



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Projekt ESS: Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja 2016-2022

Podktivnost 2: Strokovno svetovanje izvajalcem

MOTIVACIJA ODRASLIH ZA PRIDOBIVANJE IN NADGRADJO ZNANJA

dr. Danijela Brečko

Andragoški center Slovenije,

December 2018

KAZALO

Uvod.....	3
1. Znanje je nova svetovna valuta - učenje pa najboljša naložba v prihodnost	3
2. Koncept vseživljenjskega učenja	4
3. Sposobnosti odraslih za učenje	4
4. Motivi odraslih za novo znanje in izobraževanje	6
5. Didaktična načela izobraževanja odraslih.....	6
6. Izobraževalne oblike izobraževanja odraslih	7
7. Učenje odraslih je komunikacijski proces.....	9
8. Pomen povratne informacije	10
9. Podajanje povratne informacije.....	10
10. Selektivno sprejemanje informacij in motivacija za učenje ter.....	12
Literatura in viri:.....	16

Uvod

Znanje je nova svetovna valuta. Če je bilo v preteklosti pomembno predvsem materialno bogastvo (zemlja, oprema, naravni viri), danes govorimo predvsem o znanju. Tako so danes glavne investicije v nadgradnje znanja. Organizacije, ki investirajo v znanje, investirajo v prihodnost. Znanje se tako skriva v novih tehnologijah, v dokumentaciji, v procesih dela, inovacijah in tudi v glavah ljudi.

Nekateri posamezniki, zlasti višje izobraženi se te nove valute močno zavedajo, kot se tudi zavedajo vpliva učenja in izobraževanja na kakovost življenja. Nekatere ljudi pa je za pridobivanje novega znanja potrebno dodatno navdušiti oziroma motivirati. V prispevku tako predstavimo pomen nenehnega pridobivanja znanja v sodobnem času kot tudi razložimo različne vrste motivov za učenje odraslih. Motivacija za pridobivanje novega znanja ni pomembna le pred začetkom učenja, temveč ves čas učnega procesa. S tem namenom predstavimo tudi različne oblike pridobivanja znanja ter še zlasti pomen povratne informacije.

1. Znanje je nova svetovna valuta - učenje pa najboljša naložba v prihodnost

Živimo v učeči se družbi, za katero je značilno, da se (tudi posameznik v njej, nikoli ne neha učiti. Znanje ima velik pomen, ki ga lahko opazujemo iz treh zornih kotov: **Vidik uporabnosti**; Najdragocenejše je tisto znanje, ki ga lahko uporabimo v praksi in nam torej koristi pri opravljanju dela ter zvišuje našo uspešnost ter učinkovitost. **Socialni vidik**; znanje se prenaša iz roda v rod, iz generacije v generacijo. Pomembno vpliva na povezovanje in sodelovanje ljudi.

Razvojni vidik; Znanje igra poglavito vlogo pri osebnem razvoju ljudi. Znanje je pravzaprav sredstvo za razvoj naših potencialov in sposobnosti.

Znanje torej lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij ter procesov. Zgolj podatkovno znanje ni več dovolj, znanje je potrebno postaviti v sistem in šele, ko podatke med seboj povežemo v funkcionalne odnose, lahko govorimo o pridobitvi novega znanja.

Znanje nam pravzaprav omogoča delovanje. Glede moči znanja za delovanje človeka pa Delors loči različne vrste znanja, ki jih opredeli kot:

- Učiti se, da bi vedeli čim več;
- učiti se, da bi lahko delali;
- učiti se, da bi složno živeli skupaj;
- naučiti se biti.

2. Koncept vseživljenjskega učenja

Koncept vseživljenjskega učenja se nanaša na potrebo po stalnem izobraževanju in izpopolnjevanju ter dopolnjevanju obstoječega znanja. Temelji na kulturi vseživljenjskega učenja, ki motivira posameznika, da se stalno in sistematično izobražuje ter usposablja vse svoje življenje.

V *Memorandumu o vseživljenjskem učenju*, ki ga je pripravila Komisija evropske skupnosti, je vseživljenjsko učenje opredeljeno kot »vseobsegajoča in trajna učna aktivnost za izboljševanje znanja, spretnosti in veščin, ki jih posameznik potrebuje za aktivno državljanstvo, socialno povezanost ter zaposljivost.«

Učenje je vseživljenjski proces, ki je enako pomemben v vseh obdobjih človekovega življenja. Učimo se hoditi, govoriti, voziti kolo, igrati karte, ravnati z vrtalnim strojem, delati na računalniku, voditi podjetje... Pri definiranju pojma učenje si lahko veliko pomagamo s spoznanji raziskovalcev. Najbližje mi je definicija Borgerja in Seaborna, ki učenje definirata kot »vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva«.

Učenje torej ni le pridobivanje znanja, spretnosti in navad, ampak pomeni stalno spreminjanje posameznika. **Tako tudi končni cilj izobraževanja ni pridobitev znanja, ampak sprememba vedenja.** Učenje bi torej lahko opredelili kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe.

Učenje in izobraževanje odraslih; Ko govorimo o učenju in izobraževanju odraslih, se najprej srečamo s pojmom odraslosti, ki ni povsem jasen. Kdaj je človek odrasel? Ali takrat, ko dopolni 18 let? V izobraževanju je pojem odraslosti povezan s pojmom zrelosti. Poznamo vsaj 4 vrste zrelosti:

biološka zrelost s katero mislimo na zrelost človekovih organov;

psihološka zrelost, s katero razumemo optimalno delovanje motorike in psihomotorike ter zmožnost presojanja in nadziranja čustev;

socialna zrelost, ki se odraža v odnosih z ljudmi in se izkazuje v čustvenem ravnotežju, občutku za realnost, prožnost in prilagodljivost...

poklicna zrelost, s katero označujemo zmožnost za pravilno izbiro poklica.

Andragogika, kot veda o izobraževanju in učenju odraslih definira pojem odraslosti na temelju družbenih vlog, ki jih obvladuje posameznik in pravi, da je odrasel vsak posameznik, katerega prevladujoča družbena vloga ni več vloga učenca, dijaka oz. študenta, ampak druge družbene vloge, kot so zaposleni, oče, mati...

3. Sposobnosti odraslih za učenje

Vsakokrat ko sem pred izzivom, da izobražujem odrasle, se nehote spomnim starega slovenskega pregovora; »*Kar se Janezek nauči, to Janezek zna*«, ki simbolizira, da vse, kar znamo, se naučimo v zgodnjih otroških letih. Najbrž tudi vi pomislite na to, še zlasti ker se tudi veliko odraslih pritožuje, da se z leti vse težje in težje učijo in zapomnijo pomembne stvari. Namen tega prispevka je tudi odgovoriti na vprašanje,

ali je to res ali gre le za zakoreninjen stereotip in kje pravzaprav gre iskati korenine za takšno mišljenje.

Sodobne raziskave kažejo, da takšno pojmovanje o sposobnostih odraslih za učenje ne vzdrži več. Človeške možgane namreč sestavlja približno 1000 milijard celic, od tega je 100 milijard živčnih celic - nevronov, ki so pomembni za učenje. Vsak dan odmre veliko nevronov, vendar se z uporabo razvijajo nove povezave in nasprotno, ob slabšem delovanju možganskega tkiva le to hitreje propada. Tako lahko prav z učenjem ohranjamo in celo povečamo gostoto povezav-sinaps med nevroni, ki so ključnega pomena za ohranjanje duševne in intelektualne čilosti. To pa pomeni, da z leti prav zaradi gostote povezav med nevroni in izkušenj sposobnosti za učenje celo naraščajo. Sicer pa so za učenje pomembne predvsem tri vrste lastnosti:

- *senzorične lastnosti*; stanje čutil, splošni nivo telesne energije, telesna kondicija, hormonsko ravnovesje ... Te sposobnosti s staranjem upadajo in se manifestirajo predvsem v daljšanju reakcijskega časa, upadanju fizične moči, pojemanje spolne moči ... in hkrati vplivajo tudi na to, da posameznik podcenjuje svoje sposobnosti za učenje.
- *intelektualno-spoznavne lastnosti*; sposobnost učenja, učni stil, hitrost in kakovost, mentalna kondicija, mišljenje, spomin ... S starostjo upada predvsem hitrost ne pa moč intelektualnega delovanja. Zmanjša se predvsem zmožnost znati se v povsem novih situacijah, ki niso v skladu z prejšnjimi izkušnjami ali so z njimi celo v nasprotju. Odrasli si ravno tako dobro zapomnijo stvari kot mladi, lažje pa si zapomnijo logične in smiselne vsebine. Tako kakovost učenja pri mnogih odraslih celo narašča. Tisti, ki trdijo, da se težje učijo se morda res, toda predvsem zaradi slabo razvitih učnih navad in slabe mentalne kondicije, kajpak ob predpostavki, da so njihove senzorične lastnosti normalno delujoče.
- *emocionalno-motivacijske lastnosti*; emocionalna stabilnost, izoblikovani motivi, konstantno vedenje, sprejemanje konfliktov kot del vsakdana, prevzemanje odgovornosti, intenzivni interesi, vztrajnost ... Vse te lastnosti pa pozitivno prispevajo k učenju. Odrasli so po vseh raziskavah sodeč bolj pripravljeni »zares« učiti, pri učenju so bolj motivirani, vztrajnejši in dobro vedo kaj želijo z učenjem doseči. Ne učijo se za ocene, temveč zaradi znanja samega. Temu pravimo tudi notranja motivacija, ki je veliko močnejša kakor zunanja, kajti če zunanji motivatorji nenadoma izginejo, izgine tudi zagnanost za učenje. Prav tako se veliko bolj zavedajo vrednosti časa in drugih sredstev, ki jih vlagajo v učenje oz. usposabljanje, zato so tudi bolj kritični do kakovosti izobraževalnih dogodkov, ki se jih udeležujejo.

Intelektualne sposobnosti z leti pri zdravem človeku ne upadajo. Resda upadajo fizične in senzorične sposobnosti, ki lahko v nekaterih primerih povzročijo tudi težave pri sprejemanju znanja, še zlasti, če so prizadeta čutila. Sposobnosti za učenje zaradi bogastva izkušenj ter emocionalno-motivacijskih lastnosti, ki jih z leti razvijemo pri odraslih celo naraščajo, krajša pa se reakcijski čas. Splošno prepričanje, da se z leti vse težje učimo, torej ne drži. Če imamo razvite učne navade in smo v primerni mentalni kondiciji, pri učenju ne bomo imeli nobenih težav.

4. Motivi odraslih za novo znanje in izobraževanje

Odrasli se za izobraževanje odločajo iz najrazličnejših nagibov. Žene jih radovednost, želja po navezovanju novih stikov, želja, da bi preizkusili novo znanje. Pri odločitvi za izobraževanje lahko botruje tudi več motivov skupaj. Maslow celo pravi, da ima človek hkrati potrebo po znanju in strah pred neznanjem, ki izvira predvsem iz slabih izkušenj. Navadno pa lahko odločitev odraslih za izobraževanje razdelimo vzdolž treh glavnih motivov:

- Nekateri odrasli so *usmerjeni predvsem k cilju*; ti si izberejo določen cilj, ki ga skušajo z izobraževanjem doseči, na primer odpraviti težave v družini, povečati ugled, pridobiti nov socialni status, zaslužiti več denarja... Prevladujejo torej zunanji motivi.
- Odrasli učenci *usmerjeni k dejavnosti* se odločijo za izobraževanje predvsem zaradi dejavnosti same in ne toliko zaradi pridobitve novega znanja. To so lahko odrasli, ki nimajo veliko socialnih stikov, so osamljeni in z izobraževanjem želijo navezati nove stike.
- Odrasli, ki so *usmerjeni v učenje* pa se odločajo za izobraževanje predvsem zaradi osebnosten rasti, pridobitve novega znanja. Takšni posamezniki navadno izkoristijo sleherni čas za učenje. Pri njih prevladuje notranji motiv, želja po odkrivanju neznanega. To so najboljši in za predavatelja tudi najzahtevnejši študentje.

5. Didaktična načela izobraževanja odraslih

Andragoška didaktika je znanstvena disciplina, ki preučuje zakonitosti izobraževalnega procesa odraslih. Didaktika tako preučuje izvedbo izobraževanja z vidika izobraževalnih ciljev, nalog in metod dela, sredstev in organizacije. Najbolj splošna so naslednja načela:

1. **Načelo nazornosti**; vodenje udeležencev do jasnih predstav oz. predstavitev vsebine na jasn in nedvoumen način.
2. **Načelo primernost**; izobraževanje mora biti prilagojeno posebnim značilnostim, sposobnostim in potrebam odraslih.
3. **Načelo znanstvenosti**; izobraževanje za določeno strokovno področje mora zajemati tehnološki in znanstveni razvoj stroke.
4. **Načelo vzgojnosti** pomeni, da izobraževanje posreduje udeležencem tudi vrednote posameznega strokovnega področja.
5. **Načelo zavestne aktivnosti** pomeni, da brez aktivnega vključevanja udeležencev izobraževanje ni uspešno.

6. **Načelo postopnosti in sistematičnosti** uresničujemo s spoštovanjem načel kot so od lažjega k težjemu, od znanega k neznanemu, od preprostega k zapletenemu...
7. **Načelo trajnosti**; vsako izobraževanje vsebuje znanje in spretnosti, ki naj bi jih udeleženci trajno osvojili.
8. **Načelo prilagojenosti razvojni stopnji udeležencev** pa pomeni, da je treba izobraževanje prilagoditi predznanju izkušnjam in starosti udeležencev izobraževanja.

6. Izobraževalne oblike izobraževanja odraslih

V splošnem vse vrste pridobivanja znanja v organizaciji delimo na interna in eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. **Interna** pridobivanja znanj izvajamo znotraj organizacije, **eksterna** pa izven organizacije.

Pri pridobivanju znanja odraslih ločimo naslednje oblike:

- **samostojno** izobraževanje (samoizobraževanje), izpopolnjevanje in usposabljanje
- **timsko** izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, ki se torej izvaja v timih, ki sledijo enakim ciljem.
- **skupinsko** izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih (skupina ljudi, ki nima enakih ciljev)
- **kombinirane oblike** izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanje.

Najpogosteje v terminologiji izobraževalnega managementa uporabljamo tri pojme; **izobraževanje**, **izpopolnjevanje** in **usposabljanje** posameznika. Velikokrat tudi zamenjujemo njihov pomen, zato jih v nadaljevanju pojasnjujem posebej.

Pojem	Opis
Izobraževanje...	...je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja splošnih ali strokovnih znanj, sposobnosti, veščin navad in /ali načrten proces razvijanja drugih kompetenc posameznika.
Izpopolnjevanjeje usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja , spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistematiziranja predhodno že pridobljenega splošnega strokovnega ali znanstvenega znanja, sposobnosti, veščin in drugih kompetenc znanja

Usposabljanje...	...je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj in spretnosti, veščin in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje za učinkovito in uspešno opravljanje del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti.
-------------------------	--

V nadaljnji razčlenitvi je razvidno, da lahko pridobivanje znanja (izobraževanje izpopolnjevanje in usposabljanje) organizirano na različne načine:

1. **Tečaji;** več zaporednih srečanj, navadno z nekaj dnevnimi premori za refleksijo naučenega
2. **Seminarji;** enodnevna ali večdnevna srečanja, kjer gre za enosmerno podajanje znanja in informacij z ali brez zaključne razprave.
3. **Posveti;** enodnevna ali večdnevna srečanja z živahno razpravo o predstavljeni tematiki.
4. **Problemske konference;** enodnevna ali večdnevna srečanja, kjer se obeleži en problem iz vseh zornih kotov; sestanek o kaki pomembnejši stvari, navadno z udeležbo funkcionarjev, strokovnjakov.
5. **Simpoziji;** zborovanje, sestanek, na katerem strokovnjaki razpravljajo, se posvetujejo o določeni temi.
6. **Izobraževalne delavnice,** enodnevna ali večdnevna interaktivna srečanja z namenom, da udeleženci ustvarijo določen učni izdelek. Poudarek je na delu udeležencev
7. **Kolegiji;** krajši problemski sestanki z namenom iskanja idej ali rešitev.
8. **Predavanja;** informativna predstavitev določene stvari, novosti...
9. **Izobraževalni sestanki,** sestanek z namenom izmenjave znanj in izkušenj med udeleženci.
10. **Delovni sestanki,** sestanek z namenom izdelave določenega produkta
11. **Konzultacije;** strokovni pogovor o kakšni stvari, svetovanje v zvezi z določenim problemom
12. **Coaching;** posebna oblika svetovanja s postavljanjem vprašanj, ki pripeljemo posameznika ali skupine do samouvida.

13. Mentorstvo; - proces v katerem izkušeni posameznik pomaga pri strokovnem in osebnem razvoju manj izkušeni osebi. Mentor vodi mentoriranca s pomočjo nasvetov, sugestij ter razlag. Mentor je zaupanja vredna oseba, ki v procesu mentorstva prenaša svoje znanje in izkušnje mentorirancu. V procesu mentorstva mentor sledi mentorskemu programu, v katerem so jasno definirani cilji mentorstva, celoten proces ter kriteriji za evalvacijo mentorskega programa. Mentorji morajo biti za svoje delo tudi primerno usposobljeni.

Večina naštetih oblik lahko potekajo tudi v obliki e-učenja, bodisi preko platform za e-učenje, bodisi preko videokonferenc ali drugih platform, ki omogočajo e-učenje.

Učenje je vseživljenjski proces. Učimo se na različne načine in vselej, tudi takrat, ko se tega ne zavedamo. Odrasli se odločajo za organizirane oblike izobraževanja iz različnih motivov, pogosto pa končni odločitvi botruje več motivov hkrati. Ne glede na to, ali pri posamezniku prevladujejo zunanji ali notranji motivi pa so le ti pri odraslih izredno močni, ker so tudi njihovi interesi bolj intenzivni. Prav zaradi velike motivacije so odrasli v izobraževalnem procesu zahtevni in želijo pridobiti kar največ novega znanja. Kot svetovalec lahko te motive prepoznate in gradite ustvarjalno učno klimo ter delovno motivacijo na že obstoječih motivih kot tudi z doslednim upoštevanjem didaktičnih načel v izobraževanju odraslih ter ustreznim izborom organizacijske oblike za pridobitev oz. nadgraditev znanja.

7. Učenje odraslih je komunikacijski proces

Učenje je proces prenašanja ali sporočanja informacij, da bi pri posamezniku dosegli določene spremembe v njegovem vedenju. Takšno pojmovanje učenja je splošno sprejeto in tudi ni predmet sporov. Z učenjem se človek prilagaja svojemu socialnemu okolju in hkrati z učenjem vpliva na svoje okolje. Učenje je notranji proces, je proces notranjih sprememb v človeku, ki pa se pretežno odvija v interakciji s socialnim in fizičnim okoljem. Rezultati učenja se v največji meri manifestirajo v interakcijah z drugimi ljudmi. V tej luči moramo razumeti učenje kot najbolj naraven proces socialne komunikacije, ki ga povsem upravičeno lahko označimo za osrednjo človekovo aktivnost v vsem njegovem življenju. Iz tega izvira tudi stalna težnja, da bi proces učenja/komunikacije posodobili, ga naredili bolj učinkovitega in intenzivnega. Predvsem v zadnjem času lahko v svetu in pri nas zasledimo izrazito zanimanje za procese komunikacije tako strokovnjakov kot laične javnosti, vsi pa iščemo poti in tehnike, s pomočjo katerih bi izboljšali svoje komunikacijske sposobnosti in znanja.

Sprejem informacij pri človeku je izrazito intrapersonalni proces. Pri odraslih poteka ta intrapersonalna komunikacija kakovostno drugače kot pri otrocih, saj bogastvo asociacij in izkušenj odraslemu navadno omogoča hitrejše preverjanje informacij. Zakaj navadno? Predvsem zato, ker prejšnje izkušnje lahko tudi zavirajo proces sprejemanja novih informacij, še posebej, če so izkušnje takšne, ki ne dopuščajo uskladitve z novimi informacijami. To se zgodi, kadar nova informacija ne pomeni

dopolnitve ali nadgradnje že obstoječe izkušnje, kadar posameznik v svoji kognitivni shemi preprosto ne najde asociacije za razumevanje nove informacije.

Element povratne zveze stopa v ospredje predvsem v interpersonalnih komunikacijah, saj je prava komunikacija vedno tudi interakcija, bistvo interakcije pa je prav možnost povratne zveze in povratnega vplivanja. Šele s povratno zvezo je zagotovljen recipročni učinek v komunikacijskem procesu, brez katerega o komunikaciji v polnem pomenu te besede ne moremo govoriti. Tako torej dobimo učni komunikacijski krog, ki omogoča prenašanje in preverjanje informacij. Šele ko posameznik uspe tako preverjene informacije pripeti v svojo kognitivno shemo in jih predelati ter uskladiti z že obstoječimi informacijami, lahko pričakujemo tudi spremembo vedenja.

8. Pomen povratne informacije

Učni komunikacijski krog torej vzdržuje prav povratna zveza. Učenje v medosebnih stikih v veliki meri temelji na recipročnosti, na povratni zvezi in povratnem vplivanju. Dajalec informacije mora na osnovi povratne informacije vedno znova ugotavljati, kako so informacije sprejete. Povratna informacija je z vidika osebnostnega razvoja in spreminjanja človeka lahko spodbudna ali pa nespodbudna. Nespodbudne povratne informacije so tiste, ki vplivajo na uravnavanje človeškega sistema tako, da še povečujejo njegovo homeostatičnost. Spodbudne povratne informacije pa povzročajo spremembe v človeku, zmanjšujejo njegovo homeostatičnost in zahtevajo prilagoditev dani situaciji oziroma ponovno vzpostavljanje ravnotežja z okoljem z vnašanjem sprememb v svoj način vedenja in razlaganja sveta. Za spodbudne povratne informacije z vidika osebnostnega razvoja je torej značilno, da terjajo spremembo dosedanjega vedenjskega vzorca. V procesu učenja postanejo informacije, dejstva, podatki ... subjektivna last *učencev*, ki se manifestira v novih znanjih, spretnostih, navadah, skratka v spremembi vedenja. Učenje je toliko uspešnejše, kolikor bolj je zagotovljena dvosmernost komunikacije in kolikor pogostejše je gibanje komunikacije v obe smeri.

9. Podajanje povratne informacije

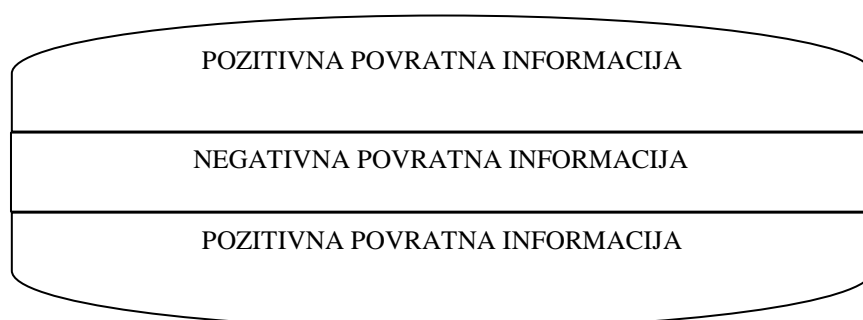
Podajanje povratne informacije ni enostavna naloga. Gotovo je lažje podati pozitivno kot negativno povratno informacijo. Vendar pa različne raziskave kažejo, da mnogi tudi pozitivne povratne informacije pogosto zadržijo zase, kar je verjetno posledica nepoznavanja njihovega pomena in učinkov. Pozitivne povratne informacije igrajo namreč ključno vlogo tako v procesu učenja kot tudi razvoja ljudi. Toda, če se že na področju podajanja pozitivne povratne informacije pojavljajo težave, si lahko le predstavljamo, kako zahtevno mora biti podajanje negativne povratne informacije, če želimo, da ima konstruktiven učinek na tistega, ki jo prejme.

Učinek povratne informacije odvisen tudi od njenega namena. Povratna informacija, ki sledi ocenjevanju učne naloge, ima bistveno več učinka na spremembo v posameznikovem vedenju kot povratna informacija podana v razvojne namene. Prejeta informacija namreč pove, kakšna je uspešnost njihovega dela v učni skupini.

Nekateri svetovalci spontano podajajo in zagotavljajo povratno informacijo na zelo učinkovit način, nekateri pa za razvoj te spretnosti potrebujejo nekaj treninga. Najprej morajo ozavestiti, kakšen je namen povratne informacije in kakšne informacije bodo za sprejemnika najbolj koristne.. Zatorej nekaj priporočil za podajanje povratne informacije:

1. Dobra povratna informacija se osredotoča na opaženo vedenje in ne na interpretacijo. Pogosto se radi prehitro spuščamo v iskanje vzrokov, vendar je bolje, da v povratni informaciji podamo samo naša opažanja, torej KAJ je bilo storjeno in ne ZAKAJ.
2. Najprej podamo nekaj pozitivnih komentarjev, da okrepimo udeleženčevo zaupanje.
3. Dobra povratna informacija se osredotoča na specifična vedenja. Splošna pohvala: »Dobro opravljeno,« udeležencu ne pove prav veliko. Več informacij dobi, če mu predstavimo specifična vedenja: »Predstavitev vašega primera je bila zelo jasna in dobro organizirana.«
4. Osredotočamo se na vedenja, ki jih učenec lahko nadzira in spreminja.
5. S povratno informacijo ne obsojamo. Svetovalec mora vzpostaviti takšen odnos, v katerem učenec razume, da povratna informacija ni osebna sodba, temveč je namenjena izboljšanju vedenja.
6. Povratna informacija naj ne bo preveč obsežna, tako lahko udeleženec sledi informacijam in si jih zapomni. Osredotočimo se na eno ali dve najpomembnejši točki.
7. Za kakovostno povratno informacijo je potrebno pred opravljanjem naloge, izobraževanja, svetovanja... dobro opredeliti cilje, ki naj bi jih udeleženec dosegel.
8. Vzpostavimo dober stik! Pokažemo prijaznost in spoštovanje, kar tudi sami pričakujemo od udeleženca. Vzpostavljajmo očesni kontakt in udeležencu pokažemo, da cenimo sodelovanje z njim.

Pri podajanju povratne informacije je najbolj razširjena in zelo uporabna tako imenovana sendvič tehnika.



Gre za to, da pri osebi, katere vedenje imamo namen kritično ovrednotiti, najdemo tudi to, kar počne dobro, in skušamo morebitno negativno povratno informacijo umestiti med dve pozitivni. Informacije si torej sledijo zaporedju: **pozitivna povratna informacija - negativna povratna informacija - pozitivna povratna informacija**.

Z informacijo o tem, kaj je bilo narejeno dobro, vzpostavimo pozitiven odnos z udeležencem, hkrati pa okrepimo njegovo samopodobo. Kadar je delo dobro opravljeno, poskušajmo najti področja, kjer ima oseba še "rezerve" in bi lahko svoje delo opravila še bolje. Negativni del je namreč prav tako pomemben, saj prispeva k izboljšanju učinkovitosti in spremembi vedenja. Na koncu skušajmo narediti povzetek, v katerem na kratko zajamemo pozitivne vidike in jih povežemo s pogledom v prihodnost.

Pridobivanje znanja in učenje odraslih je predvsem komunikacijski proces. V nekem smislu se v odraslosti zopet vračamo k najbolj naravnim oblikam učenja v obliki pogovora. Do ustrezne motivaicje za spremembe vedenja vodi ustrezno podana povratna informacija, kajti odrasli prav z njeno pomočjo preverjamo svoje konstrukte ter nenazadnje spreminjamo vedenje, kar mora biti končni cilj vsakega učnega procesa. Iz stališča homeostatičnosti poznamo spodbudno in nespodbudno povratno informacijo, pri čemer spodbudne vodijo k spremembi vedenja, medtem ko nespodbudne povečujejo človekovo homeostatičnost. Poznamo tudi pozitivno in negativno povratno informacijo, pri čemer pozitivna informacija pomeni argumentirano pohvalo, negativna pa opisuje možnosti za izboljšanje oz. argumentirano kritiko. Povratna informacijo je zato potrebno pravilno podati, pri čemer se je najbolj uveljavila sendvič tehnika.

10. Selektivno sprejemanje informacij in motivacija za učenje ter spreminjanje

Učenje v najširšem pomenu je prenašanje izkustev, znanj in podatkov med dvema ali več osebami. Pri tem ima velik vpliv na motivacijo za učenje različni selekcijski mehanizmi. Izkustva, znanje in podatki se namreč prenašajo v obliki določenih informacij, ki potujejo od ene k drugi osebi. Za učno- komunikacijski proces je značilno, da ima vsak izmed udeležencev svojo lastno zmogljivost, zgornjo mejo, ki je ne more prekoračiti. Zmogljivost oddajnika oziroma izvora informacij navadno bistveno presega zmogljivost prejemnika. Oddajnik lahko v zelo kratkem času poda veliko količino informacij, zagotovo več, kot jih morejo osvojiti učenci. Sama zmogljivost oddajnika informacij potemtakem ni ovira za delovanje komunikacijskega sistema. Tudi zmogljivost prenosnega kanala ni vprašljiva, bodisi, da je prenosni kanal govor, knjiga ali drugi učni pripomočki. Knjige, magnetofonski trakovi, zvočni zapisi lahko vsebujejo ogromne količine informacij. Kaj pa sprejemnik informacij, kakšna je njegova zmogljivost? Zmogljivost sprejemnika (otroka in odraslega) so raziskovali na področju različnih psihičnih procesov in sicer pozornosti, zaznavanja in pomnjenja. Nekateri psihologi menijo, da je lahko človek istočasno **pozoren** le na eno stvar, na eno samo dogajanje, in da je potemtakem zmogljivost človekove pozornosti izredno skromna. Toda pri pozornosti opažamo pojav distribucije, to je hitrega prenosa pozornosti od ene vsebino na drugo ali od

ene aktivnosti na drugo. Primeri iz vsakdanje prakse kažejo, da je človek v resnici lahko pozoren hkrati na več stvari oziroma dogajanj. Voznik, ki ob vožnji posluša radijska poročila in ob tem še budno spremlja prometno signalizacijo, je torej istočasno pozoren na več aktivnosti. Zgornja meja števila aktivnosti, na katere smo lahko istočasno pozorni, je lahko največ 9, povprečno pa se ustavi že pri sedmih. Pri nekaterih je lahko to število seveda tudi precej manjše. Tudi pri **zaznavanju** je povprečno število zaznanih stvari sedem. Če izpostavimo opazovanju kako število predmetov za zelo kratek čas (sekundo ali manj), je mogoče njihovo število ugotoviti pod pogojem, da jih ni povprečno več kot sedem. Zanimivo, da so raziskave tudi na področju **pomnjenja** ugotovile enako zmogljivost kot na področju pozornosti in zaznavanja. Po kratkotrajnem poslušanju ali opazovanju (gledanju) si lahko zapomnimo povprečno sedem elementov: besed, števil, simbolov ... Zmogljivost človeka kot sprejemnika informacij je potemtakem relativno majhna, omejena v povprečju na "magično" število sedem.

Redundantnost informacij

Sprejem informacije je pri vsakem posamezniku različen. Kako hitro bo posameznik informacijo sprejel, je odvisno od tega, kakšno novost zanj pomeni. Novost informacije je v obratnem sorazmerju z možnostjo sprejema. Popolnoma nova informacija je po pravilu tudi nerazumljiva in nesprejemljiva. Prav zaradi te zakonitosti mora vsakdo, ki želi posredovati novo informacijo, povedati več kot le informacijo. Odvečnost glede na teoretični minimum pomeni redundantnost v komunikaciji. Od vseh načinov komunikacije človek največ komunicira prav z besedami, kar 90 odstotkov vseh informacij podaja z besednimi simboli. Na dan povprečno človek izgovori kar 30.000 besed, od tega pa uporablja le od 3000 do 5000 različnih. Pri verbalni komunikaciji torej ne uporabljamo le novih besed, ampak jih ponavljamo. Prav ta presežek ali redundantnost informacije omogoča, da prejemnik preoblikuje receptorne vsebine v percepcijo, to je, da čutno sprejete podatke spremeni v celostno zavestno vsebino. Redundanca vzpostavlja zvezo med že znanim in neznanim. Vsaka informacija mora biti sestavljena iz tistega, kar je prejemniku že znano, in tistega, kar je prejemniku novo, če želimo, da bo informacijo sprejel in razumel. V celoti je teoretično precenjeno, da mora vsako sporočilo vsebovati od 70 do 80 odstotkov presežka, to je redundance.

Govor kot najpomembnejše sredstvo informiranja je zagotovo redundanten. Redundantnost seveda ni negativna, ampak je povsem v skladu z relativno skromno zmogljivostjo prejemnika informacij. Potemtakem je redundantnost govora prednost, ki nas varuje pred preobremenitvijo živčne zgradbe. Redundanca v andragoškem procesu je metodično in didaktično jedro. Učitelj mora nove vsebine podati tako, da jih sprejmejo in razumejo vsi udeleženci.

Selekcija informacij

Kadar je informacij preveč, jih je prejemnik prisiljen selekcionirati. Človekovo selektivno sprejemanje informacij in s tem tudi socialno vedenje osvetljujejo predvsem trije med seboj povezani in soodvisni procesi:

- **Selektivno izpostavljanje;** ljudje se izpostavljajo le vplivu tistih informacij, ki se skladajo z njihovim mišljenjem in interesi in se izogibajo vplivu

informacij, ki se ne skladajo z njihovim mišljenjem, dosedanjimi izkušnjami. Enostavno rečeno, nekatere informacije preprosto preslišimo, ne prodrejo v naš zaznavni svet. Selekcija je lahko zavedna ali nezavedna. Prav s procesom selektivnega izpostavljanja lahko v veliki meri pojasnimo odpor odraslih do učenja, do pridobivanja novega znanja, saj je uspeh tega procesa v veliki meri odvisen od njihovih poprejšnjih izkušenj, kognitivnih shem, mišljenja in interesov. Če je novosti preveč, jih posameznik ne zmore pripeti na obstoječe kognitivne sheme in jih enostavno zavrže. V bistvu pa jih ne razume, ker novosti ne zmore prilagoditi obstoječemu vzorcu vedenja.

- **Selektivna percepcija;** ljudje so nagnjeni k temu, da sporočila v komunikacijskem procesu napačno zaznavajo, si jih napačno razlagajo in popačijo sporočilo v tisto smer, ki ustreza njihovi kognitivni shemi, da jih sploh lahko razumejo. Tipičen primer selektivne percepcije lahko pogosto opazimo v vsakodnevem življenju, ko ob popolnoma enakem sporočilu ena oseba "sliši" nekaj, nekdo drug pa je "slišal" nekaj povsem drugačnega. Teoretično je lahko isto sporočilo sprejeto v toliko različicah, kolikor je poslušalcev.
- **Selektivna retencija** je proces ustavljanja. Določene informacije bomo hitreje sprejeli, če nam je njihova vsebina simpatična, in hitreje pozabili, če nam ni všeč in če od nas zahteva napor bodisi v razmišljanju, bodisi v spremembi vedenja.

Selekcijo informacij uravnava posameznikov sistem *jaza*, ki se na ta način izogiba izkustev, ki niso skladna z njim, kajti integracija teh novih izkušenj bi povzročila njegovo spremembo. Posameznik zaradi tega določenih dogodkov ali doživetij in dejanj preprosto ne zazna ali ne oceni jasno.

Na sprejem informacij vplivajo tudi **drugi obrambni mehanizmi** oziroma obrambno vedenje, ki ga ima vsak posameznik. Obrambni mehanizmi pravzaprav ščitijo človekov notranje ravnotežje. Če je novosti preveč, je človekovo notranje ravnotežje porušeno in sproži se obrambno reagiranje, ki ščiti človekov *jaz* pred mentalnimi poškodbami. S pomočjo obrambnih mehanizmov se razbremeni napetosti, znebi občutka krivde, sramu in podobno in zopet vzpostavlja notranje ravnovesje. Obrambne mehanizme bi lahko poimenovali tudi rehabilitacijski pripomočki pri prezasičenosti z informacijami oziroma pri prevelikem številu novosti v enem trenutku. Obrambno vedenje poteka večinoma nezavedno. Ko pride do pojava prezasičenosti z informacijami oziroma kadar nam ne uspe novih informacij uskladiti z našo kognitivno shemo, se sprožijo obrambni mehanizmi, najpogosteje mehanizem pozabljanje.

Prenos sporočil med ljudmi je zelo zahteven in kompleksen proces in določen na eni strani s senzoričnimi in motoričnimi sposobnostmi človeka, na drugi strani pa s kognitivno shemo posameznika. Prav zato lahko le z večjo ali manjšo verjetnostjo pričakujemo, da bo neko sporočilo doseglo želeni učinek in sprožilo ustrezno reakcijo. Nikoli ne moremo zagotovo vedeti, kako se bo sporočilo vključilo v posameznikov osebni referenčni okvir. Človek je nagnjen k intelektualni lagodnosti oziroma k selektivnemu sprejemanju informacij. Izpostavlja se le tistim

komunikacijskim vplivom, ki se skladajo z njegovim mišljenjem in interesi, in se izogiba vplivu komunikacij, ki se oddaljujejo od njegovega prepričanja, ker ti vplivi terjajo tudi spremembe. Večjim in pogostejšim vplivom kot bo posameznik izpostavljen, prej bodo ti vplivi tudi povzročili spremembe v njegovem vedenju in odzivanju na dogodke v njegovem socialnem okolju. Tako pomeni večja socialna aktivnost (aktivno sodelovanje na seminarju) tudi večje možnosti za učenje in s tem večje zagotovilo, da se nam bo uspelo pravočasno prilagoditi vsakokratnim zahtevam realnosti.

Zaključek

Če želimo uspešno motivirati odrasle za pridobivanje znanja je v to potrebno vložiti kar precej truda. Predvsem je dobro vedeti, da imajo odrasli različne motive za izobraževanje; pri nekaterih prevladujejo zunanji, pri drugih notranji motivi. Ne glede na to, kateri prevladuje, ga je potrebno prepoznati in na njem graditi nadaljno motivacijo za novo znanje. Prav tako je dobro vedeti, da sposobnosti za učenje z leti celo naraščajo in ne upadajo, kakor odrasli sami radi včasih potarnajo.

Pri motiviranju odraslih za pridobivanje novega znanja je pomembna tudi izbira ustrezne oblike izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja, tako glede na njihov prevladujoči učni stil kot tudi na posameznikove življenjske okoliščine

Na motivacijo za pridobivanje novega znanja pomembno vpliva kontinuirana povratna informacija, pri čemer spodbudna povratna informacija zmanjšuje homeostatičnost organizma, nespodbudna pa ga celo jača. Spodbudna povratna informacija je torej takšna, ki posameznika iztira iz pretirane cone udobja in ga spodbudi k spremembi.

Literatura in viri:

- Brečko D: Razvijanje osebnega socialnega kapitala, Planet GV, Ljubljana 2006
- Brečko D: Načrtovanje kariere, Planet GV, Ljubljana 2006
- Brečko D.: Kako se odrasli spreminjamo, Didakta, Radovljica 1998.
- Brečko, D. "Najnevarnejša iluzija je, da je izobraževanje kdajkoli končano" AS. Andragoška. spoznanja., 2003, letn. 9, št. 4, str. 62-64. [COBISS.SI-ID 24131938]
- Brečko, D: Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, Ljubljana, Planet GV, 2006.
- Brečko D. Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb, v reviji HRM, 2015, l. 13, št. 63, str. 20-24
- Brečko D.: Razprostrimo krila, v reviji HRM, 2015, l. 13, št. 67, str.
- Brečko, D. Learning contact : a new tool for managing knowledge. V: ŽIŽMOND, Egon (ur.). Knowledge society - challenges to management : globalisation, regionalism and EU enlargement process : proceedings of the 4th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 20-22 November 2003, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2004, str. 257-271. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-39-X/257-271.pdf>
- Burgoyne, J. Developing yourself, your career and your Organisation, Lemos Crane 1999.
- Cascio, W. F., 1995. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill
- Krajnc, A.: Metode izobraževanja odraslih, DE, Ljubljana, 1979