






Marko Stojanović, Jelena Nastić-Stojanović
Western Balkans Institute | LANDS 2018

METODIKA OBUKA & TRENEERSKE KOMPETENCIJE



O TUTORIJALU | U ovom tutorijalu osvrnućemo se na:

-  metodiku u aktivnim obukama
-  trenerske kompetencije
-  veštinu izvođenja obuke
-  javni nastup
-  veštinu davanja povratne informacije



METODIKA OBUKA

Metode i tehnike izvođenja obuka su brojne i zavise pre svega od ciljeva i ishoda pojedinih sesija, odnosno obuke u celini. Takođe, zavise od broja grupe, mogućnosti organizovanja ko-trenerskog rada, pa čak i prostornih odnosno logističkih uslova. Važan faktor pri odlučivanju o odabiru metode/tehnike izvođenja jeste i vreme na raspolaganju trenuru/ici (Velat, Radić Dudić, 2007).

Metodika obuka obuhvata niz pristupa, sposobnosti i umeća koji obezbeđuju (inter)aktivnu obuku uz punu participaciju učesnika, odnosno tzv. iskustveno učenje. Dva osnovna činioca metodike obuka su:

1. METODE

2. TRENERSEKE VEŠTINE I KOMPETENCIJE

Efektivan trener/ica je onaj koji kreira, traži i pronalazi mogućnosti za učenje. Ipak, čak ni svi efikasni/učinkoviti treneri ne koriste iste metode kako bi kreirali mogućnosti za učenje. Svako od nas je privržen jednoj ili dvema metodama mnogo više u odnosu na sve druge. Na to utiče pre svega (dominantan) stil kojim mi sami učimo kao i okruženje u kojem smo se obrazovali.

Činjenica ostaje da informacija svaka može (i trebalo bi) da bude prezenetovana na više načina. Razlog ovome je što jedna ista metoda jednoj grupi učesnika/onih koji se obučavaju može odgovarati, dok za drugu grupu učesnika to ne more biti slučaj. Naravno, unutar grupe jedna metoda može odgovarati pojedincu, ali ne nužno i drugom članu iste grupe. Zato je poznavanje i kombinovanje većeg broja metoda tokom obuke, ali i unutar jedne sesije, jedna od bitnijih trenerskih veština efektivnog trenera koja pomaže svima da usešnije uče. Drugim rečima, trener/ica mora da zna na koji način grupa uči/diše kako bi odabir metoda bio odgovarajući.

Pojedine metode i tehnike su veoma zastupljene u izvođenju obuka i to su pre svega izlaganje i rad u malim grupama. Neke metode su manje poznate ili barem slabije korišćene u obukama kod nas. U takve metode spadaju na primer introspekcija, fishbowl, workd caffe i druge. U ovom delu upoznaćemo se sa standardnim i nekim netipičnim metodama, njihovim prednostima i nedostacima. Kreativni pristup u kombinovanju postojećih i stvaranju novih metoda je uvek poželjan i odvajajući odličnog trenera od prosečno dobrog!



TREnerske KOMPETENCIJE

3 ključne trenerske kompetencije su:

KOMPETENCIJA **PRIPREME** OBUKE + KOMPETENCIJE **IZVOĐENJA** OBUKE + **INTERKULTURNA** KOMPETENCIJA

KOMPETENCIJA **PRIPREME** OBUKE – trener, material, znanja kako se vrši procena potreba, znanje kako da kreira formular i kako da interpretira rezultate, znanja kako se vrši pretraga materijala, veštine obrade i sinteze sadržaja, komunikacione i organizacione veštine radi bolje komunikacije sa naručiocem i bolje logističke pripreme. + osnovna trenerska znanja o obukama u procesu učenja, u motivaciji i stilovima učenja, o celoživotnom učenju i obrazovanju odraslih, o tome kako odrasli uče,

KOMPETENCIJE **IZVOĐENJA** OBUKE: osnovna trenerska znanja o obukama u procesu učenja, u motivaciji i stilovima učenja, o celoživotnom učenju i obrazovanju odraslih, o tome kako odrasli uče, tehnička znanja o temi + trenerske veštine + poznavanje metoda rada

INTERKULTURNA KOMPETENCIJA – umeće razumevanja različitih kultura, rada u različitim multikulturalnim okruženjima, umeće rada sa učesnicima iz različitih kultura koji stvarima pristupaju na različiti način. Stavovi – otvorenost prema različitostima, trpeljivost, empatija
Primer:

Južnjak stalno kasni, neko iz severne Evrope je uvek na vreme. Kako pristupamo južnjaku, da li mu se osmehujemo ili mu držimo predavanje kako ne sme da se kasni?

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.



Zadatak za individualni rad a zatim diskusiju u plenumu:

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?

TRENERKE VEŠTINE:

1) VEŠTINA KREIRANJA POZITIVNE RADNE ATMOSFERE

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.

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.



VEŠTINA OTVARANJA



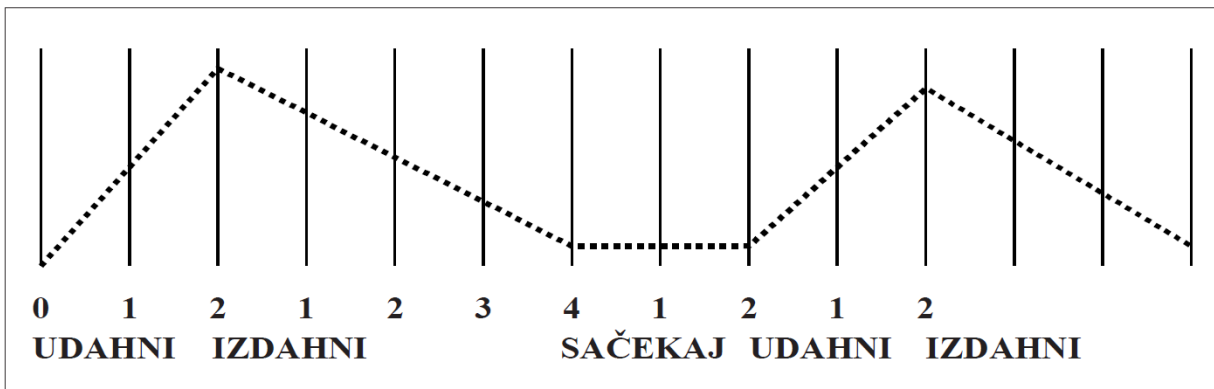
VEŠTINA FACILITIRANJA (VEŽBA DRUGOM PRILIKOM)



VEŠTINA IZLAGANJA/PREZENTOVANJA (VEŽBA 2 SA DEBATOM)

2-4-2 Disanje

1. Udahnite 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)



VEŠTINA RADA SA GRUPOM (VEŽBA KOJU TREBA DA PROBAJU NA SVOJOJ OBUCI)

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.

Vežba: 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.

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.



VEŠTINA TIMSKOG RADA TJ. KOTRENERSKOG RADA U PARU (ISTO)

VEŠTINA DAVANJA POVRATNE INFORMACIJE (VEŽBA 3)

Lični fidbek: zašto, kada i kako?

Kako te vidim kao trenericu i članicu tima? Fidbek timu o radu trenera i njihovim kvalitetima je veoma osetljivo pitanje i treba ga voditi veoma pažljivo. Čak i kada je naglasak fidbeka (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 fidbek. Pozitivan fidbek 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, fidbek 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. Fidbek 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 fidbek koristi zavisi i od toga koliko detaljno članovi tima žele da procenjuju timski rad.

Neka uputstva za davanje fidbeka:

- Razmislite koje su potrebe osobe kojoj upućujete fidbek.
- 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 fidebek od vas.
- Ne prosuđujte.
- Dajte fidbek 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 fidbek



Vežba davanja ličnog fidbeka: 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 fidbek: vašem trenerskom 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 fidbeka.

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.

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:

Razlike u potrebama, ciljevima i vrednostima.

Različita očekivanja u vezi sa ishodima – željenim i neželjenim.

Razlike u percipiranju motiva, reči, ponašanja i situacija.

Nepostojanje dobre volje da se obrade problemi, saraduje ili prave kompromisi.

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, otvoremo i direktno iskazivati neslaganje i sa njim povezana osećanja može biti neprihvatljivo, a konflikti se tretiraju na indirekatan način.

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.

- 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.

“Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja odobrenje njenog sadržaja koji odražava isključivo stavove autora. Evropska komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija iznetih u ovoj publikaciji.”

KORIŠĆENA LITERATURA • Zakon o obrazovanju odraslih, Sl. glasnik RS, br. 55/2013 • Trevisani D., Communication for Leadership: Coaching Leadership Skills (English Edition), 2017 • Organisational Management T-Kit • Velat D, Radić Dudić R., Aktivna obuka, DIAL, Beograd, 2008 • Reay G. D., Understanding How People Learn (Competent Trainer's Toolkit), Kogan Page Ltd, 1994 • Silberman M., “Active Training”, A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips, 1998 • Stojanović M., Alat za socioekonomsko osnaživanje; modul 6: Izuzetan/a kandidat/kinja, Zapadnobalkanski institut WEBIN, Beograd, 2018 • www.flaticon.com •