

MARIAN STAȘ

„TEMPLUL LUI KNECHT”

*TEACHING & TRAINING,
STARE DE GRAȚIE*

Cuvânt introductiv:

prof. univ. dr. Lucian Ciolan

decan, Facultatea de Psihologie și Științele Educației

Universitatea din București

CUPRINS

Cuvânt înainte – prof. univ. dr. Lucian Ciolan	9
I. ARGUMENT. Jocul cu mărele de sticlă, în 13 factori primi.....	13
Argument	15
Treșpelogul meu T&T	21
1. Sine qua non	23
2. Templul lui Knecht	28
3. EQTP	32
4. $1 \neq 0$	36
5. SIMPLU. Nu simplist.....	38
6. EXPLICIT. Nu implicit.....	40
7. Dacă VALORI nu sunt, nimic nu e.....	43
8. Agendă versus AȘTEPTĂRI	46
9. CONVERSAȚIE. Nu slide-uri.....	48
10. $99 + 1 = 100$	50
11. 1, 1, 2, 3, 5, 8... Fibonacci!.....	52
12. Soft + Hard = SMART.....	55
13. Spuneți-mi Marian!... ..	57
Starea de grație. Trei studii de caz.....	60
II. STAREA DE GRAȚIE. Studiul de caz #1. Consultanță de proces, coaching și mentorat (UNIBUC / FPSE; 2010-2019)	63
Intro	65
Feedback CPCM	67
2010.....	69
2012.....	163

2013.....	191
2014.....	239
2015.....	277
2016.....	309
2018.....	347
2019.....	371
III. STAREA DE GRAȚIE. Studiul de caz #2. Quantitative Methods (Harvard Kennedy School; 2000-2019)	413
Intro	415
<i>Teaching</i> , stare de spirit.....	416
2004.....	423
2007.....	433
2015.....	439
2016.....	449
2017.....	459
2018.....	469
Alejandro Valerio Jiminian.....	481
Sanjay Kumar Singh.....	484
2019.....	485
IV. STAREA DE GRAȚIE. Studiul de caz #3: Picătura de Putere (#LMTînADN®; 2002-2019)	495
LMT. Context • 2002-2019	497
Și, totuși, cum a început totul? (Alex Grama)	502
FINIS CORONAT OPUS. EXELO.....	513

Treșpelogul meu T&T 😊

La limită, multe programe T&T focalizate pe dezvoltarea competențelor soft converg relativ rapid către un set de principii universale de conduită umană. De pildă, relația viață personală-viață profesională, speță clasică de management al polarităților, este un exemplu tipic de instanțiere *yin-yang*¹. La fel, relația individ-organizație. La fel, echilibrul dinamic dintre planificare și execuție, ori dintre proces și rezultat. Și tot așa.

În latină, *tredecim* înseamnă treisprezece². Doct, aș fi putut numi colecția mea de înțelepciuni T&T *tredecimolog*. Funky, am decis să-i spun *treșpelog* – e mai cool, și în mod cert atrage atenția mult mai rapid. Deeeeci!... 😊

Treșpelogul pe care îl fac public aici acoperă, în experiența mea practică, o parte consistentă a resorturilor cromozomiale, intime ale convergenței citate mai sus, în sensul unei anvelope acoperitoare pentru explicarea logică, rațională a poziționării noastre în raport cu teme mari precum leadership, management, comunicare, impact personal, gestionarea eficientă a timpului, conflictelor etc. Mai pe românește, următoarele treisprezece „cărămizi” și-au probat cu brio validitatea în structurarea eficientă a proceselor de învățare generate și rezultatelor obținute în programele T&T oferite de mine:

1. *Sine qua non*
2. *Templul lui Knecht*
3. *EQT*
4. *1 ≠ 0*
5. *SIMPLU*. Nu simplist
6. *EXPLICIT*. Nu implicit – contractul psihologic corect

¹ https://www.ancient.eu/Yin_and_Yang/

² <https://browse.dict.cc/english-latin/thirteen.html>

Respect pentru oameni și cărți

7. Dacă *VALORI* nu sunt, nimic nu e
8. *Agendă* versus *AȘTEPTĂRI*
9. *CONVERSAȚIE*. Nu slide-uri
10. $99 + 1 = 100$
11. 1, 1, 2, 3, 5, 8... Fibonacci!...
12. Soft + Hard = SMART
13. *Spuneți-mi Marian!...*

Le luăm pe rând și discutăm succint despre fiecare în parte.

1. Sine qua non¹

Cum ne învață matematica să fim profesori mai buni?

Sunt convins că, dacă v-aș invita să vă amintiți definiția axiomei, ori să enunțați vreuna, nu v-ar lua mult timp până să murmurați „daaa: e un adevăr care nu trebuie demonstrat!...“, ori „printr-un punct trece o infinitate de drepte“, ori „prin două puncte trece o singură dreaptă“, și tot așa. Partea fascinantă a poveștii axiomelor este, însă, alta, și ea ne învață cum să fim profi mai buni și la istorie, și la geografie, și tot așa. Iată cum.

I. Artă, măiestria și forța axiomelor:
definirea logică a universurilor

Pilda fascinantă, cum spuneam, a poveștii axiomelor are de-a face cu arta și măiestria (și, de aici, forța redutabilă) de a pune laolaltă **numărul minim necesar și suficient de enunțuri-axiome** pentru a crea tot felul de universuri matematice. Când spun număr minim de axiome, de pildă 5, asta înseamnă că 4 enunțuri adevărate prin ele însele sunt insuficiente (deci mai am nevoie de încă o axiomă), iar un al 6-lea eventual enunț poate fi dedus pe baza celor 5 esențiale, printr-o demonstrație matematică riguroasă. Acest enunț suplimentar devine, astfel, **teoremă**. Și, ca să ne jucăm serios, haideți să ne amintim un univers matematic nu foarte greu de înțeles: grupul numerelor întregi – woow!...

Sigur le știți, numerele întregi: ... , -5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, ...

¹ https://adevarul.ro/educatie/scoala/sine-qua-non-invata-matematica-profesori-mai-buni-1_556aaae9cfbe376e35c622c2/index.html

Cu **mulțimea infinită a numerelor întregi** și cu **operația de adunare** putem construi, de exemplu, un întreg univers matematic fascinant, pe numele său **grupul numerelor întregi**, dacă punem laolaltă un set de 5 axiome¹. Nu 4, nu 6, fix 5. Iată-le²:

1. Axioma „închiderii“, care ne spune că rezultatul adunării a două numere întregi e tot un număr întreg (încercați și vedeți dacă nu e chiar așa!... p.s. hashtag #binebăcăejtudăștept – binențeles că dacă adun doi întregi îmi dă tot un întreg!... exact, de-aia îi și spune... axiomă!... :-))
2. Axioma „asociativității“, care ne spune că nu contează ordinea în care adunăm trei numere întregi – rezultatul e același; mai succint, folosind parantezele pentru a explicita asocierile, scriem așa: $(a + b) + c = a + (b + c)$, dacă a , b și c sunt oricare trei numere întregi
3. Axioma „elementului neutru“, care ne spune că în mulțimea asta minunată a numerelor întregi există un singur număr (și numai unul!...) pe post de „freție la picior de lemn“ – cu alte cuvinte, dacă îl adunăm cu oricare alt număr întreg, rezultatul pe care îl obținem e chiar numărul însuși; notăm elementul neutru cu 0, celebrul 0 – zeroo!... Iată cât de celebru (și neutru, totodată!...) e acest zero: $a + 0 = 0 + a = a$, oricare ar fi numărul întreg a pe care ne hotărâm să-l supunem adunării cu 0
4. Axioma „elementelor simetrice“, care ne asigură că pentru orice număr întreg (wow – niciunul nu scapă!...) există un alt întreg, suflet-pereche, și astea două, adunate, dau fix 0; sufletul-pereche se numește element simetric; ca amuzament, adunați 7 cu -7, sau -2015 cu 2015, ș.a.m.d și vedeți cât vă dă: zero, cum spuneam – fără zecimale!... :-)
5. Axioma „comutativității“, care ne asigură că nu greșim dacă adunăm a cu b , sau b cu a ; ba, mai mult, rezultatul e același, deci: $a + b = b + a$, oricare ar fi numerele întregi a și b (nu toate grupurile sunt și comutative, dar grupul numerelor întregi în raport cu operația de adunare este ceea ce matematicienii numesc grup comutativ)

¹ <http://dexonline.ro/definitie/axiom%C4%83>

² http://ro.wikipedia.org/wiki/Grup_%28matematic%C4%83%29

Respect pentru oameni și cărți

Gata.... Fără a intra în alte sofisticării ce nu-și au locul aici, reținem că putem crea „universuri“ matematice riguroase punând la lucru numărul minim, necesar și suficient, de propoziții adevărate „de la sine“ – pe care, așadar, cu e nevoie să le demonstrăm – care între ele nu se bat cap în cap, adică fiecare în parte spunând (alt)ceva și toate la un loc completându-se și sprijinindu-se una pe alta. Latino: *sine qua non!*...

II. De la matematică, la leadership și la formarea formatorilor

Lecția axiomelor *sine qua non*, tradusă pe românește în limbaj pedagogic, înseamnă nu atât fără de care nu se poate cât, mai ales, **ce anume nu are voie să lipsească** dintr-o lecție, dintr-un program de curs, dintr-o sesiune de training ș.a.m.d. Spun lucrul acesta deoarece o capcană deopotrivă subtilă și extrem de frecventă în care putem cădea frecvent ca profesori, traineri etc., este capcana de a îndesa și mai mult, și mai mult, cât mai mult!, într-o unitate de timp-spațiu-interacțiune între noi și cursanții noștri – nu cumva să plece oamenii acasă fără să fi aflat „totul“ de la noi!...

Din experiența mea de până acum, am constatat că mai important decât a adăuga și a adăuga și iar a adăuga este de a decide asupra numărului minim necesar și suficient de concepte-teme-exerciții pe care am a le livra, indiferent de durata sesiunii de lucru. Un motiv suficient de tare pentru a gândi și acționa „minimal“ în loc de „maximal“ poate fi disponibilitatea limitată de timp-atenție-răbdare a celor cu care lucrez, adică arta și măiestria mea de a identifica „punctul de saturație“, dincolo de care încep să vorbesc ca la pereți, și nu din vina celor din fața mea, ci din cauză că nu am știut să dozez înțelept ceea ce am de livrat. Într-un anume sens, arta și măiestria *sine qua non* înseamnă și o aplicare inteligentă în practică a celebrului principiu 80-20 al lui Pareto: care sunt cele 20 de procente pe care eu am a le livra în clasă (și pe care nu am voie a le lasă de izbeliște, pentru că ar fi incorect pedagogic), dincolo de care interlocutorul meu va putea afla de unul singur, fără ajutor din partea mea, restul de 80 de procente?

Iată două studii de caz, din domenii distincte ale practicii mele ca trainer.

În trainingurile de leadership pe care le susțin, indiferent de durata programului propriu-zis (90 min; 1-2 zile), temele mele *sine qua non* (adică temele

fără de care înțelegerea conceptului de leadership este structural incompletă) sunt:

- Conversația despre VALORI și LEADERSHIP („dacă valori nu sunt, nimic nu e, și totul e formă fără fond!...“)
- Relația dintre MANAGEMENT și LEADERSHIP – delimitări conceptuale; vocabular
- Relația LIDERULUI cu ORGANIZAȚIA – dinamică; modele; polarități
- Provocări de SCHIMBARE ADAPTIVĂ – exerciții de viziune; soluții posibile.

Iar în trainigurile acreditate de formare a formatorilor pe care le ofer, temele mele *sine qua non* (adică temele fără de care înțelegerea profesiei de formator-trainer este structural incompletă) sunt:

- Conversația despre menirea trainerului de a cultiva-transmite VALORI, înainte de orice („dacă valori nu sunt, nimic nu e, și totul e formă fără fond!...“)
- Capacitatea trainerului de a gândi-acționa în parametrii definiți de patru axiome: EU; PERCEPȚII; TRANZACȚII; POLARITĂȚI
- Alocarea unui interval de timp distinct pentru ca fiecare participant la programul de formare să livreze o mini-sesiune demo (eventual filmată)
- Acordarea reciprocă de feedback pe baza unei fișe create de participanți, ca parte din programul de formare
- Structurarea programului de training pe principiul „adult-adult“ 60%-40%, conform căruia în prima parte cursanții mei parcurg agenda stabilită de mine (60%), iar în partea a doua eu execut agenda pe care cursanții o creează, ca parte din programul de pregătire (40%)

III. *Finis coronat opus*

Matematica ne învață lecții foarte frumoase, mult dincolo de ea însăși. Cu siguranță, la fel de adevărat e că și literatura, și filozofia, și chimia, și fizica, și geografia, și istoria și toate celelalte ne învață lecții frumoase, dincolo de

Respect pentru oameni și cărți

ele însele. Dacă ne păstrăm inimile și mințile deschise către oportunități noi, putem învăța și, la rândul-ne, putem transmite celor cu care lucrăm (elevi, studenți, adulți înscriși în programe de formare continuă) câteva învățăminte mai profunde și mai subtile despre rigoare, analiză critică, concizie, consistență, corectitudine, necontradictorialitate (adică, despre nevoia ca axiomele de bază pe care le punem laolaltă pentru a construi un univers al cunoașterii să nu se bată cap în cap), despre distincția dintre simplu și simplist, ori despre forța colosală a armoniei și profunzimii simplității (polaritatea filozofică *yin-yang*, ori tripleta spirituală *credință-speranță-iubire*, ori tripleta civă *bine-frumos-adevăr* sunt exemple superbe în acest sens). Mai pe scurt și aproape de finalul pledoariei mele, vă invit să gândim și să operăm ca dascăli pornind de la ceea ce este necesar și suficient a transmite noi celor cu care lucrăm, mai degrabă decât de la cum să îndesăm cât mai mult în ei. Pescuitul este infinit mai valoros pe termen lung decât vremelnica îndopare cu peștele pescuit de alții.

Necesar și suficient, zic, deci.

Adică, pe latinește, sine qua non.

2. Templul lui Knecht

2.1. Valori în educație. Educație centrată pe valori

Despre valori în educație: „Templul lui Knecht“

Mai întâi, este oportună o succintă inițiere menită să ne ajute a înțelege cum se cuvine, dacă optăm pentru aceasta, semnificația existenței oricărui dintre noi în *Waldzell*, cea mai vestită și mai specială dintre școlile „Provinciei pedagogice“ a *Castaliei*, leagăn al împlinirii supreme prin deprinderea, stăpânirea la perfecție și practicarea cu măiestrie a *jocului cu mărele de sticlă*. Aici, în Castalia, Joseph Knecht – protagonistul istoriei¹ scrise de Hermann Hesse – avea să-și capete desăvârșirea, devenind – dintr-un copil promițător remarcat de profesorii săi pe când încă era elev la școala de latină – membru al Ordinului castalian și *magister ludi* – maestru al jocului cu mărele de sticlă.

Scrie Hesse:

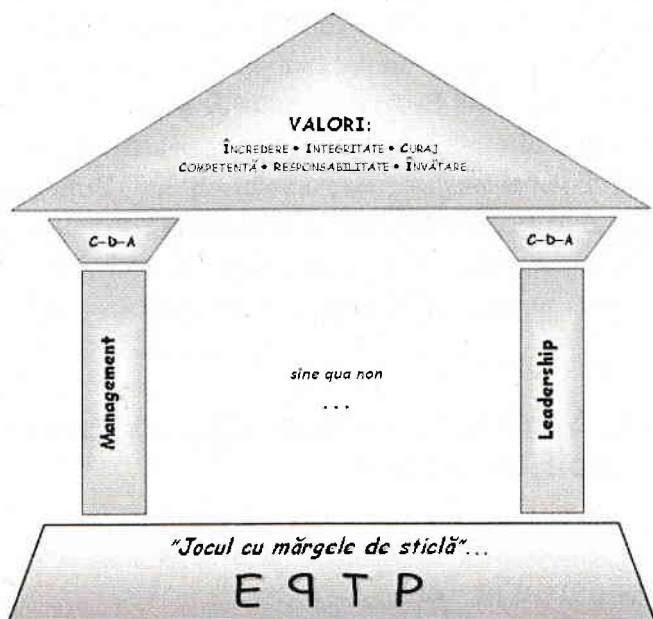
„*Waldzell odrăsleşte micul popor artistic al jucătorilor cu mărele de sticlă*“ – spune vechea zicală despre această școală vestită. Printre școlile castaliene de treapta a doua și a treia era cea mai artistică; adică, dacă la alte școli domina foarte explicit o anumită știință, ca de exemplu la Keuperheim filologia clasică, la Porta sistemul gândirii aristotelice și scolastice, la Planvaste matematica, la Waldzell, dimpotrivă,

¹ *Jocul cu mărele de sticlă*; de pildă: introducere, prefațăși note de Ion Roman, Editura pentru literatură universală, 1969

Respect pentru oameni și cărți

era cultivată tradițional o tendință spre universalitate și spre înfrățirea științei și artei, iar simbolul suprem al acestor tendințe era jocul cu mărgelile de sticlă. E adevărat, și aici, ca în toate celelalte scoli, acesta nu era nicidecum predat oficial și ca o materie obligatorie; totuși, studiul particular al elevilor de la Waldzell îi era dedicat aproape exclusiv[...] școala de la Waldzell era cea mai mică dintre școlile castaliene, numărul elevilor abia depășea uneori șaiszeci, și cu siguranță că și faptul acesta îi conferea o notă deosebită și aristocratică, o făcea să apară distins, *ca elita cea mai restrânsă dinăuntrul elitei*; de altfel, din această venerabilă școală se ridicaseră în ultimele decenii mulți magiștri și toți maeștrii jocului cu mărgelile de sticlă.»

Centrarea pe valori a proceselor T&T poate fi modelată simbolic printr-o construcție pe care am numit-o *Templul lui Knecht*¹... – relevante sunt *cupola*, *coloanele* (inclusiv capitellurile) și *fundatia* acestuia, ca simboluri ale mesajelor-cheie transmise prin T&T.



¹ © Marian Staș, 2005-2019

În opinia mea, T&T desfășurată fără a avea în inima sa un **set de valori** la care fac referință și pe care le transmit intens poate fi un act profesional corect tehnic, dar fără impact pe termen lung. Valorile reprezintă referința de prim rang în Conversația T&T, de aceea ele constituie cupola Templului lui Knecht.

DACĂ VALORI NU SUNT, NIMIC NU E.

Și totul e formă fără fond.

Domeniile (disciplinele, ariile de învățare) specifice T&T se regăsesc în postura **coloanelor** Templului. Așa cum am arătat în secțiunea anterioară, un aspect critic în proiectarea programelor T&T, atât la nivel macro (module în cadrul unor programe), cât și la nivel micro (teme în cadrul unui modul) îl reprezintă axiomata *sine qua non* a proiectării. Aceasta este cea care definește numărul minim, necesar și suficient, de coloane pe care cupola Templului se susține. Cu alte cuvinte, care sunt modulele distincte, minim necesare și suficiente, ale programului propus, fără de care acesta este incomplet în relația sa cu obiectivele de învățare pe care are a le îndeplini? Similar, care sunt temele distincte, minim necesare și suficiente, ale unui anumit modul, fără de care acesta este incomplet în raport cu obiectivele educaționale a căror îndeplinire îi intră în sarcină?

Pentru fiecare coloană, modelul redă sub forma **capitelului** setul de cunoștințe-deprinderi-atitudini (C-D-A) dezvoltate de fiecare disciplină /modul în parte. Am considerat că este important să marchez astfel specificitatea a ceea ce învățăm să *știm*, să *facem* și să *fim*, pentru unul sau altul dintre domeniile pe care decidem să le reunim sub cupola aceluiași set de valori.

Fundația Templului valorilor constituie nucleul artei și măiestriei jocului cu măregele de sticlă în spațiul și timpul T&T. Detaliez și explicitez modelul în continuare.

2.2. EQTP. Arhitectura modelului: viziune; principii; structură

Artă și măiestrie în T&T

A deveni, a fi trainer / teacher... Sunt câțiva ani buni de când arta și măiestria formării și educației nonformale, în sine, dar și creșterea profesională a