
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 pokušavamo 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 osvrte 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 omogući 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 sugerira 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 saraduju. *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-sesije¹ 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.