Modeli, stilovi i dizajn obuka

# Klemen Belhar

# Model učenja svjesne sposobnosti

Teorija svjesne sposobnosti i odgovarajući model matrice objašnjavaju proces i stadije učenja nove vještine (ili ponašanja, sposobnosti, tehnike, itd.)

Ovaj koncept je najčešće poznat kao model učenja svjesne sposobnosti ',ili 'teorija učenja svjesne sposobnosti '; ponekad se naziva i 'ljestvica svjesne sposobnosti' ili 'matrica svjesne sposobnosti'. Koriste se također i drugi opisi, uključujući terminologiju koja se odnosi na 'svjesno kvalifikovan' i 'svjesno nekvalifikovan'.

Ponekad u najnovijim usvojenim verzijama dodaje se i peti stadij ili nivo [teoriji svjesne sposobnosti](http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm#fifth-stage-conscious-competence), iako ne postoji ni jedan definitivni petostepeni model, i pored dosta vrlo korisne i validne rasprave o tome šta bi moglo biti taj peti stadij.

Nevezano da li imao četiri ili pet ili više stadija, i da li se nako odluči da ga naviza 'svjesna sposobnost' ovaj model je i dalje u osnovi vrlo jednostavno i korisno objašnjenje o tome kako učimo, i predstavlja koristan podsjetnik potrebe obučavanje ljudi u stadijima.

### Učenje i obučavanje u stadijima

Učenici ili polaznici uglavnom počinju na stadiju 1 - 'nesvjesna nesposobnost'. Oni prolaze kroz stadij 2 - 'svjesna nesposobnost', potom kroz stadij 3 - 'svjesna sposobnost'. Idealno, oni završavaju na stadiju 4 - 'nesvjesna sposobnost'.

Možda i najjednostavnija ilustracija značaja uzimanja u obzir potrebe za postepenim učenjem je to da učitelji i edukatori mogu pogrešno predpostaviti da se polaznici nalaze na stadiju 2, i usmjeriti pažnju ka dostizanju stadija 3, kada se polaznici često nalaze na stepenu 1. U ovom slučaju edukator predpostavlja da je polaznik svjestan postojanja, prirode, relevantnosti, nedostatka date vještine, kao i da ima koristi od stjecanja te nove vještine. Dok polaznici na stadiju 1 - nesvjesna nesposobnost – ne posjeduju ništa od gore navedenog, neće biti u mogućnosti baviti se postizanjem svjesne sposobnosti sve dok u potpunosti ne postanu svjesno i potpuno upoznati sa sopstvenom nesposobnošću. Ovo je fundamentalni razlog neuspjeha mnogih obuka i učenja.

Ukoliko je spoznaja vještini i nedostatku mala ili nepostojeća - tj. učenik je na stadiju nesvjesne nesposobnosti – polaznik ili učenik jednostavno neće vidjeti potrebu za učenjem. Neophodno je uspostaviti spoznaju o slabosti ili o potrebi za obukom (svjesna nesposobnost) prije pokušaja provođenja ili organizovanja obuke ili vještina potrebnih da polaznike prevede sa stadija 2 na 3. Ljudi jedino reaguju na obuku kada su svjesni svoje potrebe za njom, i lične koristi koju će steći uspjehom na istoj.

# Matrica učenja svjesne sposobnosti - napredak, primjeri, definicije

Napredak se odvija od kvadranta 1 preko 2 i 3 do 4. Nije moguće preskočiti stadije. Kod nekih vještina, posebno onih složenijih, pojedinci mogu nazadovati na prethodne stadije, posebno sa 4 na 3, ili sa 3 na 2, ukoliko ne prakticiraju i ne vježbaju svoje nove vještine. Osoba koja nazaduje sa 4, nazad kroz 3, do stadija 2, će morati ponovo da prođe kroz stadij 3 da bi ponovo dostigla stadij 4 – nesvjesnu sposobnost.

Vještine u određenim ulogama stadija 3 (svjesna sposobnost) su potpuno adekvatne, i u nekim slučajevima iz dole pomenutih razloga, bi u stvari mogle biti poželjne.

Može se tvrditi da učenici koji postanu vješti na nivou 4 - nesvjesna sposobnost – prestaju biti učenici. U jednom smislu ovo je izjava nečeg očiglednog, ali suptilnije razmatranje ovog statusa je da pojedinci na ovom stadiju mogu postati podložni opuštenosti, čime prestaje učenje i 'nesvjesna sposobnost' može vremenom postati neupućenost ili sljepilo vezano za nove metode, tehnologije, itd. i stručnjak se može naći u situaciji da ponovo postane nesvjesno nesposoban.

Zanimljivo, napredak od stadija do stadija često prati osjećaj osvješćenja - 'lampica se upali' - stvari 'kliknu' na mjesto za učenika – pojedinac osjeća da je napravio veliki korak naprijed, što u stvari i jeste slučaj. Vrlo jasni i jednostavni primjeri ovog efekta mogu se vidjeti kada osoba nauči da vozi automobil: napredak iz stadija 2 (svjesna nesposobnost) ka stadiju 3 (svjesna sposobnost) je očigledan, kada učenik uspije istovremeno kontrolisati vozilo i davati žmigavac; i sljedeći napredak iz stadija 3 u stadij 4 (nesvjesna sposobnost) je podjednako jasna učeniku kada on/ona može voditi razgovor dok vrši složeni manevar (obično neko vrijeme nakon položenog vozačkog ispita).

Ova matrica je posebno korisna kod prevazilaženja prepreka u obuci. Edukatori i učenici mogu se pitati: "U kojem je učenik stadiju i šta ga sprječava napredak njegovog učenja?"

Na ovaj način teorija svjesne sposobnosti pomaže edukatorima i učenicima da puno bolje razumiju zašto neka prepreka postoji i na koji način je najbolje suočiti se sa izazovom.

Nadalje, pošto teorija svjesne sposobnosti tjera na analizu na individualnom nivou, ovaj model potiče i pomaže individualnu procjenu i razvoj, što je lako izgubiti iz vida kada se većina učenja i razvoja vodi na grupnoj osnovi.

Svi mi posjedujemo prirodne snage i preferencije, i one utiču na naš odnos i opredjeljenost ka učenju, kao i na naše mogućnosti da razvijemo sposobnosti u različitim disciplinama. Ljudi počinju da razvijaju neku sposobnost tek nakon što prepoznaju relevantnost njihove sopstvene nesposobnosti u vezi date vještine. Određeni tipovi mozga i ličnosti skloniji su i posjeduju određene sklonosti i vještine. Svi mi, prema tome, doživljavamo različite nivoe izazova pri napredovanju kroz stadije učenja, zavisno o tome šta se uči. Neki ljudi će se opirati napretku čak i na stadij 2 (postanak svjesne spoznaje nesposobnosti), jer oni odbijaju da shvate ili prihvate relevantnost i korist određene vještine ili sposobnosti. Odbijanje također može biti kaktor kada postoji određeni nivo ličnog straha ili nesigurnosti. Drugi ljudi mogu rado prihvatiti potrebu za razvojen od 1 do 2, ali mogu imati poteškoća da napreduju od 2 do 3 (postati svjesno sposoban) jer im data vještina nije prirodno lična jača strana ili im nedostaje sklonosti. Neki ljudi mogu dobro napredovati do stadija 3 ali imati poteškoće da dostignu stadij 4 (nesvjesna sposobnost), a zatim ponovo nazadovati na stadij 2 (svjesna nesposobnost), jednostavno zbog nedostatka prakse. Ovaj posljednji scenario često vidimo kod učenja novih kompjuterskih vještina, ili upotrebe složenih mašina, i u takvim situacijama teorija svjesne sposobnosti vrlo brzo omogućava pouzdanu analizu o suštini problema i kako ga ispraviti.

### Matrica svjesne sposobnosti

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Sposobnost | Nesposobnost |
| Svjesno | **Svjesna sposobnost**   * osoba postiže 'svjesnu sposobnost' u datoj vještini kada je mogu vršiti pouzdani kada to žele * osoba će se morati koncentrisati i razmišljati pri vršenju date vještine * osoba može vršiti datu bez pomoći * osoba neće moći pouzdano vršiti datu vještinu ukoliko ne razmišlja a njoj - vještina još uvijek nije 'mahinalna' ili 'automatska' * osoba bi trebala da može demonstrirati datu vještinu drugoj osobi, ali vjerovatno nije u mogućnosti kvalitetno podučiti nekoga drugoga * osoba bi idealno trebala nastaviti da praktikuje datu novu vještinu i ukoliko je primjereno, angažovati se da postane 'nesvjesno sposobna' u toj novoj vještini   Praksa je najdjelotvorniji način preći iz stadija 3 na 4 | **Svjesna nesposobnost**   * osoba postaje svjesna postojanja i relevantnosti vještine * osoba je prema tome također svjesna svojih nedostataka u toj oblasti, idealno kroz pokušaj da koristi datu vještinu * osoba shvata da će se njena djelotvornost u datoj oblasti povećati unaprjeđenjem date vještine ili sposobnosti * idealno osoba ima mjeru veličine svog nedostatka u relevantnoj vještini, i mjeru koji nivo vještine je potreban za njenu ličnu sposobnost   Osoba se idealno angažuje da nauči i prakticira novu vještinu, i da pređe na stadij 'svjesne sposobnosti' |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Sposobnost | Nesposobnost |
| Nesvjesno | **Nesvjesna sposobnost**   * vještina se toliko praktikuje da ona uđe u nesvjesne dijelove mozga - postane 'mahinalna' * česti primjeri su vožnja auta, sportske aktivnosti, kucanje, zadaci spretnosti ruku, slušanje i komuniciranje * postane moguće dase određene vještine vrše dok se istovremeno radi nešto drugo, npr. pletenje čitajući knjigu * osoba bi sada mogla obučavati druge osobe u vezi date vještine, mada nakon određenog vremena nesvjesne sposobnosti osoba bi mogla u stvari imati poteškoće da objasni kako to tačno radi – vještina je postala uglavnom instinktivna   To bi moguće značilo da postoji potreba da je dugotrajnu nesvjesnu sposobnost potrebno povremeno provjeravati prema novim standardima. | **Nesvjesna nesposobnost**   * osoba nije svjesna postojanja ili relevantnosti oblasti vještine * osoba nije svjesna da ima određeni nedostatak u datoj oblasti * osoba može negirati relevantnost ili korisnost nove vještine * osoba mora postati svjesna svoje nesposobnosti prije nego počne razvijati ili učiti nove vještine   Cilj polaznika ili učenika kao i edukatora ili učitelja je da osobu prevede u stadij 'svjesne sposobnosti' demonstrirajući datu vještinu ili sposobnost kao i korist koju će ona donijeti djelotvornosti te osobe |

## Eganov model promjene u tri stadija

Gerard Eganov model promjene u tri stadija često se koristi u podučavanju.

U biti u svrhu omogućavanja sebi ili drugoj osobi da:

1. Istraži ličnu **istoriju** i razmotri **mogućnosti**.
2. Istraži kako bi izgledao lični **uspjeh**, predlažući **opcije**, putem uzimanja u obzir **rezultata** i **implikacija**.
3. Odlući i započne sa**implementacijom** u skladu sa onim što je **realno**.

## Reynoldov model razvoja sposobnosti

Učenik prolazi kroz stadije, od kojih svaki izaziva ispuštanje energije:

* upomoć!
* probaj
* pogodak ili promašaj
* solidno
* relativna ovladanost
* mahinalnost

## Jednačina promjene

Postoje različite interpretacije. Osnovna ideja je da će se ljudi promjeniti samo kada:

Kombinacija **želje za promjenom**, **vizije** te promjene, i **znanja procesa promjene** je veća od **vrijednosti ostavljanja stvari onakvih kakve jesu**.

Ovo se alternativno može izraziti kao **nezadovoljstvo + vizija + proces promjene = cijena promjene** (Upravljanje složenim promjenama, Beckhard i Harris, 1987).

## John Fisherov proces lične promjene

Nešto složeniji model koji uključuje pozitivne i negativne opcije promjene:

1. **briga** (mogu li se uhvatiti u koštac sa promjenom koja je preda mnom) - potencijalno dovodi negativno do **odbijanja**
2. **sreća** (nešto će se promijeniti)
3. **strah** (od neposredne lične promjene)
4. **prijetnja** (od reakcija drugih na novog/-u 'mene') - potencijalno dovodi do **razočarenja**
5. **krivnja** (zbog ponašanja u prošlosti) - potencijalno dovodi negativno do **depresije** i nakon toga i do **antagonizma**
6. **postepeno prihvatanje** (mogu se vidjeti u budućnosti)
7. **kretnja naprijed** (ovo može funkcionisati i biti dobro)

# Bloomova taksonomija

Bloomov model taksonomije sastoji se iz tri dijela, ili 'preklapajuća domena'. Također, Bloom je koristio prilično akademske izraze, ali je značanje jednostavno za razumijeti:

1. **Kognitivni domen** (intelektualna sposobnost, tj., **znanje**, ili **'razmišljanje'**)
2. **Afektivni domen** (osjećaji, emocije i ponašanje, tj., **odnos**, ili **'osjećaj'**)
3. **Psihomotorni domen** (manualne i fizičke vještine, tj., **vještine**, ili **'uradi'**)

Ovo je doprinijelo očiglednim varijacijama skraćenica na temu koja sažima ova tri domena; na primjer, Vještina-Znanje-Odnos, ZOV, Uradi-Misli-Osjećaj, itd.

U svakom od ova tri domena, Bloomova taksonomija je bazirana na premisi da su kategorije postaljene po stepenu težine. **Važna premisa Bloomove taksonomije je da se svaka kategorija (ili 'nivo') moraju savladati prije prelaska na sljedeću**. Kao takve, kategorije u okviru svakog domena su nivoi razvoja učenja i njihova težina se postepeno povećava.

Jednostavna matrična struktura omogućava da se napravi ček lista ili šablon za osmišljavanje razvoja programa učenja, kurseva obuke, planova lekcija, itd. Djelotvorno učenje - posebno u organizacijama gdje se obuka treba pretvoriti u organizacione rezultate – bi po svemu sudeći trebalo da obuhvati sve nivoe svakog od domena kako je to relevantno za situaciju i za učenika.

Učenik bi trebao imati koristi od razoja znanja i intelekta (kognitivni domen); odnosa i vjerovanja (Afektivni domen); i sposobnosti da iskoristi fizičke i tjelesne vještine – za djelovanje (Psihomotorni domen).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kognitivni | Afektivni | Psihomotorni |
| *Znanje* | *Odnos* | *Vještine* |
| 1. Prisjetiti se podataka | 1. Primiti (svijest) | 1. Imitacija (kopiranje) |
| 2. Razumjeti | 2. Odgovoriti (reagovati) | 2. Manipulacija (pratiti uputstvo) |
| 3. Primjeniti (upotrijebiti) | 3. Cijeniti (shvatiti i djelovati) | 3. Razviti preciznost |
| 4. Analizirati (struktura/elementi) | 4. Organizovati lični sistem vrijednosti | 4. Artikulacija (spojiti, integrisati povezane vještine) |
| 5. Sintetizirati (stvoriti/izgraditi) | 5. Internalizirati sistem vrijednosti (usvojiti ponašanje) | 5. Naturalizacija (automatizam, postati stručnjak) |
| 6. Evaluacija (procijeniti, prosuditi na osnovu povezanih pojmova) |  |  |

### Pregled Bloomove taksonomije

## Donald L Kirkpatrickov model evaluacije obuke

**Reakcija učenika** – šta su oni mislili i osjećali u vezi obuke

**Učenje** - rezultirajuće povećanje znanja ili sposobnosti

**Ponašanje** – okvir ponašanja i poboljšanja sposobnosti i implementacija/primjena

**Rezultati** – efekti na poslovanje ili okolinu koji su rezultat učinka polaznika obuke

# VAK stilovi učenja

**Vizuelni-Auditorni-Kinestetički** model stilova učenja ili 'inventar', za koji se često koristi skraćenica VAK, pruža jasan način objašnjenja i shvatanja sopstenog stila učenja (i stilova učenja drugih osoba).

**'Stil učenja' bi trebalo shvatiti da znači individualnu mješavinu stilova.** Svi imamo određenu mješavinu jačih strana i preferencija. Niko nema isključivo samo jedan stil ili preferencu. Molimo da ovo uzmete u obzir kada koristite ove ideje.

Alternativno, model se također naziva Vizuelni-Auditorni-Fizički, ili Vizuelni-Auditorni-Taktilni/Kinestetički (ili Kinaestetski). Ovaj model se također u nakim slučajevima produžuje na[VARK (Vizuelni-Auditorni-Čitalački-Kinestetski – eng. Visual-Auditory-Reading-Kinesthetic ) ili VACT (Vizuelni-Auditorni- Kinestetski-Taktilni – eng. Visual-Auditory-Kinesthetic-Tactile)](http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm#vark learning styles model), i sami možete prosuditi o korisnosti ovakvih dopuna.

Izvorni VAK koncepti su prvobitno razvili psiholozi i specijalisti učenja (djece) kao što su Fernald, Keller, Orton, Gillingham, Stillman i Montessori, počevši u 1920-tim godinama. VAK teorija je sada omiljena kod zajednice ubrzanog učenja jer se njeni principi i koristi mogu prenijeti na sve vrste učenja i razvoja, daleko više od njene ranije primjene. Vidi također [Kolbov model](http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm) stilova učenja, i [Gardnerov model](http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm) višestrukih inteligencija, gdje se mogu naći dodatne informacije o [VAK, VARK i VACT teorijama stilova učenja](http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm#vak visual auditory kinesthetic learning styles inventory theory model). Metodologija [Katherine Benziger](http://www.businessballs.com/benzigerpersonalityassessment.htm) je također korisna i relevantna, kao i materijal koji se nalazi u odjeljenju Stilovima ličnosti. Ovi modeli pružaju dodatne perspektive o načinu na koji svi mi razmišljamo i odnostimo se na svijet, i gdje nam leže prirodne jače strane. Vizuelni-Auditorni-Kinestetički model stilova učenja ne preklapa se sa [Gardnerovim višestrukim intel](http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm)igencijama, ili sa [Kolbovom t](http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm)eorijom, nego VAK model u stvari daje drugačiju perspektivu za razumjevanje i objašnjenje dražeg ili dominantnijeg razmišljanja neke osobe i njenog stila učenja, kao i jačih strana. Gardnerova teorija je jedan od načina gledanja na stilove razmišljanja; Kolbova je drugačiji način; VAK također. Što više perspektiva čovjek ima, to bolje vidi i razumije sopstvenu ličnost i stilove učenja, i stilove učenja zaposlenih, kolega i osoblja.

### VAK stilovi učenja

|  |  |
| --- | --- |
| Stil učenja | Objašnjenje |
| Vizuelni | Gledanje i čitanje |
| Auditorni | Slušanje i govor |
| Kinestetički | Dodir i rad |

Na osnovu VAK modela, većina ljudi ima dominantan ili preferencijalni stil učenja, mada neki ljudi imaju mješavinu i podjednako izbalansiran spoj sva tri stila.

Kao što je već pomenuto, također je korisno pogledati [Kolbov model stilova učenja](http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm) i [Gardnerov model](http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm) višestrukih inteligencija.

## Vizuelni-Auditorni-Kinestetički stilovi učenja

VAK model stilova učenja pruža vrlo lagan i brz referentni inventar na osnovu kojeg se mogu procijeniti preferentni stilovi učenja pojedinaca, a zatim najvažnije, **dizajnirati metode učenja i iskustva koja odgovaraju njihovim peferencijama**:

**Vizuelni** stil učenja uključuje upotrebu viđenih ili posmatranih stvari, uključujući slike, dijagrame, demonstracije, prikaze, podjeljene materijale, filmove, itd.

**Auditorni** stil učenja uključuje prenos informacija slušanjem: izgovorenih riječi, sebe ili drugih, zvukova ili šumova.

**Kinestetičko** učenje uključuje fizičko iskustvo - dodir, osjećaj, držanje, izvedbu, iskustva praktičnog rada.

# Kolbovi stilovi učenja

Kolb objašnjava da različiti ljudi prirodno preferiraju jedan određeni različiti stil učenja. Razni faktori utiču na preferirani stil neke osobe: Posebno u njegovom modelu teorije iskustvenog učenja (ELT) Kolb je definisao tri stadija razvoja osobe i sugeriše da se naša sklonost da pomirimo i uspješno integrišemo četiri različita stila učenja poboljšava kako sazrijevamo kroz naše stadije razvoja. Stadiji razvoja koje je Kolb identificirao su:

1. **Akvizicija** – rođenje do adolescencije – razvoj osnovnih sposobnosti i 'kognitivnih struktura'
2. **Specijalizacija** - škola, početni rad i lična iskustva odrasle dobi - razvoj određenih 'specijaliziranih stilova učenja' oblikovanih od strane 'društvene, edukativne, i organizacione socijalizacije'
3. **Integracija** – sredina karijere do kasnijeg života - izražavanje nedominantnog stila učenja u radu i ličnog života.

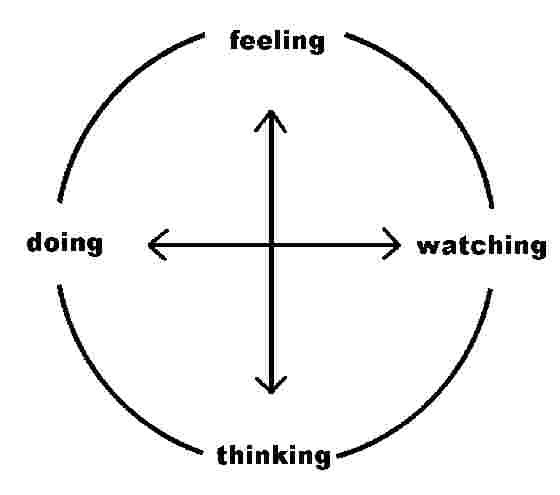
Šta god uticalo na izbor stila, sama preferencija stila učenja je u stvari proizvod dva para varijabli, ili dva različita 'izbora' koja mi pravimo, koje Kolb prezentira kao linije osa, svaka sa 'proturiječnim' modovima na oba kraja:

**Konkretno iskustvo - CE** (osjećaj)**-----V-----Abstraktna konceptualizacija - AC** (razmišljanje)

**Aktivno eksperimentisanje - AE**(radnja)**-----V----- Reflektivna observacija - RO** (gledanje)

Tipična prezentacija Kolbova dva kontinuuma je da se istok-zapad osa naziva Kontinuum procesuiranja (kako pristupamo određenom zadatku), a sjever-jug osa se naziva Kontinuum percepcije (naš emocionalni odgovor, ili kako mislimo ili šta osjećamo o zadatku).

Ovi stilovi učenja su kombinacija dvije linije osa (kontinuumi) koji je svaki formiran izmeđi onoga što je Kolb nazvao 'dijalektički povezani modovi' i to 'iskustva shvatanja' (radnja ili gledanje), i 'iskustva transformacije' (osjećanje ili razmišljanje):



Riječ 'dijalektički' nije šire razumljiva, ali ipak nosi esencijalno značenje, i to 'proturiječno' (njen stari grčki korijen znači 'debata' – i ja zahvaljujem P Sternu za pomoć pri pojašnjenju ovog preciznog značenja). Kolb je ovim htjeo reći da ne možemo raditi oboje u isto vrijeme, i donekle naša želja da radimo oboje stvara spor, koji rješavamo izborom kada smo suočeni sa novom situacijom za učenje. Mi interno odlučujemo da li želimo **raditi** ili **gledati**, i**istovremeno** odlučujemo da li ćemo **misliti** ili **osjećati**.

Rezultat ove dvije odluke daje (i pomaže da tokom čitavog našeg života formiramo) preferirani stil učenja, i zbot toga imamo dva-sa-da matricu dole. Mi biramo način 'prihatanja iskustva', koji definiše naš pristup učenju, i biramo način na koji 'transformišemo iskustva' u nešto značajno i upotrebljivo, što definiše naš emocionalni odgovor na iskustvo. Naš stil učenja je proizvod ovih odluka na ova dva izbora:

1. Kako pristupiti zadatku - tj., **'prihvatanje iskustva'** - preferirati da se (a) **gleda** ili (b) **radi**,

i

1. Naš emocionalni odgovor na iskustvo - tj.,**'transformisanje iskustva'** - preferirati da se (a) **misli** ili (b) **osjeća**.

Drugim riječima, mi biramo naš **pristup zadatku ili iskustvu** (**'prihvatanje iskustva'**) tako što odabiremo opciju 1(a) ili 1(b):

* 1(a) – gledajući druge koji su involvirani u iskustvo i razmišljajući o tome šta se dešava (**'reflektivna observacija' - 'gledanje'**) ili
* 1(b) - 'direktno uskakanje' i radeći (**'aktivno eksperimentiranje' - 'radnja'**)

**Istovremeno** mi biramo kako da **emocionalno transformišemo iskustvo** u nešto značajno i korisno tako što odabiremo opciju 2(a) ili 2(b):

* 2(a) – stićući nove informacije razmišljajući, analizirajući, ili planirajući (**'abstraktna konceptualizacija' - 'razmišljanje'**) ili
* 2(b) – kroz iskustvo 'konkretnih, opipljivih, kvaliteta u svijetu' (**'konkretno iskustvo' - 'osjećanje'**)

### Definicije i opisi Kolbovih stilova učenja

Poznavanje nečijeg (i našeg sopstvenog) stila učenja omogućava da učenje bude orijentisano u skladu sa preferiranom metodom. I pored toga, svi reaguju na i trebaju stimulans svih vrsta stilova učenja u nekom obimu – stvar je u upotrebi naglaska koji najbolje odgovara datoj situaciji i preferencijama stila učenja te osobe.

Slijede kratki opisi četiri Kolbova stila učenja:

* **Divergiranje (osjećanje i gledanje - CE/RO)** – Ovi ljudi su u mogućnosti da gledaju na stvari iz različitih perspektiva. Oni su senzitivni. Oni preferiraju da gledaju više nego da rade, skloni su da prikupljaju informacije i koriste maštu da riješe probleme. Oni su najbolji u tome da gledaju konkretne situacije sa različitih stanovišta. Kolb je ovaj stil nazvao 'Divergiranje' jer ovi ljudi imaju bolji učinak u situacijama koje zahtjevaju generiranje ideja, na primjer, nabacivanje ideja. Ljudi sa divergentnim stilom učenja imaju široke kulturne interese i vole da prikupljaju informacije. Oni su zainteresovani na ljude, često su maštoviti i emocionalni, i često su također dobri u umjetnosti. Ljudi sa divergentnim stilom preferiraju da rade u grupama, da slušaju otvorenog uma i da primaju lične povratne informacije.
* **Asimilacija (gledanje i razmišljanje - AC/RO)** – Asimilacijska preferenca učenja je za koncizni, logički pristup. Ideje i koncepti su važniji od ljudi. Ovi ljudi zahtjevaju kvalitetno jasno objašnjenje umjesto praktičnih mogućnosti. Oni su odlični kod razumjevanja širokog spektra informacija i organizovanja tih informacija u jasan logičan format. Ljudi sa asimilacijskim stilom razmišljanja manje su fokusirani na ljude i više su zainteresovani za ideje i abstraktne koncepte. Ljude sa ovim stilom više privlače logički kvalitetne teorije nego pristupi koji su bazirani na praktičnm vrijednostima. Ovaj stil učenja ljudi važan je za djelotvornost u karijerama koje se bae informacijama i naukom. U formalnim situacijama učenja, ljudi sa ovim stilom preferiraju čitanje, predavanja, ispitivanje analitičkih modela, i da imaju dovoljno vremena da dobro razmisle o svemu.
* **Konvergiranje (radnja i razmišljanje - AC/AE)** – Ljudi sa konvergentnim stilom učenja mogu da riješe probleme i koristit će svoje učenje da iznađu rješenja za praktična pitanja. Oni preferiraju tehničke zadatke, i manje su zainteresovani za ljude i međuljudske aspekte. Ljudi sa konvergentnim stilom učenja najbolji su u pronalaženju praktičnih upotreba ideja i teorija. Oni mogu da riješe probleme i donesu odluke nalazeći rješenja za pitanja i probleme. Ljude sa konvergentnim stilom učenja više privlače tehnički zadaci i problemi nego društene ili međuljudske teme. Konvergentni stil učenja omogućava stručne i tehnološke vrijednosti. Ljudi sa konvergentnim stilom učenja vole da eksperimentišu sa novim idejama, da simulišu i da rade sa praktičnim primjenama.
* **Prilagođavanje (raditi i osjećati - CE/AE)** – Prilagodljivi stil učenja je 'praktičan', i oslanja se na intuiciju više nego na logiku. Ovi ljudi koriste analizu drugih ljudi i preferiraju da upotrijebe praktični, iskustveni pristup. Njih privlače novi izazovi i iskustva, kao i provedba planova. Oni obično djeluju na osnovu instinkta a ne logičke analize. Ljudi sa prilagodljivim stilom učenja uglavnom se oslanjaju na druge ljude za informacije a zatim provode sopstvenu analizu. Ovaj stil učenja prevladava i koristan je kod uloga koje zahtjevaju akciju i inicijativu. Ljudi sa prilagodljivim stilom učenja preferiraju da rade u timovima da izvršenneki zadatak. Oni postavljaju ciljeve i aktivno rade u polju isprobavajući različite načine da postignu dati cilj.

Kao i kod bilo kojeg modela ponašanja, ovo je samo smjernica a ne striktne set pravila.

I pored toga, većina ljudi jasno pokazuje jasne jake preferencee za određeni stil učenja. Sposobnost da koriste ili 'prelaze između' različitih stilova nije nešto što bi trebali predpostaviti da većini ljudi dolazi lagano ili prirodno.

Jednostano, ljudi koji imaju jasnu preferencu stila učenja, iz bilo kojeg razloga, obično će učiti efikasnije ukoliko je učenje orijentisano u skladu sa njihovom preferencom.

Na primjer – ljudma koji preferiraju 'asimilacijski' stil učenja neće biti ugodno ako ih se 'baci u duboku vodu' bez bilješki i uputstva.

Ljudi koji preferiraju da koriste 'prilagodnjivi' stil učenja vjeroatno će postati frustrirani ukoliko ih se natjera da čitaju puno instrukcija i pravila, i ne budu u mogućnosti da dobiju praktično iskustvo sto je prije moguće.

## Razoj obuka

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Procijeniti i dogovoriti potrebe obuke | 2. Izraditi specifikacije za obuku ili razvoj | 3. Razmotriti stilove učenja i osobenost |
| Provesti naku vrstu analizu procjene potreba obuke. Još jedan primjer metode procjene i određivanja prioriteta obuke je [DIF Anal](http://www.businessballs.com/acronyms.htm#DIF_Analysis)iza. | Nakon što identificirate šta želite da obučite i razvijete kod ljudi, morate da te zahtjeve obuke ili učenja razložite na izvodljive elemente. | Stiloi učenja različitih osoba utiču na vrstu obuke koja će im biti najlakša i najdjelotvornija. Pozabavite se takođe i [tipovima](http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm) ličnosti. Treba imati na umu da radite sa ljudima a ne stvarima. Ljudi imaju osjećanja pored vještina i znanja. |
| Ovo se uglavnom odvija tokom procesa procjene. | Priložite standarde, mjerenja or parametre za svaki od elemenata. | [Eriksonov model](http://www.businessballs.com/erik_erikson_psychosocial_theory.htm) je odličan za bolje razumjevanje o ovom pitanju. |
| Uključite ljude u identifikaciju i dogovor o relevantnim potrebama obuke. | [360-stepeni proces i šablon](http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#360 degree feedback 360 degree feedback) kao i jednostavni planer obuke su korisni alati. | Razmotriti tim i grupu. |
| Razmotriti [organizacione v](http://www.businessballs.com/organizationalchange.htm)rijednosti i aspekte integriteta i vještina. | Vratiti se ponovo na ['setove vještina' i alate za analizu potreba obuke](http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skills_assessments_TNA_tools) – oni mogu pomoći kod organizacije i opširnije procjene elemenata obuke. |  |
| Sagledati također i vaš proces regrutovanja – nema smisla obučavati ljude ukoliko oni u startu nisu pravi ljudi za to. |  |  |
| Razlog [zašto ljudi napuštaju također pomaže](http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm) u identifikaciji razojnih potreba. |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 4. Planirati obuku i evaluaciju | 5. Dizajnirati materijale, metode i provesti obuku |
| Razmotriti djelotvornost evaluacije obuke, što uključuje i prije-i-poslje mjerenja. | Prezentacija je bitan aspekt provedbe. |
| Kirkpatrick model posebno je koristan za struktuiranja dizajna obuke. | Planirati kako ćete voditi sastanke i radionice. |
| Razmotriti također i Bloomovu teoriju, da bi mogli razumjeti kakvom vrstom razvoja se u stvari bavite. | Dobre tehnike pisanja pomažu kod dizajna materijala. |
| Razmotriti timske aktivnosti i vježbe. | Dizajnirati materijale i način provedbe obuke training u skladu sa potrebama i znanjem učesnika. |

Postoje mnoge različite metode obuke i razvoja. Obuka na radu, neformalna obuka, obuka u učionici, interni kursevi obuke, eksterni kursevi obuke, treniranje na radu, [životno](http://www.businessballs.com/lifecoaching.htm) treniranje, mentorovanje, zaduženja i zadaci obuke, obuka vještina, obuka o proizvodu, tehnička obuka, obuka razvoja ponašanja, [igranje uloga i igre i vježbe igranja uloga](http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htm), obuka i razvoj stava, akreditovana obuka i učenje, učenje na daljinu – sve je ovo na meniju za obuke, i dostupno je za upotrebu i primjenu u skladu sa individualnim potrebama obuke i organizationim potrebama obuke.

Obuka je također dostupna daleko od i izvan učionice. Još važnije, obuka – ili učenje, ako se gleda iz ugla polaznika – je sve ono čime se nudi učenje i razvoj iskustva. Obuka i razvoj učenja obuhvata i aspekte kao što su etika i moral; stav i ponašanje; liderstvo i odlučnost, kao i vještine i znanje.

Razvoj nije ograničen samo na obuku – to je sve ono što pomaže osobi da se razvije vezano za sposobnosti, vještine, povjerenje, tolerantnost, opredjeljenje, inicijativu, međuljudske vještine, razumjevanje, samokontrolu, motivaciju i drugo.

Ako pogledamo osobine djelotvornih ljudi, lidera, menadžera, operatora, tehničara; pa i bilo koje uloge, bitne kvalitete koje čine da ljudi koji imaju dobar učinak postanu posebni često su vezane za stav. Vještine i znanje kao i procesi koji su ljudima dostupni, nisu neka velika prednost. Ono što čini ljude djelotvornim i vrijednim za bilo koju organizaciju je njihov stav tj. odnos.

Stav uključuje kvalitete koje zahtjevaju različite metode obuke i učenja. Stav proizilazi iz stanja uma pojedinca, sistema vjerovanja, emocionalne zrelosti, samopouzdanja, i iskustva. Ovo su najveći izazovi koji se javljaju kod obuke i razvoja, i postoje mnogo bolji načini ostvarivanja ove vrste napretka i razvoja od smeštanja ljudi u učionicu, ili čak i od vođenja većine konvencionalnih poslovnih ili obuka vještine, koje ljudi smatraju obavezom.

Ovo je razlog zašto obuka i učenje moraju biti puno širi od konvencionalnih kurseva obuke u učionici. Budite kreativni, inovativni, i otvorenog uma, i pronaći ćete učenje u gotovo svakom novom iskustu, bilo za vas lično, vaš tim, ili vašu organizacju. Ukoliko želite da napravite razliku potrebno je da razmislite o tome šta zaista pomaže ljudima da se promijene.

Svi rukovodioci i menadžeri bi trebali omogućiti i pružiti obuku za svoje ljude – obuka razvija ljude, poboljšava učinak, podiže moral; obuka i razvoj ljudi poboljšava zdravlje i djelotvornost organizacije kao i produktivnost posla.

Etika i ponašanje lidera postavlja standarde za njegove ljude, što određuje koliko produktivno oni koriste svoje vještine i znanje. Obuka sama je ništa bez motivacije da se ona efektivno i primjeni. Jaka sposobnost za planiranje i upravljanje obukom vještina, primanje znanja, i razvoj motivacije i stava, u velikoj mjeri utiče koliko kvalitetno ljudi obavljaju njihov posao.

Obuka – i omogućavanje učenja i ličnog razvoja – od ključne su vašnosti za neku organizaciju. Time se omogućava da se poboljša kvalitet, zadovoljstvo klijenata, produktivnost, moral, uspješnost rukovođenja, razvoj poslova i profitabilnost.

Rekavši ovo, potrebno je započeti sa osnovnim stvarima, kao na primjer uvodnom obukom za početnike. Uvodna obuka je posebno važna za nove početnike. Kvalitetna uvodna obuka osigurava da se novi početnici zadrže, a zatim da se brzo i zadovoljno smjeste u produktivnu rolu. Uvodna obuka je više od obuke vještina. Ona se bavi osnovama koje dugogodišnji uposlenici uzimaju za gotovo: koje su smjene; gdje je tabla sa obavijestima; šta je rutina za praznike, bolovanja; gdje je menza; koji je kodeks oblačenja; gdje su toaleti itd. Novi uposlenici također trebaju da razumiju misiju organizacije, ciljeve i filozofiju; kadrovske prakse, zdravstvena i sigurnosna pravila, i naravno posao koji se od njih zahtjeva, i to sa jasnim metodama, vremenskim rokovima i očekivanjima.

Menadžeri moraju osigurati da je uvodna obuka pravilno isplanirana – plan uvodne obuke mora biti izdat svakom novom uposleniku, tako da oni i svi ostali kojih se to tiče mogu vidjeti šta se dešava i šta je sve obuhvaćeno. Za svakog novog početnika potrebno je izraditi i provesti odgovarajući uvodni plan.

Ovi principi uvodne obuke su obavezno fokusirani na osnovne vještine i znanje kako bi novi početnik mogao da smjesti i započne svoj posao. Međutim, velika je prednost ukoliko se započne raditi na potrebama personalnog razvoja, željama, mogućnostima, posebnim jačim stranama, sposobnostima, talentu, itd. tokom ili vrlo kratko nakon uvodnog procesa. Što prije to bolje.

Organizacija treba da procjeni potrebe obuke vještina svojih ljudi - raznim metodama – a zatim da struktuira način na koji će se ta obuka i razvoj odvijati, a menadžeri i rukovodioci igraju ključnu ulogu u pomoći pri oom procesu.

Potrebno je također procijeniti lične jače strane i sposobnosti ljudi – kao i ciljeve i želje i posebne talente (trenutne i skrivene) – kako bi se oni razumjeli i pomoglo toj osobi da razumije, da mogućnosti za njihov razvoj i dostignuća u organizaciji nisu ograničena njihovom radnom ulogom, ili setom vještina koje organizacija neizbježno definiše za tu osobu.

Što je moguće prije, potrebno je ljudima dati do znanja da njihova uloga na poslu ne definiše njihov potencijal kao osobe unutar ili izvan organizacije i, podložno organizacionoj politici, potrebno je raditi na tome da se svaka osoba razvije na smislen i relevantan način tako da će u tome uživati i biti motivisani, kao pojedinac, mimo radne uloge i mimo radnih zahtjeva.

Ukoliko je to moguće ova vrsta razvoja može se nadopuniti pružanjem mentorskog i olakšavajućeg treninga (izvljačenje – a ne unošenje), koji je vrlo djelotvoran za stvaranje izvanrednih ljudi. Mentorisanje i pravilni trening bi se u svakom slučaju trebali koristiti pored formalnih struktuiranih obuka, ali ova vrsta podrške također može doprinijeti u 'razvoju cjelokupne ličnosti', posebno kada se mentor ili trener smatraju uzorom za konkretne sopstvene aspiracije date osobe.

Vrlo je bitno da menadžer dobro razumije sebe prije nego počne trenirati, obučavati ili mentorisati druge:

Da li su vaše vještine adekvatne? Da li vam je potrebna pomoć ili obuka u bilo kojim bitnim oblastima neophodnim za obučavanje, treniranje, mentorisanje drugih? Koji je vaš lični stil? Kako vi komunicirate? Kako pristupate zadacima? Koji su vaši motivi? Sve ovo utiče na to kako vi vidite i vršite ulogu obuke, treninga ili mentorisanja, i na način kako vidite i kakav odnos imate prema osobi koju trenirate, obučavate ili mentorišete. Vaš cilj je da pomognete drugoj osobi da nauči i da se razvija - a ne da kreirate još jednu verziju vas samih. Kada razumijete sami sebe, razumjet ćete kako će vas drugi vidjeti, kako najbolje da komunicirate i kako najbolje da pomognete drugima da se rastu, da uče i da se razviju.

Dodatno, od vitalnog je značaja da također razumijete stil i osobenost druge osobe – kako oni preferiraju da uče – da li vole da čitaju i apsorbuju puno detalja, da li preferiraju da im se pokaže, da sami iskuse putem proba i greški. Znanje da druga osoba ima preferirani stil učenja pomaže vam da provedete obuku na najrelevantniji i korisniji način. Pomaže vam da osmislite aktivnosti i zadatke koji će drugoj osobi biti ugodniji za raditi, što osigurava bolji rezultat u kraćem vremenu. Postoje razni modeli i testovi koji će vam pomoći da razumijete stilove učenja - pogledajte [Kolbov model](http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm). Pogledajte višestruke inteligencije i [VAK model učenja kao i testove slobodnih stilova učenja](http://www.businessballs.com/vaklearningstylestest.htm).

## Pravljenje prioritete za obuku

S obzirom da postoji širok spektar vještina i drugih sposobnosti koje se mogu razvijati kod ljudi, korisno je sastaviti neku vrstu prioriteta tako da obuka bude fokusirana na oblasti koje će postići najveću korist, drugim riječima, povrat investicije (obično u smislu organizacionog učinka, iako potrebe tima i pojedinaca također mogu biti vrlo značajne kod pravljenja prioriteta obuke i razvoja zavisno od situacije.)

Pored alata vezanih za setove vještina i analize potreba obuke na ovoj web stranici, slijede tri dodatna primjera metoda za izradu prioriteta obuke:

**Neophodno/poželjno** – jednostavno i brzo definišite svaku aktivnost (vještinu, sposobnost, bilo šta) na osnovu toga da li je ona **neophodna** ili **poželjna** za svrhu posla i organizacioni učinak. Prioritet za obuku jasno daje se razvijanju **neophodnih** sposobnosti.

**Važnost/sposobnost matrica** – najveći prioriteti za obuku su jasno one aktivnosti (vještine, sposobnosti, bilo šta) koje imaju veću važnost (od zadataka do organizacionog učinka) i nisku sposobnost (nivo vještine polaznika).

|  |  |
| --- | --- |
| **visoka važnost i niska sposobnost = visok prioritet za obuku** | visoka važnost i visoka sposobnost = nizak prioritet za obuku |
| niska važnost i niska sposobnost = nizak prioritet za obuku | niska važnost i visoka sposobnost = nulti prioritet za obuku |

**DIF analiza** - DIF znači težina, važnost i učestalost (eng. Difficulty, Importance and Frequency). DIF analiza je sofisticirana (i potencijalno vrlo složena) metoda procjene učinka, izrade prioriteta potreba obuke i planiranja obuke, zasnovana na sljedeće tri perspektive: težina, važnost i učestalost. Sistem se bavi zadacima i aktivnostima (ili vještinama, sposobnostima, bilo šta) a ne bavi se razvojem iz lične individualne perspektive. DIF analiza se može koristiti na razne načine: na primjer kao dijagram toka tako da se razmotri svaka aktivnost koristeći jednostavno da/ne za svaki od tri faktora u redoslijedu težina (da/ne), važnost (da/ne) i učestalost (da/ne), što generiše osam mogućih kombinacija. Na jednostavnom nivou, aktivnost koja ima male vrijednosti na sve tri skale je očigledno niskog prioriteta; dok je aktivnost koja ima visoke vrijednosti na sve tri skale visokog prioriteta. Potrebno je vaganje (značaja svakog faktora u odnosu na posao svrhu/cilj) da bi se optimizirala korisnost i relevantnost sistema, posebno kada se primjenjuje na grupu ili organizaciju. Ova analiza može postati iznimno složena, pa je prema tome razumno osigurati da je nivo analize odgovarajući za datu situaciju prije početka izrade složenih sistema analize. Za jedan potencijalno tako detaljan sistem, DIF analiza ne uzima automatski u obzir lične preference i potencijalne sposobnosti, i kao takav, uputno je uzeti u obzir ovaj aspekt kada predanost polaznika utiče na razvoj, što je slučaj u većini situacija.

Postoje i druge metode za izradu prioriteta obuke. Izaberite ili razvijte mettodu koja je odgovarajuća za vašu situaciju. Oduprite se težnji da ona postane previše detaljna. Analiza i detalji bi uvijek trebali biti sredstvo za postizanje određenog cilja (postizanja djelotvorne obuke i razvoja), a ne cilj sam po sebi.

Ananliza zasnovana na zadacima je važna za mjerenje i planiranje organizacionog razvoja, ali pristupanje izradi prioriteta obuke iz isključive perspektive zadataka ignoriše vitalni personalni faktor.

## Razvoj ljudi i sposobnosti

Mnoge organizacije se sučeljavaju sa izazovom razvoja veće vjere, inicijative, iznalaženja rješenja i sposobnosti rješavanja problema kod svojih ljudi. Organizacijama je potrebno da im zaposlenici na svim nivoima budi više samostalni, snalažljivi, kreativni i autonomni. Takovo ponašanje omogućava zaposlenicima da djeluju na višem strateškom nivou, što njihove organizacije čini produktivnijim i konkurentnijim. Ljudski trud proizvodi bolje rezultate. To je nešto što sve organizacije teže da postignu.

Međutim, dok konvencionalne obuke vještina ljudima daju nove tehnike i metode, one neće razviti njihovu zrelost, vjeru ili hrabrost, što je sve neophodno za razvoj menadžerskih i strateških sposobnosti.

Ponovo, potrebno je fokusirati se na razvijanje **osobe**, a ne vještine.

Pokušajte gledati na stvari sa tačke gledišta osobe (vaših ljudi). Pružite im učenje i iskustva koja bi oni željeli iz svojih ličnih interesa, razvoja i koja ih ispunjuju. Učinak i sposobnost na kraju zavise od stava ljudi i njigove emocionalne zrelosti. Pomozite im da postignu ono što žele na personalnom nivou, i to će stvoriti platformu za povjerenje, 'emocionalne ugovore' da organizacijom, i naknadni razvoj vještina/procesa/znanja relevantnih za upravljanje većim odgovornostima, ulogama i timovima.

Interaktivne radionice su dobre za započinjanje ove vrste razvoja odnosa. Uključite ljude od samog starta. Fokusirajte se na ono šta oni žele. Možete također upotrijebiti upitnik o personalnom razvoju kako bi započeli da stvarate pozornicu i dajte primjere 'alternativnih' mogućnosti za učenje. Počinje se sa osobom, a ne sa vještinom. Radi se o stavu i emocionalnoj zrelosti. Emocionalni principi i metodologije vrlo dobro se uklapaju u moderne pristupe razvijanja vjere, zrelosti i stava ljudi.

Kada ljudi razviju samopouzdanje, integritet, emocionalnost, oni automatski postaju proaktivniji, više fokusirani na rješenja, bolje reaguju itd., što stvara kumulativni efekat kroz čitav tim. [Johari](http://www.businessballs.com/johariwindowmodel.htm)ev model je također koristan. Tako mnogo ljudi na poslu jednostavno 'samo odrađuju posao' i 'prilagođavaju se' često zato jer se osjećaju nesigurnim, nemaju samopouzdanje da urade ono što misle da je tačno, ili se bojažljivi da budu odvažni, a odvažnost se apsolutno zahtjeva kod samostalnosti, inicijative, veće odgovornosti; dakle kod svih oblika ponašanja koje organizacije nastoje da potaknu.

Odvažnost ne možete 'naučiti' – ljudi moraju da iskuse stvari koje će im omogućiti da se osjećaju odvažnijim, da poduzmu rizik, i da žele da poduzimaju rizike.

To znači da moraju također postojati nagrade inače ljudi neće imati razlog da sebe izlože riziku. Nije samo očekivanje finansijske nagrade ono što ih motiviše. To je ono što vodi ljude da se razviju i promijene.