brojem učesnika. Nakon što ste zatražili od učesnika da izraze svoja očekivanja, izvršite podelu u male grupe, tako da se u svakoj grupi nađe i po jedan član trenerskog tima. Ove male grupe potom rade na grupisanju sličnih očekivanja i na kraju prezentuju svoje zaključke u plenumu. U toku rada svake od grupa, učesnici imaju mogućnost da obrazlože i pojasne svoja očekivanja. Nakon plenarnih prezentacija, proces se nastavlja, kao u gornjem primeru, od grupne diskusije do dogovora o radu.

Koji god metod da upotrebite, deo treninga u kojem se bavite očekivanjima učesnika biće veoma delikatan. Kao što rekosmo, to je obično početni deo kursa, kada se gradi odnos između trenera i učesnika, što podrazumeva da trenerski tim treba da obrati pažnju da ne deluje kao ekskluzivni vlasnik treninga koji, primajući i baveći se idejama učesnika pokazuje svoju naklonost i čini ustupak grupi.

Čak i u situaciji kada učesnici izraze očekivanja za koja je očigledno da ih kurs ne može zadovoljiti, to treba pažljivo pojasniti. Takva očekivanja su retko kad potpuno besmislena. Ipak, ona mogu biti stavljena u drugi plan, a da se, pri tome, ne uskrati njihov značaj kao legitimnog cilja učenja, na primer, ili da se kod učesnika ne izazove osećanje da su njihove potrebe manje važne.



Ukoliko su tretirana na ovaj način, očekivanja mogu postati osnova za evaluaciju koja se vrši tokom treninga. Ukoliko ih shvatimo kao rezultat zajedničkog dogovora, trenerski tim i učesnici bi trebalo da se vraćaju na njih u svakoj od faza treninga. Pozivanje na očekivanja u toku izvođenja bi trebalo da bude u funkciji proveravanja da li trening ide u istom smeru u kojem su i očekivanja orijentisana. U tom slučaju vodite računa da ne pravite nepostojeće ili “nategnute” veze između očekivanja i aktuelnog toka treninga.

#### 4.4.2. *Fidbek*

Učesnici daju fidbek (povratnu informaciju) tokom celog treninga putem svojih reakcija i ponašanja. Kako reaguju na instrukcije, nivo njihove pažnje, pitanja koja postavljaju, da li dolaze na vreme ili stalno kasne; postoji mnoštvo pokazatelja koji su sve vreme dostupni pažljivoj trenerici. Obično se na nekoliko mesta u programu od učesnika traži i eksplicitna povratna informacija. Veštine davanja, primanja i procenjivanja povratne informacije potrebne su svakoj trenerici. Važnost fidbeka ne leži samo u uspostavljanju odnosa između trenerice i učesnika već i u negovanju posebnog oblika učenja u toku treninga – učenja učesnika jednih od drugih. Nema potrebe za održavanjem vanrednih timskih sastanaka svaki put kada dobijete fidbek, na svakoj trenerici je da bude kadra da drži širom otvorene oči, uši i (i srce?) i da deluje u skladu sa onim što vidi, čuje i oseća. Iz različitih razloga, povratna informacija se često zloupotrebljava ili pogrešno tumači. Davanje i primanje povratne informacije je poseban vid komunikacije između dvoje ljudi. On podrazumeva kritiku i solidarnost kao i bavljenje svim “neadekvatnostima” interpersonalne komunikacije koja se odvija u osetljivim situacijama. Stoga bi se trebalo dogovoriti oko “smernica za komunikaciju”, kako bi se predupredili nesporazumi, kao i to da fidbek postane puka razmena mišljenja. Prilozi koji slede detaljno prikazuju postupak i “korak-po-korak” uputstvo za davanje korisne povratne informacije.

1. **korak:** Osoba X obaveštava osobu Y o zapažanjima koje je osoba X stekla na osnovu posmatranja ponašanja osobe Y.
2. **korak:** Osoba X opisuje reakcije koje je ponašanje osobe Y izazvalo kod osobe X.
3. **korak:** Osoba X proverava da li su njene opservacije ispravne ili ne.
4. **korak:** Osoba Y reaguje na primljenu povratnu informaciju (može a ne mora).

*Napomena za primaocce povratne informacije:* prihvatite povratnu informaciju bez komentara! Samo slušajte, prihvatite je takvu kakva je i, ukoliko je neophodno, pojašnjite neka mesta. Nema nikakve kosristi od povratne informacije, ako odmah reagujete ili počnete da se branite.

KAKVA BI TREBALO DA BUDE POV RATNA INFORMACIJA	ŠTA NE GOVORITI	ŠTA REĆI
Opisna	“To ne valja!” ili “To je dobro!” Nemojte reći da je nešto dobro ili da je loše. Kriterijumi za tu procenu su subjektivni i drugi ljudi istu stvar vide drugačije.	“Tvoje bučno pričanje u toku igranja uloge me je uznemirilo.” Samo opišite šta se dogodilo i šta ste vi osećali u tom trenutku. Ostavite drugoj osobi da odluči šta će uraditi sa povratnom informacijom koju je primila.
Konkretna	“Ti voliš da dominiraš!” Nije od pomoći i vodi sukobljavanju	“Dok smo donosili onu odluku, imala sam utisak da...”
Odgovarajuća	Povratna informacija nije: “Šta bih ja želela da ti uradiš” (moje potrebe)	Povratna informacija je: “Šta je vidim da su tvoje potrebe”
Korisna	Ukoliko osoba nije sposobna da nešto promeni, nemojte joj ni govoriti.	
Željena	Povratna informacija je najdelotvornija kada onaj kome je namenjena želi da je čuje. U slučaju nekih ljudi to je jedini način da ona ima efekta.	
Pravovremena	Ukoliko je moguće, povratnu informaciju bi trebalo dati što pre.	
Jasna	Pitajte drugu osobu (kojoj upućujete povratnu informaciju) da li je razumela šta ste hteli da kažete.	

(Preuzeto iz izveštaja učesnika TC3, 1997.)



### Teme za razmišljanje

Razmisli o poslednjoj povratnoj informaciji koju si nekom uputila.

1. Kako je procenjuješ u odnosu na postupak i pravila koja su prikazani?

Razmislite o poslednjoj povratnoj informaciji koju si od nekoga primila.

2. Da li si je tražila?

3. Navedena pravila su prilično striktna. Da li se slažeš da povratna informacija ne bi trebala da sadrži procenu? Da li je to stvarno moguće?

### Aktivnost za provežbavanje davanja povratne informacije

Ova aktivnost je pogodna za rad sa grupama od 10-15 učesnika. Ukoliko je grupa veća možete je podeliti na više manjih grupa. Ova aktivnost ima najbolje efekte ukoliko su se učesnici već međusobno upoznali.

1. Razdelite pravila za davanje povratne informacije (u obliku štampanog materijala (eng. handout), kao što smo već prikazali).

2. Zamolite učesnike da formiraju krug. I treneri treba da budu deo kruga.

3. Recite učesnicima da svako od njih (po principu domina) dâ pozitivnu povratnu informaciju osobi sa leve strane. Predmet povratne informacije može biti bilo šta što se do tada dešavalo na treningu.

4. Najpre trener da pozitivni fdbek učesniku sa svoje leve strane. On potom nastavlja krug davajući fdbek sledećem i tako redom.

5. Trener interveniše jedino u slučaju kada učesnici iznesu procenu pomažući da se ona drugačije formuliše – u vidu prave povratne informacije.

6. Kada se krug završi, trener zamoli grupu da još jednom ponovi aktivnost, ovog puta dajući negativnu povratnu informaciju.

7. Po izboru, može se dodati još jedan korak – od učesnika se traži da još jednom ponove ceo postupak, ovog puta dajući procene o svom „komšiji“ (koje mogu biti negativne ili pozitivne).

8. Tokom debriefinga pitati učesnike kako su se osećali dok su davali povratnu informaciju (i pozitivnu i negativnu) a kako za vreme dok su slušali procenu sopstvenog ponašanja. Razgovarajte o tome kako se učesnicima čini postupak davanja povratne informacije prema specifičnim, unapred datim smernicama.

### 4.4.3. Veštine facilitacije

#### Uvođenje (novih) tema

Pronalaženje odgovarajućeg i zanimljivog načina da se uvede nova tema u trening (a da to nisu cirkuski trikovi i besmislene akrobatske figure), može uticati na povećanje radoznalosti i motivacije učesnika za novu sesiju. Jedino ograničenje u tom traganju za putem da se „uđe u temu“ je vaša mašta, kao i nekoliko metodoloških kriterijuma koje treba zadovoljiti. Uvod bi trebalo:

- da pripremi ljude za novu temu, po mogućnosti i na emocionalnom i na intelektualnom nivou.
- da usmeri na ono što predstoji, bez ulaženja u detalje ili pretpostavljanja ishoda.
- da bude odgovarajućeg trajanja – sugeriše se da ne bude duži od 30 min, s tim što trajanje zavisi od važnosti i kompleksnosti trening-sesije ili teme koja se uvodi.
- da pokrene i motiviše.

#### Vođenje plenarnih sesija

Plenarne sesije su važne i iscrpljujuće:

- Važne
- za davanje instrukcija (na početku) i debriefing (na kraju).
  - za razmenu organizacionih informacija o treningu.

- za predstavljanje rezultata / zaključaka celoj grupi.
- da bi učesnici doživeli sebe kao grupu.

#### Iscrpljujuće

- zbog minimalne uključenosti.
- zbog koncentracije i discipline koji su neophodni za rad koji podrazumeva: prevođenje, rad u velikom krugu, manjak svežeg vazduha...

To znači da facilitatorka treba da vodi računa o ravnoteži između potreba pojedinaca, potreba grupe i toka treninga. Ona mora da bude svesna svoje uloge u procesu komunikacije, energije unutar grupe i dužine plenarne sesije. Rad u timu koji omogućava smenjivanje u ulozi facilitatora (članova trenerskog tima ili čak i učesnika ukoliko je takav kontekst), svima olakšava život. Takođe je moguće da par facilitatora radi istovremeno tako što je jedan od njih odgovoran za sadržinu a drugi za proces diskusije. Ovakva ko-facilitacija je naročito korisna u situacijama konflikta između facilitatora/ice i nekog od učesnika kada drugi facilitator/ica može da vodi proces rešavanja problema.

Nekolicina «smrtih grehova» kojih svaki facilitator treba da se kloni:

- Ne biti dovoljno pripremljen i postavljati pogrešna pitanja tokom debriefinga.
- Previše se usredsrediti na lična osećanja učesnika.
- Ponašati se pokroviteljski, ako razumete šta hoću da kažem.
- Koristiti žargon.
- Tumačiti ono što drugi kažu u skladu sa onim što vi mislite ili želite.
- Ulaziti u razgovor samo sa jednom osobom, favorizovati neke od „govornika“.
- Neprestano držati mini-predavanja ili, uopšte, mnogo govoriti.
- Ne slušati i previše pričati.
- Ne pratiti vreme i nivo energije u grupi.
- Netačno rezimirati ili ne rezimirati uopšte.

(Spisak preuzet iz *TJT 2000* str.39)

## Kako voditi živu raspravu!

Sjajna je stvar kada se vodeći plenarnu sesiju ne osećate kao zubar, ali ponekad, kada više ljudi u isto vreme želi nešto da kaže, diskusije mogu postati previše žive i brze (tada i simultano prevođenje postaje nemoguće).

U takvim situacijama korisno je uvesti procedure ili rituale u vezi sa dobijanjem reči.

*Štap koji govori:* potiče od Američkih Indijanaca. Štap omogućava osobi koja ga drži, i samo njoj, da govori. Štap se šalje od jedne do druge osobe.

*Leteći mikrofon:* umesto Štapa koji govori možete koristiti šarenu lopticu. Njena najveća prednost je što je možete bacati s jednog mesta na drugo sa manje posledica nego kada bi to činili sa štapom.

*Spisak prijavljenih za učešće u diskusiji:* koristan u situacijama kada postoji stalna smena ljudi koji govore; ukoliko je moguće, ograničite listu na 5 prijavljenih u jednoj rundi, kako biste izbegli da diskusija postane nepovezana.

Svaka od ovih metoda vam omogućava da postavite neka ograničenja u diskusijama, ako osetite da je to potrebno.

## Podsticanje aktivnog učešća

*Sloboda nije sedeti na vrhu drveta, sloboda nije let mušice, sloboda je u aktivnom učestvovanju.*

### G. Gaber, italijanski kantautor

Govoreći o različitim trening metodama i stilovima, važno je imati na umu da će bilo koji stil ili metod koji izaberemo, biti „prelomljen“ kroz prizmu naše ličnosti dok ih upotrebljavamo tokom



treninga. Bez obzira na pristup, jedan od osnovnih zahteva koji se stavlja pred svaku facilitatoricu je podsticanje aktivnog učešća učesnika. Ne postoji jedinstvena formula kako se to postiže, to je stvar stavova koji se prenose, govora tela i veće ili manje prirodnosti koju facilitatorica poseduje. Podsticanje učesnika na aktivno učestvovanje je povezano sa stvaranjem prijatnog i sigurnog prostora\* u kojem učesnici rade (u nekim slučajevima i žive) u toku treninga.

#### 4.4.4. Debriefing

Na kraju svake aktivnosti dolazi najvažniji zadatak za trenera – debriefing (vođena razmena). Bez njega bi sesija bila nekompletna, njeni ishodi konfuzni, a verovatno i pogrešno izvedeni. Debriefing je trenutak u treningu kada treneri i učesnici analiziraju doživljeno iskustvo kako bi se usredsredili na njega i objedinili sve što su iz tog iskustva naučili. To je trenutak u kojem se pravi korak unazad, još jednom razmotre ciljevi prethodne aktivnosti i iskoristi vreme da bi se došlo do novih uvida, zaključaka i pitanja iz doživljenog iskustva. Najkraće rečeno, to je kao da uzmete nekoga za ruku i vodite ga kroz iskustvo zaustavljajući se da bi se pokupilo ono što je na tom putu naučeno.

Debriefing se obično zasniva na nizu međusobno povezanih pitanja. Ta pitanja mogu pratiti krug učenja o kojem je bilo više reči u Poglavlju br. 3, polazeći od iskustva, preko pogleda sa strane, uopštavanja saznanja i ponovo do iskustva:

- Kako se sada osećate?
- Da li se išta promenilo od početka aktivnosti? Zašto? Zašto ne?
- Šta ste naučili?
- Šta niste mogli da razumete ili prihvatite?
- Da li ovo možete da dovedete u vezu sa situacijom...?
- Kada biste ovo ponovo radili, šta bi uradili drugačije?

Ukoliko postoji čarobno pravilo debriefinga, to bi bilo da se uvek pozivate na konkretne stvari koji su se desile tokom aktivnosti, naročito kada nešto sumirate, uopštavate ili povezujete sa nekom teorijom. Ukoliko se preteruje, debriefing gubi svaki smisao – dvominutna igrice za razmrđavanje (eng. energizer) svakako nije nešto što zahteva 10 minuta debriefinga nakon toga. Ova vrsta procesa neophodna je u toku ključnih sesija i glavnih aktivnosti na treningu kako bi pomogla učesnicima da se usmere na ono što su doživeli i da naprave vezu između različitih delova programa i strategije treninga.

##### Teme za razmišljanje

- Za koje aktivnosti obično predviđate debriefing?
- Koja pitanja postavljate? Zašto?
- Kako vaši debriefinzi mogu biti unapređeni?

#### 4.4.5. Upravljanje vremenom

*Nije naš problem to što nemamo dovoljno vremena već što ga ne koristimo kako treba.*

**Seneka**

*Da ne postoji vreme imali biste vremena za sve. Nikad ne biste žurili. To je prava sloboda.*

**Indijanska izreka**

Ove izreke potiču iz različitih kulturnih i vremenskih konteksta ali nas obe podsećaju da jednostavan koncept kao što je vreme može biti osnova žestokog „sudara kultura“ u okviru treninga ili trenerskog tima. (Razmatranje kulturom oblikovanog poimanja vremena možete naći u *Intercultural Learning T-Kit*, a sličnu diskusiju i upoznavanje sa „kraljivcima vremena“ u *Organisational*

\* U psihološkom i fizičkom smislu, prim. prev.



---

*Management T-kit*, p.29). Gledište Indijanaca je više usmereno na spiritualno – oni vreme vide kao proces, dok je Senekina perspektiva orijentisana na zadatke i ciljeve koje treba ostvariti. Ovo poslednje gledište je usvojeno u visoko industrijalizovanim zemljama u kojima je kultura uspeha i ostvarivanja ciljeva postala jedna od ključnih vrednosti. Savremene teorije takođe dokazuju da globalizacija, komprimujući vreme i prostor, menja našu percepciju vremena po ko zna koji put. Uprkos ovim zanimljivim diskusijama o prirodi vremena, treninzi u kontekstu omladinskog rada će verovatno ostati Senekijanski, težeći da ostvare svoje ciljeve – da učesnicima omoguće uspešnije funkcionisanje u njihovom okruženju. Stoga vreme moramo koristiti na prilično kontrolisan način, što zahteva određeni nivo tačnosti svih aktera treninga. Ovo učesnicima treba jasno staviti do znanja na samom početku, a trenerski tim bi trebalo da pripremi strategiju kako da predoči grupi potencijalne probleme koji se mogu javiti u vezi sa vremenom.

Evo nekoliko predloga koji se odnose i na fazu pripreme i na fazu izvođenja treninga, a koji, smanjujući vremenski pritisak, mogu život u toku treninga učiniti lakšim.

#### *Tokom priprema:*

- Nemojte napraviti program u kojem je svaki trenutak isplaniran. U nekim slučajevima, manje je više! Istina je, takođe, da učesnici sa određenim stilom učenja imaju potrebu za detaljnije strukturiranim programom, zato napravite ravnotežu.
- Trudite se da nađete pravu meru između formalnog (programskog ili cilju usmerenog) i neformalnog (slobodnog ili vremena za zabavu, ali pored toga i na proces usmerenog) vremena. Neformalno vreme omogućava ljudima da razmene lična iskustva, da se sastanu u opuštenuj atmosferi, čime se doprinosi procesu izgradnje grupe i neformalnog učenja.
- Uračunajte vreme za aktivnosti ili teme koje učesnici spontano predlože u toku treninga.
- Uvrstite u program dnevne timske sastanke u vreme kada ste učesnicima manje potrebni.
- Ukoliko koristite metode sa kojima ste imali iskustva ranije, možete predvideti njihovo trajanje, ali to nije ključni činilac u izboru metoda.
- Vodite računa da večernje aktivnosti ne ugroze program sledećeg jutra.
- Obezbedite da deo vremena bude slobodan, što omogućava povlačenje iz grupe radi odmora ili spavanja (vidi 1.2.5.).

#### *U toku treninga*

- Imajte na umu gore pomenute savete kada pravite izmene u programu ili želite da posvetite deo vremena rešavanju konflikata.
- Vodite računa o sledećim „kradljivcima vremena“ na treningu:
  - U toku aktivnosti: analiza i debriefing, promene prostorija, pripreme i prezentacije.
  - Vožnja do odredišta terenskih poseta.
  - Obroci, naročito u restoranu.
- Kada određujete vreme trajanja neke aktivnosti, nemojte reći „imate 20 minuta za rad u grupi“ izrazite to u realnom vremenu „vidimo se ponovo u tri sata, u velikoj grupi“.

## **Teme za razmišljanje**

- Kako se u tvojoj kulturi / okruženju odnosi prema vremenu?
- Nalaziš se s prijateljem u 17h; šta bi za tebe bilo prihvatljivo kašnjenje?
- U slučaju da imaš poslovni sastanak u 17h, šta bi za tebe bilo prihvatljivo kašnjenje?
- Kakav scenario treninga više voliš, razrađen do detalja ili skiciran „u grubim crtama“? Zbog čega?



## 5. Posle treninga

### 5.1 Prenošnje i multiplikacija stečenih znanja: kako koristiti rezultate treninga i kako ih proslediti...

*« Dakle, putovanje je završeno i ponovo sam tamo odakle sam krenuo, bogatiji za mnoga iskustva i siromašniji za mnoga izgubljena ubeđenja i nestala uverenja. Ubeđenja i uverenja često su pratioci neznanja. Oni kojima prija da su uvek u pravu i koji sopstvenom mišljenju pridaju veliki značaj treba da ostanu kod kuće. Kada neko putuje, ubeđenja su varljiva kao naočare. Ali, za razliku od naočara, ne mogu se brzo zameniti.»*

**Oldos Haksli, Šaljivi Pilat**

Glavni cilj evropskih trening-programa za mlade je da motiviše i opremi sve veći broj mladih za međunarodnu saradnju putem korišćenja potencijala i kontakata njihovih internacionalnih organizacija i mreža. Sledeći cilj je omogućiti praktičarima iz nacionalnih i lokalnih omladinskih organizacija, servisa ili grupa da svom radu daju evropsku dimenziju kroz izgradnju saradnje sa partnerima iz inostranstva. Još jedan cilj je dati onima koji rade sa mladima «oruđe» da se bolje snalaze u realnosti i izazovima multikulturalnih društava sa kojima se susreću u svojim zajednicama. Neki treninzi usmereni su na to da njihovi polaznici steknu znanja i veštine za implementaciju specifičnih projekata, dok drugi imaju mnogo obuhvatniji cilj da osposobe mlade ljude da organizuju projekte za mlade (ili druge aktivnosti usmerene na rešavanje nekog problema) u međunarodnim i interkulturalnim okvirima.

Koja god da je tema nekog treninga, od učesnika se očekuje da preduzmu neku akciju po povratku kući. Redovno se pitamo kako da najbolje osposobimo polaznike da koriste i šire znanje sa treninga u sopstvenom radnom okruženju. Korišćenje znanja i veština stečenih tokom treninga u domaćem okruženju često se zove «transfer». Prenošnje ovih znanja i veština drugim ljudima i projektima često se zove «multiplikacija» (engl. multiplying). Obzirom da je stečeno iskustvo nastalo u specifičnom kontekstu određenog treninga, u okruženju koje može samo da obezbedi trenutke razmene i simulacije različitih realnosti, izazovi transfera i multiplikacije posebno su izraženi u međunarodnim treninzima. Ipak, to je suštinsko pitanje za svaki trening.

Pitanje transfera je posebno važno kada se ima u vidu prioritet koji je dat radu sa „multiplikatorima“ u evropskim trening-programima. Reč «multiplikator» se odnosi na ljude koji rade na položaju koji im omogućava da šire svoja iskustva sa treninga u svojim sredinama – svojoj organizaciji ili službi, grupi mladih ili projektu. Trening ne treba da bude koristan samo za osobu koja u njemu učestvuje, već ta osoba treba iskustvo da prenese i na druge mlade ljude.

### 5.2 Multiplikacija – koje su mogućnosti?

*« Trening je povećao moju motivaciju, jer sada znam da su i drugi ljudi motivisani sličnim ciljevima. U mojoj organizaciji, fokus je na lokalnim događajima.»*

*«Trening je mnogo povećao moju sigurnost u sebe da mogu da u potpunosti preuzmem i razvijem međunarodni projekat.»*

(Učesnici: Trening o Evro-Mediterranskoj saradnji, Strazbur, 2000)

Kada upitamo učesnike na kraju treninga da procene koliko su naučili, oni često pričaju o tome koliko im je porastao nivo motivacije kada je u pitanju međunarodni rad sa mladima. Povećana motivacija učesnika i poverenje u sopstvene sposobnosti je najvažniji rezultat na većini internacionalnih treninga i, ako je usmeren i podržan, jak faktor ojačavanja follow-up aktivnosti (vidi u donjoj tabeli) nakon treninga.

Sve veće uključivanje mladih u međunarodne projekte je veoma važan rezultat multiplikacije. Međutim, potrebno je i da se follow-up odvija na lokalnom nivou, da se međunarodno iskustvo prenese vršnjacima i kolegama, na dobrobit organizacije i lokalne zajednice. Multiplikacija iskustava sa treninga može se događati na mnogo različitih načina i putem aktivnosti na različitim nivoima.



Tip multiplikacije	Primeri
<p><b>Aktivnost:</b></p> <p>Posle treninga preduzmite neku akciju kako bi u svojoj sredini koristili i prosledili neke od rezultata treninga</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informišite ljude u vašoj organizaciji o treningu i njegovim ishodima.</li><li>- Iskoristite svoju povećanu motivaciju i pojačano samopouzdanje da prezentujete svoje nove ideje vašoj organizaciji, službi, grupi ili projektu.</li><li>- Iskoristite neke metode koje ste na treningu iskusili sa vašom grupom ili mladima kod kuće.</li><li>- Ako postoji izveštaj sa treninga, učinite ga dostupnim i održite radionice o tome kako se on može koristiti kao izvor znanja.</li></ul>
<p><b>Akteri:</b></p> <p>Omogućite drugima da koriste iskustva sa treninga.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizujte radionicu za druge mlade lidere u vašem okruženju, tokom koje ćete voditi igru simulacije poput onih koje su se odvijale na treningu. Razmotrite sa vašim kolegama kako ta aktivnost može da se koristi u vašem radu.</li><li>- Pozovite mlade lidere i druge koji rade sa mladima na sastanak na kome ćete prezentovati programe finansiranja o kojima ste se informisali na treningu. Porazgovarajte o načinima proširenja i korišćenja ove informacije.</li><li>- Obučite neke od vaših kolega ili mlade u vašoj grupi nekim veštinama koje ste na treningu naučili (npr. kako pripremiti i upravljati omladinskim projektom).</li></ul>
<p><b>Projekti:</b></p> <p>Prenesite znanja sa treninga kreiranjem projekta u kome se koriste znanja dobijena na treningu (sa ili bez vašeg uključivanja).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Izvedite projekat koji ste razvili na treningu, u koji ćete, ako je moguće, uključiti još neke učesnike sa treninga (omladinsku razmenu, radni kamp, seminar, itd).</li><li>- Predstavite projekat koji ste tokom treninga razvili, čak i kada vi niste u mogućnosti da ga izvedete, možda će ga neko drugi preuzeti i implementirati.</li></ul>
<p><b>Model:</b></p> <p>Organizujte nove aktivnosti koristeći model aktivnosti u kojima ste učestvovali i razvili ih na treningu.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prilagodite određenu aktivnost sa treninga ili metodologiju rada na treningu za upotrebu u vašem sopstvenom kontekstu i, ako je moguće, objavite je i distribuirajte. Tako je mogu koristiti i drugi.</li><li>- Prva omladinska razmena koju je organizacija realizovala dogodila se nakon treninga. Sledeća omladinska razmena je izvedena godinu dana kasnije, koristeći postojeći model i prethodno iskustvo, kao i znanja stečena u međuvremenu.</li></ul>
<p><b>Follow-up:</b></p> <p>Projekti i akcije razvijeni tokom treninga, kao i stečene metode rada, primenjeni su nakon treninga i rodile su se nove ideje za nove projekte, akcije, metode itd.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pošto ste organizovali omladinsku razmenu posle treninga, dve organizacije koje su bile uključene su odlučile da naprave razmenu volontera da bi se bolje upoznale i dodatno uzajamno razmenile iskustva.</li><li>- Pošto ste pozvali ljude iz drugih organizacija kod vas i informisali ih o programima za finansiranje o kojima ste saznali tokom treninga, oni su odlučili da urade istu stvar u okruženju u kome rade. Najzad, neko je odlučio da aplicira za projekat.</li></ul>



## 5.3 Priprema učesnika tokom treninga za transfer i multiplikaciju znanja

«Trening mi je otvorio vidike za nove mogućnosti, za koje sam mislio da su nedostižne.»

«Prilično mi je nemoguće da sumiram koliko se stvari promenilo za ovih nekoliko dana...»

*(Učesnici: Trening o Evro-Mediteranskoj saradnji, Strazbur, 2000)*

Jedan od snažnih efekata međunarodnih treninga je da oni predstavljaju veoma intenzivna emocionalna iskustva. Na ovakav intenzitet utiču mesto održavanja, grupni proces, sadržaj i metodologija rada, u kojoj je fokus na učesnicima, aktivnom uključivanju, učenju kroz praksu, grupnom radu i interkulturalnom učenju. Stvaranje i facilitacija intenzivne grupne dinamike postiže se obrazovnim pristupom koji koristi grupu kao izvor učenja i podstiče proces interkulturalnog učenja. Sledeći element koji doprinosi uzbuđenju je upoznavanje i zajednički život sa ljudima iz različitih krajeva Evrope, koji razmišljaju slično kao mi, koji su jednako motivisani kao mi, sa svešću da ćemo zajedno provesti samo nekoliko dana. Posle jednonedeljnog treninga, učesnicima često nije lako da se vrate kućama. Novi utisci su u nama, stara uverenja i ubeđenja su uzdrmana, sreli smo se sa mnogim novim idejama i prihvatili ih. Stoga nas ne sme iznenaditi što se učesnici pitaju kako da ostalima kod kuće objasne kakvo su iskustvo doživeli.

Na kraju treninga, učesnici često kažu da očekuju da će imati poteškoća kod kuće:

«Pitam se na koji način da podelim informacije sa drugim članovima organizacije i uspešno prenesem znanje, veštine, motivaciju i entuzijazam mojim saradnicima.»

«Kako da saznam ko je od mojih partnera zaista motivisan?»

«Biće mi teško da ubedim direktora da prihvati promene u mom projektu i da od nadređenih dobijem pravu podršku.»

«Potrebno mi je da znam kako da ubedim moje saradnike da prihvate neophodne promene i da za to dobijem podršku.»

«Plašim se da ću se u mojoj organizaciji osećati izolovano.»

«Trebaće mi tehnička pomoć da implementiram projekat, a i podrška trenera.»

*(Učesnici, Trening o Evro-Mediteranskoj saradnji, Strazbur, 2000)*

Pitanje za trenere je, imajući u vidu njihovu svest o emocionalnim izazovima za učesnike tokom treninga, šta uraditi na samom kraju kako bi se smanjila distanca ili ublažio rascjep između realnosti treninga i realnosti u koju se učesnici vraćaju. Još jedan važan aspekt je održavanje konstantog fokusa na radno okruženje učesnika tokom različitih faza treninga. Stvaranje konkretnih veza treninga sa radnim mestom i situacijom učesnika važan je element pripreme faze, kao i implementacije, evaluacije i follow-up-a.





## Teme za razmišljanje

### *Pripremna faza*

- Razmišljajući o učesnicima tokom ove faze, uzmite u obzir njihove potrebe, interese, vrstu motivacije, očekivanja i bojazni u vezi sa treningom. Kako očekuju da koriste iskustva sa treninga? Mogli biste da uključite neka pitanja koja se odnose na ove aspekte u prijavne formulare ili da se njima pozabavite na samom početku treninga. (više o profilu učesnika u odeljku 3.4.5, a o planiranju programa u odeljku 3.5)
- Uključite u pripremu i organizacije iz kojih učesnici dolaze: postarajte se da njihove organizacije znaju da su aplicirali na trening i da ih u tome podržavaju. Možete i tražiti da organizacija pošalje pismo podrške o učešću na treningu u kome će biti naznačeno koja su očekivanja i interesi da se učesnik pošalje na trening.

### *Faza implementacije*

Kreirajte program tako da on uzima u obzir potrebe i i očekivanja učesnika. Omogućite učesnicima da povežu iskustva tokom treninga sa njihovim okruženjem kod kuće, putem, na primer:

Korišćenja aktivnih metoda rada, koje će ohrabriti učesnike da se i oni oprobaju u realizaciji nekih konkretnih zadataka.

Stvaranja prostora za fidbek učesnika kako biste videli da li im je trening od pomoći u pogledu njihovog sopstvenog rada (pogledajte i odeljak 4.4.2 o fidbeku učesnika).

Tražanja od učesnika da razviju mogućnosti za follow-up tokom treninga, tako što će razviti neki projekat, kreirati ili adaptirati neki metod, napraviti akcioni plan itd. (Videti 3.5.6 o elementima programa).

Obezbeđivanja prostora za pojedinačne konsultacije ili konsultacije u okviru malih grupa, tokom kojih učesnici mogu da razmisle i razgovaraju o mogućnostima za multiplikaciju rezultata u svojoj sredini i poteškoćama sa kojima se mogu suočiti.

### *Faze evaluacije i follow-up-a*

- Evaluirajte korisnost treninga za učesnike, ako je moguće, i neko vreme posle treninga. Razmislite na koji način možete uključiti organizacije učesnika. Možete poslati evaluativni formular učesnicima i njihovim organizacijama nekoliko meseci kasnije sa pitanjima o tome kako su rezultati treninga implementirani i kako je organizacija od toga profitirala.
- Kreirajte sistem podrške za učesnike tokom faze eksperimentisanja nakon treninga, na primer putem:
  - Stvaranja Internet mreže putem koje učesnici jednostavno mogu da stupe u kontakt jedni sa drugima i sa trenerima. Da li bi svaki trener mogao da bude kontakt osoba za neke učesnike? U vezi sa tim, imajte na umu moguće razlike u pristupu Internetu koje mogu postojati u grupi.
  - Stvaranja dugoročnog treninga sa follow-up-om ili fazom evaluacije, u toku koje se ljudi ponovo okupljaju da razmotre i evaluiraju proces koji dolazi posle prve faze treninga.

*(adaptirano iz Comelli str.176-177)*

Koje od navedenih mogućnosti možete integrisati u vaš trening da bi stvorili prostor za transfer i multiplikaciju znanja?

Kreiranje struktura podrške za učesnike treninga je sigurno jedan od najtežih i ograničavajućih aspekata, naročito kada su u pitanju međunarodni treninzi, delimično zbog prirode kratkoročnih treninga, a delimično zbog visokih troškova međunarodne komunikacije. Ipak, postoje mogućnosti da se radi na način koji olakšava učesnicima da se suoče sa realnošću kod kuće, i tako pojačava efekat treninga. Transfer i multiplikacija su ključni aspekti u osiguravanju da mladi ljudi mogu da koriste, i omoguće drugima da profitiraju iz njihovog porasta motivacije i samopouzdanja, kao i usvojenih veština i znanja, nove svesti o nekim problemima i ideja za međunarodni i interkulturalni omladinski rad.



## 5.4 Efekat treninga: iskustva učesnika nakon jednog dugotrajnog treninga na temu razvoja interkulturalnih i internacionalnih projekata

Dragi prijatelji,

«...Sećajući se dana provedenih na treningu, stvarno mislim da je to vreme bilo za mene najuzbudljivije iskustvo koje sam ikada imala. Otkrila sam nove realnosti, probleme, i mesta za koje nisam ni znala da postoje. U nekim aspektima, taj kurs mi je otvorio oči, dajući mi pogled iz drugih uglova, ali, u isto vreme, nove ideje za projekte koje su se stvarale u meni. Ali ako bih zatvorila oči, najbolje sećanje koje imam, bez svake sumnje, je dobra interkulturalna atmosfera koju sam udisala tih dana. Povratak kući i vraćanje na stari posao nije bio lak, glavna teškoća je bila kako da upotrebim znanje koje sam stekla, ali moj rad i, posebno, kvalitet mojih projekata su imali koristi...»(Multiplikator 1999, str.28)

«...Nakon odlaska iz Strazbura, bilo mi je veoma čudno da počnem posao kod kuće, jer, čim sam se vratio, shvatio sam da nisam ista osoba koja sam bio pre trening-kursa. Ljudi oko mene su videli da sam se izmenio i poboljšao. Bio sam tako pun entuzijazma oko mog projekta i, kada sam govorio kolegama o mojim novim idejama, dobio sam njihovu podršku, tako da sam sada mnogo odlučniji oko osnivanja Omladinskog Informativnog Centra, jer sam video istu odlučnost u njihovim očima. Ali, na nesreću, bilo je i mnogo drugih stvari koje je trebalo uraditi, i nisam mogao da nađem vremena da se bavim mojim projektom. Kako je vreme prolazilo, stvari su se ohladile i ja sam rešio da potražim finansijsku podršku i da više ne gubim vreme...» (Multiplikator 1999, str. 32)

«Bilo je teško razumeti, u vremenu nakon treninga, da se moj projekat nije ostvario. Morala sam da ga otkažem i stvarno sam se osećala kao budala – pohađala sam takav trening i nisam uspela čak ni da realizujem moj mali projekat. Dobro, u martu sam slučajno upoznala grupu animatora koji su pokušali da organizuju evropski omladinski kamp, ali nisu imali evropske partnere niti ikog ko je ikada radio na multilateralom projektu. Odlučili smo da radimo zajedno i ovaj rad je postao obostrano plodonosna saradnja ...» (Multiplikator 1999, str.33)

## Saradnja u timu

Ovaj upitnik može biti koristan da vam pomogne da prepoznate i po mogućnosti izmenite dinamiku saradnje u vašem timu. Svako pitanje sastoji se od suprotstavljenih stavova. Svaki/a član/ica tima odgovara zaokruživanjem jednog broja na šestostepenoj skali za svako pitanje.

1. Moje ideje i sugestije nikad ne dobijaju odgovarajuću pažnju.	1	2	3	4	5	6	Moje ideje i sugestije uvek dobijaju adekvatnu pažnju.
2. Imam osećaj da je vođa tima nezainteresovan/a za moje ideje.	1	2	3	4	5	6	Osećam da je vođa tima veoma zainteresovan/a za moje ideje.
3. U ovom timu nema dovoljno prave saradnje i razumnih dogovora.	1	2	3	4	5	6	Tim dobro saraduje i pravi razumne dogovore.
4. Članovi tima nisu uključeni u donošenje odluka koje se njih tiču.	1	2	3	4	5	6	Članovi tima su uključeni u donošenje odluka koje se njih tiču.
5. Osećam se neugodno kada u timu ne mogu otvoreno da govorim o greškama koje sam napravio/la.	1	2	3	4	5	6	Toliko se dobro osećam u ovom timu da mogu da govorim o greškama koje sam napravio/la.
6. Naš tim nije u stanju da se otvoreno bavi konfliktima i da uči iz njih.	1	2	3	4	5	6	Naš tim je u stanju da se otvoreno bavi konfliktima i da uči iz njih.
7. Ne dobijam dovoljno zaduženja i mogućnosti da se razvijam.	1	2	3	4	5	6	Dobijam dovoljno zaduženja i mogućnosti da se razvijam.
8. Diskusije tokom naših timskih sastanaka se uvek završe bez zadovoljavajućeg ishoda.	1	2	3	4	5	6	Diskusije tokom naših timskih sastanaka uvek se završe zadovoljavajućim ishodom.
9. Nikada ne razgovaramo o tome kako se osećamo u vezi sa saradnjom u timu.	1	2	3	4	5	6	Često razgovaramo o tome kako se osećamo u vezi sa saradnjom u timu.
10. Nikada ne evaluiramo timski rad.	1	2	3	4	5	6	Redovno evaluiramo timski rad.
11. Nivo kvaliteta našeg rada je nizak.	1	2	3	4	5	6	Nivo kvaliteta našeg rada je visok.
12. Članovi tima nikada ne razmenjuju materijal iz koga se pripremaju za rad.	1	2	3	4	5	6	Članovi tima često razmenjuju materijal iz koga se pripremaju za rad.
13. Ova organizacija nameće suviše pravila i ograničenja.	1	2	3	4	5	6	Ova organizacija ima odgovarajuća pravila i ograničenja.
14. Vodstvo organizacije/tima suviše kontroliše moj rad.	1	2	3	4	5	6	Kontrola organizacije/tima je adekvatna i omogućava mi da se orijentišem.



## Prilog br. 2

### Primeri strukture izveštaja

#### ***Kratak izveštaj o ishodima***

Ciljna grupa:

Kome je izveštaj namenjen:

Cilj: ukratko izvestiti o rezultatima i ishodima, ukazati na buduće izazove i dati konkretne preporuke vezane za temu treninga.

*Predlog za teze:*

- Opšti i posebni ciljevi
- Šta je postignuto i specifični ishodi.
- Izazovi za budućnost i moguće poteškoće vezane za temu treninga.
- Preporuke upućene tačno određenim osobama.

*Mogući dodaci:*

Program treninga za učesnike.

Spisak učesnika.

#### ***Resurs-izveštaj o treningu***

Ciljna grupa:

Kome je izveštaj namenjen:

Cilj: obezbediti materijal o temi treninga, koji se dalje može koristiti kao resurs.

*Predlog za teze:*

- Informacije o razlozima održavanja treninga baš na tu temu.
- Sredstva i relevantni materijali koji su pripremljeni za trening ili su iz njega proistekli.
- Korišćene metode.
- Zapažanja o grupnoj dinamici.
- Detalji o tome gde se može naći više informacija o datoj temi (organizacije/ Internet/ ostali izvori).
- Doprinose gostujućih stručnjaka (predavanja/ program sesije itd.).

*Mogući dodaci:*

Program treninga.

Spisak učesnika.

#### ***Evaluativni izveštaj o temi treninga***

Ciljna grupa:

Kome je izveštaj namenjen:

Cilj: slično kao u slučaju izveštaja o ishodima, ova forma će informisati o postignutim rezultatima, ali će sadržati i elemente njihove evaluacije.

*Predlog za teze:*

- Opšti i posebni ciljevi.
- Šta je postignuto i specifični ishodi
- Evaluacija treninga, koja može poslužiti za organizaciju budućih događaja na sličnu temu ili biti tretirana kao deo kulture i istorije organizacije.

*Mogući dodaci:*

Program treninga.

Spisak učesnika.



## Obrazac za kreiranje sesije

### Pratite vaš protok energije!

Popunjavanje ovog obrasca vam može biti od koristi kada osmišljavate sesiju. Koji su vam ciljevi? Koje metode želite da koristite? Koliko vremena i šta od materijala vam je potrebno? Kako procenjujete: koja količina energije će učesnicima biti potrebna da se aktivno uključe u svaku od aktivnosti?

**Sesija:**

**Vreme:**

Aktivnost	Ciljevi	Metod	Potrebno vreme	Potreban materijal	Pretpostavljeni energetska nivo aktivnosti (od 1 (vrlo nizak) do 5 (vrlo visok))
1					1 2 3 4 5
2					
...					



## Prilog br. 4

### Evaluacija

#### Forme evaluacije za nivo 1

##### JEDNOMINUTNA POVRATNA INFORMACIJA

Ovo je brza provera »temperature«. Takođe se može koristiti posle nekih jakih emocionalnih trenutaka. Grupa može osetiti olakšanje ukoliko se zapišu neki utisci koji su lebdeli u vazduhu.

##### Jednominutna povratna informacija

Za sada, smatram da je ovaj trening (radionica ili dr.).....(zaokružiti odgovor)

Nezanimljiv	1	2	3	4	5	Zanimljiv
Previše spor	1	2	3	4	5	Previše brz
Previše težak	1	2	3	4	5	Previše lak
Beznačajan	1	2	3	4	5	Značajan (za mene)
Neorganizovan	1	2	3	4	5	Organizovan
Napet	1	2	3	4	5	Opušten

Molimo te da napišeš i kratak komentar kako bi se ovaj trening mogao unaprediti:

##### »USPONI I PADOVI« JEDNE SESIJE

Ova forma je vrlo pogodna za dobijanje povratne informacije na kraju radionice, sesije, dana, prvog dela dana itd.

##### Povratna informacija na kraju sesije

Danas me najviše pokrenulo.....(molimo te, budi precizan/na)

Danas me najmanje zanimalo.....(molimo te, budi precizan/na)

Komentari i predlozi za unapređenje sesije (radionice).....

##### DNEVNA EVALUACIJA – »USPONI I PADOVI« JEDNOG DANA

Ovo je vrlo dobar način da ohrabrimo učesnike da napišu svoja svakodnevna osećanja i povratne informacije. Može biti u formi dnevnika, ako trening traje duže od 7 dana i trebalo bi da ima funkciju dnevne povratne informacije učesnika sebi samima (ne predaje se trenerima).

##### Povratna informacija na kraju dana

Moja osećanja danas:

Šta sam naučio/la:

Značaj ovog dana treninga za moj rad (organizaciju):



## DNEVNA EVALUACIJA – EVALUACIONE GRUPE

Ove grupe se često koriste na treninzima dužim od 7 dana.

*Ciljevi T-grupa:*

- Da obezbede prostor za razmišljanje o treningu. To je trenutak u kome se vraćamo korak unazad, dajemo povratnu informaciju trenerima i analiziramo trening.
- Da obezbede mesto od poverenja, gde ljudi mogu da razmene svoja osećanja o treningu i emocionalnim iskustvima u toku istog.

Ovakve T-grupe broje 5 –6 članova. Oni se sastaju na kraju svakog radnog dana, 30 – 45 minuta, sa članom trenerskog tima koji im je dodeljen. Članovi tima svojim grupama predstavljaju ciljeve ovih grupa.

Primer prvog sastanka:

1. Jedan od trenera poziva učesnike da uzmu neku od svojih stvari, koja ih dobro predstavlja i koju bi želeli da podele sa ostalima. U T-grupi, oni će pokazati šta su doneli i objasniti na koji ih način to opisuje.
2. Učesnici crtaju lice (nasmejano, ljutito, umorno itd.) koje najbolje odslikava kako se oni osećaju u pogledu proteklog dana; zatim se priča o danu.

## »SKROJENA« I KVANTITATIVNA EVALUACIJA

Naredni primer je skrojen za program namenjen razvoju voditelja radionica i treninga. Kvantitativna evaluacija omogućava treneru da uporedi reakcije učesnika na jednom treningu, kao i poređenja između različitih treninga i radionica. Pitanje »zašto?« posle svakog odgovora omogućava razjašnjavanje procena.

### Trening za voditelje radionica – kvantitativna evaluacija

Procenite sledeća pitanja na skali od 1 do 5 (1 – najniže, 5 – najviše) i kratko obrazložite zbog čega ste zaokružili određeni broj.

1. Kako biste procenili ovu radionicu u terminima njene vrednosti za vas lično?

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

2. Kako biste ocenili ovu radionicu prema značaju za vašu ciljnu grupu (mladi sa kojima radite)?

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

3. Dobio/la sam korisnu povratnu informaciju o radionici koju sam izveo/la.

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

4. Moje samopouzdanje kao voditelja radionice ili trenera je poraslo.

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

5. Dobio sam vredne uvide, modele i predloge za Planiranje radionica.

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

Osmišljavanje radionica.

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

Organizovanje radionica.

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

Evaluiranje radionica.

Zašto? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

Ostali komentari:



## »SKROJENA« I KVALITATIVNA EVALUACIJA

Primer koji sledi je takođe skrojen za program obuke namenjen razvoju voditelja radionica i treninga. Koriste se pridevi u superlativu (npr. najviše, najmanje, najgore), kako bi se testirale granice povratne informacije učesnika i traži se pomoć za unapređenje programa treninga. Pored toga, traga se i za predlozima učesnika o tome u kom se pravcu njihov razvoj kao trenera i voditelja radionica može nastaviti.

### Trening za voditelje radionica – kvalitativna evaluacija.

1. Šta ti se na ovoj radionici najviše dopalo?
2. Šta ti se na ovoj radionici najmanje dopalo?
3. Na koja tri načina ovaj trening može biti unapređen?
4. Šta je to, u načinu na koji ti vodiš radionice, što bi najviše voleo/la da usavršiš?
5. Koje tri stvari ćeš uraditi da nastaviš razvoj svojih veština kao voditelja/ice radionica ili trenera/ice?

## KRITIČNI DOGAĐAJ

Ovaj pristup je namenjen prikupljanju posebnih događaja u toku radionice, pri kojima su učesnici osetili najjače reakcije kod sebe (npr. bespomoćnost, zbunjenost). On ohrabruje podjednako i opis i evaluaciju. Tako, ovaj pristup predstavlja odličnu alatku za procenu izvedbe voditelja i za razumevanje učesničkih osećanja, uključenosti i učenja.

### Evaluacija kritičnog događaja

U kom momentu u toku radionice si osetio/la najveću angažovanost i entuzijazam u pogledu toga što se dešava?

U kom momentu u toku radionice si osetio/la najveće nerazumevanje i nezainteresovanost u pogledu toga što se dešava?

Koju aktivnost (bilo ko da ju je izveo) u toku radionice smatraš najafirmativnijom i od najveće pomoći?

Koju aktivnost (bilo ko da ju je izveo) u toku radionice smatraš u najvećoj meri zagonetnom i zbunjujućom?

Šta te je, vezano za radionicu, iznenadilo (npr. tvoje reakcije, šta je neko uradio ili rekao)?





### Izabrana literatura iz oblasti konflikata i transformacije konflikata

- *Iskorenjivanje nasilja, izgradnja nenasilja* (Uprooting Violence, Building Nonviolence). Pat Patfort (Pat Patfoort). Prema ovom autoru, nasilje se ne manifestuje samo fizički, već predstavlja širi pojam koji obuhvata i različite vrste socijalnih odnosa u koje smo naviknuti da se upuštamo. Veliki broj različitih socijalnih odnosa može se okarakterisati, kako je to u ovoj knjizi nazvano, kao sistem Većine / Manjine – neuravnotežena i često kompetitivna interakcija motivisana težnjom da se zadrže različite dinamike moći. Autor se bavi i širim pitanjem socijalne edukacije i izgradnjom odnosa zasnovanih na jednakosti, i nudi strategije za intervenciju u čijoj osnovi je razotkrivanje osnova konflikata. Cobblestone Press (1995).
- *Pregovaranje u socijalnom sukobu* (Negotiation in Social Conflict). Din G. Pruitt i Piter Karnvejl (Dean G. Pruitt and Peter Carnevale). Studija nudi prikaz socio-psiholoških istraživanja iz oblasti pregovaranja i medijacije u različitim kontekstima i može poslužiti kao detaljan i opšti pregled za one koji žele dublje da se upuste u ovu oblast. Open University Press (1997).
- *Sedanje u vatru* (Sitting in the Fire). Arnold Mindel (Arnold Mindell). Po rečima autora, proces facilitiranja grupnog procesa može se opisati na način kako je to učinjeno u ovom naslovu; dovođenje sebe u situaciju konflikta i promišljanje o zahtevima koji se tada stavljaju pred ulogu facilitatora kao i o konfliktu koji se razotkriva. Lao Tse Press (1995).
- *Novi kuvar sukoba* (The New Conflict Cookbook). Tomas Krum (Thomas Crum) et al. Autori primenjuju principe japanske veštine aikido u cilju razotkrivanja besa, agresije i naših reakcija u konfliktu. Pisano je u obliku vodiča za roditelje / nastavnike koji rade sa mladim ljudima, ali se može lako prilagoditi. Aiki Works (2000).
- *Igre za glumce i ne-glumce* (Games for Actors and Non-Actors). Augušto Boal (Augusto Boal). Igranje uloga (eng. role play) je popularna i korisna metoda u analizi konflikata. Brazilski reditelj Augušto Boal je razvio čitav koncept “narodskog” pozorišta u kome se bitne teme mogu postaviti na sceni, “demaskirati” i transformisati. Mogućnosti za facilitaciju se kreću od improvizovanja analize situacije do pažljivog postavljanja na scenu konfliktne situacije koju potom grupa svojim intervencijama transformiše. Routledge (1992). Za detaljnije reference i opis ovih metoda u kontekstu rada sa mladima pogledajte članak “Theatre of the Oppressed and Youth”, Pitera Merija i Gavana Titlija u časopisu *Coyote* broj 1.



## Reference

- Auvine, B. et al (1979)  
*A manual for group facilitators*, Wisconsin: Center for Conflict Resolution
- Baer, U. (1994)  
*666 Spiele*, Seelze-Velber: Kallmeyer
- Boal, Augusto (1992)  
*Games for actors and non-actors*, London: Routledge
- Bowyer, Jonathan et al. (2000)  
*Organisational management T-Kit*, Strasbourg: Council of Europe & European Commission
- CHQ Training Team and Gillian Sutton (1993)  
*Training skills for advisers*, London: Girl Guides Association
- Cohn, Ruth (1981)  
*Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*, Stuttgart: Klett Cotta.
- Comelli, Gerhard. (1985)  
*Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*, München, Hanser
- Council of Europe  
(1995) (1999 3rd edition) *Domino*, Strasbourg.  
(1995) *Education Pack. Ideas, resources, methods and activities for informal intercultural education with young people and adults*, Strasbourg  
(1999) Multiplier 1999, Strasbourg  
*Newsletter of the Long-Term Training Courses of the Youth Directorate, published once yearly until 1999 as a link between participants and trainers during the practical phase of the training courses.*  
(2000) *Final Report of the Symposium on Non-formal Education*, Directorate of Youth and Sport, Strasbourg
- With the Centre for Global Interdependence and Solidarity (2000)  
*Evaluation Report of the Training Course on Euro-Mediterranean Co-operation 2000*, Strasbourg
- Council of Europe and European Commission.  
(2000) *Final Report of the training course Training for Trainers*, Strasbourg  
(2000) *Training Programme 2000*, Strasbourg  
Information leaflet about the Training Courses run during the year 2000 by the Council of Europe Directorate of Youth and Sport and under the Partnership between the Council of Europe and the European Commission.
- Demorgon, Jacques and Markus Molz (1996)  
«Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur (en) und interkulturellen Interaktionen», in Thomas, Alexander (ed.) *Psychologie interkulturellen Handelns*.  
Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie
- De Vilder, Dirk (1999)  
“Some thoughts about experiential learning” in *Coyote Issue 0*, July 1999, Strasbourg:  
Council of Europe and European Commission

- 
- Di Simone, R.L. & D. M. Harris (1998)  
*Human resource development*, Fort Worth: The Dryden Press/Harcourt Brace Publishers
- European Commission (2001)  
*YOUTH Programme User Guide*, Brussels: European Commission (provisional version)
- European Youth Forum, (No date of publication indicated)  
*The recognition of non-formal education*.
- Fitzduff, Mari (1988)  
*Community conflict skills: a handbook for anti-sectarian work in Northern Ireland*, Cookstown: Community Conflict Skills Project
- Frerichs, Maria (2000)  
“Open space is everywhere – Open space technology: a new way to hold large international meetings of youth organisations”, in *Coyote* Issue 2, May 2000, Strasbourg: Council of Europe and European Commission
- Gagne, R. & K. Medser (1996)  
*The condition of learning*,. New York: Harcourt-Brace
- Geertz, Clifford (1973)  
*The interpretation of cultures*, London: Fontana Press
- Greenway, Roger  
“Your guide to achieve reviewing”, <http://www.reviewing.co.uk>.  
A web site about reviewing, feedback, facilitation, experiential learning and other issues in training with exercises, articles and tips
- Guijt, I. Et al. (1992)  
*From input to impact: participatory rural appraisal for ActionAid in Gambia*.  
The Gambia: ActionAid and London: IIED
- Guirdham, Maureen (1999)  
*Communicating across cultures*, London: Macmillan Press
- Hall, E.T. (1977).  
*Beyond culture*, New York: Anchor
- Jeunesse pour l’Europe (1995)  
*Community project for developing training modules for youth workers*, Luxembourg: Jeunesse pour l’Europe
- Jungk, Robert & Müllert, Norbert (1994)  
*Zukunftswerkstätten – Mit Phantasie gegen Routine und Resignation*, Heine: München
- Kirkpatrick, D.L. (1994)  
*Evaluating training programs: the four levels*, San Francisco: Berrett-Koeller
- Klatt, Bruce (1999)  
*The ultimate training workshop handbook*, New York: McGraw Hill
- Kolb, D.A., Rubin I.M. & McIntyre, J.M. (1973)  
*Organizational psychology: an experiential approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Krathwohl et al. (1964)  
*A taxonomy of educational objectives*, New York: David McKay Co.



- 
- Laconte, Leen & Arne Gillert (2000)  
“Coyote Meets Trainers”, in *Coyote Issue*. 2, may 2000, Council of Europe and European Commission, Strasbourg
- Landis D. & Bhagat R. (1996)  
*Handbook of intercultural learning*, Thousand Oaks: Sage
- Leahy, Anne (1996).  
*Challenges for change: development education in ‘disadvantaged’ youth work*, Dublin: DEFY  
- Development Education for Youth
- Levine, R. (1997).  
*A geography of time*, New York: Basic Books
- Maddux, R.B. (1988), (second edition 1994)  
*Team building: an exercise in leadership*, London: Rogan Page
- Martinelli, Silvio & Mark Taylor (ed.) (2000)  
*Intercultural learning T-Kit*, Strasbourg: Council of Europe and European Commission
- Merry, Peter (ed.) (2000)  
*Project management T-Kit*, Strasbourg Council of Europe and European Commission
- Merry, Peter & Titley, Gavan (2000)  
“Theatre of the oppressed and youth” in *Coyote Issue* 1, Strasbourg: Council of Europe and European Commission
- Mewaldt, Andrea & Gailius, Zilvinas (1997)  
*A practical guide for youth leaders*, Vilnius: Council of Lithuanian Youth Organisations
- Mourik, Els Van (1997)  
*Training for trainers – an introductory course*, London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Noe, R.A. (1998)  
*Employee training and development*, New York: Irwin/McGraw Hill
- Paige, R. Michael (1993) (ed.)  
*Education for the intercultural experience*, Yarmouth Maine: Intercultural Press
- Patfoort, Pat (1995).  
*Uprooting violence, building non-violence*, Maine: Cobblestone Press
- Pfeiffer J.W. & J.E. Jones (ed) (1972)  
*The 1972 annual handbook for group facilitators*, San Diego: University Associates
- Philipp, E. (1992)  
*Gute Schule Verwirklichen*, Weinheim und Basel
- Phillips, J.J. (1997)  
*Training, evaluation and measurement methods* (3rd edition), Houston: Gulf Publishing
- Pohl, Michael and Jürgen Witt (2000)  
*Innovative Teamarbeit*, Heidelberg: Sauer
- Pretty, N.J. (1995)  
*Participatory learning and action*, London: IIED
- Pruitt, Dean G. & Carnevale, Peter (1997)  
*Negotiation in social conflict*, Buckingham: Oxford University Press
- Ohana, Yael (2000)  
*A guide to applications for and organising study sessions at the European Youth Centres*, Council of Europe European Youth Centres, Strasbourg and Budapest



- 
- Owen, Harrison (1992)  
*Open space technology*, Potomac, MD: Abbott Publishing Co.  
<http://www.tmn.com/openspace>.  
A useful web site about Open Space Technology in various languages
- Rae, Leslie (2000)  
*Effective planning in training and development*, London: Kogan Page
- Rae, Leslie (1999)  
*Using activities in training and development*, London: Kogan Page
- Rogers, Jenny (1989)  
*Adults learning*, Milton Keynes: Open University Press
- Sahlberg, Pasi (1999)  
*Building Bridges for Learning: The recognition and value of non-formal education in youth activity*, Brussels: European Youth Forum
- Smith, Mark K. (2000)  
<http://www.infed.org>. (1997, updated November 2000)  
Web site about informal education containing articles about various key concepts linked to the subject such as informal education, lifelong learning, animation, learning etc.
- Siurala, Lasse (1999)  
*A broader strategy for non-formal learning and education?*, CDEJ Working group paper, Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Thorpe, Sara & Jackie Clifford (2000)  
*Dear Trainer...* London: Kogan Page
- Taylor, Mark (2000)  
<http://www.angelfire.com/mt/Roomonfire/index.html>.  
Website made after an Action D training course on experiential learning in Lithuania with some theory, activities and links to other educational sites
- Taylor Mark (2000)  
“You read any interesting training course reports lately?” *Coyote Issue 2*, Strasbourg: Council of Europe and European Commission
- U.K. Girl guides Association (1993)  
*Training skills for advisers*, London
- Vink, Caroline (1999)  
“Giving credit: certification and assessment of non-formal education” *Coyote Issue 1*, Strasbourg: Council of Europe and European Commission
- Watzlawick, Paul et al. (1967)  
*The pragmatics of human communication: a study of intentional patterns, pathologies, and paradoxes*, New York: Norton
- Williams, Raymond (1983)  
*Keywords: a vocabulary of culture and society*, London: Fontana
- World Studies Project (1976)  
*Learning for change in world society*, London: Coond Studies Project



## Autori

**Goran Buldioski** (koordinator, autor) radi trenutno kao savetnik za obrazovanje pri Evropskom Omladinskom Centru u Budimpešti. Posebno je zainteresovan za razvoj ljudskih resursa, organizacijski menadžment, trening trenera i interkulturalno obrazovanje uopšte. [goran.buldioski@coe.int](mailto:goran.buldioski@coe.int)

**Cecilia Grimaldi** (autor). Cecilia je Italijanka, sa prethodnim iskustvom u političkim naukama i specijalizacijom u oblasti međunarodnih studija. U Evropskom omladinskom centru u Strazburu je radila kao stažista i kao spoljni konsultant, asistirajući u realizaciji seminara i pišići studiju o mladima iz ruralnih oblasti. Četiri godine je radila kao trenerica za evropski deo WAGGGS u uspostavljanju, izvođenju, evaluiranju i razvijanju njihovih trening-aktivnosti. Glavne oblasti njenog rada su interkulturalno učenje i timski rad, trening za trenere, upravljanje projektima i razvojno obrazovanje. Trenutno radi kao nezavisna trenerica. Cecilia je takođe licencirani Hata Yoga učitelj Iyengar Yoga-e. U vreme izlaska ove publikacije (originalnog izdanja, objavljenog u oktobru 2002. godine, prim. prev.) seli se u Pariz. Cecilia čvrsto veruje da je rad sa mladima i za mlade u Evropi investiranje u mir i sreću sutrašnjice. [cgrimaldi@iol.it](mailto:cgrimaldi@iol.it)

**Sonja Miter** (autor). Sonja radi kao nezavisna trenerica i konsultant na polju evropskog omladinskog rada i saradnje. Ona je Nemica a trenutno živi u Ljubljani, Slovenija. Glavne oblasti njenih interesovanja su interkulturalno učenje, interkulturalni timski rad, upravljanje projektima, trening za trenere, Evro-Mediterranska saradnja i omladinski rad u i sa jugoistočnom Evropom. Od 1995. do 2000., radila je kao član obrazovnog tima u Direktorijatu za omladinu i sport Saveta Evrope u Strazburu. Ima obrazovanje iz oblasti istorije s fokusom na pitanje migracija. [sonjmitter@aol.com](mailto:sonjmitter@aol.com)

**Gavan Titli** (autor, urednik). Gavan radi doktorat na Gradskom univerzitetu u Dublinu koji se bavi analizom kulturne globalizacije i razvoja. Bio je predavač na svom matičnom univerzitetu, kao i na Univerzitetu u Bostonu. Član je dva najrenomiranija tima trenera – pri Direktorijatu za omladinu i sport i Evropskom omladinskom forumu, a takođe radi i kao nezavisni trener. U najvećoj meri je zainteresovan za interkulturalno učenje i globalizaciju, ulogu medija u društvu, razvojno obrazovanje, transformaciju konflikta i trening trenera. Trenutno živi u Helsinkiju, gde u svojstvu gostujućeg istraživača primenjuje iskustveno učenje u kulturi saune. [gavan.titley@dcu.ie](mailto:gavan.titley@dcu.ie)

**Georg Vagner** (autor, dizajner) Poreklom iz severnog Luksemburga, po profesiji psiholog i organizacijski konsultant, i naravno, trener i facilitator u oblasti interkulturalnog rada s mladima. Trenutno živi u Nemačkoj i radi kao nezavisni interkulturalni trener i konsultant za izgradnju tima za profitne i neprofitne organizacije u različitim zemljama Evrope i Afrike. Zaposlen je (polovinu radnog vremena) u Hajnrih-Bel (Heinrich-Böll) fondaciji u Berlinu, gde je zadužen za proces unutrašnjeg organizacijskog razvoja u interkulturalnom menadžmentu. Naročito je zainteresovan za strukturalni i personalni rasizam, multikulturalno društvo i *interkulturalni menadžment*. Kao strastveni kuvar, neprestano razvija sopstvenu „svetsku kuhinju“ i trudi se da održi živim dete u sebi. On je i ponosni otac naših krokodila. [docwag@gmx.net](mailto:docwag@gmx.net)

## O Grupi “Hajde da...”

*Oснаživanje pojedinca/ke da razvija svoje potencijale, ostvaruje skladnije odnose sa drugima i drugačijima i aktivno učestvuje u stvaranju humanijeg društva.*

### **Misija Grupe “Hajde da...”**

Grupa “Hajde da...” započela je sa radom aprila 1999, kao inicijativa grupe studenata psihologije sa ciljem da svoja profesionalna znanja iskoriste u rešavanju društvenih problema. Grupa je formalno registrovana kao nevladina organizacija (NVO) u novembru iste godine.

Tokom prvih pet godina rada, Grupa “Hajde da...” je postigla značajne rezultate u promociji neformalnog obrazovanja, razvoja mirovno-obrazovnih programa, unapređenju kvaliteta treninga i rada sa mladima u našoj zemlji.

Možemo reći da smo u ovom periodu uspeli da ostvarimo većinu ciljeva postavljenih na početku našeg rada. Ipak, postoji još mnogo stvari koje treba uraditi da bi ostvarili našu **VIZIJU- Društvo koje uvažava ljudsko dostojanstvo i podržava razvoj slobodnog/e, odgovornog/e i aktivnog pojedinca/ke.**

### **Strateški ciljevi za period 2004-2007. godine:**

1. Podrška mladim ljudima da postanu aktivni građani kroz neformalno obrazovanje, javno zastupanje, umrežavanje i priključivanje evropskim inicijativama.
2. Aktivan i kontinuiran doprinos izgradnji mira i humanijeg društva kroz mirovno obrazovanje, interkulturalno učenje i promociju ljudskih prava.
3. Ojačavanje pojedinaca da razviju svoje lične potencijale i kvalitetne međuljudske odnose kroz psihosocijalni i savetodavni rad.
4. Afirmacija neformalnog obrazovanja kroz implementaciju trening programa i njihovu promociju na nacionalnom, regionalnom i evropskom nivou.
5. Promocija vrednosti civilnog društva kroz multimedijalnu produkciju i izdavaštvo.
6. Kreiranje strategije i programa samoodrživosti i razvoja ljudskih resursa grupe.

### **Za više informacija o aktivnostima, kontaktirajte Grupu “Hajde da...”:**

Grupa “Hajde da...”

Resavska 21,11000 Belgrade

Serbia and Montenegro

Tel: ++381 11 33 43 820, 32 30 474

E-mail: hajdeda@eunet.yu

Website: www.hajdeda.org.yu

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

342.722-053.6 (4) (035)

316.66-053.6 (4) (035)

37.018.48-053.6 (4)

**T-kit** : osnove treninga / [autori  
Goran Buldioski ... et al . ; priređivač  
izdanja na srpskom jeziku Darko Marković ;  
prevod sa engleskog Stanislava Vučković ...  
et al .] . – Beograd : Grupa “Hajde da...”,  
2005 (Beograd : Todra) . - 127 str. :  
graf. prikazi ; 24 cm

Prevod dela: T-kit on Training Essentials.  
- Tiraž 500. – Autori: str. 126. - Napomene  
uz tekst. – Bibliografija: str. 122-125.

ISBN 86-904249-4-6

1. Булдиоски, Горан 2. Марковић, Дарко  
а) Омладина - Јавни живот - Европа -  
Приручници - б) Неформално образовање -  
Омладина - Европа  
COBISS.SR-ID 120850188