



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

FORMARE DE FORMATORI

Suport de curs



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Cuprins

CUPRINS	2
EDUCATIA ADULTILOR – CONCEPTE DE BAZA	4
DEFINIREA TERMENILOR	4
FORMAREA ADULTILOR.....	4
<i>COMPARATIA PEDAGOGIE - EDUCATIA ADULTULUI</i>	4
PRINCIPII DE INVATARE LA ADULTI.....	5
<i>“Modern Practice of Adult Education – Andragogy vs Pedagogy”</i>	5
IMPORTANT DE AVUT IN VEDERE IN PROCESUL DE FORMARE	6
PROCESUL DE FORMARE – NOTIUNI DE BAZA	7
FORMATOR.....	7
<i>Ce este necesar sa stie un formator.....</i>	7
PROGRAMUL DE FORMARE– PRINCIPII DE ACTIUNE	8
STILURI DE CONDUCERE	8
DEZVOLTAREA UNEI ECHIPE EFICIENTE	10
DE CE ECHIPA?	10
CE ESTE O ECHIPA?	10
CE ESTE O ECHIPA EFICIENTA?	10
INTALNIRI EFICIENTE	10
<i>PREGATIREA INTALNIRII.....</i>	11
<i>DERULAREA INTALNIRII.....</i>	11
<i>URMAREA INTALNIRII.....</i>	12
PROIECTAREA PROCESULUI DE FORMARE	13
1. TRAINERUL PRIMESTE TEMA, SCOPUL SI OBIECTIVELE TRAININGULUI.....	14
2. TRAINERUL PRIMESTE TEMA SI FORMULEAZA IMPREUNA CU SOLICITANTUL SCOPUL SI OBIECTIVELE TRAININGULUI.....	14
3. TRAINERUL FACE ANALIZA DE NEVOI SI FORMULEAZA SCOPUL SI OBIECTIVELE TRAININGULUI.....	14
4. TRAINERUL NEGOCIAZA SCOPUL SI OBIECTIVELE TRAININGULUI CU SOLICITANTUL	14
5. PARTICIPANTII FORMULEAZA SCOPUL SI OBIECTIVELE IMPREUNA CU TRAINERUL.....	14
6. PARTICIPANTII STABILESC SCOPUL SI OBIECTIVELE TRAININGULUI	15
CHESTIONARUL	15



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

INTERVIUL.....	16
OBSERVAREA SI MEMORIA	16
CUM SE DEZVOLTĂ CUNOȘTINȚELE, ATITUDINILE ȘI ABILITĂȚILE	18
<i>SELECTAREA METODELOR DE TRAINING</i>	19
CUM INVATAM?	22
INVATAREA.....	22
TEORIA ICEBERG	22
INVATAREA EXPERIENTIALA	24
CONUL INVATARII EXPERIENTIALE	25
AUTOCUNOASTEREA	26
CUM COMUNICAM?	29
<i>Notiuni de baza</i>	29
BARIERE IN COMUNICARE.....	31
ASCULTAREA ACTIVA.....	31
INTREBARILE CLARIFICATOARE SI DE OBTINERE A INFORMATIILOR SUPLIMENTARE	32
VERIFICAREA PERCEPTIEI	33
FEED-BACK DESCRIPTIV	33
CUM INTELEGEM UN GRUP	35
NOTIUNI DESPRE GRUP SI ECHIPA	35
ROLURILE MEMBRILOR INTR- UN GRUP	36
<i>ROLURI LEGATE DE SARCINI</i>	37
<i>ROLURI DE INTRETINERE / MENTINERE</i>	37
<i>ROLURI INDIVIDUALE</i>	37
FEREASTRA JOHARY.....	39
UN ALT MOD DE A COMUNICA	40
<i>Metoda de comunicare ESPERE</i>	40
GANDIREA LATERALA VS GANDIREA VERTICALA	45
BLOCATORII GANDIRII LATERALE.....	46
EVALUAREA PROCESULUI DE FORMARE.....	47
<i>LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU FACILITAREA SESIUNILOR DE TRAINING</i>	47
INTREBARI UTILE IN EVALUAREA PROCESELOR DE INSTRUIRE LA ADULTI	48
<i>FIȘĂ DE EVALUARE INDIVIDUALĂ</i>	50
CO-FACILITAREA IN PROCESUL DE FORMARE.....	52
<i>Bibliografie</i>	58

3



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Educatia adultilor – concepte de baza

DEFINIREA TERMENILOR

FORMAREA ADULTILOR

Instruirea înseamnă lucruri diferite pentru oameni diferiți, de aceea în acest curs va oferim opinia noastră: Instruirea / Formarea se referă la procesul prin care adulții învață și este un domeniu foarte complex. Vom oferi câteva definiții simple ale acestor procese.

Instruirea/ formarea persoanelor adulte este un proces structurat care urmărește ca învățarea să fie cât mai eficientă: cu efort minim, participanții să fie capabili:

- Să acumuleze, înțeleagă și redea Cunoștințe
- Să își însușească și să demonstreze Abilități-Aptitudini
- Să folosească veridic și convingător Atitudini / comportamente

Pentru a înțelege mai bine această noțiune, vă propunem o comparație între învățarea tradițională, pedagogică și cea destinată adulților, numită și andragogică.

COMPARATIA PEDAGOGIE - EDUCATIA ADULTULUI

	PEDAGOGIE (elevul în clasă)	EDUCATIA ADULTULUI (adultul)
MOTIVATIA PENTRU INVATARE	Externă: (determinată de societate: familie, tradiție, religie etc.) Elevul nu vede beneficiul imediat	Interna (intrinsecă) Caută și vede imediat posibilitatea de aplicare
ALEGERE CONTINUTUL UI	Controlată de profesor Elevul nu are posibilitatea de alegere	Centrată pe experiența directă; Pe rezolvarea de probleme, (exprimate de participant)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



Global Comercium

alianzas estratégicas





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

METODE FOLOSITE	Informatii prezentate de profesor 🇷🇴	Cunostinte impartasite	si	experiente
------------------------	--------------------------------------	------------------------	----	------------

PRINCIPII DE INVATARE LA ADULTI

“Modern Practice of Adult Education – Andragogy vs Pedagogy”

de Malcom S. Knowles

1. Un adult trebuie sa fie raspunzator de ceea ce invata. Informatiile “servite cu lingurita”, motivatia extrinseca si pedepsele nu vor duce la invatare.
2. Unul din scopurile invatarii la adulti este de a invata cum sa invete – in special invatand din experientele directe, personale.
3. Pentru a invata cum sa invete, pe parcursul experientei de invatare, adultii e necesar sa se implice intr-un proces de autoevaluare, de asemenea ei au dreptul sa hotarasca modul in care isi vor atinge obiectivele legate de invatare.
4. Invatarea apare atunci cand comunicarea intre persoane este clara, deschisa.
5. Un climat neformal favorizeaza invatarea.
6. Un grad inalt al participarii si al interactiunii in cadrul seminarului stimuleaza invatarea.
7. Invatarea poate fi stimulata prin diferite metode si materiale.
8. Gradul de invatare creste cand sunt folosite resursele tuturor celor prezenti, nu numai cele ale formatorilor.
9. Gradul de invatare este mai mare cand asteptarile sunt clare si cunoscute de toata lumea.

5



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

IMPORTANT de avut in vedere in procesul de formare

Pentru ca un adult sa invete este necesar sa avem in vedere cateva elemente:

- ✓ **DORINTA DE A INVATA**
 - Existenta unui scop clar si practic
 - Pobiliitatea exprimarii liberei alegeri
 - Apelul la experiente trecute

 - ✓ **MOTIVATIA DE A INVATA**
 - Interna
 - Nevoia individuala
 - Gradul de utilitate

 - ✓ **A INVATA CUM SA INVETI**
 - Asumarea responsabilitatii pentru ceea ce inveti
 - Capacitatea de autoevaluare

 - ✓ **CLIMAT POTRIVIT PENTRU INVATARE**
 - comunicare deschisa
 - asteptari comunicate, impartasite
 - climat confortabil
 - stabilirea unui climat de lucru bazat pe incredere, colaborare, acceptare, prietenie,
 - responsabilitate fata de nevoile celorlalti implicati in procesul invatarii
-



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Procesul de formare – notiuni de baza

FORMATOR

Persoana care crează contextual în care participanții devin motivați și învață în mod eficient: dobândesc noi cunoștințe, abilități și comportamente

Problema principală a unui formator este cum să creeze un mediu ambiant care să favorizeze desfășurarea procesului de învățare.

Ce este necesar sa stie un formator

Un formator care proiecteaza si conduce procese eficiente si interactive de învățare pentru adulti, e necesar sa:

- înțeleaga mecanismele procesului de învățare a adulților, operatie constând în:
 - ☑ înțelegerea modului în care adultii dobândesc si utilizeaza cunostintele, calificarile si atitudinile;
 - ☑ înțelegerea modului diferit de asimilare a continutului în cadrul procesului de învățare,

- înțeleaga metodele si teoriile de formare si dezvoltare constând în:
 - ☑ cunoasterea tehnicilor si metodelor de formare
 - ☑ corecta lor utilizare,

- fie capabil sa aplice principiile, mecanismele si tehnicile de formare specifice proceselor de învățare pentru adulti în pregătirea si conducerea programelor de formare

- comunice eficient cu participantii, mai exact sa aiba capacitatea de
 - ☑ a realiza prezentari eficiente,
 - ☑ a pune întrebări,
 - ☑ a observa performanta participantilor
 - ☑ a da/ a primi feed-back,
 - ☑ de a asculta activ



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- proiecteze și să conducă procese de grup prin:
 - ☑ încurajarea comunicării
 - ☑ construirea relațiilor între participanți,
 - ☑ influențarea grupurilor în îndeplinirea/ rezolvarea sarcinilor,
 - ☑ stimularea creativității de grup și gestionarea diversității.
- să știe să înțeleagă schimbarea și să o gestioneze
- să învețe din experiența proprie

Programul de formare – principii de acțiune

STILURI DE CONDUCERE

Ca viitori traineri considerăm important să puteți beneficia de noțiuni privind conducerea grupurilor. Nu numai pentru a o exercita ci și pentru a stimula conducerea grupurilor pe rând în rândul participanților pentru sarcini cu valoare pentru calitatea învățării. Așadar, vă prezentăm o teorie valoroasă elaborată de Tannenbaum-Schmidt.

În grupurile formate din mai mult de două-trei persoane sunt prea multe funcții pe care ar trebui să le îndeplinească o persoană. Un lider bun asigură conducerea grupului cu ajutorul acestuia. Lucrează ca partener superior cu ceilalți membri ai grupului:

- ☑ pentru a îndeplini sarcina,
- ☑ construiește echipa
- ☑ satisface nevoile individuale



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



8



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



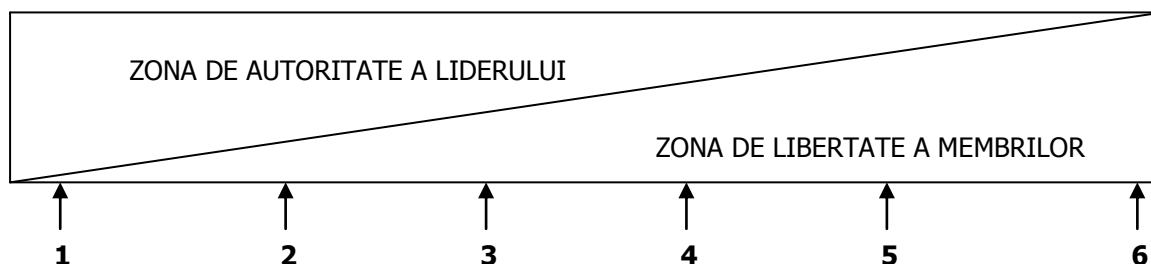
Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pentru a intelege aceasta teorie, ar fi bine sa incepem prin a discuta factorii care trebuie luati in considerare pentru a decide ce este de decis. Acestia include SITUATIA, mai ales variabilele cum sunt timpul sau complexitatea problemei pe care o aveti de solutionat.

In procesul de luare a deciziilor trebuie de asemeni avute in vedere variabile de genul ORGANIZATIE (valori, traditie) si GRUP (cunostiinte, experienta).

Un lider de succes este acela care in majoritatea cazurilor reuseste sa stabileasca in mod corect fortele ce determina care este cel mai potrivit comportament ce trebuie adoptat in fiecare situatie si sa functioneze in consecinta. Fiind in acelasi timp si perceptiv si flexibil, el are mai putine sanse sa vada in problemele de conducere o dilema.

REPREZENTAREA GRAFICA IN TEORIA TANNENBAUM-SCHMIDT



Descrierea fiecăreia din cele șase poziții:

1. Liderul decide și anunță
2. Liderul decide și "vinde" decizia
3. Liderul prezintă grupului decizia posibilă, cere grupului contribuția înainte de a definitiva decizia
4. Liderul prezintă problema și cere sfaturi înainte de a lua decizia
5. Liderul stabilește limitele și lasă grupul să ia decizia
6. Liderul cere grupului să ia decizia



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



9



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

DEZVOLTAREA UNEI ECHIPE EFICIENTE

DE CE ECHIPA?

Despre echipe se vorbește de doar vreo 200 de ani. De ce au apărut? Pe de o parte din nevoia de specializare a cunoștințelor și aptitudinilor, pe de altă parte creșterea încrederii în valoarea și nevoia de formare participativă la conducere constituie motivații ale apariției echipelor.

CE ESTE O ECHIPA?

Echipa poate fi definită ca două sau mai multe persoane unite prin dorința de a realiza un obiectiv specific, comun SMART. Echipa are în vedere obținerea de rezultate foarte bune și de satisfacție a membrilor ei.

CE ESTE O ECHIPA EFICIENTĂ?

- O echipă cu obiective bine definite și clar comunicate
- o echipă în care rolurile și sarcinile sunt clare, alternante și cunoscute, iar stilul de conducere este potrivit sarcinilor
- o echipă în care metodele de lucru țin seama de nevoile individuale și de aptitudinile profesionale legate de sarcini
- o echipă în care relațiile sunt deschise, destinate, vii și sănătoase

Observațiile cercetătorilor au arătat că și echipa trece prin aceleași stadii descrise de Tuckman, purtând însă numele de **echipa imatură** - în etapa formării; **echipa fracționată** - în etapa furtunii; **echipa unită** - în etapa normării și **echipa eficientă** în etapa de acțiune sau funcțională.

INTĂLNIRI EFICIENTE

Programul de formare necesită o serie de întâlniri în care se vor discuta materialele, conceptele, designul, adaptarea lor la grup și dezvoltarea lor prin experiențe structurate utile grupului în formare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



10



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Este asadar, mare nevoie de intelegerea comuna a modalitatilor de organizare a acestor intalniri de catre echipele de organizatori si traineri implicati in acest proces de formare

Probabil ca nu exista o pierdere mai mare de timp decat participarea la o sedinta dezorganizata. Iar pentru o buna planificare a unei intalniri trebuie cunoscute cele 3 etape generale.

1. **pregatirea**
2. **desfasurarea**
3. **evaluarea**

Duratele lor variaza in functie de mai multi factori (timpul organizatorilor, materialele necesare, capacitatea de conducere a sedintei, modalitatile de analiza si urmarire a rezultatelor)

PREGATIREA INTALNIRII

Gandindu-te sa rezervi de 2 ori timpul de care ai nevoie pentru a planifica, poti porni in a pregati sedinta:

- organizatorii - desemnarea moderatorului, a raportorului, a cronometradorulu
- materialele - cine le pregateste, cum si cind sunt distribuite
- spatiul ales - locatia, asigurarea confortului unei intalniri eficiente
- agenda intalnirii - stabilita si comunicata participantilor

DERULAREA INTALNIRII

Aceasta etapa are la rindul ei citeva elemente de care organizatorii trebuie sa aiba grija pentru ca intalnirea sa fie eficienta, adica scopul sa fie indeplinit in timpul programat.

Dintre regulile importante enumeram:

- Incepeti intalnirea la timp - arata respect pentru participanti si seriozitate din partea organizatorilor
- Salutati participantii pe rind, daca sunt putini, sau adresati un cuvint de bun venit, daca sunt multi



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



11



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Faceti prezentarile in caz ca participantii nu se cunosc intre ei
- Anuntati scopul intalnirii, durata, agenda si stabiliti regulile de lucru impreuna cu participantii
- Incurajati participarea - rolul moderatorului
- Respectati timpul- rolul cronometratorului
- Fiti atent ca deciziile sa apartina grupului (prin vot secret sau deschis, prin consens sau tinind cont de parerea expertului.. oricum ar fi nu uitati de timp)
- Concluzionati dupa fiecare subiect discutat
- Respecati drepturile fiecarui participant
- Fiti flexibil chiar de la inceput, de la anuntarea agendei si stabilirea regulilor grupului.
- La sfirsitul intalnirii anuntati concluziile si subiectele ce trebuie reluate la o alta intalnire (in caz ca exista)
- Multumiti participantilor pentru prezenta si contributie,
- Incheiati intalnirea.

URMAREA INTALNIRII

La fel de importanta ca si activitatile din primele doua etape, urmarea intalnirii cuprinde:

- √ Evaluarea intalnirii - atit a scopului (daca a fost atins sau nu), a desfasurarii (ce a mers conform programarii si ce nu) cat si a reactiilor (eventuale comportamente deranjante, cauze, solutii).
- √ Scrierea raportului intalnirii si concluziilor.
- √ Trimiterea concluziilor intalnirii tuturor participantilor , reamintindu-le data stabilita pentru urmatoarea intalnire precum si scopul acesteia.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



12



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectarea procesului de formare

Procesul de training incepe inainte de evenimentul propriu-zis. Pentru a putea raspunde adecvat nevoilor de training ale viitorilor participanti este nevoie sa traversam cateva etape importante:

1. evaluarea nevoilor de instruire
2. analiza de nevoi de training
3. stabilirea scopului si obiectivelor formarii
4. alegerea metodelor adecvate
5. conceperea designului si a planurilor de invatare
6. pregatirea materialelor de curs
7. modalitati de evaluare a trainingului

Vom descrie rand pe rand, fiecare din aceste etape astfel incat la final sa avem o imagine completa a planificarii procesului de training adaptat grupului tinta pe care va doriti a-l conduce in invatare.

PREGATIREA TRAININGULUI

Formarea pentru adulti se desfasoara ca urmare a unor cereri, fie ele din partea top managementului, fie din partea angajatilor. In oricare dintre situatii este necesar sa tinem cont de cativa factori foarte importanti: necesitatea de a avea un scop si obiective de training pentru grupul care solicita sau identifica o nevoie de formare.

Relatia intre Tema, Scop si Obiective si trainer este importanta si poate fi oricare din variantele de mai jos. De aceea, am ales sa va descriem toate variantele pe care le veti putea intalni in activitatea dumneavoastra viitoare:

1. trainerul primeste tema, scopul si obiectivele trainingului
2. trainerul primeste tema si formuleaza impreuna cu solicitantul scopul si obiectivele trainingului



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



Global Commercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

3. trainerul face analiza de nevoi si formuleaza in urma acesteia scopul si obiectivele
4. trainerul face analiza de nevoi, formuleaza scopul si obiectivele si le negociaza cu solicitantul trainingului
5. participantii formuleaza scopul si obiectivele impreuna cu trainerul
6. participantii stabilesc scopul si obiectivele trainingului pentru trainer

1. trainerul primește tema, scopul si obiectivele trainingului

Solicitantul trainingului stie cu precizie care este tema trainingului si mai mult are formulate scopul si obiectivele, astfel incat trainerul are de stabilit doar planul de training si de urmat acest plan in cursul livrării trainingului.

2. trainerul primește tema si formuleaza impreuna cu solicitantul scopul si obiectivele trainingului

Solicitantul cunoaste doar tema trainingului, el sugereaza zonele de dezvoltare dorite pentru viitorii participanti si asteapta din partea trainerului sa formuleze scopul si obiectivele, precum sa conceapa si planul de training.

3. trainerul face analiza de nevoi si formuleaza scopul si obiectivele trainingului

Trainerul aplica instrumentele specifice cercetării de nevoi de training. Odata finalizata aceasta analiza, concluziile il vor conduce catre anumite teme si mai ales catre formularea anumitor scopuri si obiective specifice. Cu acestea se va prezenta in fata solicitantului.

4. trainerul negociaza scopul si obiectivele trainingului cu solicitantul

Trainerul face analiza de nevoi, formuleaza in bvaza acesteia si scopul si obiectivele de training, diferenta fata de situatia precedenta consta in faptul ca de aceasta data solicitantul va putea reformula aceste scopuri si obiective.

5. participantii formuleaza scopul si obiectivele impreuna cu trainerul

Trainerul are tema, si impreuna cu participanti formuleaza scopul si obiectivele trainingului cat mai in acord cu nevoile lor de formare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

6. participantii stabilesc scopul si obiectivele trainingului

Trainerul este pregatit pentru orice nevoi ale grupului ce urmeaza a fi format. Ei sunt cei care elaboreaza aceste scopuri si obiective, iar trainerul este cel care elaboreaza planul de formare care sa asigure atingerea acestora.

1. EVALUAREA NEVOILOR DE TRAINING

Aceasta consta in analiza situatiei, a prestatiiei și performanței profesionale, pentru identificarea problemelor și a cauzelor acestora.

PENTRU EVALUAREA NEVOILOR DE TRAINING, ESTE IMPORTANT SĂ:

- Identificăm personalul care are nevoie de îmbunătățirea unei competențe specifice și să selectăm ce anume are nevoie să învețe pentru a îndeplini sarcina pe care o are de îndeplinit.
- Identificăm alte cauze ale performanțelor reduse și să căutăm soluții adecvate.
- Recunoaștem calitatea muncii prestate de personalul competent.
- Sa decidem care este cea mai buna forma de instruire pentru acest personal.
- Sa evaluam resursele de care acest grup dispune

**CA SI TEHNICI DE EVALUARE A ACESTOR NEVOI VA PROPUNEM
CHESTIONARUL SI INTERVIUL**

Chestionarul

Instrument simplu de sondare a nevoilor de invatare este de dorit sa cuprinda in egala masura intrebari inchise si deschise.

Evaluarea cunostiintelor deja existente, precum si a nevoilor de invatare ulterioara se face pe baza raspunsurilor la acest chestionar. Avantajele lui sunt ca poate fi aplicat in timp scurt unui numar mai mare de persoane



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Interviul

Pentru o mai atentă sondare a nevoilor este folosit interviul. Acesta are în vedere întrebări deschise și mai ales clarificarea nevoilor și dorințelor viitorilor beneficiari ai trainingului. Avantajele lui sunt că poate aduce informații calitative importante în construirea viitoarei formări

Observarea și memoria

Două modalități ce completează informațiile obținute prin interviu, presupun un ușor grad de subiectivism, pot însă completa înțelegerile din chestionar și interviu.

2. ANALIZA NEVOILOR DE TRAINING

După ce a fost identificată nevoia de instruire ca modalitate de îmbunătățire a performanței, pentru personalul neinstruit, următorul pas care se cere făcut este identificarea cunoștințelor, atitudinilor și abilităților necesare pentru ca personalul să poată îndeplini corect o anumită sarcină, iar acestea să fie dezvoltate prin activități, experiențe de învățare.

Pentru a prelucra cu acuratețe informațiile obținute prin chestionar și interviu este necesar să lucrăm după următorii pași:

- Colationarea informațiilor
 - Notarea pe o singură coală a răspunsurilor la aceeași întrebare
 - Notarea pe foi separate a răspunsurilor pentru fiecare întrebare
- Extragerea ideilor de bază
 - Observarea orientării pe care o au răspunsurile
 - Extragerea ideilor către care se îndreaptă răspunsurile
- Focusarea
 - Concentrarea răspunsurilor
 - Alegerea ideilor cărora le poate răspunde trainingul
- Formularea scopului



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Formularea obiectivelor

3. FORMULAREA SCOPULUI SI OBIECTIVELOR FORMARII

Odata finalizata analiza nevoilor de training putem formula scopul si obiectivele acestuia, astfel incat ele sa poata conduce clientul, beneficiarul, participantul la curs catre un tel in invatare.

Scopul: o declarație generală despre ce ne propunem să obținem cu ajutorul unui atelier de instruire. In general, scopurile nu sunt măsurabile. Acesta este opusul problemei identificate. Formulează intenția de a îmbunătăți nivelul de performanță.

Obiectivele generale: descriu ce vor fi capabili să facă participanții, ce performanțe vor putea demonstra la sfârșitul atelierului. Atinse ele reprezintă sarcinile pe care le vor putea îndeplini participanții în urma instruirii.

Obiectivele specifice: descriu ce vor ști sau vor putea face participanții după ce termină o sesiune de instruire

4. METODE SI TEHNICI DE INSTRUIRE

Selectarea metodelor de training este una din cele mai importante sarcini ale formatorului care pregătește un program de instruire

In alegerea metodei de training trebuie avut in vedere să aibă motive și criterii clare (justificarea schimbării efectuate, timpul disponibil, necesitatea de a folosi o nouă metodologie, adaptată nivelului participanților), pentru a nu afecta obiectivele atelierului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

CUM SE DEZVOLTĂ CUNOȘTINȚELE, ATITUDINILE ȘI ABILITĂȚILE

Pentru dezvoltarea:	Puteți alege:
Cunoștințe	Lectura Prelegerea Discuții (în grupuri mici sau mare) Video (urmat de discuții)
Atitudini	Exerciții (inclusiv clarificarea valorilor) Studiu de caz Joc de rol Discuții Demonstrația Exerciții Video (urmat de discuții) Aplicații practice
Abilități	Joc de rol Brainstorming Demonstratia Studii de caz Simulări Exerciții in diade, triade Tehnica Acvariului



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

SELECTAREA METODELOR DE TRAINING

Selectarea metodelor de instruire se va face în funcție de nevoile participanților. Iată câteva idei și tipuri de întrebări pe care ni le putem pune pentru a selecta cele mai potrivite metode de lucru cu un anumit grup de participanți, pentru un anumit atelier de instruire.

1. Metoda permite atingerea obiectivelor sesiunii?
2. Metoda facilitează învățarea de cunoștințe, atitudini sau abilități?
3. Aceeași metodă poate fi folosită pentru a fi învățate mai multe lucruri?
4. Sunt necesare cunoștințe, abilități anterioare pentru ca participanții să beneficieze de folosirea acestei metode (pentru tema dată)?
5. Cât timp este necesar pentru:
 - Pregătire metodei?
 - Utilizarea metodei?
6. Cât spațiu este necesar pentru folosirea metodei?
7. Metoda este potrivită cu mărimea grupului de participanți?
8. Ce fel de echipament, materiale sunt necesare? Sunt acestea disponibile?
9. Ce fel de abilități sunt necesare formatorilor pentru utilizarea metodei? Formatorii sunt suficient de bine pregătiți pentru a utiliza această metodă cu succes?
10. Metoda necesită participarea activă a grupului?
11. Metoda permite atingerea obiectivelor de învățare într-un mod simplu, eficient și interesant, sau este mai degrabă dificilă?
12. Interesul participanților: nu folosiți o singură metodă în timpul atelierului, dar nici prea multe metode, care pot da impresia de joc superficial sau încercare de manipulare a grupului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

5 PLANUL DE TRAINING

Atunci când elaborăm un program, un design de training este important să:

- punem activitățile, experiențele de învățare într-o succesiune logică
- începem cu lucrurile mai simple sau familiare, apoi să trecem la cele mai complexe;
- să plecăm de la lucruri pe care participanții le cunosc pentru începe să-i învățăm lucruri noi
- să construim fiecare temă, etapă cu ajutorul celor anterioare

Planificarea activităților după o succesiune logică în intervalul de timp alocat trainingului, estimând timpul necesar pentru fiecare activitate, permite:

- Fiecare sesiune sau concept nou reîntărește ariile acoperite de sesiunile anterioare și pregătesc ceea ce va urma
- Programarea activităților în funcție de nivelul de energie a grupului, în diferite momente ale zilei de lucru
- facilitarea managementul timpului
- facilitarea învățării (indicând legăturile între subiecte și permițând participanților să anticipeze subiectele următoare).

Permite modificarea programului, dacă este necesar (este mai simplu să facem modificări bazate pe secvențialitatea logică a subiectelor)

Veti gasi in literatura de specialitate si in practica de zi cu zi termeni diversi referitori la planul de training, cum ar fi design, planul sesiunilor de training, agenda detaliata etc. Mai jos noi va propunem cateva modele dupa care sa va structurati activitatea de training cat mai eficient pentru voi.

Ghid de desfasurare a sesiunii de formare (Model 1)

SESIUNE	OBIECTIVE	METODE	DURATA	MATERIALE	FORMATOR

20



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Planul sesiunii (Model 2)

Obiective: La sfarsitul acestei sesiuni participantii vor fi capabili sa:

timp	activitati	metoda	Materiale	evaluare

Planul sesiunii (Model 3)

Obiective:.....

Durata:.....

Pregatiri:.....

Instructiuni:.....

- 1.
- 2.
- 3.

Sumarizare:.....

Evaluare:.....



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Cum învățăm?

INVATAREA

Învățarea este procesul de dobândire a cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor prin studiul individual sau fiind învățat de altcineva.

Deși este dificil să definim în câteva cuvinte procesul de învățare, rezultatele sunt clare:

- noi cunoștințe,
- noi abilităților/ aptitudini
- noi atitudini
- performanță îmbunătățită

Dar iată, că avem nevoie să definim înainte de toate acestea ce este învățarea și mai ales care sunt stilurile de învățare cunoscute, pentru a putea identifica și încadra mai ușor cunoștințele și abilitățile formatorului, și mai ales pentru a putea crește efectiv în acest rol.

Unul din modelele foarte apreciate și verificate în timp, este cel oferit de Kolb.

TEORIA ICEBERG

Când suntem atenți la subiectul în discuție al grupului ne concentrăm asupra conținutului. Când încercăm să observăm cum comunică grupul, cine vorbește, cât de mult sau cu cine, ne concentrăm asupra procesului de grup.

Prin discuții asupra motivației ce se ascunde în spatele acțiunii observabile a indivizilor, grupul poate învăța câte ceva despre dinamica sa de bază.

Membrii grupului ar fi de dorit să spună ce gândesc dar și ce simt în cadrul discuțiilor pentru a clarifica adevărata dinamică de bază.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



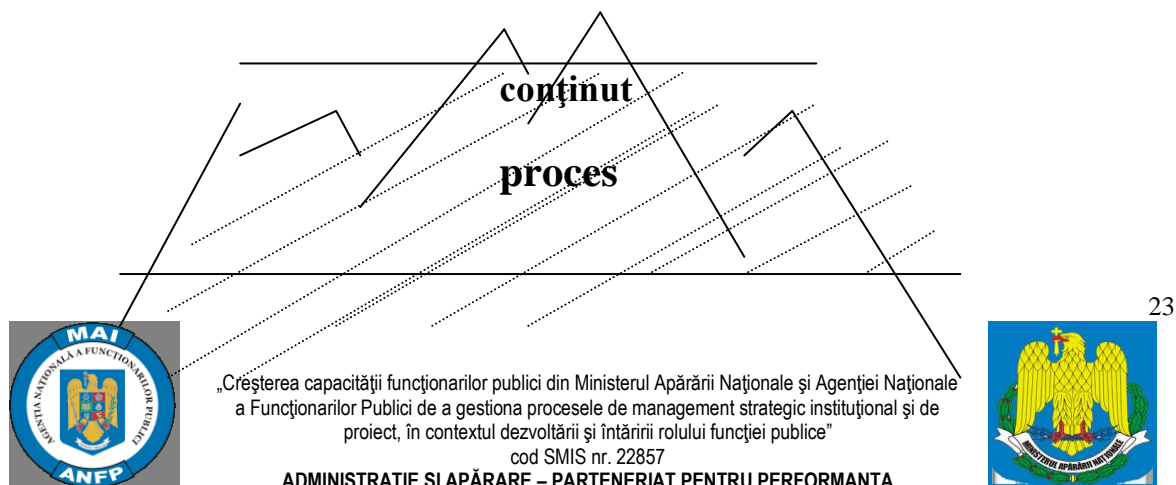
Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

În orice tip de interacțiune de grup unde mai multe persoane gândesc și discută împreună există două nivele de interacțiune:

- Conținutul = CE se discută - **subiectul discuției**
- Procesul = CUM se discută. **moduri în care interacționează grupul în timpul discuțiilor**

Conținut	Proces	
	Comportament observabil	Posibila dinamică de bază
Grupul discută despre programul lunii viitoare	Se observa cum 2 persoane dialogheaza in plen, ceilalți tac si fac „fete-fete”	Persoanele care tac sunt deranjate că cei doi monopolizează discuția
Consiliul de Administratie discută despre planificarea bugetului pe anul următor.	Președintele face toate sugestiile, ceilalți pun doar întrebări.	Membrii grupului ezită să facă sugestii pentru că nu cred că președintele este interesat de sugestiile lor.
Grupul vrea să organizeze o petrecere	Membrii grupului vorbesc unii peste altii cu ton ridicat, se întrerup unii pe alții	Unii vor să impună grupului ideile lor și să influențeze decizia grupului.

Definiție: Proces este un termen generic pentru felul în care funcționează un sistem. Procesul social reprezintă modul în care oamenii se raportează unii la ceilalți în decursul unei activități. O mare parte din instruirea bazată pe știința comportamentală aplicată urmărește într-un fel sau altul să sensibilizeze oamenii față de procesul social.



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor

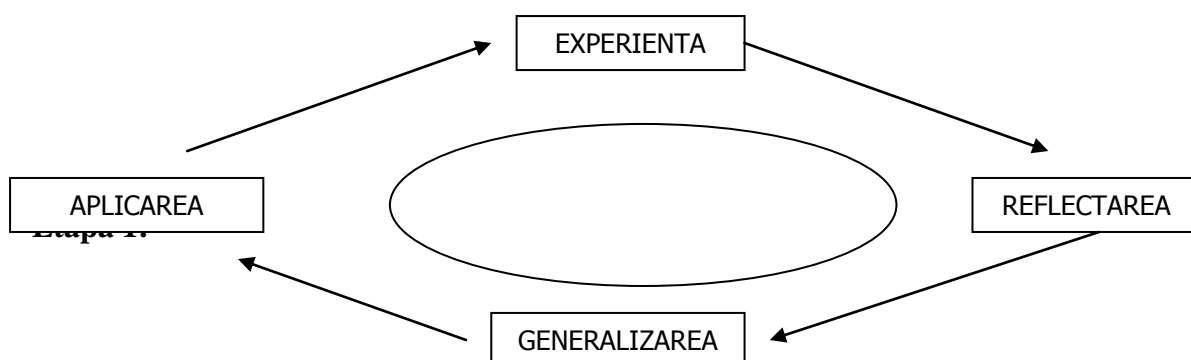


Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

INVATAREA EXPERIENTIALA

Adulții au multă experiență și învață din experiențele proprii în fiecare zi din viață. Ciclul învățării experiențiale se bazează pe cunoștințele, abilitățile și experiențele anterioare ale adultului pentru a-l ajuta să învețe lucruri noi. Ciclul învățării experiențiale, așa cum a fost el descris de Kolb, este format din patru etape:

- Experiența
- Reflectarea asupra experienței trăite
- Generalizarea experienței
- Aplicarea experienței în activitatea curentă



Ciclul începe cu implicarea participanților într-o **experiență** nouă, angajarea lor într-o activitate menită să îi ajute să descopere informații noi.

Etapa 1:

Ciclul începe cu implicarea participanților într-o **experiență** nouă, angajarea lor într-o activitate menită să îi ajute să descopere informații noi.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Etapa 2:

In a doua etapă a ciclului, formatorul pune întrebări deschise pentru a ajuta participanții să se **gândească, să reflecteze** la experiența trăită.

Etapa 3:

In această etapă, formatorul pune întrebări pentru a ajuta participanții să **generalizeze** experiența pe care au avut-o, interpretând informațiile dobândite de participanți și determinând ce au învățat din experiența trăită.

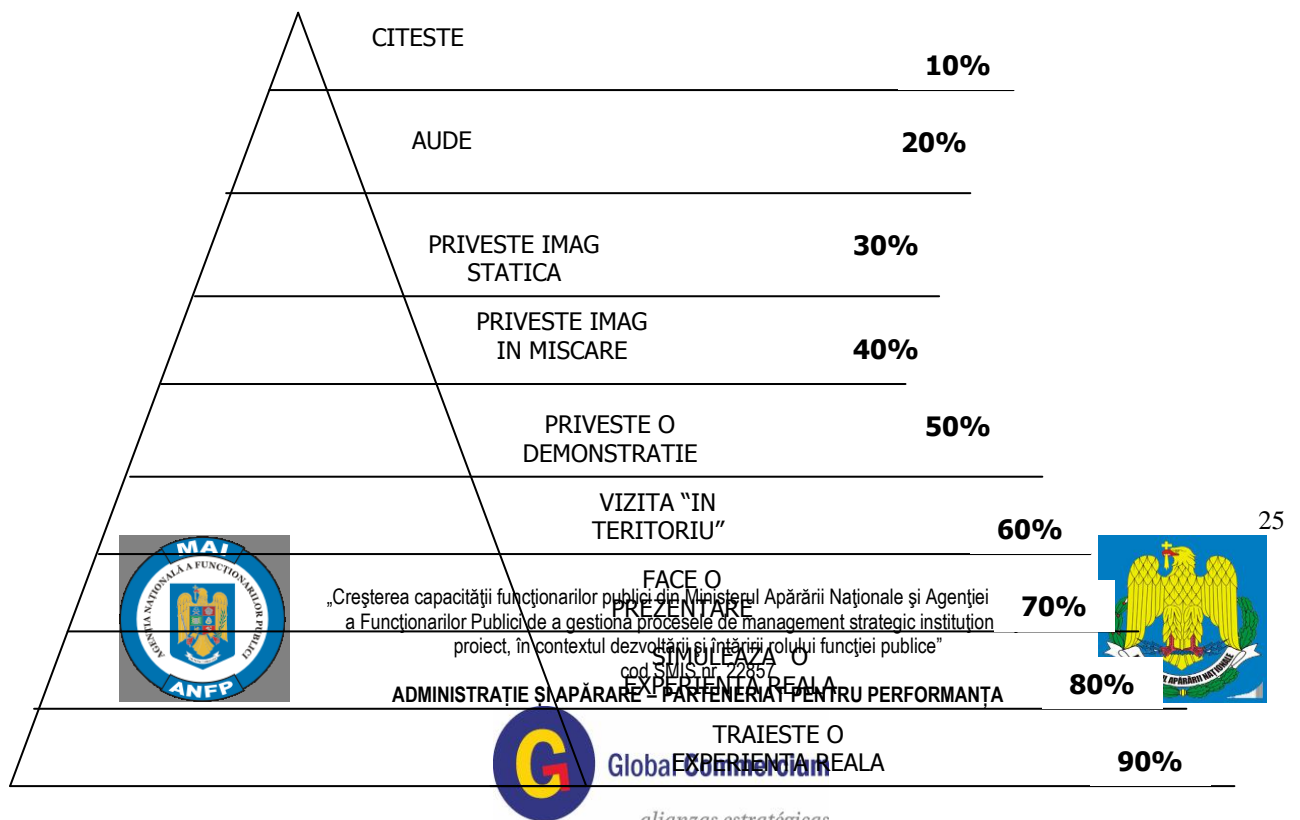
Etapa 4:

In etapa finală formatorul pune întrebări directe despre felul în care participanții vor **aplica** ceea ce au învățat în activitatea lor profesională și/sau viața personală.

CONUL INVATARII EXPERIENTIALE

Edgar Dale – profesor la Universitatea de stat din Ohio

Studiile efectuate de Dale, au aratat ca nu toate metodele de transmitere a informatiilor, la adulti, au aceeasi eficienta (invatarea) si aceeasi eficacitate (memorarea in timp a celor invatate) Dale si-a sintetizat descoperirile prin construirea Conului Experientei, descris mai jos:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Asadar, prin experientele sale Dale a aratat ca pentru a putea retine peste jumatate din ceea ce iti este oferit este necesar sa te implici activ, nefiind suficient doar sa citesti, asculti, privesti.

Cu cat implicarea este mai puternica si se bazeaza pe experientele traite, reale, procesul de invatare la adulti capata un randament din ce in ce mai mare (pana la 90%).

AUTOCUNOASTEREA

1. DIAGRAMA PROCESULUI DE CONSTIENTIZARE

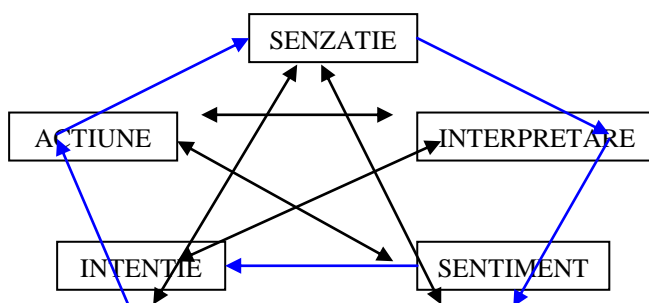


DIAGRAMA PROCESULUI DE CONSTIENTIZARE – Concept Opportunity Associates

Pentru a deveni formator este necesara o crestere a cunoasterii de sine. Aceasta autocunoastere este in crestere pe masura ce sunt utilizate, prelucrate si folosite corect o serie de informatii din mediul intern si extern. Pentru o mai buna prelucrare a acestor informatii va propunem diagrama de mai sus, a procesului de constientizare, luand in seama urmatoarele explicatii:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. SENZATIA - implica primirea de informatii pe calea simturilor (vaz, auz, pipait, miros, gust).

Se exprima propozitii descriptive, ca de pilda: "simt miros de peste prajit" "vad ca te-ai incrunat"; "aud ca vorbești mai tare"

2. INTERPRETAREA – implica atribuirea de sensuri datelor obtinute prin simturi. Sensurile sunt impresii, concluzii, pareri. Datele acestea sunt filtrate de experienta, educatie, starea de moment

Se exprima propozitii deductive, precum: "pestele asta prajit e prins de Ion" "cred ca nu-ntelegi ce spun" "nu cred ca iti place ce spun"

3. SENTIMENT – implica o reactie emotionala sau afectiva la datele dobandite prin simturi si sensurile atribuite.

Enuntul unei informatii dobandite in acest mod poate fi descriptiv sau deductiv: "Sunt bucuros" "ma enervezi" "cred ca esti suparat pe mine"

4. INTENTIE – implica ceea ce doreste o persoana de la o situatie.

Enuntul unei intentii indica ceea ce doreste cineva sa se intample sau ceea ce doreste sa faca, precum si deductii asupra a ceea ce ar dori altcineva sa faca, sau deductii asupra a ceea ce ar dori altcineva. De pilda: "Vreau sa mananc" "vreau sa te conving" "cred ca ar trebui sa pleci"

5. ACTIUNEA – implica o reactie comportamentala, a face ceva pe baza datelor primite prin simturi, sensurilor atribuite acestora, a sentimentelor si intentiilor resimtiti. Acesta este produsul prelucrării informatiei.

Actiunea cuprinde atat componente verbale, cat si non-verbale: "Mananc pestele prajit"; Atac ideile: „nu gandesti bine!“ te intreb „ce vrei de la mine“

Oamenii pot fi ajutati sa faca distinctia dintre diferite tipuri de informatie si diferitele procese cognitive implicate. Este important in acelasi timp sa subliniem relatiile intre procese.

Experienta nu apare obligatoriu in secventa senzatie, interpretare, sentiment si in final, actionez.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Commercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Mai curand senzatiile sunt afectate de sentimente, exemplul conditia emotionala a unei persoane are un impact important asupra capacitatii sale de a primi informatii. Interpretarea unor date receptionate de simturi este puternic influentata de intentiile sale intr-o situatie data, deci, aceasta persoana se poate concentra prea mult asupra unei senzatii si sa ignore informatia.

2. CONSTIINTA DE SINE INCOMPLETA SAU NEPOTRIVITA

Diagrama procesului de constientizare are rolul de a ajuta participantii sa constientizeze diferentele intre tipurile de informatii si diferentele procese cognitive implicate si relatiile intre diferitele tipuri.

Cand cele cinci tipuri de informatie nu au legatura intre ele, pot aparea anumite comportamente avand ca rezultate exprimari inadecvate ale constiintei de sine si comunicare ineficienta. Comunicarea devine incompleta si /sau nepotrivita.

Exista mai multe tipuri de constiinta de sine incompleta, dar toate au o caracteristica comuna: din constiinta persoanei respective lipseste cel putin un tip de informatie. Mai jos sunt redat mai multe tipuri de constiinta incompleta.

1. **INTERPRETARE – ACTIUNE** – tipar foarte intalnit “presupun-fac”. Cei care presupun si actioneaza dar nu sunt constienti de sentimente sau intentii isi comunica sentimentele in mod indirect sau fara emotie
2. **INTERPRETARE – SENTIMENT – ACTIUNE** – persoana pare sa aiba o lume proprie.
3. **CONFUZIE INTRE INTERPRETARI SI SENTIMENTE**. Confuzia intre ganduri si emotii se poate manifesta in hiperemotivitate sau hipoemotivitate.
4. **SENZATIE – SENTIMENT – ACTIUNE** – Comportament in care gandirea este putina. Actiunile sunt de fapt reactii emotionale
5. **INTERPRETARE – SENZATIE** – Nu implica nici o actiune, ci mai degraba dorinta de a manipula o alta persoana sau a-I controla comportamentul intr-un fel.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Cum comunicam?

Notiuni de baza

Comunicarea pare un cuvint extrem de simplu, dar explicarea procesului de comunicare nu este usoara. Si ca sa-l citez pe Mihai Dinu, "un fals aer de accesibilitate insoteste adesea notiunile cele mai subtile, deghizate in haina modesta a limbii de toate zilele. Ce este timpul? Se intreaba, cu mai bine de un mileniu si jumătate in urma Sfantul Augustin si adauga: Daca nu ma intreaba nimeni stiu, dar daca vreau sa raspund la intrebare, incetez de a mai sti! Situatia comunicarii este intru totul asemanatoare..."

Comunicarea este un proces interpersonal de transmitere si receptie de simboluri ce au atasate intelesuri.

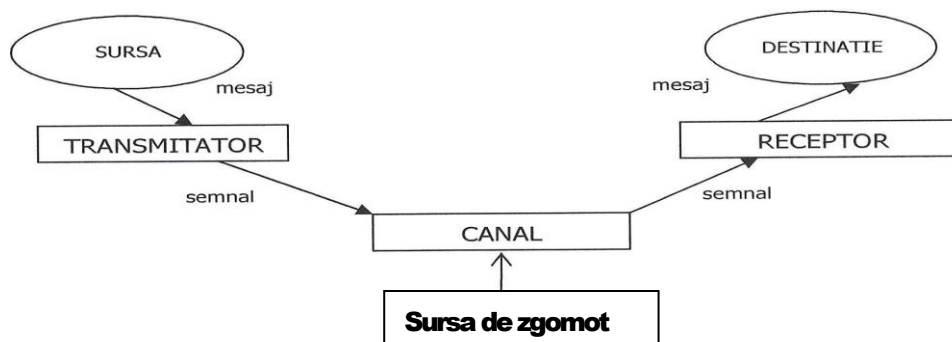


Fig 1. Schema dupa Shannon & Weaver

Conceputa in vederea explicarii unor aspecte specifice sferei telecomunicatiilor, ea ne ingaduie sa intelegem mai bine esenta oricarei comunicari, de la transmiterea ereditara a caracterelor biologice, pina la discursul poetic, muzical sau cinematografic.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

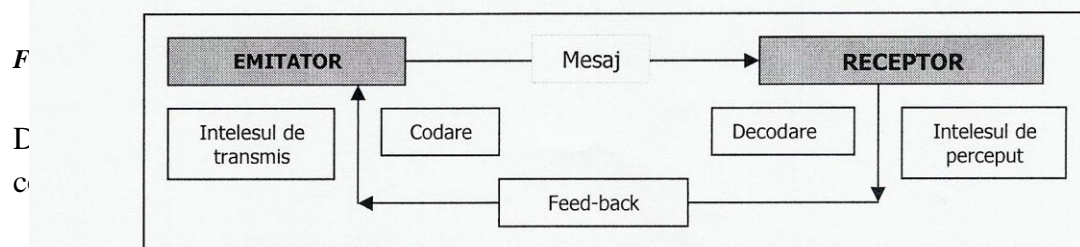
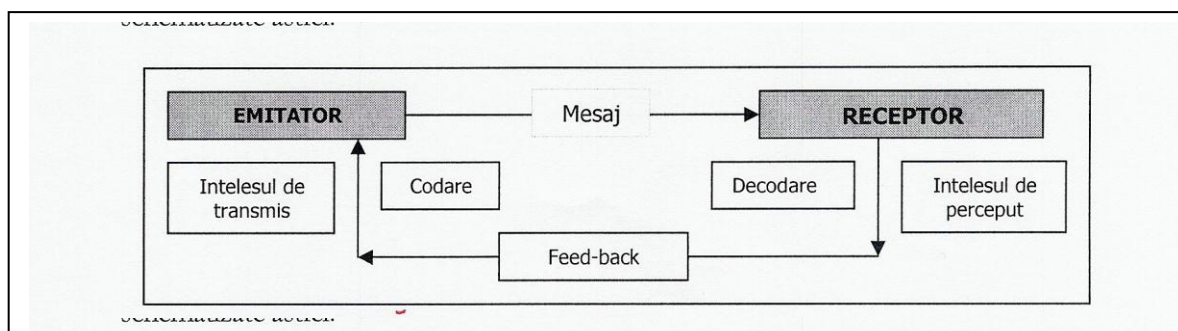


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pentru simplificarea didactica a explicațiilor va propun o alta schema, devenita clasica. Iar in acest caz, elementele cheie in cadrul procesului de comunicare ar putea fi schematizate astfel:



F
L
C

ii de

- **EMITATORUL** – care codeaza mesajul conform intelesului pe care vrea sa-l transmita
- **MESAJUL**
- **RECEPTORUL** – care primeste si decodifica mesajul pentru a-l aduce la intelesul percept.

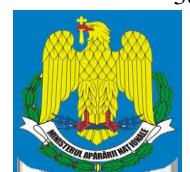
Emitatorul este o persoana care doreste sa comunice cu o alta persoana-receptorul. Pentru a comunica, aceasta traduce intelesul ce vrea sa-l transmita in simboluri, atat verbale, cat si non-verbale, frecvent o combinatie a acestora.

Receptorul, la randul sau, va decoda simbolurile primite transformandu-le intr-un inteles percept.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Bariere in comunicare

Intre emitator si receptor, mesajul poate fi modificat datorita unor "bariere" sau "surse de zgomot". Acestea pot fi clasificate in diverse categorii, o clasificare clasica fiind urmatoarea:

1. **Bariere fizice** (care tin in general de mediu: acustica, lumina, distanta etc)
2. **Bariere lingvistice** (limba vorbita, vocabular, topica frazei etc)
3. **Factori personali:**
 - Implicarea pozitiva – “Imi place George, deci il ascult.”
 - Implicarea negativa – “Iar despre bugetul depasit!”
 - Frica – “Mi-e teama ca va trebui sa iau cuvantul in fata grupului!”
 - Amenintarea statutului – “Daca ar tacea odata, asa o chestie desteapta as spune!”
 - Presupuneri subiective: “Cred ca vrea ceva de la mine, altfel nu mi-ar vorbi!”
 - Agenda ascunsa – “Cum s-a terminat sedinta, asa fug la meci!”
 - Interpretare personala – Cu totii suntem cartografii propriiei noastre “harti”

Lista poate ramane deschisa, caci factorii ce tin de cele doua persoane cu rol de emitator respectiv receptor pot fi extrem de diversi.

Pe schema prezentata pentru procesul comunicarii, din partea ascultatorului spre cel care comunica mesajul , apare notiunea de feed-back. Feed-backul reprezinta reactia pe care receptorul o are fata de mesajul transmis de sursa, prin care emitatorul verifica sa se poata gandi al procesului de comunicare extrem de important in termeni de eficienta.

Ascultarea activa

Ascultarea activa este un element important pentru o comunicare eficienta, care ajuta atat emitatorul cat si receptorul in structurarea si intelegerea mesajului. Iar cateva dintre cele mai importante elemente ale ascultarii deschise presupun:

- disponibilitate si deschidere
- renuntarea la a se justifica, a explica, a convinge
- decentrare (a iesi din centrarea pe sine)
- intentionalitate (a se pune la dispozitia celuilalt) n



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- non-defensa, evitarea judecatilor de valoare.

Ascultarea centrata pe persoana inseamna a primi atat mesajele verbale cat si pe cele non-verbale, inseamna a sti sa percepi, sa observi, sa tii minte, sa decodifici intr-o atitudine atenta ce presupune si proximitate si distanta in acelasi timp. Un lucru deosebit de important il constituie capacitatea de a nu confunda subiectul cu obiectul, cu alte cuvinte a asculta persoana care vorbeste si mai putin ceea ce spune.

S-ar putea sa spunem ca e paradoxal, dar toate teoriile despre parafrizare, verificarea perceptiei si reflectarea sentimentelor de baza, isi cresc sansele de a aduce la lumina faptele si trairile persoanei care vorbeste, numai respectandu-se conditiile de mai sus.

Intrebarile clarificatoare si de obtinere a informatiilor suplimentare

Punerea intrebarilor clarificatoare pe parcursul discutiilor arata atentie din partea interlocutorului si ajuta la verificarea mesajului transmis.

Cateva **REGULI** pentru a pune intrebari cat mai eficiente ar fi:

1. puneti o singura intrebare o data
2. intrebarile sa fie clare si concise
3. puneti intrebari deschise (incep cu "ce", "cum" ele lasa celuiilalt liberatea de a construi un raspuns.)
4. cercetati mai in profunzime continutul
5. dati timp suficient pentru raspunsuri
6. pastrati tacerea pentru ca vorbitorul sa-si gaseasca timpul si informatiile de pus in raspuns.

Felul in care cel care pune intrebarea confirma primirea raspunsurilor, poate avea un efect favorabil sau nefavorabil in privinta continuarii discutiei, participarii si exprimarii interlocutorului.

Un lucru deasemnea, important in procesul comunicarii este stabilirea unui climat confortabil.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Acest lucru tine de crearea unei **ambianței** propice comunicării, în special în cazul în care discuția are loc într-o cameră. Spre exemplu, este bine de evitat **interpunerea unei mese** între persoanele ce discută sau **poziția inegală** a acestora - o persoană așezată, cealaltă nu. De asemenea, climatul confortabil se referă și la **felul în care începe discuția** - folosind elemente introductive premergătoare, familiare interlocutorului.

Verificarea percepției

Aceasta este operațiunea prin care receptorul descrie ceea ce percepe a fi de fapt părerea celuilalt pentru a verifica dacă într-adevăr, înțelege ceea ce resimte cealaltă persoană.

*Exemplu: "De ce ești așa îndrăgănit împotriva mea?" - aici e o pre-judecată
Pe când aici este altceva: "Vad că te-ai încrunțat la sosirea mea,
să-nțeleg că ești dezamăgit că nu ai fost invitat la ședința de ieri?"*

Verificarea percepției se face printr-o întrebare. Tonul vocii exprimă mai curând interesul de a afla răspunsul decât o concluzie a vorbitorului. Comunicarea percepției se referă numai la un comportament care tocmai a fost observat - nu la datele obținute din alte situații trecute.

Deci, verificarea percepției constă în **a observa, a banui, a verifica banuiala împreună cu celălalt** și a primi un răspuns corect de la acesta. Cel mai important lucru este să vă verificați banuiala. Rar ne verificăm observațiile; presupunem că banuialile noastre sunt adevărate și de multe ori nu este așa. Astfel, deseori ne bazăm reacțiile pe presupuneri gresite sau pe lipsa de comunicare.

Feed-back descriptiv

Conform Opportunity Associates, "feed-back înseamnă a descrie altei persoane comportamentul acesteia și ceea ce ai simțit ca reacție la acest comportament. Feed-backul este un mod de a ajuta pe cineva să conștientizeze impactul comportamentului său."



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Emiterea și recepționarea feed-backului sunt abilități ce pot fi dobândite. Iată câteva **criterii folositoare** pentru formularea acestuia:

1. este mai curând descriptiv decât evaluativ (ex: "*ai întrerupt 3 persoane în ultima jumătate de oră*" poate că nu este tocmai ceea ce și-ar fi dorit să audă, dar e mult diferit de "*esti un mitocan!*"),
2. se axează pe ceea ce simte persoana care a recepționat comportamentul și care oferă feed-backul (ex: "*ma simt frustrat când mă tot întrerupi*"),
3. este îndreptat către un comportament pe care receptorul îl poate schimba,
4. este specific și nu general (ex: "*nemulțumirea mea crește când te vad întrerupind atât de des*", mult diferit de "*esti dominator!*"),
5. este bine situat în timp (cit mai aproape de observarea unui comportament),
6. nu se folosește pentru a "te descarca pe cineva" și nu conține întrebarea "de ce?". A teoretiza sau a întreba de ce o persoană face un anumit lucru înseamnă a sonda adâncimile motivației și poate ale subconștientului. Feed-backul este indicat să rămână în limitele comportamentului și ale reacției la acesta ale persoanei care-l oferă.

Feed-backul poate fi un mod de autocunoaștere și pentru a fi util are nevoie de următoarele:

- încredere reciprocă
- receptarea lui ca pe o experiență comună
- ascultare atentă mai ales din partea emitatorului
- comportamentul emitatorului să fie de natură să-l ajute pe receptor să vorbească

Feed-back-ul ține seama atât de nevoile receptorului cât și de ale emitatorului. Un feed-back pozitiv în general, este bine primit când este unul adevărat. Iar dacă formularea și oferirea lui are loc într-o situație de învățare cum sunt cele de aici, poate deveni unul din sensurile principale ale învățării despre sine.

Scopul feed-backului comportamental este: pe de o parte acela de a oferi eficiența în a comunica exact ce mă deranjează, în ce mod mă afectează, ce aștept în relația cu ceilalți.; iar pe de altă parte de a face aceasta fără a leza persoana, a minimaliza apărarea, a-i face pe ceilalți să

34



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



Global Commercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

înțeleaga ca nu ma deranjeaza persoana, ci comportamentul.

Exemplu: "ma simt frustrat cind ma intrerupi in sedinte. Ti-as fi recunoscator daca ai astepta sa termin ce am de spus." Si nu: "Esti foarte nepoliticos sa ma intrerupi mereu. Cred ca ai ceva cu mine. Nu pot lucra cu un tip asa guraliv" - nespecific, acuzator, fara sentimente pentru emitatorul feed-backului, fara sugestii constructive).

Cum intelegem un grup

NOTIUNI DESPRE GRUP SI ECHIPA

Exista numeroase teorii care descriu si analizeaza modul de interactiune, de dezvoltare a grupurilor. Ele au fost imbunatatite si completate, dezbatute si refacute de-a lungul timpului astfel incit, pot oferi acum multiple perspective despre functionalitate si strategia de abordare a unui grup pentru a-i creste performantele. Consider ca, avind ca fundament practicarea metodei ESPERE si cunoscind diverse modele de dezvoltare a grupurilor echipa dumneavoastra isi acorda cel putin o sansa in evolutia sa.

Un model solid pentru examinarea felului in care lucreaza grupurile este dupa opinia mea Teoria lui Gibb, care are la baza o premisa simpla: pe masura ce creste increderea, se diminueaza comportamentul defensiv si neproductiv.

In 1965 Bruce W Tuckman a emis ipoteza ca grupurile tree prin mai multe etape de dezvoltare in perioada fonnarii, existentei si destramarii sale: **Formarea, Furtuna, Normarea, Actiunea. Incheierea.** Revizuind studiile asupra ipotezei sale in 1977, adauga o a 5-a etapa in dezvoltarea grupului



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

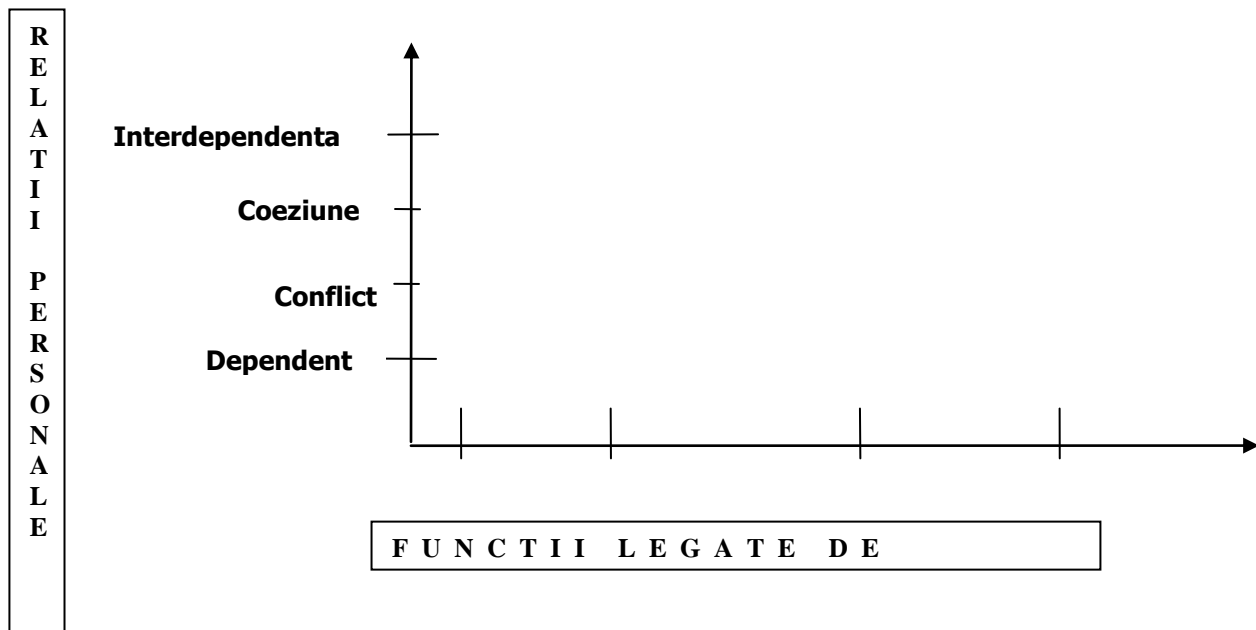


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Orientare Organizare Flux informational
Rezolvarea problemelor



Etapele sunt secventiale si de dezvoltare. Grupul va trece prin cele 5 etape numai in masura in care membrii sai doresc evolutia grupului.

In fiecare etapa trebuie rezolvate problemele care apar pentru a putea trece la etapa urmatoare. Coeziunea grupului pare sa depinda de cat de bine se pot raporta membrii sai la aceeasi etapa in acelasi timp.

ROLURILE MEMBRILOR INTR- UN GRUP

Dupa parerea psihologilor Benne si Sheats (1948) instruirea unui grup implica in mod frecvent faptul ca liderii sunt responsabili de succesul grupului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

In consecința, formarea se axează adesea prea mult pe rolul liderului. Benne și Sheats sunt de părere că dacă grupurile sunt formate din lideri și din membrii atunci dacă se acordă prea multă atenție conducerii se neglijează importanța rolurilor membrilor grupurilor sau echipelor.

Benne și Sheats clasifică rolurile membrilor într-un grup în trei categorii:

- **roluri legate de sarcini**
- **roluri de întreținere/ mentinere**
- **roluri individuale**

ROLURI LEGATE DE SARCINI

Acestea planează în jurul îndeplinirii sarcinii, al conținutului activităților grupului și al realizărilor grupului. Aceste roluri sunt:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| • inițiator – contribuitor | • coordonator |
| • căutător de informații | • orientator |
| • cel care cere opinii | • evaluator – critic |
| • cel care oferă opinii | • energizator |
| • cel care oferă informații | • tehnician al procedurilor |
| • cel care colaborează | • înregistrator |

ROLURI DE ÎNTREȚINERE / MENTINERE

Rolurile de construcție și întreținere evidențiază grija față de procesul grupului și de modul în care sunt îndeplinite sarcinile. Aceste roluri sunt:

- | | |
|---------------|---|
| • incurajator | • cel care elaborează standarde pentru grup |
| • armonizator | • observator și comentator |
| • mediator | • adept |

ROLURI INDIVIDUALE



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Comercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Rolurile individuale sunt legate de modurile în care membrii grupului își satisfac nevoile individuale; acestea nu sunt neapărat legate de dezvoltarea grupului.

Aceste roluri pot fi identificate ca:

- agresor
- cel care blochează
- cel care caută recunoașterea
- "baiatul de viață"
- dominator
- cel care caută ajutor
- cel care pledează pentru un interes personal



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

FEREAȘTRA JOHARY

Exista un model frecvent utilizat pentru a demonstra conexiunile dintre modul în care ne percep ceilalți, atitudinea lor față de noi și imaginea de sine. Acest model a fost creat de doi psihologi și se numește *fereaștra Johari* deoarece are forma unei ferestre.

Fiecare dintre cele patru zone are o anumită semnificație:

- ***Fereaștra deschisă*** - prima zonă cuprinde informațiile despre propria persoană pe care le cunosc atât eu cât și ceilalți.
- ***Partea Oarbă*** - a doua zonă conține informații pe care ceilalți le-au sesizat despre mine, fără ca eu să le constientizez. Dar dacă acord atenție feedback-ului primit de la ceilalți imi pot ameliora cunoașterea de sine.
- ***Partea Privată*** - zona a treia cuprinde informații pe care doar eu le cunosc despre mine și nu le exteriorizez, astfel încât celorlalți nu le sunt accesibile.
- ***Partea Potențială*** - zona a patra cuprinde informații care nu-mi sunt accesibile nici mie nici celorlalți. Pot avea acces la aceste informații doar dacă imi dezvolt abilitățile de autocunoaștere.

Modelul demonstrează că una din sursele de autocunoaștere și intercunoaștere este comunicarea.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



39



Global Commecium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

	(cunoscut mie)	(necunoscut mie)
(cunoscu celorlalti)	<p>PARTEA MEA PUBLICA Date despre mine si comportarea mea cunoscuta atat mie cat si celorlalti. Nu am probleme cu aceste aspecte</p>	<p>PARTEA MEA INCONSTIENTA Date despre mine pe care ceilalti le observa dar pe care eu nu le cunosc</p>
(necunoscut ut celorlalti)	<p>PARTEA MEA PRIVATA Date despre mine pe care le stiu numai eu si sunt necunoscute celorlalti</p>	<p>PARTEA MEA POTENTIALA Date despre mine care sunt necunoscute atat mie cat si celorlalti</p>

UN ALT MOD DE A COMUNICA

Metoda de comunicare ESPERE

PREZENTAREA METODEI DE CATRE CENTRUL ADRES, FRANTA

Despre comunicare au scris multi si de demult.

Iar una din uneltele comunicarii este cuvantul. "Cuvintele sunt, bineinteles, cel mai puternic drog al omenirii", dupa cum spunea George Bernard Shaw.

Eu va propun o metoda riguroasa, sensibila, atenta si profunda. Metoda ESPERE pusa la punct cu 30 de ani in urma, de cunoscutul psihosociolog francez Jacques Salome.

Metoda ESPERE este o pedagogie a comunicarii utilizata ca instrument practic de comunicare si relationare interpersonală.

Obiectivul metodei este "sa ajute la dezvoltarea altui mod de a relationa cu oamenii, cu viata, in armonie cu aspiratiile noastre cele mai profunde: bunastarea, pacea, entuziasmul, convietuirea si dragostea."



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Cand comunicam si interactionam cu o alta persoana, fiecare dintre noi transmite si receptioneaza o serie de mesaje pe diferite registre. Mesajele transmise de fiecare partener, sunt receptionate, percepute si intelese de celalalt in functie de istoria sa, de asteptarile lui si de zona lui de intoleranta, inainte de a transmite raspunsul sau reactia la mesajul primit.

A comunica inseamna **a pune in comun** ceea ce vrem sa transmitem, folosind registrele si demersurile comunicarii.

Registrele comunicarii sunt: informatiile, evenimentele, emotiile sau sentimentele, felul in care am resimtit un eveniment sau situatie, credintele, realitatea, imaginarul si simbolicul.

Demersurile comunicarii sunt: *a exprima* informatii, emotii, simtiri, idei, credinte; *a asculta* inseamna a primi, a accepta mesajul de la celalalt, din registrul din care se exprima (verbal, nonverbal); *a intelege* se refera la identificarea sau intuirea registrului din care a fost transmis mesajul (realist, imaginar sau simbolic) si constientizarea registrului prin care percepem noi acel mesaj; *a nu spune*, se refera la posibilitatea de a ramine in intimitatea noastra si nu se confunda cu reprimarea a ceea ce dorim sa spunem.

Folosind aceste registre si demersuri, partenerii de comunicare au posibilitatea sa creeze o relatie sanatoasa in care se pot afirma ca persoane diferite si isi pot dezvolta increderea in sine si autonomia sau pot ramine intr-o relatie infantilizanta in care exista violenta, neincredere si dependenta.

*Pentru Jacques Salome relatia sanatoasa si relatia infantilizanta sunt doua modalitati de a ne exprima, pomind de la felul in care **cerem, dam, primim si refuzam**.*

Jacques Salome descrie 5 fenomene caracteristice relatiilor infantilizante si care furnizeaza ceea ce a denumit - sistemul SAPPE. Acestea sunt: injunctiile, amenintarile, devalorizarile/descalificarile, culpabilizarea si santajul.

Aceste fenomene au ca efect mentinerea relatiilor de tip dominator / dominat, amplificata comparatiile cu un model, limitand astfel capacitatile proprii, creind dependente, lipsa de iubire si incredere in sine, violenta sau reactii agresive. Ele reprimă sentimentele si dorintele. Sunt frecvent folosite in comunicarea noastra de zi cu zi, ne impiedica sa ne afirmam, sa ne

41



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



Global Commercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

exprimam clar și cu încredere opiniile, produc frustrări și teama.

Relatia sanatoasa, vie este aceea in care exista cereri clare, propuneri deschise, invitatii, refuzuri, similari, entuziasm, proiecte, vise; este o relatie unde sunt evitate judecatile de valoare, culpabilizarea, injunctiile, unde se vorbeste cu celalat si nu despre celalalt.

Toate acestea de pot dezvolta și învăța dacă ținem cont de regulile de igiena relatională. Aceste reguli stau la baza conceptelor de structurare a comunicării și a relațiilor interpersonale, descrise de J. Salome în metoda ESPERE.

Instrumentele metodei ESPERE ne ajută să construim relații autentice, venind în sprijinul cuvintelor utilizate în comunicare. Acestea sunt: "batul cuvintului", "esarfa relatională", "vizualizarea extema", "actele simbolice", "actualizarea" și "confirmarea".

Metoda ne ajută să construim și să menținem relații sănătoase, pomind de la felul în care comunicăm. Trecerea de la SAPPE la ESPERE înseamnă a trece de la opoziție sau a fi dominat la confruntare.

Pentru a facilita înțelegerea relațiilor interpersonale, o importanță deosebită este adusă de noțiunea de triangulare. Iesirea din dualitatea relatională ne descoperă existența unui canal prin care circula ceea ce transmitem sau primim când comunicăm (punem în comun).

Relatia este o entitate separată cu valoare proprie care necesită să fie alimentată, tratată și menținută.

În triangulație existăm *eu, tu și relatia* dintre noi.

CATEVA DIN AVANTAJELE CONFERITE DE METODA ESPERE:

- ne oferă o viziune practică asupra procesului de comunicare și relaționare, dar și instrumentele specifice de punere în practică;
- vom reînvăța comunicarea,
- vom ști cum să ne afirmăm poziția personală, fără a avea sentimente de vinovăție, fără să adoptăm atitudini dominante



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



42



Global Commercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- ne vom mari conștient eficiența personală prin dezvoltarea coerentă și puternică a personalității
- vom învăța să reperăm și să abandonăm deficitul de comunicare din jurul nostru
- vom învăța să previzionăm și să rezolvăm conflictele
- vom putea dezvolta relații autentice, deschise, vii.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚA



43



Global Commercium

alianzas estratégicas



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

CONCEPTE DE BAZA PENTRU A DEZVOLTA O RELATIE VIE

A ne afla intr-o relatie inseamna:

“a oferi, a construi si a hrani relatiile”

- A se defini cat mai clar cu putinta in jurul a 4 demersun:

A indrazni sa ceri (fara a pretinde)	A indrazni sa primești (fara a te simți dator)
A indrazni sa dai (fara a astepta ceva in schimb)	A indrazni sa refuzi (fara a te simți vinovat)

- A intelege comportamentele ca limbaje
- A iesi din sistemul intrebare/raspuns
- Punerea in scena a vizualizarii (cuvintele sunt indispensabile pentru a comunica, dar nu suficiente pentru a crea o relatie vie). Punerea in practica a simbolizarilor.
- In spatele oricarui sentiment de frica se afla o dorinta.
- A invata sa negociem intre diferitele noastre dorinte
- Nici seductie, nici agresiune, ci afirmare de sine.
- Noi suntem co-autori ai tuturor relatiilor noastre.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRATIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Gandirea laterala vs gandirea verticala

Specialistii arata ca ne folosim ambii lobi ai creierului in mod diferit pentru a ne construi gandirea. O data ce aflam acest lucru ne intrebam de ce? La ce bun?

Dupa ani de studii si cercetari au putut fi identificate doua tipuri de tipare in gandire:

Gandirea verticala

- Analitica
- Dependenta de logica, conexiuni logice, se incadreaza in tipare, matrice, standarde, structurata, are la baza fapte sau date observate si cuantificabile.
- Tehnica de abordare: un raspuns bun are in spate o demonstratie.
- Zona din creier preponderent folosita: dreapta.

Gandirea laterala

- Creativa
- Dependenta de imaginatie, curaj, intuitie, conexiuni vizuale, auditive, eliberarea de tipare, matrice, standarde.
- Tehnica de abordare: orice raspuns e bun.
- Zona din creier preponderent folosita: stanga.

Daca pe tot parcursul acestui curs voi face apel cat mai mult la gandirea verticala, ei bine in acest articol ma voi axa pe avantajele si dezavantajele apelarii la gandirea laterala.

Trebuie spus inca de la inceput ca nu exista un tip mai bun decat celalalt, ci ca mai degraba cele doua tipuri sunt complementare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Mai trebuie aratat ca cele doua tipuri de gandire nu se manifesta in aceeasi pondere in viata unui om, ci variaza in functie de stare, context, conjunctura. Astfel, intr-un moment dat, un om poate sa fie axat pe gandirea sa laterala sau, dimpotriva, pe cea verticala.

In fine, tipul de gandire predominant la un om tine si de personalitatea sa, in special de componenta reflexiva si sensitiva a comportamentului sau.

BLOCATORII GANDIRII LATERALE

In multe situatii, prin educatie acasa, la scoala, prin modelele culturale oferite, ajungem sa credem ca exista o explicatie in spatele fiecarui lucru. Si acest lucru ne face sa ne verticalizam la maximum modul de gandire si sa cautam sensuri, indicii si concluzii care sa ne explice ceea ce se intampla si, in acest mod, eliminam gandirea laterala.

Iata cativa dintre blocatorii ei principali:

- **Autoimpunerea unui mod de a gandi.**
Ne retinem sa gandim liber deoarece vrem sa copiem tiparele pe care noi le consideram de succes.
- **Stabilirea unui patern de gandire.**
Un singur raspuns poate fi bun.
- **Conformitate.**
Trebuie sa dau raspunsul asteptat de ceilalti.
- **Evaluare rapida.**
Daca sunt intrebari atat de simple, e nevoie sa termin repede.
- **Frica de a gresi prosteste.**
Pot parea ridicol si atunci prefer sa nu gandesc liber.
- **Experientele anterioare nerelevante.**
Creditarea experientelor anterioare – ce nu au relevanta in situatia data – suficient de mult ca sa dam raspunsuri siguri pe noi.
- **Normele sociale.**
Modul de gandire te incadreaza in clase si categorii.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Am ales să prezentăm și să includem acest capitol deoarece în formarea pentru adulți remarcăm că pe o mare necesitate nevoia de dezvoltare a gândirii laterale.

Utilizând în echilibru aceste două tipuri de gândire, depășind blocatorii celei laterale, putem deveni mai buni formatori pentru adulții ce învață.

Experiențele structurate din curs dezvoltă de asemenea acest tip de gândire.

Evaluarea procesului de formare

LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU FACILITAREA SESIUNILOR DE TRAINING

1. Asigurați-vă că vă prezentați.
2. Asigurați-vă că participanții se pot vedea și auzi unii pe alții.
3. Ajutați participanții să se simtă confortabil, creați o atmosferă favorabilă învățării.
4. Prezentați tema, scopul și obiectivele sesiunii de training.
5. Folosiți corect metodele de training, respectând principiile de aplicare a acestora.
6. Atrageți atenția și interesul grupului, folosind exemple relevante și punând întrebări referitoare la experiențele lor.
7. Procesati activitatea conform Ciclului învățării prin experiențe proprii.
8. Folosiți un limbaj clar, ușor de înțeles, explicați termenii noi.
9. Modulați tonul și volumul vocii, astfel încât toți cei prezenți să vă poată auzi.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

10. Mențineți contactul vizual cu toți participanții.
11. Stăpiniți subiectul abordat.
12. Folosiți materiale ajutătoare adecvate subiectului și grupului.
13. Folosiți corect materialele vizuale.
14. Răspundeți clar și într-un mod potrivit la întrebările participanților.
15. Încurajați grupul să participe activ.
16. Puneți întrebări deschise pentru a stimula reflectarea și participarea.

Intrebări utile în evaluarea proceselor de instruire la adulți

1. Ce obiective a avut sesiunea?
2. Care a fost nivelul de interes al grupului?
3. Grupul a reușit să învețe ceea ce și-a propus formatorul? (au fost atinse obiectivele?)
 - Cum a verificat formatorul dacă grupul a înțeles?
4. Formatorul a asigurat participarea activă și eficientă a întregului grup?
 - A ajutat participanții să facă legătura între subiectul discutat și experiențele și cunoștințele lor anterioare?
 - A încurajat grupul să-și exprime părerile și reacțiile față de subiectul discutat?
 - Cele mai multe întrebări pe care le-a pus au fost închise sau deschise?
 - A încurajat participanții să-și identifice propriile nevoi de învățare și soluțiile potrivite (sau a indicat ce ar trebui să învețe participanții)?
5. În timpul sesiunii, au existat acțiuni, informații sau întrebări la care ar fi putut răspunde participanții în locul formatorului?
6. Ar mai fi putut fi puse și alte întrebări (deschise) pentru a implica mai mult participanții? (exemple)
7. Materialele vizuale au fost folosite eficient? Dacă nu, acest lucru s-a datorat materialelor sau modului în care au fost ele folosite?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

8. Modul în care a fost organizată sesiunea (de exemplu aranjamentul scaunelor) a facilitat participarea?
9. Care a fost aspectul cel mai pozitiv al sesiunii?
10. Dacă această sesiune ar fi reluată, ce s-ar putea face altfel? Cum ar putea participanții să îmbunătățească această sesiune? De ce?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

FIȘĂ DE EVALUARE INDIVIDUALĂ

Numele formatorului evaluator _____ Data: _____

Numele participantului evaluat _____

1= nu sunt de acord, 5 = sunt întrutotul de acord cu afirmația

	Formatorul	1	2	3	4	5
1.	A făcut o introducere eficientă, explicită a subiectului					
2.	A enunțat obiectivele sesiunii în introducere					
3.	A adresat întrebări grupului					
4.	A pus întrebări individuale, direcționate pe un participant					
5.	A adresat întrebări diverse, cu scopuri diferite (explorare, clarificare, implicarea participanților)					
6.	A răspuns la întrebările participanților					
7.	A dat participanților instrucțiuni clare asupra activităților					
8.	A facilitat activitățile de grup					
9.	A explicat clar conceptele, a prezentat ideile complexe într-un mod simplu, ușor de înțeles					
10.	A subliniat aplicabilitatea practică a experiențelor trăite de participanți în timpul trainingului					
11.	A făcut sumarizarea sesiunii					



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

12.	A folosit eficient instrumentele ajutătoare					
13.	A dat participanților feedback pozitiv					
14.	A spus participanților pe nume					
15.	A menținut contactul vizual cu toți participanții					
16.	Si-a adaptat vocea la condițiile din cameră, asigurându-se că este auzit de toți participanții					
17.	Limbajul non-verbal a comunicat interes și entuziasm față de subiectul prezentat					
18.	A avut o atitudine deschisă, sincer cu participanții					
	Numar total puncte:					

Alte observatii:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Co-facilitarea in procesul de formare

În general, co-facilitarea implică doi (sau mai mulți) formatori care lucrează împreună pentru a crea și conduce o sesiune sau program de instruire, împărțind abilitățile, competența și experiența pe care o au.

În principiu, formatorul care conduce sesiunea este responsabil de planificarea, organizarea și alocarea responsabilităților. Acestea includ:

- Verificarea sălii în care se desfășoară programul de instruire/atelierul
- Verificarea materialelor de instruire, pregătirea și organizarea lor
- Verificarea echipamentele necesare și a funcționalității lor
- Monitorizarea timpului în conformitate cu programul de instruire
- Monitorizarea eficienței atelierului.

În realitate, responsabilitatea pentru aceste sarcini este adesea împărțită cu co-formatorul, pe parcursul procesului de instruire.

În implementarea sesiunilor de instruire, rolurile formatorului care conduce sesiunea și ale co-formatorului alternează, pe măsură ce fiecare membru al echipei preia rolul principal în facilitarea unei anumite sesiuni. În acest caz:

- Formatorul care conduce sesiunea susține activitățile sesiunii.
- Co-formatorul își ajută colegul astfel:
 - Observă procesul de instruire, inclusiv dinamica grupului și măsura în care sunt atinse obiectivele sesiunii
 - Adaugă în discuție subiecte relevante (conform înțelegerii prealabile dintre formatori)
 - Clarifică unele puncte, dacă este necesar (respectând înțelegerea prealabilă dintre formatori)
 - Monitorizează sarcinile grupurilor mici și oferă ajutor, dacă este nevoie
 - Ajută colegul să răspundă la nevoile sau cerințele participanților
 - Pune întrebări potrivite pentru a-și ajuta colegul să nu "se blocheze" (conform înțelegerii prealabile dintre formatori)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Pune întrebări cheie pe care formatorul care conduce sesiunea le-a omis (conform înțelegerii prealabile dintre formatori)
 - Ajută participanții timizi să participe la discuții
 - Scrie răspunsurile participanților pe tablă sau flipchart.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE ALE CO-FACILITĂRII ATELIERULUI

Avantaje ale co-facilitării:

- Formatorii au stiluri și competențe complementare
- Permite formatorilor să învețe unul de la celălalt
- Îmbunătățește capacitatea de percepție a formatorului asupra:
 - Înțelegerii conceptelor de către grup
 - Aspectelor dinamicii de grup
 - Punctelor slabe/problemelor apărute în procesul de instruire
- Facilitează dezvoltarea profesională (ca urmare a feedback-ului între colegi)
- Oferă participanților mai multe stiluri de instruire
- Permite formatorilor:
 - Să aibă timp pentru observații și reflecții
 - Să înțeleagă mai bine întrebările participanților, să evite să judece
 - Să beneficieze de pe urma experienței celorlalți /schimbului de experiență și a ideilor
- Evită monotonia
- Oferă sprijin și încurajare formatorilor (pentru pregătirea, implementarea și evaluarea instruirii)
- Oferă o gestionare mai eficientă a timpului de lucru în echipă (prezența a doi formatori permite împărțirea sarcinilor, ceea ce este foarte important când grupul este mare)
- Ajută formatorii să urmărească mai bine activitatea practică a participanților
- Împărțirea sarcinilor reduce încărcătura pentru fiecare formator; evită supraîncărcarea; permite fiecărui formator "să respire"
- Facilitează soluționarea problemelor (ambii formatori analizează și/sau se gândesc la modalități de a îmbunătăți instruirea); formatorii fac împreună un rezumat al sesiunilor parcurse
- Permite formatorilor să se înlocuiască unul pe altul dacă este nevoie
- Permite fiecărui formator să prezinte subiectele pe care le știe mai bine și/sau să beneficieze de ajutorul oferit de coleg atunci când prezintă subiectele cu care este mai puțin familiarizat(ă)

Probleme potențiale în procesul de co-facilitare:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Diferențe în ceea ce privește stilul de instruire (de exemplu stilul academic , de „profesor” contra „facilitator”)
- Sunt necesare eforturi suplimentare pentru a dezvolta și menține relația cu co-formatorul (pe lângă relația cu participanții)
- În măsura în care participanții se simt intimidați de formatori, ei se pot simți și mai inconfortabil în prezența mai multor formatori
- Amenințări, rivalitate sau conflicte între formatori
- Prea multe intervenții
- Oferă un model negativ, dacă apar neînțelegeri/conflicte în fața participanților
- Nivele diferite de angajament sau competență
- Lipsa muncii în echipă inhibă feedback-ul și reduce productivitatea
- Refuzul de a cere/accepta sprijinul co-formatorului în caz de blocaj
- Intervenții nesolicitate, neașteptate și/sau irelevante ale co-formatorilor
- Impunerea ideilor personale de către co-formator
- Lipsa consultării între co-formatori în timpul pregătirii atelierului, poate duce la neînțelegerea rolurilor fiecăruia etc.
- Crearea de disensiuni între participanți
- Feedback critic (neconstructiv) între formatori
- Formatorul principal/co-formatorul dispare fără explicație
- Formatorul principal/co-formatorul nu acceptă feedback-ul colegului
- Formatorul principal/co-formatorul nu știe să-și gestioneze timpul
- Nu se respectă deciziile luate

PRINCIPIILE CO-FACILITĂRII ATELIERULUI

Pentru a asigura co-facilitarea productivă a atelierului, formatorii/co-facilitatorii trebuie:

Înainte de începerea atelierului:

- Să decidă care sunt rolurile fiecăruia pentru diferitele sesiuni ale atelierului.
- Să discute despre felul în care vor rezolva diversele probleme, situațiile de criză.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Să ajungă la un consens în privința obiectivelor de instruire, rolurilor formatorilor, angajamentului fiecăruia, oferirea feedback-ului etc.
- Să ajungă la un consens în privința felului în care vor răspunde așteptărilor participanților; și asupra modului în care percep lucrul cu un grupul respectiv (participanți, număr, locație etc.)
- Să stabilească reguli pentru munca în echipă:
 - Când să intervină într-o discuție inițiată de co-formator (în general, la final, după ce participanții și formatorul și-au prezentat ideile).
 - Ce să facă dacă au o opinie diferită de a colegului care conduce sesiunea (discutați în timpul sesiunii de feedback între formatori; dacă este necesar, aduceți problema din nou în discuție a doua zi dimineața în timpul recapitulării sesiunilor anterioare).
 - Când și cum să vă susțineți colegul dacă acesta se blochează, omite să ofere o instrucțiune sau face o greșală. (de exemplu, puneți o întrebare grupului pentru a ghida discuția și/sau să o readuceți pe făgașul normal, sau permiteți colegului care conduce sesiunea să corecteze instrucțiunile sau alte greșeli; sau sugerați o idee care poate "debloca" colegul; reveniți în poziție „secundară” cât mai repede)
 - În cazul în care trebuie să lipsiți de la o sesiune (din motive justificate!), informați-vă colegul cât mai repede cu putință.
 - Hotărâți unde veți sta în timpul sesiunii, pentru a putea interveni la nevoie, dar fără a distra atenția participanților sau colegului
 - Stabiliți modul în care veți participa în timpul sesiunii
 - Stabiliți ce este de făcut dacă aveți opinii diferite de ale colegului.
 - Pregătiți împreună sesiunile de instruire („împărțiți-vă” sarcinile de a conduce diferitele sesiuni, pentru a asigura implicarea ambilor formatori, dacă ambii formatori sunt competenți în toate subiectele)
 - Hotărâți cum veți oferi și primi feedback-ul colegului
- Să hotărască rolurile organizatorice și sarcinile fiecăruia, și să le respecte în timpul atelierului (exemple: pauze, mese, activități de deschidere și încheiere)
- Să își împartă sesiunile, astfel încât fiecare formator să susțină câteva sesiuni în fiecare zi.
- Să spună colegului la ce subiecte dorește feedback, în mod particular.
- Să distribuie sesiunile în avans, pentru ca fiecare să aibă timp să se pregătească.
- Să prezinte și să discute în avans sesiunile dificile.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

În general:

- Solicitați feedback-ul colegului(lor) în mod regulat și frecvent.
- Urmăriți sesiunea în mapa formatorului pe măsură ce colegul dumneavoastră susține sesiunea și observați cu atenție tot ceea ce se întâmplă în grup, inclusiv progresul instruirii, pentru a putea interveni corespunzător dacă este necesar.
- Testați-vă în mod constant presupunerile pe care le faceți despre colegul dumneavoastră. Nu trageți concluzii pripite.
- Fiți la curent cu programul de instruire.
- În cazul în care primiți opinii sau reacții negative din partea colegului dumneavoastră, oferiți feedback constructiv.
- Respectați regulile grupului.
- Luați deciziile împreună cu colegul, pentru a preveni intervențiile neașteptate, nedorite și irelevante.
- Discutați în avans planurile de modificare a sesiunii, astfel încât colegul care vă asistă să știe despre modificările pe care intenționați să le faceți.

ÎNTREBĂRI PENTRU ANALIZA ACTIVITĂȚII DE CĂTRE CO-FACILITATORI

La sfârșitul fiecărei zi de instruire, este util ca formatorii să se întâlnească și să-și împărtășească observațiile referitoare la activitățile de instruire ale zilei, și pentru a pregăti sesiunile din ziua următoare.

Următoarele întrebări pot fi utile pentru sesiunile de analizare și pregătire a activităților:

1. În ce măsură crezi că obiectivele de azi au fost îndeplinite? Ce anume ne indică faptul că au fost îndeplinite sau nu? În cazul în care nu au fost îndeplinite complet, care au fost cauzele?
2. Au existat probleme de implementare a activităților de instruire? Ce s-a întâmplat? De ce? Cum putem îmbunătăți situația?
3. Cum am lucrat în echipă? Ce a mers bine? Cu ce probleme ne-am confruntat? Ce putem face pentru a îmbunătăți co-facilitarea sesiunilor din zilele următoare?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

4. Ce schimbări trebuie făcute în planul de instruire de mâine, pornind de la ceea ce s-a întâmplat azi?
5. Acțiunile fiecărui formator au fost:
 - Eficiente?
 - Ineficiente?
6. Feedback între formatori, comentarii pe marginea subiectelor sau temelor asupra cărora ați convenit că doriți feedback-ul colegului în timpul atelierului.

Bibliografie

Managementul comunicării și al relațiilor interumane – Centrul ADRES, Paris, Franța – Jacques Salome și Aleth Naquet

Un paun în țara pinguinilor, de BJ Hateley & Warren H. Schmidt

Comunicare, de Mihai Dinu

Cum se formează o echipă de succes, de Deborah Harrington Mackin

Trainer of trainers – JSI & IOCC

Instant team work, de Brian Clegg & Paul Birch

Instant leadership, de Paul Birch

Trainer of Trainers – Opportunity Associates Romania

Indrazneste să muncești fericit, de Jacques Salome

Management & Leadership Performant – Habitat Management Team



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ

