

ACTIVE REVIEWING

**Un ghid practic pentru
traineri și coordonatori de training**

AS Publishing

Active Reviewing

Un ghid practic pentru trainerii și coordonatorii de *training*

| | |
|--|----|
| Prefață | 3 |
| Scurtă prezentare a autorilor și a felului în care s-au cunoscut .. | 9 |
| Capitolul 1 Cui i se adresează cartea? | 15 |
| 1.1. Evrika, Evrika! | 18 |
| 1.2. Procesul de <i>Active Reviewing</i> – cum să înveți din experiență | 20 |
| 1.3. Setul de instrumente practice și pragmatice de <i>Active Reviewing</i> .. | 23 |
| 1.4. Trainer, Facilitator sau <i>Public Speaker</i> ? | 23 |
| Test: Facilitator, Trainer sau <i>Public Speaker</i> ? | 25 |
| 1.5. Din munca unui trainer | 32 |
| | |
| Capitolul 2 ART (<i>Active Reviewing Toolkit</i>) – Setul de instrumente de <i>Active Reviewing</i> | 35 |
| 2.1. <i>Reviewing</i> cu ajutorul cărților de joc – un model practic | 35 |
| Chestionar: Procesul de <i>Reviewing</i> cu ajutorul cărților de joc | 40 |
| 2.2. Fapte: Harta activităților | 41 |
| 2.3. Fapte: Acțiune în reluare (<i>Action replay</i>) | 45 |
| Chestionar: Lucrul cu fapte și ipoteze | 47 |
| 2.4. Emoții: Testul de empatie – cum ar răspunde partenerul tău la această întrebare? | 49 |
| 2.5. Emoții: <i>Storyline</i> (Firul poveștii) | 52 |
| Chestionar: Concentrarea asupra emoțiilor și experiențelor | 55 |
| 2.6. Concluzii: <i>Goalkeepers</i> ('Păstrătorii de obiective') – Cum mă descurc? | 56 |
| 2.7. Concluzii: Potcoava | 59 |
| Chestionar: Sapă mai adânc și descoperă | 62 |
| 2.8. Viitorul: <i>Înapoi în viitor</i> – cum să-ți folosești avantajele pentru a-ți îndeplini obiectivele | 64 |
| 2.9. Viitorul: Persoana-lipsă – ce fel de nou-venit i-ar prinde bine acestui grup? | 67 |
| Chestionar: Crearea unei legături între trecut, prezent și viitor | 70 |

| | |
|---|------------|
| Capitolul 3 Cum să implementezi setul de instrumente ART în cursurile tale de training | 73 |
| 3.1. Când se face evaluarea?..... | 73 |
| 3.2. Nu ai suficient timp pentru <i>reviewing</i> ?..... | 74 |
| 3.3. Ce ar putea oare să meargă prost? Identifică aceste capcane și află cum să le eviți..... | 76 |
| 3.4. Top 10 sfaturi pentru un proces de <i>reviewing</i> reușit..... | 79 |
| 3.5. De la abstract la concret – cum se transferă cunoștințele din sala de <i>training</i> la locul de muncă?..... | 83 |
| 3.6. Î&R: Participarea duce la învățare. Ești de acord?..... | 86 |
| Capitolul 4 Ce urmează? | 87 |
| 4.1. SONDAJ: Ajută-ne să îmbunătățim setul de instrumente..... | 87 |
| 4.2. BONUS 1: Accesează cursul video pe care se bazează această carte..... | 87 |
| 4.3. BONUS 2: Cum să vinzi un <i>training</i> | 88 |
| 4.4. BONUS 3: Cei 6 pași ai dezvoltării unui <i>training</i> de <i>business</i> | 96 |
| 4.5. BONUS: Ce înseamnă un <i>training</i> bun?..... | 104 |
| 4.6. BONUS 4: Cele 4 tipuri de inteligență | 109 |
| 4.6. Cuvânt de încheiere – următorii pași pe care îi faci pot garanta că propria ta experiență de învățare va deveni activă | 120 |
| Anexă: Răspunsurile chestionarelor | 123 |
| NOTE FINALE | 129 |

Scurtă prezentare a autorilor și a felului în care s-au cunoscut

Despre noi ...

Într-o zi din vara lui 2014, Călin Iepure a mers la București în căutarea unor idei noi pe care să le folosească în activitatea sa de trainer. Călin se înscrisese la un atelier de instruire a trainerilor cu durata de două zile, organizat de Andy Szekely. La acel atelier l-a cunoscut și pe Roger Greenaway, care fusese invitat ca *speaker* (ro. *vorbitor*). Încet, încet, toate elementele aveau să conlucreze, însă niciunul dintre ei nu știa încă acest lucru...

Stând de vorbă în timpul meselor și al pauzelor de cafea, Călin și Roger au sesizat existența unei oportunități unice, nevalorificate până atunci de nimeni. Mai exact, cei doi au înțeles rapid că, pe lângă interesul lor comun pentru stimularea interactivității în cadrul *training*-urilor, există în prezent și o ușă către mediul virtual. Le mai lipsea, însă, un singur element – eu (Bogdan Vaida).

Și astfel s-a conturat ideea creării unui curs *online*, care să reunească o serie de abilități complementare: tehnicile de *Active Reviewing* ale lui Roger, experiența lui Călin în domeniul antreprenoriatului și, nu în ultimul rând, experiența mea de *training online*.

Între timp, ne-am dat seama cât de util ar fi ca Roger să vină în România, la Timișoara, să țină un *workshop* (ro. 'atelier de lucru'). N-am stat pe gânduri și, în primăvara lui 2015, maestrul în *Active Reviewing* instruia participanți entuziaști în orașul de pe Bega. Colaborarea a avut un asemenea succes, încât ne-a inspirat să scriem această carte, care să vină în întâmpinarea perfecționării continue a tuturor trainerilor și facilitatorilor.

Res: Tată cum, un an mai târziu, în 2016, bulgărele de zăpadă a ajuns la vale. Mai mult decât atât, prin integrarea contribuției în calitate de autor a lui Andy Szekely, am obținut imaginea completă a tabloului și, într-un fel, e ca și când ne-am fi întors de unde am plecat. (Îți mai amintești când am spus că Roger și Călin s-au cunoscut la un eveniment organizat de Andy în 2014...?)

Și acum, pe scurt, cine suntem noi:



Dr. Roger Greenaway

Roger este un trainer de trainer, cu experiență internațională în domeniu.

Specialitatea lui este de a crea *training*-uri dinamice și extrem de eficiente. Programele concepute de el pentru traineri sunt interactive, în ciuda faptului că se concentrează mult pe metode de reflectare a faptelor, evenimentelor, comportamentelor ș.a.m.d.

Zonele sale de lucru acoperă Regatul Unit, Europa și Asia, dar a ținut *workshop*-uri și în Africa de Nord, America de Sud și Australia.

Are articole publicate în cele mai importante 8 publicații specializate pe învățarea experiențială începând cu anul 1983. Și-a făcut doctoratul în „Powerful Learning Experiences in Management Learning and Development” și a contribuit la numeroase publicații de bază ale *training*-urilor experiențiale, cum ar fi *The Handbook of Experiential Learning* de Mel Silberman, *75 Ways to Make Learning Stick*, publicată de University of the First Age, *Train the Trainer*, publicată de Fenman Ltd. etc.

Țelul lui constă în a ajuta oamenii să devină facilitatori mai eficienți, orientați spre transferul de cunoștințe și învățarea experiențială.

http://reviewing.co.uk/_site.htm



Călin Iepure

Campion al României la *Public Speaking* în 2011, Călin este un IT-ist devenit *Professional Public Speaker* și trainer certificat.

Este, de asemenea, facilitator și trainer Bootcamp University, Elite School, și unul dintre fondatorii primului club de *Public Speaking* din România: „Timișoara Toastmasters”.

Cu toate că este acționar la patru *business*-uri și este implicat în zeci de proiecte, în viața de zi cu zi, Călin îi călăuzește pe oamenii de afaceri spre obținerea unui impact real asupra celor din jur. Face acest lucru prin discursurile, *workshop*-urile, *training*-urile, *team-building*-urile și sesiunile de consultanță și *mentoring* pe care le susține.

Câțiva dintre antreprenorii “antrenați” de Călin Iepure sunt: Adrian Erimescu – CEO Imobiliare.ro, Ovidiu Toader – Antreprenor, Adrian Bădescu – Owner Medici’s și Pera Novacovici – Personalitate Alfa.

<http://caliniepure.ro/>



Bogdan Vaida

Deși am pornit cu 8 ani în urmă muncind pe rupte pe drumul afacerii proprii și cu alte două joburi destul de solicitante în paralel, succesul s-a lăsat așteptat. M-a prins în sfârșit din urmă, în 2014, când m-am hotărât să mă dedic exclusiv *training*-urilor mele internaționale de pe platformele *online*.

Unul dintre mediile mele preferate de învățare este „Udemy”, unde am publicat o serie de cursuri. La ora actuală, sunt mândru de cei 7624 de cursanți entuziaști, care mă urmăresc pe platformele *online* și am învățăcei chiar și din Japonia sau Rusia. Aceștia mă dedic cu drag, oferindu-le *training*-uri personalizate conform nevoilor lor.

Motto-ul meu este: *I teach students how to become their own teachers!* (Îmi învăț cursanții cum să devină proprii lor profesori) și este, fără dubiu, motorul meu motivațional, chiar dacă... uneori, îmi dă idei la două diminești!

<http://www.vaidabogdan.com/>



Andy Szekely

Antreprenor, autor și speaker profesionist, pasionat de dezvoltare personală, persuasiune și leadership, cu o experiență de peste 15 ani în educația adulților și 5 cărți publicate, Andy a produs 60 de CD-uri și

DVD-uri pentru aceștia și editează un *newsletter on-line* cu peste 260.000 de abonați.

Andy Szekely este trainer specialist în persuasiune și tehnici de influențare, și deține în România licențele pentru o serie de programe de *training*, precum: „Psychology of Persuasion” (USA, 2004), „Language and Behaviour Profile” (LAB Profile, Canada 2005), „Influencing with Integrity” (USA, 2006).

Ca antreprenor, el conduce grupul de firme AS și este membru fondator al Fundației „Alpha Leadership”.

Proiectul său semnătură (și de suflet) este, însă, **Bootcamp** – primul program complet de dezvoltare personală și profesională a tinerilor și adulților cu spirit antreprenorial din România.

<http://www.andyszekely.ro/>

<http://university.bootcamp.ro/>

... și acum, câte ceva despre carte

Așa cum știi deja, după lansarea cursului nostru *online*, am luat hotărârea de a crea o versiune scrisă a acestuia. Probabil vei considera că această carte este tot ceea ce îți trebuie dar, la un moment dat e posibil să dorești să arunci o privire și peste *training-ul online*, care este puțin mai elaborat și este realizat în limba engleză.

Sper că această călătorie în lumea metodelor de *active reviewing* ți se va părea cel puțin la fel de ofertantă precum i s-a părut lui Călin în vara anului 2014, după călătoria întreprinsă în capitală. La fel ca până acum, eu, Bogdan Vaida, voi fi naratorul tău de încredere, prezent în toate instanțele, gata să te lămuresc, să te copleșesc cu informații chiar, și, nu în ultimul rând, să am grijă ca lectura acestui volum să fie cât mai plăcută.

Fie ca viitorii participanți la cursurile tale de *training* să se bucure din plin de noile oportunități pe care procesul de *active reviewing* le deschide pentru ei. Gata cu preamburile plictisitoare! Să trecem la treabă!



Capitolul I Cui i se adresează cartea?

Dacă vrei să ajuți oamenii să învețe din activități, exerciții sau experiențe, această carte este cu siguranță pentru tine. Ea umple, de fapt, un gol: acela dintre realizarea efectivă a unei activități și însușirea informațiilor ce decurg din activitatea respectivă. Există nenumărate cărți care descriu ce anume să faci pentru a sparge gheața, pentru a consolida o echipă (*team-building*), pentru un management eficient de proiecte, pentru o comunicare interculturală reușită ș.a.m.d.

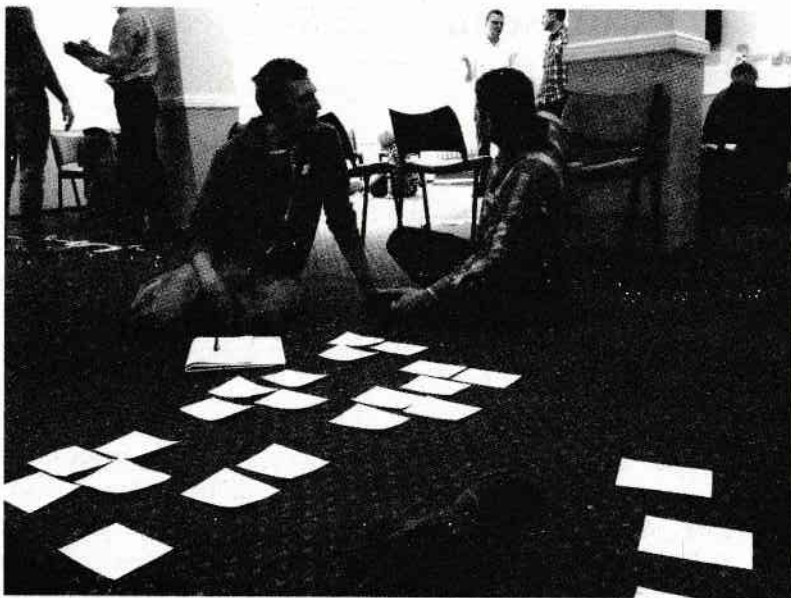
Câteva dintre acestea chiar oferă sfaturi cu privire la procesul de *reviewing* sau *debriefing* al activităților, iar în 90% dintre cazuri abordarea este următoarea: „Iată câteva întrebări pe care le poți pune...”. Cred că ai tot auzit asta. Recunoaște: nu e de-a dreptul plictisitor și limitativ?

Acest *pattern* (ro. ‘tipar’, model) de sfaturi vine ca urmare a faptului că procesul de analiză este adeseori anost și se concentrează asupra aspectelor negative din cadrul unui *training*. De ce se întâmplă așa? Ei bine, unul dintre motive este acela că tot timpul iau cuvântul *aceleași* persoane, ceea ce poate deveni plictisitor și chiar enervant pentru restul participanților din grup. Astfel, procesul de *reviewing* dobândește o aură nefavorabilă și face ca oamenii să nu-și dorească altceva decât ca această etapă să se încheie cât mai repede, pentru a putea trece la următoarea activitate.

În această lumină, cartea de față este o raritate din două motive:

- I. Ia în discuție procesul de *reviewing* (*Câte cărți ai întâlnit, concret, pe acest subiect?*)

2. Ia în discuție procesul de *reviewing* activ. (Ceea ce o face să fie nu doar rară, ci chiar unică)



Cu alte cuvinte, prin intermediul prezentului volum poți face în așa fel încât *review*-urile în sine să fie cel puțin la fel de antrenante ca și activitățile pe care le evaluezi. S-a terminat cu disconfortul! Gata cu tăcerile apăsătoare! Nu mai există *review*-uri superficiale; doar metode motivante și practice, menite să-i ajute pe oameni să învețe din propriile experiențe. Cum ți se pare acum noua perspectivă?

Înainte de a continua, te invit să aruncăm o privire asupra unui cuvânt pe care l-ai tot întâlnit, sub diverse forme: *review*. Conform site-ului thefreedictionary.com, verbul englezesc *to review* are următoarele definiții, însoțite firește, de pronunția corectă:

re·view (rî-vyo' - o')

v. **re-viewed, re-view-ing, re-views**

v.tr.

1. A trece în revistă, a analiza sau a examina din nou: *I have reviewed last week's lesson* ('Am trecut în revistă lecția de săptămâna trecută').
2. A analiza retrospectiv, a revedea: *I have reviewed the day's events* ('Am privit retrospectiv evenimentele zilei').
3. A examina cu un ochi critic sau cu scopul de a corecta: *I have reviewed the research findings* ('Am verificat concluziile studiului').
4. A face un raport critic, scris sau verbal (de pildă, asupra unei activități sau a unei sarcini noi).

Deja citești definiții? O, Doamne, ce plictisitor! Nu, nu așa se face... Ei bine, adevărul este că procesul de *reviewing* poate reprezenta toate aceste lucruri pe care tocmai le-ai citit, dar, în același timp, **POATE** fi vorba de mult mai mult. Procesul de *reviewing* este cheia către a învăța din ceea ce se întâmplă în jurul tău. El îți oferă ocazia să înveți din greșeli pentru ca apoi să construiești pe o fundație care nu se va clătina niciodată. Prin intermediul acestui proces, poți să explorezi tot felul de enigme, să dobândești perspective noi și să descoperi posibilități și mai noi!

Ah, și mai există și procesul de *Active Reviewing* ... Acesta te ajută **REALMENTE** să te asiguri că nu ai de a face cu un simplu exercițiu strict intelectual. Acesta din urmă este mult mai dinamic, deoarece gândirea cu voce tare împreună cu alții, incorporarea mișcării fizice și bineînțeles, uzul diferitelor moduri de comunicare ce antrenează mai multe simțuri și mai multe tipuri de inteligență concomitent.



Altfel spus, procesul de *active reviewing* folosește și dezvoltă o gamă largă de abilități de învățare. Iar, în final, acesta include și testarea tuturor acelor cunoștințe deprinse între timp.

Așadar, cuvântul zilei este **dinamic** – reține! Aceasta este cheia către înțelegerea metodelor reale de *reviewing* – cele cu adevărat utile. De asemenea, dacă dorești să afli cum a creat Arhimede toată povestea cu

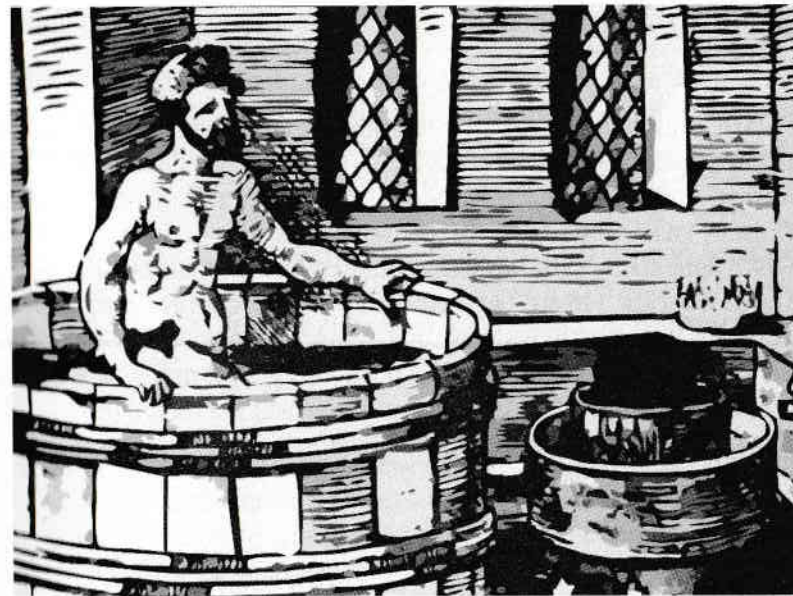
Respe „Evrika!” și cum te va ajuta ea să devii un trainer mai bun, nu te opri aici! Citește mai departe!

1.1. Evrika, Evrika!

Arhimede a fost un om de știință grec care a trăit în Siracuza acum aproape 200 de ani. Pe atunci exista un anumit Rege al ținutului, care dorea să poarte o coroană de aur (destul de excentric, dacă mă întrebi pe mine...). Așa că i-a dat niște aur unui bijutier ca să-i facă o coroană pe măsură. După câteva zile, bijutierul a terminat coroana și a adus-o Regelui. Evident, coroana a fost cântărită și s-a dovedit că greutatea coroanei era aceeași cu greutatea aurului pe care regele i-l dăduse anterior bărbatului. Nu-i ciudat? Hmm...

Apoi Regele s-a uitat mai bine la culoarea coroanei, care, la rândul ei, i-a stârnit bănuiele. S-a gândit că poate bijutierul furase o parte din aur în timpul prelucrării podoabei. În consecință, el l-a convocat pe savantul de la curtea sa, Arhimede, și i-a încredințat acestuia sarcina de a afla adevărul.

Ce a făcut Arhimede pentru a da de capăt misterului? Ei bine, omul de știință a întors problema pe toate fețele, zi și noapte, până într-o zi... Tocmai se pregătea să facă baie, dar, dat fiind că era prea preocupat de problema pe care o avea de rezolvat, n-a observat că, între timp, cada se umpluse până sus. Arhimede a dat să se îmbăieze, când, spre marea lui surpriză, o mare parte din apă a dat pe dinafară, vărsându-se pe jos. Acest incident i-a dat grecului o idee genială iar, în entuziasmul lui, savantul a început să strige: „Evrika! Evrika!”, în limba greacă *Evrika* însemnând: „Am găsit!”.



Gânditorul grec descoperise, de fapt, o lege a fizicii, și anume: metale diferite cu aceeași greutate au volume diferite. Sau, mai pe românește, un obiect scufundat într-un lichid va împinge lichidul în sus, iar cantitatea de lichid dislocată (apă, în acest caz) va fi egală cu volumul respectivului obiect.

De pildă, un cub de fier cu greutatea de un kilogram va disloca o anumită cantitate de apă. Dar un cub de aluminiu cu aceeași greutate va disloca mai multă apă decât cubul de fier deoarece are volumul mai mare decât cubul de fier. Arhimede a folosit această idee ca premisă, iar apoi a conceput un plan pentru a afla gradul de puritate al aurului din coroana Regelui. Savantul a luat două boluri și le-a umplut pe amândouă cu apă până sus. Apoi a pus cele două boluri, separat, în mijlocul a două lighene mari. A așezat coroana într-unul dintre boluri și s-a uitat la câtă apă a dat pe dinafară și, prin urmare, câtă s-a adunat în lighean. Următorul pas a constat în a lua un cub de aur pur. Acel cub de aur avea aceeași greutate ca cea a coroanei, iar Arhimede a procedat și cu el exact la fel: a pus în mijlocul celui de-al doilea bol.

Respo Evident, apa a dat pe dinafară (din nou!) și s-a adunat la baza bolului, în lighean.

Ca atare, Arhimede a făcut un calcul simplu, comparând cantitatea de apă din cele două ligheane. Concluzia a fost că podoaba Regelui conținea și alte metale, pe lângă aur, fiindcă în al doilea lighean se strânsese mai multă apă. În consecință, savantul i-a comunicat Regelui concluziile sale, iar acesta din urmă l-a chemat pe bijutier în vederea judecării. Firește, bărbatul a mărturisit tot: furase, într-adevăr, niște aur și îl înlocuise cu alte metale în timpul prelucrării. Din păcate, însă, n-am aflat niciodată sfârșitul poveștii. Cel mai probabil, hoțului i-a fost tăiat capul. DAR, am obținut momentul „Eureka!”. Te invit să afli, așadar, din următorul capitol de ce este important acest lucru pentru tine, ca trainer!

1.2. Procesul de Active Reviewing – cum să înveți din experiență

Reflecția este o experiență

Momentul „Eureka!” experimentat de Arhimede în timp ce încerca să deslușească problema cu privire la nivelul de apă din cadă a fost dublat de un mare entuziasm atunci când savantul s-a grăbit să împărtășească noua lui descoperire întregii lumi. Așadar, *reflecția asupra experienței este în sine o experiență importantă!* Primirea unui *feedback* referitor la activitățile tale și consecințele lor tinde să devină o experiență cu un grad ridicat de încărcătură emoțională pentru toți cei implicați, în special dacă este vorba despre greșeli sau eșecuri. Și primirea unor laude este o experiență deosebită – mai ales în cazul în care laudele vin din partea mai multor persoane în același timp. Spre exemplu, un dialog intens, contemplativ, în timpul unei plimbări cu un trainer, poate depăși granițele unei conversații obișnuite și se poate transforma într-un adevărat carusel emoțional.

Cele mai bune analize și judecăți generate de către un grup sunt acelea (și încă deseori!) încărcate de emoție. Rareori apar ca experiențe distante sau abstracte (lipsite de emoție). Deci *reflecția și învățarea* au o accentuată dimensiune emoțională. Numai în cazuri rare este necesară înlăturarea emoției și tratarea reflecției ca pe un proces în totalitate „rece”. Prin analogie, pentru a înțelege o poezie mai bine nu încercăm să îndepărtăm exact ceea ce ne înduioșează, intrigă sau surprinde, nu-i așa? În consecință, de ce ne-am aștepta să înțelegem mai bine o experiență dezbrăcându-ne de sentimente? Reflecția este de fapt armonia dintre a explora și a cunoaște, iar încercarea de a exclude emoția din cadrul acesteia poate duce mai degrabă la diminuarea valorii, nu la sporirea ei.

Procesul de *Active Reviewing* începe de la curiozitatea și angajamentul de a învăța dintr-o experiență. Aceasta este partea de *reviewing* din procesul de *active reviewing*. Mai departe, componenta „activă” se referă la importanța implicării totale în proces, ceea ce presupune imediat că toți participanții își aduc contribuția. În concluzie, procesul de *active reviewing* este unul integrator, reunind *input-urile (feedback-urile)* din partea oamenilor, apelând în mod obligatoriu la mișcare, la obiecte și imagini și, nu în ultimul rând, căutând în permanență moduri noi care să îi ajute pe oameni să reflecteze și să comunice în timp ce învață și se dezvoltă.

Roger spune: *„Întotdeauna e păcat când vezi că inițial participanții sunt pe deplin implicați într-o activitate de echipă, pentru ca mai apoi atenția și interesul lor să scadă treptat pe durata unei analize (review) bazate exclusiv pe discuții. Nu există niciun motiv pentru care acea implicare totală să nu poată fi menținută pe toată durata procesului de învățare din experiență. Din acest punct de vedere, această carte îți oferă o întreagă colecție de instrumente de Active Reviewing, menite să te ajute să obții un nivel superior de implicare din partea participanților, pe toată durata învățării.”* Astfel, în prima parte a cărții, vei afla ce este, de fapt, procesul de *Active Reviewing* și cum să obții experiența de învățare dorită.