



1. Introducere

1.1. Introducere

Această secțiune se adresează membrilor departamentelor de training și/sau resurse umane, precum și celor ale căror slujbe implică susținerea de traininguri pentru angajați. Accentul e pus pe cum să fii un trainer creativ, fără pretenția de a fi un ghid complet al tuturor aspectelor ce țin de training.

Al doilea capitol acoperă premisele trainingului – o privire asupra felului în care adulții învață cel mai bine, a modului în care participanții la training ajung să își asume responsabilitatea învățării și aplicării și a modului în care orice sesiune de training oferă ocazia unei bune practici.

Al treilea capitol pune în discuție cine ar trebui să susțină trainingul și cum se pot pregăti trainerii pentru sesiunea de training.

Al patrulea capitol examinează modul în care sunt pregătite cursurile și planificarea necesară lor, în timp ce capitolul cinci explorează diverse moduri de a începe sesiunile de training.

Al șaselea capitol se concentrează asupra felului în care se desfășoară o sesiune de training și a mijloacelor prin care trainerul abordează aspecte precum timpul, feedback-ul și situațiile dificile.

Capitolul șapte oferă exemple de tehnici de training creativ, precum jocurile de rol.

Ultimul capitol abordează factorii pe care trainerul are nevoie să îi ia în calcul la încheierea cursului.

1.2. Cultura învățării în echipă

Este important să înțelegem că trainingul cel mai util se desfășoară adesea la locul de muncă, și nu la cursurile de instruire. Există mai multe motive pentru aceasta:

- are o relevanță imediată
- nu implică probleme de transfer de aptitudini sau de cunoștințe de la cursul de instruire la locul de muncă
- procesul de training va avea beneficii secundare în termeni de consolidare a echipei
- cunoștințele vor fi însușite de echipă, astfel încât aceasta va pune la dispoziție spațiul, timpul și sprijinul necesare pentru implementarea cunoștințelor

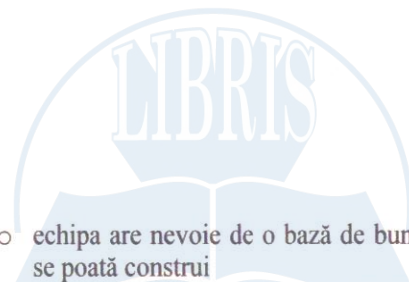
În orice colectiv profesional există o bază comună de experiență de la care se poate porni. Dacă presupunem, de exemplu, că fiecare membru al unei echipe are 50 de interacțiuni cu publicul pe săptămână și dacă echipa este compusă din 12 oameni, asta înseamnă că există un total de 600 de interacțiuni între membrii echipei și clienți în fiecare săptămână.

Putem presupune de asemenea că o treime dintre interacțiuni au fost bine gestionate. O altă treime au fost gestionate satisfăcător și ultima treime, privind retrospectiv, ar fi putut fi tratată mai bine.

Din ambele extreme se pot desprinde lecții, mai precis se pot împărtăși aptitudinile utilizate în cazurile de bună practică și se poate învăța din analiza celor care nu au fost gestionate atât de bine cât se putea.

Ca acest proces de învățare să poată avea loc, este nevoie să fie întrunite un număr de condiții:

- grupul de angajați trebuie să lucreze și să funcționeze ca o echipă



- echipa are nevoie de o bază de bune practici pe care să se poată construi
- este necesar să existe norme de lucru în echipă: de a împărtăși, de a încuraja dezvoltarea personală și de a supune practica individuală examinării în grup
- echipele au nevoie de oameni cu aptitudini de conducere și facilitare a grupului
- echipele trebuie să beneficieze de ședințe de lucru adecvate

Un alt fel de a aborda aceeași problemă este acela de a întreba cum învață membrii unei echipe unii de la ceilalți, cum își transferă aptitudinile între ei.

Uneori, cum este în cazul nevoii de a dobândi noi aptitudini, învățarea în echipă se poate dovedi insuficientă, iar cursurile externe pot avea o relevanță mai mare.

În alte situații, echipa ar putea avea de câștigat din interacțiunea cu un trainer din exterior, atunci când, spre exemplu, funcționarea echipei este afectată de interese subterane, divergente, iar regulile nescrise deja stabilite împiedică membrii echipei să aducă problema în discuție.

Această secțiune este menită să ajute atât liderul de echipă cât și trainerul profesionist să organizeze sesiuni mai bune.



2. Premise

2.1. Introducere

Acest capitol începe prin a oferi o privire asupra diferitelor moduri în care oamenii învață, apoi continuă analizând câteva condiții preliminare pentru desfășurarea învățării și cum apar efectele secundare.

2.2. Moduri de învățare

Experiența de învățare a celor mai mulți oameni se reduce la contextul formal al sălii de curs din școală și/sau al cursurilor de educație continuă.

Acesta nu este un model prea adecvat învățării adulților, deoarece:

- neagă experiența profesională și de viață pe care adulții o au deja în situația de învățare
- promovează trainerul/profesorul ca „expert”. Acest lucru:
 - ignoră aptitudinile participanților, presupunând că profesorul deține toate cunoștințele
 - presupune că învățarea este un proces unilateral dinspre trainer/profesor spre participant
 - facilitează discreditarea conținutului cursului prin descalificarea trainerului. „Îi e ușor să facă asta aici, dar n-ar funcționa în centrul meu de training aglomerat”.

- este pasiv, tratând participantul ca pe o sugativă care absoarbe înțelepciunea profesorului. Această abordare este nerealistă, pentru că:
 - în medie, capacitatea de concentrare a oamenilor e relativ limitată
 - oamenii învață doar ceea ce consideră relevant
 - pasivitatea consumă energia, iar energia e o precondiție necesară învățării
- un vechi proverb chinezesc rezumă cele mai bune principii ale trainingului:
 - Spune-mi... voi uita
 - Arată-mi... îmi voi aminti
 - Implică-mă... voi înțelege

Așa cum am văzut în introducere, un colectiv profesional tipic e posibil să aibă un rezervor de mii de incidente de la care să pornească. În acest caz, rolul principal al trainerului va deveni acela de facilitator, încurajând participanții să reflecteze asupra incidentelor și asupra implicațiilor lor și să exploreze noi căi de a le aborda.

Asta nu înseamnă că nu există situații în care trebuie împărtășite noi cunoștințe, trebuie introduse aptitudini noi sau trebuie stabilite noi standarde, dar chiar și atunci, abordarea trebuie să încorporeze principiile de învățare pentru adulți discutate în cele ce urmează.

Învățarea la adulți se bazează pe șase principii (Brookefield 1986, pagina 72):

- participare voluntară
- respect reciproc
- colaborare
- fundamentare pe experiență
- reflecție critică
- autonomie, pornind de la individualitatea fiecărui participant.



Cum trebuie structurată situația de învățare? Cele mai importante aspecte ale ei sunt că trebuie să permită valorificarea experienței participanților într-un mod pe care aceștia să-l perceapă ca fiind relevant și că trebuie să respecte diversitatea stilurilor participanților.

O posibilă clasificare a stilurilor de învățare identifică patru tipuri. Există tipul adaptabilului, care învață din mers, făcând; tipul divergent, care preferă experiența concretă conceptualizării abstracte; tipul convergent care are nevoie să înțeleagă cum funcționează lucrurile și care învață testând teorii; și tipul asimilatorului, care este logic și are tendința de a formula teorii și preferă faptele concrete.

Așadar, trainerul are nevoie de o varietate de metode de lucru pentru a integra experiențele participanților în sesiune și pentru satisfacerea stilurilor diferite de învățare. Printre aceste metode se numără:

- brainstorming, în care grupurilor li se cere să gândească cât mai creativ referitor la o anumită chestiune
- lucru în proiecte, de exemplu stabilirea obiectivelor echipei
- sarcini de rezolvare a problemelor
- teme pentru acasă
- jocuri de rol.

O regulă benefică pentru trainer este „arată, nu vorbi despre”. Astfel, un membru al grupului își poate aminti în timpul unei discuții un incident dificil cu un client. Trainerul, în loc să-i ceară să povestească incidentul, poate, cu ajutorul grupului, să încurajeze persoana să re-creeze situația.

Avantajele acestei metode sunt următoarele:

- îi permite grupului să vadă scena în loc să-i fie relatată
- va anima grupul, ridicând nivelul de energie, și-l va implica atât la nivel intelectual cât și emoțional
- grupul se poate implica în interacțiune, oferind sugestii, jucând roluri, explorând alternative

- individul de la a cărui relatare se pornește, poate lua distanță față de scenă, dobândind astfel o nouă perspectivă asupra ei.

Potrivit lui Burnard (1995, pagina 59) principiile de bază ale învățării la adulți sunt următoarele:

- se pune accentul pe acțiune
- participanții sunt încurajați să reflecteze asupra propriei experiențe
- facilitatorul adoptă o abordare clarificatoare
- se pune accentul pe experiența personală
- experiența umană este valorizată ca sursă a învățării.

Aceste principii sunt importante deoarece, pentru ca sesiunea de training să se translateze în activitatea profesională cotidiană, participanții trebuie să îi crediteze aplicabilitatea ei au nevoie să aibă responsabilitatea propriului proces de învățare. În asta constă diferența între a spune „trainerul a sugerat câteva lucruri pe care le-am putea face” și a spune „înțeleg acum că un stil mai direct îmi va îmbunătăți aptitudinile de comunicare”.

2.3. Asumarea responsabilității învățării și aplicării

Alte două precondiții ale învățării eficiente sunt acelea că oamenii au capacitatea de a învăța și se simt în măsură să valorifice ce-au învățat. Acest lucru trebuie luat în considerare, în parte în selecția participanților la curs, dar trebuie ca trainerul să aibă mereu acest lucru în vedere.

Mi s-a cerut la un moment dat să susțin un curs de aptitudini pentru o echipă. Încă de la început era evident că echipa trecuse printr-o perioadă stresantă și era total demotivată. A fost necesar să petrec prima jumătate a zilei îmbărbătând grupul, uneori chiar prin gesturi fizice, înainte de a fi pregătiți pentru lucruri noi.



În mod similar, stagiarii sau juniorii vor simți uneori că trainingul este irelevant pentru că ei nu sunt în măsură să schimbe nimic. Există mai multe căi de abordare a acestei situații. Două dintre ele presupun ca oamenii să:

- clasifice situațiile în trei categorii: cele pe care le pot schimba, cele pe care ar exista șanse să le schimbe și cele pe care nu le pot schimba nicicum; după care asigurați-vă că trainingul le abordează pe primele două
- adopte un rol mai important, precum cel de șef linie producție sau reprezentant al sindicatului. Asta le permite oamenilor să-și facă o idee asupra a ceea ce e posibil și, chiar dacă ei înșiși nu au această putere, să afle pe cine pot influența pentru a declanșa schimbarea.

2.4. Beneficii secundare

Necesitatea ca participanții să-și asume responsabilitatea învățării și aplicării este doar unul dintre exemplele de efecte secundare benefice care pot apărea pe parcursul procesului de training. În timp ce învățarea unor noi aptitudini este prioritară, apar adesea ocazii de training pentru consolidarea echipei, studierea stilurilor de conducere sau examinarea diferitelor căi de rezolvare a problemelor.

E ca și cum agenda unei sesiuni de training ar fi un coridor din care se deschid mai multe uși. Fiecare dintre aceste uși te conduce într-o încăpăre în care există beneficii secundare – alte ponturi de training. Spre exemplu, într-o secțiune despre noua legislație cineva ar aduce în discuție un caz pentru a ilustra un punct de vedere care atinge totodată și povestea consilierii unui client. Dacă trainerul petrece prea mult timp în încăpărea marcată „consiliere” nu va rămâne suficient timp pentru a ajunge la capătul coridorului. Uneori este suficient să identifiți ușa spunând „asta atrage atenția asupra unei

chestiuni importante despre felul în care ne ajutăm clienții, pe care, dacă rămâne timp, o vom aborda mai târziu”.

În concluzie, manualul de training se bazează pe teoria că oamenii învață cel mai bine punând în practică. Următoarele capitole vor examina felul în care trainerul obține acest lucru.



3. Trainerul/Trainerii

3.1. Introducere

Trainerilor le sunt necesare:

- aptitudini de lucru cu grupurile
- cunoștințe temeinice asupra subiectului abordat
- abilitatea de a prezenta în mod creativ materialul
- abilitatea de a crea o atmosferă de încredere și sprijin
- multă energie
- timp pentru pregătire
- abilități de organizare

Prin urmare, a fi un manager sau un tehnician bun nu te recomandă automat pentru a fi un trainer competent. Similar multor cazuri de promovare, trainerii sunt uneori selectați pe baza a ceea ce au realizat și nu pe baza abilității de a desfășura noua activitate profesională.

Cu alte cuvinte, trainerii au nevoie de training, fie că aparțin unui departament de training sau desfășoară această activitate ca fiind parte din responsabilitățile lor.

E de asemenea necesar să se stabilească ce fel de activitate se pretează pentru fiecare tip de trainer. Prin urmare liderii de echipă sunt cei mai potriviți când echipele pe care le conduc învață din activitatea lor zilnică. Sesiunile de training departamentale oferă în mod normal cursuri de inițiere în training. Sunt necesare cursuri sau traineri externi pentru a:

- acoperi deficiențele de aptitudini în cadrul diviziilor de training interne
- desfășura activități de consolidare a echipei atunci când este esențial ca facilitatorul să fie o persoană neutră în ceea ce privește puterea instituțională și poziția politică

- lucra cu consiliul director atunci când nu există în cadrul organizației cineva cu un nivel suficient de ridicat de senioritate.

În general, este mai eficient în termeni de costuri să aduci un trainer din exterior decât să trimiți personalul la cursuri. Când costă 75 de lire de persoană să trimiți o persoană la un curs, și același trainer poate fi angajat pentru 350 de lire pe zi să desfășoare același curs pentru 15 angajați ai companiei, atunci raportul calitate/preț este evident. Ceea ce se pierde în această variantă este șansa schimbului de experiență cu angajați ai altor organizații.

Un mod de a optimiza amortizarea costurilor unei organizații cu un trainer extern este acela de a trimite un angajat ca asistent al trainerului pentru a fura meserie de la trainerul extern – cunoștințe și aptitudini.

Aceasta este o situație când participarea a doi traineri are sens. Următorul subcapitol secțiune discută aspectele pro și contra în cazul în care este un singur trainer, respectiv când sunt doi traineri. Ultimele subcapitole explorează diferite moduri în care trainerul are nevoie să se pregătească.

4.2. Singur/în pereche

Lucrul în pereche prezintă multe avantaje:

- **Sprijin.** Activitatea de training este solicitantă atât fizic cât și emoțional. O zi de lucru seamănă puțin cu o sesiune de terapie de familie de șase ore. Oamenii au nevoie de sprijin înainte, pe parcursul și după sesiunea de training. O persoană care lucrează individual trebuie să-și dezvolte rezistența interioară pentru a fi capabilă să o ia iar și iar de la capăt.
- **Supervizare.** Toți trainerii au nevoie de feedback pentru activitatea desfășurată. Este nevoie ca acest



lucru să se întâmple mai întâi în timpul planificării sesiunilor. Este de asemenea necesar în pauze și după încheierea sesiunilor, prin evaluarea a ceea ce a funcționat și ceea ce nu a funcționat, a ceea ce s-a petrecut în grup și prin conceperea unor noi strategii.

Mai mult, pentru că indiferent de conținut, trainingul are un nivel emoțional în care sentimentele participanților la curs sunt proiectate în dinamica de grup și asupra trainerului în calitate de lider, trainerul are nevoie de un cadru separat – oferit de un partener sau un consilier/terapeut – în care să-și prelucreze reacțiile față de acest nivel emoțional al activității sale. Acest lucru este important pentru că trainerii au nevoie să-și conștientizeze propriile vulnerabilități. În caz contrar, vor devia grupul de la zonele pe care le găsesc dificile sau se vor lăsa atrași în situații controversate fără să-și dea seama.

- **Împărțirea sarcinilor.** Trainerul/trainerii au mai multe roluri de jucat, adesea simultan. Printre acestea se numără cel de lider de program, observator, administrator, vasul conținător al emoțiilor grupului, consilier individual, sursă de informații, expert, consultant și facilitator. Având doi traineri, devine posibilă împărțirea rolurilor. Spre exemplu, unul dintre traineri își poate asuma rolurile de lider de program, facilitator și expert, lăsându-i celuilalt trainer un rol secundar în ceea ce privește implicarea directă, dar având responsabilitatea de a observa ceea ce se petrece în grup, de a recepționa nevoile participanților, de a oferi sprijin, supervizare și de a răspunde la inevitabila bătaie în ușă într-unul dintre cele mai importante momente ale sesiunii.

Aceste roluri diverse pot fi schimbate între cei doi traineri pe parcursul diferitelor etape ale cursului.

- **Flexibilitate.** Lucrul în echipe de câte doi îi permite unei perechi de traineri care funcționează bine să-și asume și riscuri. Spre exemplu, devine posibil ca un trainer să intervină cu o replică într-un joc de rol, iar celălalt trainer se insinuează apoi în rolul de facilitator și lider de sesiune.

Lucrul în pereche prezintă, bineînțeles, și unele dezavantaje. Printre acestea se numără:

- Costul – atât financiar, cât de timp: Trainerii tind să fie persoane ocupate, astfel încât uneori poate fi dificil să își sincronizeze amândoi timpul pentru planificarea, desfășurarea și evaluarea sesiunilor.
- Flexibilitate: Trainerului i se înfățișează întotdeauna mai multe căi pe care grupul le poate urma pe parcursul sesiunilor pentru a-și atinge obiectivele. Atunci când trainerii lucrează în pereche, cu excepția cazului în care trainerul care coordonează sesiunea este foarte empatic, există riscul ca acesta să se simtă obligat să urmeze scenariul prestabilit și este posibil ca această abordare să nu satisfacă cel mai bine nevoile în continuă schimbare ale grupului.
- În cazul în care trainerii nu se înțeleg prea bine unul cu celălalt sau au stiluri diferite de lucru, este probabil să apară tensiuni între ei, ceea ce va perturba sesiunea de training, așa cum doi părinți cu stiluri diferite de gestionare a problemelor comportamentale ale copiilor nu fac decât să înrăutățească situația.

3.3. Lucrul în echipă

Pentru ca doi traineri să lucreze împreună, aceștia trebuie să dedice timp explorării calităților și slăbiciunilor fiecăruia,



Curprins

13	Partea I: Facilitarea grupurilor de training
16	1. Introducere
20	2. Premise
26	3. Trainerul/trainerii
34	4. Planificarea
46	5. Începuturi
54	6. Părțile de mijloc
66	7. Tehnici de training creativ
82	8. Incheieri
88	Referințe
91	Partea a II-a: Consolidarea echipei și arta consultanței pentru echipe
94	1. Introducere
95	2. Secțiunea I: Etapele dezvoltării echipei
124	3. Secțiunea II: Consultanță pentru echipe
159	4. Concluzie
160	Bibliografie
163	Partea a III-a: Folosirea Sociodramei
166	Cuvânt înainte
168	1. Introducere
174	2. Etapele sociodramei
198	3. Sociodrame bazate pe evenimente reale
200	4. Studii de caz
210	Bibliografie