



Leonardo da Vinci



CNIPMMR



Curs pentru instructori

Exerciții

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru orice utilizare a informației pe care o conține.”

Proiectul pilot Leonardo **RO/03/B/F/PP- 175017 SME Counselling**

2006

**Cuprins:**

CAPITOLUL A. PRIMII PAȘI.....	4
EXERCIȚIUL 1. PREZENTAREA CURSANȚILOR ȘI PORNIREA LA DRUM	5
EXERCIȚIUL 2. PREZENTAREA INSTRCTORULUI	7
EXERCIȚIUL 3. PREOCUPĂRI/EXPECTATIVE MARI (HÂRTIE SAU POST-IT ÎN DOUĂ CULORI).....	8
EXERCIȚIUL 4. CINE SUNT?.....	9
EXERCIȚIUL 5. JOUL CU ROLA DE HÂRTIE IGIENICĂ	10
EXERCIȚIUL 6. ALEGEREA UNUI OBIECT CA REPREZENTARE PERSONALĂ	11
EXERCIȚIUL 7. ÎNCĂLZIREA ÎNTRUNIRII	12
CAPITOLUL B. COMUNICARE	13
EXERCIȚIUL 8. BLAZONUL PERSONAL/AL GRUPULUI	14
EXERCIȚIUL 9. DESENE BAZATE PE INSTRUCȚIUNI ORALE	15
EXERCIȚIUL 10. GĂINILE	16
EXERCIȚIUL 11. FEEDBACK UTIL	17
EXERCIȚIUL 12. APTITUDINI DE ASCULTARE.....	18
EXERCIȚIUL 13. BARIERELE DIN CALEA COMUNICĂRII.....	19
CAPITOLUL C. ABILITĂȚI PERSONALE ȘI SOCIALE, LUCRUL ÎN ECHIPĂ, CONDUCERE21	
EXERCIȚIUL 14. OBSERVARE ȘI CONȘTIENTIZARE	22
EXERCIȚIUL 15. ATITUDINEA LA LOCUL DE MUNCĂ.....	23
EXERCIȚIUL 16. COMPETENȚE DE CONDUCERE ȘI GESTIUNE	25
EXERCIȚIUL 17. ABILITĂȚI DE CONDUCERE	28
EXERCIȚIUL 18. JOUL CUVÂNTULUI MARE	29
EXERCIȚIUL 19. STRÂNGERE DE MÂNĂ ÎN STIL DE AFACERI	30
EXERCIȚIUL 20. PERSPECTIVE DIFERITE	31
EXERCIȚIUL 21. ÎNSEMĂTATE	32
EXERCIȚIUL 22. SPIRITUL DE ECHIPĂ ȘI EXCLUDEREA	33
EXERCIȚIUL 23. EXERCIȚIU DE PERCEPȚIE	34
EXERCIȚIUL 24. CONȘTIENTIZAREA ABILITĂȚILOR PERSONALE	35
EXERCIȚIUL 25. CINE SUNT?.....	36
EXERCIȚIUL 26. FURIA ȘI COMPORTAMENTUL AGRESIV	37
EXERCIȚIUL 27. CONȘTIINȚA DE SINE	40
EXERCIȚIUL 28. ABILITĂȚI SOCIALE LA LOCUL DE MUNCĂ	41
EXERCIȚIUL 29. ABILITĂȚI DE MOTIVARE	42
EXERCIȚIUL 30. SALA DE POVESTIRE	45
EXERCIȚIUL 31. CREAREA UNUI LOGO	47
EXERCIȚIUL 32. FOLOSIRE MAXIMELOR.....	48
EXERCIȚIUL 33. POVESTEA JUCĂTORILOR DE GOLF NEVĂZĂTORI	49
EXERCIȚIUL 34. „PIERDUT ÎN OCEAN” – BAGAJUL SUPRAVIEȚUITORULUI	50
EXERCIȚIUL 35. PUTEREA OBICEIULUI	53
Povestea despre prepararea peștelui.....	53
Povestea cu balonul	53
Povestea „Mereu ai făcut lucrurile așa”	53
Străinul și biscuiții	54
Povestea despre confruntarea marinei militare SUA	54
Rezistența la schimbare	55
EXERCIȚIUL 36. DRUMUL ÎNCREDERII.....	56
EXERCIȚIUL 37. PRIMA IMPRESIE	57
EXERCIȚIUL 38. PUZZLE CU MANIERE MAGICE.....	58
EXERCIȚIUL 39. REZISTENȚA LA SCHIMBARE.....	59
EXERCIȚIUL 40. CONFESORI ȘI CRITICI.....	60
EXERCIȚIUL 41. ATITUDINI.....	62
EXERCIȚIUL 42. ACȚIONAREA INTUITIVĂ	63



EXERCIȚIUL 43.	VALORI PERSONALE	64
EXERCIȚIUL 44.	EMPATIE	65
EXERCIȚIUL 45.	SCHIMBĂRI	66
EXERCIȚIUL 46.	CONVINGERI IRAȚIONALE	67
EXERCIȚIUL 47.	OGLINZI	69
EXERCIȚIUL 48.	JOCUL DE ROL / ABILITĂȚI PERSONALE.....	70
	<i>Etica profesională.....</i>	70
	<i>Politețe</i>	70
	<i>Munca de echipă.....</i>	70
	<i>Auto-disciplină și încredere în sine.....</i>	71
	<i>Respectare normelor.....</i>	71
	<i>Stăpânirea limbii</i>	71
EXERCIȚIUL 49.	ABILITĂȚI DE BAZĂ PE CARE ANGAJATORII DE DORESC	73
CAPITOLUL D.	CREATIVITATE.....	75
EXERCIȚIUL 50.	EXERCIȚII DE PERCEPȚIE ȘI PERSPECTIVĂ.....	76
	<i>A pune punctul pe i.....</i>	76
	<i>Cele 9 puncte.....</i>	76
	<i>Cele 12 puncte.....</i>	76
EXERCIȚIUL 51.	DEZVOLTAREA CREATIVITĂȚII.....	78
EXERCIȚIUL 52.	CREAREA UNUI JOC	79
EXERCIȚIUL 53.	30 MODURI DE A SUPRIMA O IDEE	80
CAPITOLUL E.	REZOLVAREA PROBLEMELOR	82
EXERCIȚIUL 54.	LISTĂ DE PROBLEME CURENTE / CRONICE	83
EXERCIȚIUL 55.	ABILITĂȚI DE REZOLVARE A PROBLEMELOR.....	84
EXERCIȚIUL 56.	AVOCATUL DIAVOLULUI	85
EXERCIȚIUL 57.	MANAGEMENTUL RISCULUI	86
EXERCIȚIUL 58.	MODUL DE REZOLVARE A PROBLEMEI.....	87
	<i>Povestea celor trei ingineri.....</i>	87
	<i>Departamentul de asistență tehnică aeronautică.....</i>	87
	<i>Managementul resurselor umane.....</i>	88
CAPITOLUL F.	ALTELE	90
EXERCIȚIUL 59.	PLANIFICARE STRATEGICĂ	91
EXERCIȚIUL 60.	MNEMONICA DEZVOLTĂRII TEHNICILOR	95
EXERCIȚIUL 61.	REPREZENTĂRI IDEALE VS REALE	96
EXERCIȚIUL 62.	LA ÎNTOARCEREA ACASĂ – CONTINUARE ȘI CREAREA UNEI LEGĂTURI.....	97
EXERCIȚIUL 63.	JOCUL DE ROL / VARIANTE DE GRUP: JOCUL PE BAZĂ DE SCENARIU, JOCUL DE ROL IMPROVIZAT, JOCUL DE ROLURI MIXTE, JOCUL DE ROLURI INVERSE,	98
	<i>Prima ședință pentru auditul organizației.....</i>	98
CAPITOLUL G.	BIBLIOGRAFIE ȘI REFERINȚE	100



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Capitolul A.PRIMII PAȘI



Exercițiul 1. **Prezentarea cursanților și pornirea la drum**

Metodă:

- a) Formați perechi de participanți în ordinea în care aceștia s-au așezat; după o scurtă perioadă de consultare cu colegul, fiecare participant trebuie să facă o prezentare succintă a perechii sale, m
 - b) enunțând cel puțin următoarele:
 - *Nume, poziția/funcția, departamentul, vârsta, activitatea principală din acel moment, pregătirea profesională, cursuri de formare profesională urmate recent, rezultate speciale, performanțe profesionale, situația familială, dorințe de viitor, preocupări, pasiuni, evenimente speciale în următoarea perioadă de timp, zodia, litera preferată.*
 - c) După fiecare prezentare, colegul va fi întrebat dacă există lucruri importante care nu au fost menționate și dacă dorește să adauge ceva.
 - d) Instructorul va face un rezumat pe flipchart – nume, funcție, zodie, literă preferată
 - e) Fiecare individ trebuie să enumere trei cuvinte cheie pentru următoarele categorii de subiecte:
 - dorințe / așteptări de la curs
 - trei preocupări / întrebări / probleme personale principale
 - trei temeri
- Acesta vor fi notate de către instructor sau exercițiul va fi combinat cu cel care folosește mici bucăți de hârtie colorată sau post-it [\(vezi exercițiul următor\)](#)
- f) discuții cu privire la: abilitățile de intervievare, abilitățile de ascultare, efectele procesului de luare a deciziilor

ALTERNATIVE

1. Instructorul poate cere nu numai ca participanții să se prezinte pe ei înșiși, dar și să găsească și să prezinte alți doi membrii ai grupului cu care au ceva în comun (deservește scopul dublu de a crea grupuri mai mici și de a permite participanților să se prezinte pe sine și pe alții).
2. 99 Secunde de faimă:
Fiecare participant are la dispoziție 99 de secunde să se prezinte cu ajutorul unei imagini reprezentative, al unui proverb sau al unui cuvânt cheie. Toți indivizii trebuie să arate imaginea reprezentativă, indiferent de ordine, iar după aceea participanții trebuie să potrivească, pe ghicite, persoana cu desenul/altă reprezentare grafică, în momentul în care aceasta se prezintă cu voce tare.
3. Activitatea cu opt substantive:
Fiecare participant trebuie să se prezinte folosind numai 8 substantive. Apoi, trebuie să explice de ce a ales fiecare substantiv și să comenteze pe rând 1-2 prezentări ale colegilor.
4. Două adevăruri, o minciună:
Instructorul va cere fiecărui participant să spună 2 lucruri adevărate și o minciună



despre sine. Grupul trebuie să ghicească/voteze care lucru este minciună și care este adevăr, să verifice dacă au ghicit/votat corect sau nu și să dea două motive pentru răspunsul corect sau incorect. Discuțiile trebuie să scoată în evidență percepțiile, sentimentele, comunicarea non-verbală.

5. Întrebări forțate și incomode: Membrii grupului trebuie să se uite unii la alții și să noteze întrebări pentru anumiți participanți. Apoi, unul dintre participanți este rugat / delegat / votat / ales să răspundă la întrebările referitoare la el, notate de ceilalți participanți. Respectivul participant se poate dovedi a fi norocos – există foarte multe întrebări la care trebuie să răspundă sau nu există nici o întrebare. Discuțiile trebuie să fie scoată în evidență care dintre situații este mai bună și de ce / a fi în centrul atenției unui grup sau a fi neglijat de grup.
6. Nume și adjective: Instructorul va cere fiecărui participant să se gândească câteva momente la un adjectiv care începe cu aceeași literă ca prenumele său (de ex.: „Vasile Vesel”). Dați un exemplu chiar dumneavoastră, ca instructor. Apoi treceți la membrii grupului, rugând fiecare persoană să spună combinația de nume/adjectiv. În plus, participanții pot fi rugați să spună restului grupului „unde muncesc” sau alte informații relevante. La un moment dat în timpul prezentărilor sau la sfârșitul acestora, cereți voluntari care să rețină fiecare nume, împreună cu adjectivul aferent. Veți vedea că vor fi reținute mai multe nume decât într-o prezentare obișnuită a membrilor grupului.
7. Nume și anecdote: Instructorul va cere participanților să se prezinte și să povestească pe scurt cel mai ridicol lucru pe care a trebuit să îl facă în calitate de angajat sau cea mai ridicolă situație în care au fost puși. Începeți cu un exemplu personal, pentru a da un model / limită de astfel de anecdote.

Durată: 5 minute pentru a consulta colegul și maxim 5 minute pentru prezentarea fiecărui cursant; 15 minute – dezbateri în grup

Material: flipchart, markere, alte instrumente grafice.

Obiective:

- *Familiarizarea cursanților*
- *Consolidarea echipei*
- *Punerea de întrebări, ascultarea și efectuarea de rezumate*
- *Abilitatea de a vorbi în fața grupului cu privire la un subiect*
- *Acceptarea sarcinilor date de instructor, aparent fără sens și luarea deciziilor fără a evalua efectele deciziilor*
- *De a demonstra distribuția normală a membrilor într-un grup (cu ajutorul zodiei sau a lunii de naștere)*



Exercițiul 2. *Prezentarea instructorului*

Metodă:

Scopul acestui exercițiu este de a-i ajuta pe participanți să lucreze împreună, de a-i determina să se cunoască mai bine și să pună orice întrebare pe care o au în legătură cu instructorul(ii).

Primele etape de consolidare a grupului sunt de multe ori caracterizate printr-o atenție sporită acordată de participanți „autorității” grupului. În programele de formare profesională, această autoritate este de multe ori reprezentată (sau personificată) de instructor, care trebuie să stabilească limite/exemple pentru modul de desfășurare a cursului. Următoarea activitate are la bază acest principiu, deoarece îi ajută pe participanți să afle cât mai multe lucruri despre instructor(i), în cel mai scurt timp posibil. În plus, această activitate îi ajută pe participanți să se cunoască mai bine prin intermediul prezentărilor și datorită atenției acordate întrebărilor puse reciproc.

Următoarele etape trebuie întreprinse:

1. Instructorul trebuie să îi împartă pe participanți în câteva sub-grupuri de patru până la șase persoane fiecare. Fiecărui grup i se cere să se gândească la 2-3 întrebări (în funcție de numărul de sub-grupuri) pe care ar dori să le pună instructorului(ilor), referitoare la persoana / formarea / activitățile /perspectivele de pregătire profesională, etc. Participanții vor avea la dispoziție zece minute pentru a formula astfel de întrebări.
2. După zece minute, instructorul se va așeza pe un scaun în fața participanților și va invita sub-grupurile să pună câte o întrebare pe rând. Instructorul(ii) va răspunde cât de onest posibil și potrivit.
3. Discuțiile trebuie să scoată în evidență cauzele care au generat întrebările, reacțiile instructorului și gradul de satisfacere al răspunsurilor.

Durață:Maxim 20 minute

Obiective:

- *De a-i ajuta pe participanți să îl accepte pe instructor, de acomodare cu instructorul(ii)*
- *De a cunoaște formarea instructorului(ilor) și relevanța acelei formări pentru activitatea de instruire în general, de a cunoaște acele trăsături ale instructorului care ar putea influența activitatea de învățare de-a lungul evenimentului de instruire, acele aspecte specifice ale activității de pregătire care nu vin în discuție în timpul cursului de instruire.*
- *Exemple de răspunsuri și de implicare / abordare a activității de pregătire profesională, răspunzând la alte întrebări pe care le-ar putea avea cu privire la formarea profesională și/sau la instructor(ii).*



Exercițiul 3. *Preocupări/expectative mari* (*hârtie sau post-it în două culori*)

Metodă: Fiecare cursant va alcătui o listă (minim o expectativă și minim o temere) cu privire la activitatea de formare profesională, notată individual sau de către instructor (dacă această activitate are loc în continuarea [Exercițiului 1](#), se va începe în funcție de litera preferată enunțată anterior).

Durață: Maxim 5 minute

Obiective:

- *Creativitate și consolidarea echipei*
- *Reacția la situație de stres*
- *Conștientizarea consecințelor procesului de luare a deciziilor*

ALTERNATIVA CLASICĂ

Fiecare cursant notează pe o bucată de hârtie verde fiecare expectativă pe care o are, iar pe o bucată de hârtie galbenă, fiecare temere pe care ar putea-o avea (fără a-și da numele) – 2 sau 3 idei maxim.

Cele două tipuri de hârtii vor fi grupate pe două foi de flipchart separate, iar instructorul le va evidenția pe cele mai neobișnuite, făcând o sinteză a expectativelor și temerilor grupului.

Dezbateri:

- *Toate expectativele/temerile se regăsesc pe lista sintetizatoare?*
- *Există idei omise – reformulate?*
- *Există opinii noi?*



Exercițiul 4. *Cine sunt?*

Metodă: Fiecare cursant se va prezenta. Instructorul îi va încuraja pe participanți să afle și să împărtășească acele lucruri personale care nu sunt vizibile pentru ceilalți la primul contact.

1. Fiecare participant în parte va trebui să deseneze o imagine cheie pe o foaie de hârtie format A3 și să găsească o modalitate creativă de a se auto-reprezenta pe baza acelei imagini, făcând referire la:
 - *nume și activitate profesională / domeniu/ organizație în care este implicat(ă)*
 - *un lucru special sau caracteristic în legătură cu el/ea*
 - *ceva personal pe care ceilalți nu l-ar bănuî – o surpriză.*
2. În plus, instructorul le va cere să pregătească o scurtă prezentare similară reclamelor (30 secunde), pe baza imaginii cheie, care apoi va fi prezentată întregului grup.
3. Fiecare participant va avea la dispoziție 30 de secunde să se prezinte pe scurt, într-o manieră similară reclamelor TV.
4. După încheierea tuturor prezentărilor, discuțiile trebuie să evidențieze opiniile, impresiile și sentimentele. De multe ori când sunt folosite astfel de forme de prezentare, oamenii simt nevoia de a putea vorbi și de a beneficia de mai mult timp pentru a se apropia de anumite persoane, prin urmare, această etapă suplimentară este esențială pentru a crea timpul și spațiul necesar pentru acest lucru.

Durata: 40 minute

Material: hârtie pentru flipchart, markere

Obiective:

- *De a da posibilitatea membrilor unui grup de a se cunoaște reciproc prin crearea unor situații amuzante*
- *De a crea o atmosferă bună și confortabilă în grup.*



Exercițiul 5. *Jocul cu rola de hârtie igienică*

Metodă: Pentru grupuri de până la 15 persoane.

Instructorul dă sau aruncă o rolă de hârtie igienică unuia dintre membrii grupului. Acesta/aceasta cere fiecărei persoane să rupă cât de multe bucăți dorește și apoi dă sau aruncă rola de hârtie altui membru al grupului care va face același lucru, apoi altui membru, până când întreg grupul este acoperit. (Aruncarea rolei la întâmplare este mai distractivă deoarece sporește amuzamentul și expectativa).

Unii vor lua câte o bucată, alții două sau trei bucăți, iar alții vor lua mai multe. Aceste lucruri și interpretările date vor genera inițial amuzamente și comentarii ale participanților.

Apoi, fiecare individ trebuie să prezinte tot atât de multe informații personale câte bucăți de hârtie igienică au. Prin urmare, cei cu necesități mai modeste vor fi nevoiți să relateze cele mai puține lucruri, iar cei care au rupt zeci de bucăți vor fi supuși unei presiuni mai mari.

Durață: Maxim 15 minute

Material: min. două role de hârtie igienică pe grup

Obiective:

- *De a da membrilor grupului posibilitatea de a se cunoaște reciproc și de a crea situații amuzante*
- *Creativitate și consolidarea echipei*
- *Conștientizarea consecințelor procesului de luare a deciziilor*

Acest exercițiu poate fi folosit și în alte scopuri, în situații în care indivizii trebuie să efectueze o serie de activități sau să se concentreze asupra unui anumit număr de subiecte:

- *pentru a stabili ordinea, de exemplu ordinea în care membrii grupului vor face prezentările, în funcție de ierarhia persoanelor "lacome"*
- jocuri de consolidare a echipei:
De exemplu: După ce fiecare persoană a rupt câte bucăți a dorit, împărțiți grupul în „lacomi” și „modești” și acordați fiecărui sub-grup trei minute să pregătească o declarație de 60 de secunde în care să argumenteze avantajele „ambității”, respectiv „modestiei”. Sau în trei echipe („lacomi”, „modești” și „precauții”) pentru a pregăti și prezenta argumentele spiritului de „aventură”, „pragmatic” și „preventiv”.



Exercițiul 6. *Alegerea unui obiect ca reprezentare personală*

Metodă:

Instructorul acordă participanților 10 minute pentru a găsi un obiect (*în cameră, în genți, chiar și o bucată de pânză sau alt obiect*) care sugerează cum se simt în acea zi sau ce aspiră să devină, cum se simt la slujbă, la ce ar renunța pentru a fi prezenți -- posibilitățile sunt deschise, în funcție de tipul de grup și de subiectul cursului.

Participanții pot ține în mână obiectul reprezentativ sau îl pot așeza într-un loc din mijlocul camerei (*acest lucru presupune faptul că indivizii sunt așezați în cerc, pe jos sau pe scaune*) sau îl pot arăta.

Este bine să se sublinieze faptul că nu trebuie neapărat să găsească obiectul cel mai adecvat situației lor și că nu trebuie să se gândească prea mult la el, ci să lase obiectul să vorbească de la sine, de ex., poate fi luat în calcul orice obiect care sare în ochi.

Apoi, fiecare participant trebuie să împărtășească grupului semnificația pe care obiectul o are pentru el/ea. Instructorul poate începe primul, poate cere un voluntar care să înceapă primul, iar apoi să îi urmeze sau poate lăsa să continue pe oricine este pregătit (această opțiune este de cele mai multe ori cea mai bună).

Acest exercițiu este un bun exemplu de „provocare de bunăvoie” în care participanții pot stabili cât anume din „viața interioară” doresc să împărtășească, pe baza principiului că învățarea necesită un anumită disponibilitate de a risca. De asemenea, se referă și la luarea deciziilor și asumarea riscurilor, evitarea perfecționismului.

Durață:Maxim 20 minute

Material:-

Obiective:

- *Crearea unui mediu în care oamenii pot vorbi în voie despre cine sunt*
- *De a afla lucruri despre ceilalți din grup*
- *Creativitate și consolidarea echipei*
- *Conștientizarea consecințelor procesului de luare a deciziilor*



Exercițiul 7. *Încălzirea întrunirii*

Metodă:

Instructorul dă cuvântul fiecarei persoane, în ordinea în care sunt așezate la masă (sau în cerc), cerându-le să completeze propoziții cum ar fi următoarele:

- *Într-o zi am ...*
- *Vacanța mea ideală este...*
- *Cel mai riscant lucru pe care l-am făcut vreodată a fost...*
- *Cel mai nebunesc lucru pe care l-am făcut (și pe care îl recunosc) este...*
- *În timpul vacanței de vară eu voi...*
- *Planurile mele de sfârșit de săptămână sunt...*

Durață: Maxim 10 minute (până când fiecare a vorbit cel puțin o dată)

Material:-

Obiective:

- *De a-i determina pe indivizi să se concentreze*
- *De a-i pregăti pe indivizi să participe*
- *Creativitate și consolidarea echipei*



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

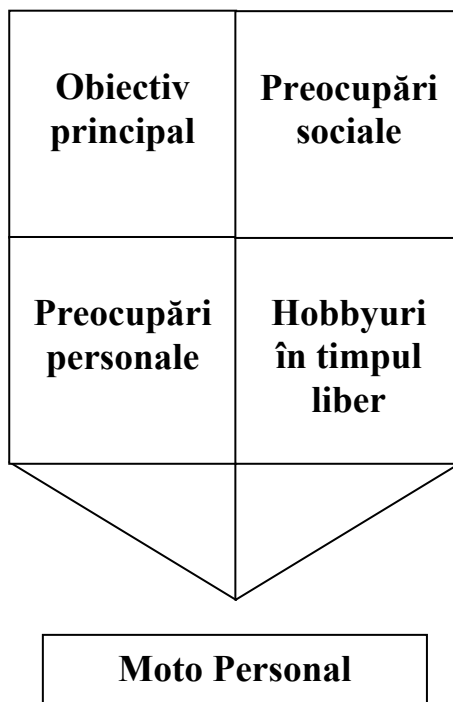
Capitolul B.COMUNICARE

**Exercițiul 8. Blazonul personal/al grupului**

Metodă: Are la bază simbolul medieval al blazoanelor heraldice de familie, care reprezintă valori și crezuri specifice.

Sarcini:

1. Instructorul prezintă un model de blazon:



2. Fiecare căsuță trebuie completată cu cuvinte, imagini, însemne, etc. - relevante pentru fiecare persoană/grup.
 3. Activitatea poate fi desfășurată individual sau în sub-grupuri de cât maxim 6 membrii.
 4. Fiecare persoană/echipă va prezenta rezultatele muncii depuse, iar grupul va interacționa pentru a înțelege mai bine gândirea și reprezentarea modelelor folosite
1. Analizarea muncii depuse și concluzii.

Materiale necesare: hârtie, flipchart, markere

Durată: 20 – 60 minute pentru completarea blazonului și alte 5 min. pentru explicarea acestuia

Obiective:

- de a conștientiza valorile unui individ/echipe și de a le prezenta celorlalți
- de a depune eforturi pentru a evalua propriile valori și trăsături caracteristici, asociate cu reprezentări simbolice (mândrie, conștiință)
- de a depune eforturi de gândire și meditare, de a stabili relații, de claritate în comunicare

**Exercițiul 9. Desene bazate pe instrucțiuni orale**

Metodă: Membrii grupului trebuie să deseneze o imagine văzută de o singură persoană – pe baza descrierii orale făcută de respectiva persoană.

Sarcini:

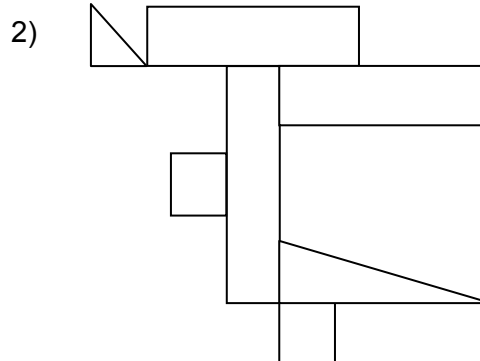
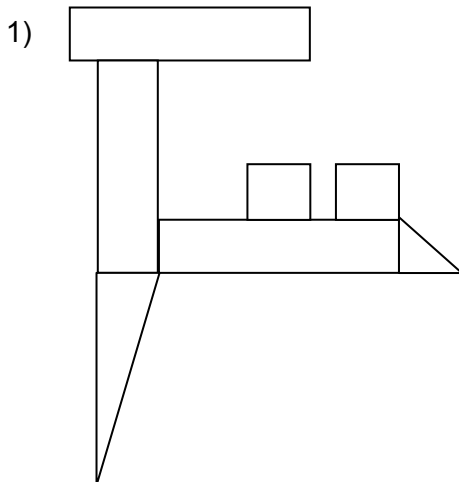
1. Instructorul va invita o persoană să vină în fața camerei.
2. Instructorul îi va da o foaie ce va conține o formă geometrică complexă și va instrui persoana să facă o descriere cât mai clară posibil.
3. Voluntarul va descrie grupului ce vede pe foaie.
4. Fiecare persoană din sub-grup va trebui să deseneze figura pe o foaie de hârtie, în timp ce ascultă descrierea imaginii făcută de persoana care stă în față, fără a putea să ceară mai multe detalii sau să discute cu colegii.
5. Fiecare persoană își va pune desenul pe o masă goală. Instructorul va pune desenul original lângă celelalte, iar grupul trebuie să observe deosebirile dintre forme.
6. Un exercițiu similar poate fi făcut de o altă persoană, cu un alt desen – de această dată permițând punerea de întrebări în timpul efectuării descrierii.
7. Discuții pe tema deosebirilor și a cauzelor rezultatelor

Materiale necesare: hârtie, flipchart, markere, două desene originale

Durață: 20 minute

Obiective:

- conștientizare obstacolelor din calea comunicării
- importanța feedbackului

Exemple de desene:

Listă de cuvinte utile: figură dreptunghiulară, dreptunghi, pătrat, triunghi (triunghi echilateral, triunghi isoscel, triunghi drept, triunghi scalen), poligon, paralel, perpendicular, unghi, triunghi isoscel (un triunghi cu două laturi de lungimi egale și o bază), etc.



Exercițiul 10. *Găinile*

Metodă: Folosirea de anecdote pentru a determina conștientizarea obstacolelor din calea comunicării poate fi utilă și amuzantă și poate înlocui lecturile.

Sarcini:

1. Instructorul povestește o anecdotă.

Exemplu: Se zice că această anecdotă este adevărată. Inginerii unei mari companii aerospațiale au primit ordinul de a testa efectele impactului păsărilor (în special al găștelor sălbatice) asupra parbrizelor avioanelor de cursă lungă și ale celor militare. Pentru a simula efectul pe care îl are impactul unei găște cu o aeronavă care se deplasează cu viteză mare, inginerii de încercări au construit un tun de mare putere cu care au propulsat găini moarte în parbrize. Simulările efectuate cu ajutorul tunului și al găinilor moarte au funcționat de minune, rezistența parbrizelor a fost dovedită și au fost publicate în lucrări de specialitate câteva articole cu privire la acest proiect.

În același timp, un alt laborator de probe dintr-o altă parte a lumii era implicat în evaluarea impactului păsărilor – de această dată, cu parbrizul și cabina conductorului unui tren de mare viteză. Inginerii de testare a trenului au citit despre testul inedit dezvoltat de echipa aerospațială, prin urmare i-au contactat pentru informații specifice referitoare la echipamentele și metodele de testare. Inginerii aerospațiali le-au furnizat toate detalii, iar inginerii feroviari au început să creeze propria simulare.

Testele de simulare a impactului păsărilor cu parbrizul și cabina trenului au avut rezultate șocante. Presupusul parbriz rezistent la impact al trenului de mare viteză de ultimă generație nu avea nici un fel de rezistență împotriva găinilor de mare viteză, toate parbrizele supuse testului fiind sparte în bucăți, împreună cu o serie de cabine și chiar camere de testare.

Îngroziți, inginerii feroviari au început să-și pună întrebarea dacă nu cumva trenurile de mare viteză nu necesită o tehnologie de securitate care le depășește capacitățile, prin urmare au contactat echipa aerospațială pentru sfaturi și sugestii, trimițând un raport detaliat al testelor și eșecurilor.

Un răspuns scurt a fost primit de la inginerii aerospațiali: „Trebuie să dezghețați găinile înainte de a le folosi la testare”

2. discuții și concluzii cu privire la procesul de comunicare, la caracteristicile și obstacolele în calea acestuia.

Material necesar: -

Durată: 15 minute

Obiective:

- de a descoperi factorii care influențează receptarea (înțelegerea) mesajelor
- de a conștientiza obstacolele care stau în calea comunicării

**Exercițiul 11. Feedback util**

Metodă: Exerciții efectuate individual sau în echipe, pentru două tipuri de feedback și atitudine pentru transmiterea / recepționarea acestuia.

Sarcini:

1. Instructorul va pune următoarele întrebări:

Feedback Pozitiv	Feedback Negativ
Gândiți-vă la o situație în care cineva v-a transmis un feedback, iar dumneavoastră l-ați acceptat într-un mod pozitiv, l-ați considerat util și ați efectuat schimbări în consecință. Cum a transmis acea persoană feedbackul?	Acum gândiți-vă la o situație în care cineva v-a transmis un feedback, iar reacția dumneavoastră a fost negativă, defensivă și nereceptivă. Cum a transmis acea persoană feedbackul?

Exemple: Într-o sâmbătă seara, un cuplu soț și soție trebuia să plece de acasă cât de repede posibil, fiind invitați la o cină „elegantă”, acasă la niște prieteni. Soțul este gata îmbrăcat și deja un pic nerăbdător, în așteptarea soției sale. Într-un final, aceasta iese din baie și intră în dormitor, deschide dulapul și privește nehotărâtă hainele câteva momente, apoi îi spune soțului: „Nu am cu ce să mă îmbrac!”

Iată posibilele reacții ale soțului:

Feedback	Atitudine
Ai putea să te îmbraci cu o rochie neagră; se potrivește la orice ocazie.	<i>Sugestie</i>
Ai cheltuit 400 EURO numai luna asta; ar trebui să fii mai atentă la ce cumperi.	<i>Evaluare</i>
Asta nu e o problemă. Tu arăți extraordinar indiferent de ce porți.	<i>Sprijin</i>
Eu văd cel puțin trei rochii, patru fuste, două costume și patru perechi de pantaloni. Eu nici nu am atât de multe haine în garderoba mea.	<i>Interpretare</i>
Dacă nu ți-ai cumpărat nimic potrivit în ultimele șase luni!	<i>Investigare</i>
La ce anume te referi când spui că „nu ai cu ce să te îmbraci”?	<i>Lipsă de înțelegere</i>

2. Prezentarea răspunsurilor și discuții pe tema divergențelor, atitudinilor, sentimentelor, învățămintelor

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durață: 15 minute

Obiective:

- conștientizarea diferitelor tipuri de feedback
- importanța feedbackului



Exercițiul 12. *Aptitudini de ascultare*

Metodă: Acest exercițiu este util pentru testarea/conștientizarea aptitudinilor de ascultare și atenție.

Sarcini:

1. Instructorul cere tuturor persoanelor să se gândească la bunurile personale și să aleagă unul pe care îl are la el/ea în acel moment și care are o anumită importanță / semnificație / istorie – *o geantă, portofel, bijuterie, ceas, stilou, telefon mobil, set de chei, etc.*
2. Fiecare persoană va nota obiectul ales și numele propriu pe o foaie de hârtie, pe care o va împături și o va pune pe mijlocul mesei.
3. Instructorul va cere unuia dintre cursanți să aleagă la întâmplare o foaie de hârtie împăturită.
4. Apoi, persoana al cărui nume figurează pe foaia de hârtie va pune obiectul ales în fața celorlalți, pe o masă și îl va descrie pe scurt grupului, explicând care este semnificația personală a acestuia și de ce.
5. Cereți grupului să asculte prezentarea și să interpreteze ce **înseamnă** acel obiect pentru posesorul său. Anumite obiecte se vor dovedi a fi foarte sugestive; altele, mai puțin, însă toate obiectele trebuie să reprezinte exemple utile de diferite sentimente și semnificații – fie de importanță, însemnătate personală, funcțională, dispensabilă, sentimentală, inestimabilă sau altele.
6. După ce va asculta prezentarea obiectului, grupul va identifica sentimentele acelei persoane față de obiect, astfel încât să poată comenta și dezbate interpretările date. Respectiva persoană și instructorul vor putea transmite feedback grupului în funcție de cât de bine a interpretat spusele și sentimentele identificate.
7. După prima rundă de discuții, alegeți o altă foaie de hârtie și repetați exercițiul, explorând treptat modul în care percepția este sporită, iar sentimentele exprimate, precum și modul de a le interpreta, în funcție de obiectul fiecărei persoane.

Instructorul poate varia exercițiul. De exemplu, el/ea poate cere participanților să asculte cu ochii închiși, astfel încât să vizualizeze obiectul sau expresia feței vorbitorului.

8. Discuțiile finale trebuie să scoată în evidență importanța abilităților de acordare de atenție, de ascultare și empatie pentru a înțelege o situație comunicativă.

Material necesar: obiecte personale

Durata: 20 minute

Obiective:

- *verificarea și dezvoltarea abilităților de ascultare*
- *interpretarea sentimentelor – ca obstacole / factori de înlesnire a comunicării*



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Exercițiul 13. **Barierele din calea comunicării**

Metodă: Acest exercițiu este util pentru a conștientiza limitele comunicării.

Sarcini:

1. Instructorul va împărți grupul în 4 echipe și va cere un voluntar din partea fiecărei echipe. Apoi va invita echipele să părăsească încăperea timp de câteva minute, iar voluntarii să rămână în cameră.
2. Instructorul va arăta voluntarilor patru poze în decurs de 1 minut.

De exemplu, următoarele imagini numerotate de la unu la patru:



3. Imaginile vor fi acoperite, iar ceilalți cursanți vor fi invitați să se alăture voluntarilor în sala de curs.
4. Instructorul va cere voluntarilor să numere de la 1 la 4 (în ordinea stabilită de acesta/aceasta) iar echipele vor primi respectivul număr.
5. După aceea, instructorul va da sarcina: membrii fiecărei echipe se vor alinia într-un colț al încăperii, iar voluntarul se va așeza la capătul șirului. Voluntarul trebuie să dea, în șoaptă, persoanei de lângă el cât mai multe detalii cu privire la imaginea care poartă același număr ca și echipa. Numai acesta/aceasta poate șopti la urechea persoanei care urmează (nimeni altcineva nu trebuie să audă ce se șoptește). Următoarea persoană va repeta persoanei de lângă sine, tot în șoaptă, ce a auzit de la voluntar și așa mai departe până când mesajul ajunge la ultima persoană din șir).
6. După ce a ascultat prezentarea obiectului, ultima persoană din șir va repeta mesajul pentru întreg grupul, iar instructorul va nota pe flipchart observațiile cu privire la cele





patru imagini, specificând numărul echipei. Nici voluntarilor, nici celorlalți membrii ai echipei nu le este permis să vorbească în timpul acestui exercițiu.

7. Instructorul va arăta cele patru imagini întregului grup. Discuțiile trebuie să evidențieze asemănările dintre mesajul notat pe flipchart și imaginea aferentă și să scoată în evidență posibilele cauze ale distorsionării mesajului comunicat.

Material necesar: 4 fotografii, flipchart, markere

Durată: 15 minute

Obiective:

- De a înțelege dificultățile de comunicare



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Capitolul C. ABILITĂȚI **PERSONALE ȘI SOCIALE,** **LUCRUL ÎN ECHIPĂ,** **CONDUCERE**



Exercițiul 14. **Observare și conștientizare**

Metodă: Acest exercițiu scurt și simplu poate fi adaptat la o largă varietate de situații și ilustrează modul în care tindem să trecem prin viață ca printr-o rutină, fără să observăm lucrurile din jurul nostru, în loc să fim mai receptivi la lucrurile care ne înconjoară (și la noi înșine). Acest exercițiu este o manieră agreabilă și deosebită de a ilustra oportunitățile de care beneficiem pentru a ne îmbunătăți conștientizarea și, prin urmare, receptivitatea.

Sarcini:

1. Instructorul trebuie să pregătească o listă de 5-20 întrebări (în funcție de timpul disponibil pentru această activitate) cu privire la anumite detalii ale fiecărei activități sau mediu de socializare, (și opțional cu privire la participanții înșiși).

De exemplu:

- Ce culoare are mobila din sala de primire?
 - Care este numărul sălii în care ne aflăm?
 - Conform plăcii de la intrare (dacă există), cine a inaugurat clădirea și în ce an?
 - Ce este reprezentat în peisajul tabloului mare de la recepție?
 - În ce parte a coridorului din exteriorul acestei încăperi se află extingtorul?
 - Ce produse sunt reprezentate în imaginile din holul de la intrare?
 - Câte etaje are clădirea în care ne aflăm?
 - Ce culoare are haina / părul / bluza recepționistei?
 - Și așa mai departe...
2. Pentru a face activitatea mai palpitantă, instructorul poate cere membrilor echipelor să facă schimb de fișe pentru a fi punctate, în timp ce el/ea dă răspunsurile. De asemenea, se poate acorda un premiu pentru cel mai amuzant răspuns greșit.
 3. Întrebările trebuie să fie corecte față de toată lumea, în special dacă unii dintre participanți se bucură de o anumită familiarizare cu locația. Întrebările trebuie adaptate scopului.
 4. discuții cu privire la răspunsuri și cauzele rezultatelor.

Material necesar: liste de întrebări, hârtie, flipchart, markere, premiu special

Durată: 20 minute

Obiective:

- Conștientizarea este o condiție obligatorie de reacție și acțiune – în special pentru o comunicare eficientă. Conștiința de sine este esențială pentru randamentul personal și schimbare. Această activitatea demonstrează că putem îmbunătăți toate aceste arii.

**Exercițiul 15. *Atitudinea la locul de muncă***

Metodă: Fiecare persoană va completa individual tabelul gol. O dezbatere de grup, urmată de enunțarea definițiilor standard va duce la conștientizarea importanței abilităților sociale pentru manageri.

Material necesar: fișă cu un tabel gol și o fișă cu definiții standard

Durață: 15 minute

Obiective:

- Conștientizarea și înțelegerea diferitelor tipuri de abilități personale și sociale necesare la locul de muncă

Exemplu:

Termen	Definiția dumneavoastră	Definiția standard
Stimă		Substantivul stimă are următoarele înțelesuri: condiția de a fi onorat (stimat, respectat sau bine văzut) - Sinonime: considerație, respect sau sentiment de aprobare și simpatie - Sinonim: admirație Stima de sine este un sentiment generalizat față de propria persoană, în sensul că reprezintă suma părerilor referitoare la valoarea, demnitatea și competența în diferite domenii (Nicholas Emler) Stimă de sine: Măsura și modul în care oamenii se văd pe sine. Persoanele care se văd pe sine în mod favorabil au stimă de sine, iar persoanele care se văd negativ nu au stimă de sine. Stima de sine afectează în mod dramatic comportamentul unei persoane.
Conștiința de sine		Conștiința individului de faptul că reprezintă o identitate socială distinctă, o persoană diferită de celelalte. Ființele umane nu se nasc cu conștiință de sine, ci o dobândesc ca urmare a socializării timpurii.
Atitudine negativă		Atitudine: o evaluare pozitivă sau negativă a unui obiect.
Atitudine pozitivă		
Noțiunea de sine		SINE – Principiul organizatoric central al psihicului. Include atât conștientul cât și subconștientul. Jung spune despre noțiunea de sine că este centrul și circumferința psihicului. Furnizează energia necesară creșterii și dezvoltării în direcția individualizării. Are un singur scop – acela de a vă individualiza. Este simțit ca divin și puternic în vise. Conștientizarea sinelui ca identitate socială distinctă, ca persoană diferită de celelalte. Ființele umane nu se nasc cu conștiință de sine, ci o dobândesc ca urmare a socializării timpurii. Învățarea limbii are o importanță crucială pentru procesul prin care copilul învață să devină o ființă conștientă de sine. [Anthony Giddens,



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

		<i>Sociology</i> . Londra: Polity Press, 1997:584] Noțiunea de sine: Suma tuturor gândurilor și sentimentelor unei persoane care definește sinele ca un obiect.
Valori		Idei ce aparțin indivizilor sau grupurilor cu privire la ceea ce este de dorit, cuvenit, bine sau rău. Valorile divergente reprezintă aspecte cheie ale variațiilor culturii umane. Lucrurile pe care indivizii le valorează sunt puternic influențate de culturile specifice în care se întâmplă să trăiască [Anthony Giddens, <i>Sociology</i> . Londra: Polity Press, 1997:586]
Muncă		Activitatea prin care ființele umane produc din mediul natural și prin care își asigură supraviețuirea. Munca nu trebuie percepută exclusiv ca relație de angajare remunerată. În culturile tradiționale nu exista decât un sistem monetar rudimentar și puțini oameni munceau în schimbul plăților în bani. În societățile moderne, încă mai există multe tipuri de munci care nu implică remunerație directă sub formă de salariu (cum ar fi munca casnică). [Anthony Giddens, <i>Sociology</i> . Londra: Polity Press, 1997:586]
Abilități personale		Standarde de comportament la locul de muncă necesare pentru a interacționa și coopera în mod eficient cu colegii și publicul general. Abilități profesionale, cum ar fi comunicarea și prezentarea, spiritul de conducere și management, dezvoltarea profesională, gestionarea timpului, consolidarea echipei, dezvoltarea personală, gestionarea conflictelor și negocierea
Abilități sociale		Conform definiției date de Gresham și Elliot (1984), abilitățile sociale sunt acele comportamente care, într-o situație dată, determină importante rezultate sociale cum ar fi: (a) <i>acceptarea de către semenii și popularitatea</i> , (b) <i>o părere bună a celorlalți cu privire comportament</i> , sau (c) <i>comportamentele sociale ale celorlalți corelate în mare măsură cu acceptarea semenilor sau părerile celorlalți</i> . <i>Sociabil: abilitatea de a reacționa într-un anumit mediu, într-o manieră care produce, menține și sporește interacțiunea (cu oameni)</i> . <i>Competențe sociale: funcționarea socială generală a unei persoane ... complex sau multitudine de abilități sociale generalizate (Competența socială poate fi îmbunătățită prin învățarea comportamentelor sociale / abilităților sociale)</i> .
...		

**Exercițiul 16. Competențe de conducere și gestiune**

Metodă: Multă lume confundă sau amestecă diferitele atribute de gestiune și conducere. Oricine îi poate conduce, inspira, motiva pe ceilalți. Conducerea nu este responsabilitatea exclusivă a președinților, directorilor, managerilor de top.

Sarcini:

1. Instructorul va împărți grupul în echipe a câte cel puțin trei persoane, pentru a permite participarea, varietatea răspunsurilor ce urmează a fi analizate și discutate. Instructorul va furniza echipelor o listă cuprinzătoare de diferite lucruri pe care managerii și conducătorii trebuie să le facă sau, de preferat, face (sau cere echipelor să facă) fișe separate sau notează observații pe post-it-uri pentru fiecare cuvânt / sintagmă dată de grup sau de o echipă.
2. Apoi va cere participanților să identifice articolele care sunt asociate cu **gestiunea**, și cele asociate cu **conducerea**.
3. Fiecare echipă trebuie să aibă propriul spațiu în care să își organizeze răspunsurile. Diferitele echipe pot primi articole diferite cu care să lucreze sau un set întreg pentru fiecare echipă.

Exemple de liste de activități:

acceptarea criticilor și
sugestiilor
acționarea cu integritate
a permite echipei să facă
greșeli
aplicarea regulilor și a
politicilor
evaluarea oamenilor
evaluarea performanțelor
a fi hotărât
a fi cinstit cu oamenii
stabilirea bugetului
instruirea
transmiterea instrucțiunilor
consultarea cu echipa
consilierea
luarea deciziilor
definirea scopurilor și a
obiectivelor
delegarea
stabilirea direcției
dezvoltarea strategiei
pregătirea succesorilor
disciplinarea oamenilor
a face lucrul corect

a face corect lucrurile
explicarea deciziilor
informarea oficială a
echipei
a-i determina pe oameni să
facă anumite lucruri
transmiterea unui feedback
constructiv
aducerea de laude
conferirea de
responsabilități celorlalți
înzestrarea cu curaj
identificarea nevoii de
acțiune
implementarea tacticilor
inspirarea celorlalți
intervievarea
îndeplinirea promisiunilor
ascultarea
luarea de decizii neplăcute
măsurarea
îndrumarea
monitorizarea
motivarea celorlalți
negocierea
educarea și creșterea

oameni
organizarea resurselor
planificarea programelor
rezolvarea problemelor
răspunderea la cereri
recrutarea
raportarea
soluționarea conflictelor
răspunderea la e-mailuri
revizuirea performanțelor
desfășurarea de ședințe
vânzarea și convingerea
împărtășirea unei viziuni
membrilor echipei
influențarea oamenilor
asumarea responsabilității
asumarea responsabilității
pentru greșelile altora
consolidarea echipei
exprimarea recunoștinței
față de oameni
gestionarea timpului
folosirea sistemelor
munca alături de membrii
echipei

4. Dacă se folosesc post-it-uri sau altă metodă care permite lipirea articolelor pe perete, instructorul poate sugera ca acestea să fie puse în oricare din cele două coloane sau în șir (în dreptul titlurilor „conducere” sau „gestionare”), caz în care legătura fiecărui articol cu unul dintre cele două titluri poate fi indicată de distanța dintre acesta și linia despărțitoare (articolele care pot fi incluse atât în categoria de conducere cât și în cea



de gestionare pot fi lipite pe linia despărțitoare). Semnificația și importanța fiecărui articol poate fi indicată prin poziția superioară în care este amplasat. Astfel, este creată o „hartă” vizuală a competențelor de conducere și gestionare.

5. Discuțiile de grup vor cerceta motivele și vor da exemple pentru poziția articolelor, care pot determina mutarea acestora, astfel încât să satisfacă fiecare echipă și întregul grup.

Iată lista clasificată în categoriile sugerate, pe care instructorul o poate folosi pentru a evalua rezultatele. Răspunsurile nu sunt absolute deoarece contextul și stilul poate influența categoriile. Există, desigur, argumente conform cărora unele activități de „gestionare” pot figura în categoria de „conducere” dacă stilul de efectuare este explicat ca atare, de exemplu, „raportarea performanțelor echipei într-o manieră care aduce laude și cinste echipei” poate fi o activitate asociată conducerii, în timp ce „raportarea” este o sarcină ce ține în special de gestionare. Pot fi adăugate/înlocuite sarcini, îndatoriri, responsabilități și comportamente din listă, și/sau membrii echipelor pot fi invitați să adauge idei sau exemple specifice, înainte de demararea exercițiului.

Gestionare	conducere
evaluarea oamenilor	acționarea cu integritate
evaluarea performanțelor	a permite echipei să facă greșeli
stabilirea bugetului	a fi hotărât
instruirea	a fi cinstit cu oamenii
transmiterea instrucțiunilor	consultarea echipei
consilierea	definirea scopurilor și a obiectivelor
luarea deciziilor	stabilirea direcției
delegarea	dezvoltarea strategiei
disciplinarea	pregătirea succesorilor
a face corect lucrurile	a face lucrul corect
informarea oficială a echipei	explicarea deciziilor
a-i determina pe oameni să facă anumite lucruri	transmiterea de feedback constructiv
implementarea de tactici	aducerea de laude
interviewarea	conferirea de responsabilități celorlalți
măsurarea	înzestrarea cu curaj
îndrumarea	identificarea necesităților de acțiune
monitorizarea	inspirarea celorlalți
negocierea	îndeplinirea promisiunilor
organizarea resurselor	ascultarea
planificarea programelor	luarea deciziilor neplăcute
rezolvarea problemelor	motivarea celorlalți
răspunderea la cereri	educarea și creșterea oamenilor
recrutarea	soluționarea conflictelor
raportarea	împărtășirea unei viziuni membrilor echipei
răspunderea la e-mailuri	influențarea oamenilor
revizuirea performanțelor	asumarea responsabilității



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

desfășurarea de ședințe	asumarea responsabilității pentru greșeli
vânzarea și convingerea	consolidarea echipei
gestionarea timpului	exprimarea recunoștinței față de oameni
utilizarea sistemelor	munca alături de membrii echipei

Material necesar: hârtie, flipchart, markere, post-it

Durată: 30 minute

Obiective:

- De a permite oamenilor să înțeleagă diferențele dintre conducere și gestionare



Exercițiul 17. **Abilități de conducere**

Metodă: Fiecare persoană trebuie să identifice abilități și atribute specifice unui lider.

Sarcini:

1. Li se va cere să se gândească la un lider pentru care sau cu care au lucrat – unul pentru care sau cu care ar lucra bucuroși din nou. Trebuie să noteze abilitățile și atributele datorită cărora o valorează pe acea persoană.
2. După aceea, instructorul va cere participanților să se gândească la o persoană care se află într-o poziție de conducere și pe care au încercat să o evite pe cât posibil sau de care nu au fost impresionați. Va trebui făcută o altă listă pentru această situație.
3. Instructorul va nota pe flipchart ideile participanților, grupându-le în două categorii: „AȘA DA” și „AȘA NU”, stimulând discuțiile între participanți cu întrebări de genul:
 - Cum se comporta fiecare dintre aceste persoane?
 - Cum se raportau la ceilalți?
4. Concluzii cu privire la diferențe și la cauzele rezultatelor

Material necesar: hârtie, flipchart, markere, două desene originale

Durață: 15 minute

Obiective:

- *conștientizarea abilităților și a atitudinilor la locul de muncă*
- *dezvoltarea de abilități și atribute de conducător*



Exercițiul 18. *Jocul cuvântului mare*

Metodă: Obiectivul acestui exercițiu este de a ornamenta un cuvânt scris cu litere mari pe o foaie de hârtie de flipchart. Acest joc se poate juca în perechi, pe echipe sau individual, în funcție de situație și de rezultatele și desfășurarea urmărită de instructor. Dacă se joacă individual, discuțiile și cooperarea în echipă vor fi eliminate, însă vor fi obținute păreri individuale; dacă se joacă pe echipe, se creează ocazia pentru dezbateri în echipă și generarea unor păreri colective. Cuvântul poate fi același pentru toți indivizii / toate echipele, sau poate fi ales de voluntari sau de instructor, în funcție de rezultatele și de abordarea particulară necesară. Este mai bine să se folosească cuvinte scurte, pentru a reduce timpul necesar pentru executare.

Sarcini:

- 1) Instructorul va da indicațiile.

Dacă el/ea alege cuvintele, este mai bine să le pregătească dinainte (de exemplu, să le scrie dinainte, cu majuscule, pe o foaie de hârtie de flipchart sau să le tipărească cu font mare, îngroșat, cum ar Arial, astfel încât să lase loc creativității în ornamentare – iar foaia tipărită poate fi fixată în centrul fișei de flipchart).

În cazul în care voluntarii aleg cuvântul, aceștia îl vor scrie direct pe fișa de pe flipchart. Cuvântul trebuie să fie lizibil și simplu – ornamentarea este cea care contează și care poate fi sugestivă în acel context.

Exemple de cuvinte de ornamentat: *echipă, valoare, lider, birou, serviciu, vorbire, auz, idee, sine, schimbare, eu, noi, muncă.*

- 2) Participanții trebuie să folosească materialele furnizate și propria imaginație pentru a ornamenta cuvântul astfel încât să arate ce înseamnă acel cuvânt pentru ei, în contextul sugerat de instructor.

Contextul poate fi oricare cu condiția să fie relevant pentru ședința de training – de exemplu: cultură organizațională, valori personale, conștiință de sine, filozofie personală (dacă se lucrează individual), cultura managementului, eficiența serviciului clienți, organizația, comunicarea între departamente, oportunități profesionale, formare profesională sau dezvoltarea carierei – orice subiect discutat.

- 3) Discuție în grup – a da participanților ocazia de a-și exprima sentimentele față de contextul dat, explicând modul în care au ales să ornamenteze cuvântul.

Rezultatele exercițiului vor fi prezentate grupului, analizate și dezbătute, ducând la oportunități pentru acțiuni, pe care instructorul poate lucra ulterior.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere, pixuri, culori, creioane colorate, sclipici, lipici, materiale textile - orice poate fi furnizat pentru a sprijini creativitatea în ornamentare.

Durata: 20 minute

Obiective:

- de a înțelege și defini țeluri, obiective, cultură, etc.
- creativitate și dezvoltarea perspicacității
- conștientizarea obstacolelor din calea comunicării





Exercițiul 19. **Strângere de mână în stil de afaceri**

Metodă: Membrii grupului trebuie să devină conștienți de comunicarea non-verbală și de nevoia de abilități de prezentare adecvate

Sarcini:

1. Instructorul va împărți grupul în două sub-grupuri egale.
 - a. *Acestea vor forma două cercuri mari, unul în interiorul celuilalt.*
 - b. *Persoanele se vor așeza față în față.*
 - c. *Fiecare persoană se va prezenta celei din în față, spunându-și numele și dând mâna cu acea persoană.*
 - d. *Persoanele care formează cercul exterior vor sta nemișcate. Persoanele care formează cercul interior se vor deplasa spre dreapta, până ajung în fața următoarei persoane.*
 - e. *Procesul de prezentare se repetă, prin spunerea numelui și strângerea de mână.*
 - f. *Pașii 3 și 4 se vor repeta până când toți participanții și-au strâns reciproc mâinile.*
 2. Participanții se vor întoarce la locurile lor și vor nota strângerile de mână cu calificative de la 1-10 (10 este excelent).
 3. Aceștia vor comunica notele și vor transmite feedbackul – explicând motivele pentru nota acordată / percepția asupra unei strângeri de mână bune și nesatisfăcătoare.
 4. Discuții în grup asupra variațiilor și a cauzelor rezultatelor.
- Întrebări de pus în cadrul discuțiilor:
- Cum trebuie să fie cea mai bună strângere de mână?
 - Ce ați învățat, personal, despre propria strângere de mână?

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durata: 15 minute

Obiective:

- *conștientizarea obstacolelor din calea comunicării*
- *importanța feedbackului*

**Exercițiul 20. *Perspective diferite***

Metodă: Această activitate are drept scop îmbunătățirea percepției membrilor echipei asupra rolurilor și responsabilităților fiecăruia și poate duce la activități cu rezultate incitante. De asemenea, poate fi folosită în seminarii de consolidare a echipei și în întâlniri de rezolvare a problemelor, precum și pentru a defini roluri și responsabilități, pentru a crea echipe virtuale și pentru a dezvolta abilități de prezentare și încrederea persoanelor neexperimentate.

Exercițiul poate fi folosit în orice situație care implică oameni ce reprezintă diferite roluri și responsabilități, participanți învățând lucruri noi despre celelalte roluri sau departamente din cadrul organizației, precum și despre procesul de stabilire a unor relații și empatie față de celelalte roluri (care sunt reprezentate în cadrul grupului).

Sarcini:

1. Fiecare persoană (sau pereche) reprezentând un post (sau departament sau locație) trebuie să pregătească o scurtă prezentare a rolului propriu (sau a departamentului, oficiului, regiunii, sectorului, etc.), pe care să o transmită grupului, atunci când îi vine rândul. Prezentărilor pot fi informale (flipchart sau discuție liberă) sau mai formale (prezentări PowerPoint), în funcție de decizia instructorului, de echipamentele și timpul disponibil, precum și de capacitățile și încrederea în sine a cursanților.

Poate fi dat următorul model de prezentare, care poate fi adaptat astfel încât să se potrivească circumstanțelor personale:

- *ce suntem/facem/putem face (inclusiv prezentări personale)*
- *de ce funcția/departamentul/oficiul etc. este important pentru organizația noastră și clienții/proiectul/comunitatea noastră?*
- *provocări (de exemplu, inter-departamentale, strategice, probleme legate de scopurile proiectelor)*
- *interdependență (în special din perspectiva funcțiilor de legătură sau dependente)*
- *alte aspecte relevante.*

În funcție de situație și de complexitatea acesteia, instructorul poate cere ca prezentarea să se redacteze anterior.

2. După fiecare prezentare, acordați două minute pentru întrebări și feedback și pentru a identifica rapid acțiunile și oportunitățile aplicabile în continuare. Instructorul trebuie să noteze aspectele sau întrebările semnificative pentru a fi analizate ulterior.
3. Discuții în grup – instructorul va permite și se va asigura că toate aspectele, întrebările și acțiunile importante care au reieșit din acea ședință sunt corespunzător discutate în continuare.

Ședința se dovedește a fi utilă în special pentru a comunica unui grup o gamă largă de perspective la zi, direct de la sursă.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durată: 60 minute

Obiective:

- dezvoltarea înțelegerii reciproce a rolurilor pe care le au unele funcții, departamente, locații, birouri
- îmbunătățirea coeziunii echipei
- definirea rolurilor
- crearea unor echipe virtuale
- sporirea înțelegerii, considerației și conștientizarea celorlalte funcții care vin în sprijinul muncii de echipă





Exercițiul 21. *Însemnătate*

Metodă: Exercițiul creează empatie, experiențe de viață semnificative și abordarea de noi perspective, pe baza povestirilor orale și ale interviurilor efectuate în perechi de participanți.

Povestirile și exemplele sunt foarte utile deoarece deschid și largesc perspectivele. Exemplele, poveștile, anecdotele transformă teoriile și îndrumările în realitate perceptibilă, asigurând o bază reală pentru punerea în aplicare. De asemenea, rețin atenția celei mai mari părți a audienței și creează noi modalități de gândire. Împărtășirea acestor experiențe directe sau indirecte, poate într-o formă modificată, ajută la consolidarea abilităților de empatie.

Sarcini:

1. Participanților li se cere să se gândească la experiențe reale relevante.
2. Un participant (sau mai mulți, în funcție de timpul disponibil) este ales / votat sau se oferă voluntar pentru a povesti propria experiență.
3. Instructorul îi invită pe membrii echipei să participe la discuții cu privire la împărtășirea de perspective, să pună întrebări pentru a găsi semnificații și lecții de viață.

Material necesar: -

Durată: 20 minute

Obiective:

- Împărtășirea perspectivei
- Consolidarea empatiei



Exercițiul 22. *Spiritul de echipă și excluderea*

Metodă: Acest exercițiu ajută la crearea spiritului de echipă, prin examinarea comportamentelor de includere și a celor de excludere precum și dinamica excluderii.

Povestirile și exemplele sunt foarte utile deoarece deschid și largesc perspectivele. Exemplele, poveștile, anecdotele transformă teoriile și îndrumările în realitate perceptibilă, asigurând o bază reală pentru punerea în aplicare. De asemenea, rețin atenția celei mai mari părți a audienței și creează noi modalități de gândire. Împărtășirea acestor experiențe directe sau indirecte, poate într-o formă modificată, ajută la consolidarea abilităților de empatie.

Sarcini:

1. Grupul este împărțit în sub-grupuri de câte 4-5 persoane. Câte un voluntar din fiecare grup este invitat să părăsească încăperea și să aștepte afară până când este invitat să se alăture din nou sub-grupului său.
2. Grupurile mici primesc instrucțiuni să aleagă o temă de discuție foarte interesantă (de ex. fotbal, politică, modă, orice altceva) și să înceapă discuția, schimbând opinii în mod dinamic. Misiunea lor este să discute pe acea temă / să dezbată opinii, dar să nu permită voluntarilor să se implice în discuția lor (pot folosi orice strategie inventată, cu excepția violenței fizice)
3. Voluntarii vor fi invitați să se întoarcă în încăperea și să se alăture grupurilor mici formate anterior. Li se va cere să se alăture grupului ca și cum, de exemplu, ar fi ajuns târziu la o ședință și să se implice în discuții.
4. Instructorii vor observa modul de desfășurare a activității în cadrul grupurilor timp de 5-10 minute max. (dacă tensiunea sporește prea mult, trebuie să oprească activitatea)
5. Instructorul îi va invita pe membrii echipelor să împărtășească sentimentele, frustrările, metodele de alăturare echipei / blocare a contactului. Instructorul va împărți pagina de flipchart în patru părți și va stimula discuțiile cu privire la:
 - *strategiile folosite de cei excluși pentru a fi acceptați*
 - *strategiile folosite de grup pentru a-i ține departe pe voluntari*
 - *sentimentele oamenilor (în calitate de excluși/excluzători).*

Material necesar: flipchart, markere

Durata: 45 minute

Obiective:

- *Analizarea sentimentelor cauzate de excludere*
- *Crearea empatiei*



**Exercițiul 23. *Exercițiu de percepție***

Metodă: Această activitate are drept scop îmbunătățirea percepției membrilor echipei asupra rolurilor și responsabilităților fiecăruia și poate duce la activități cu rezultate incitante. De asemenea, poate fi folosită în seminarii de consolidare a echipei și în întâlniri de rezolvare a problemelor, precum și pentru a defini roluri și responsabilități, pentru a crea echipe virtuale și pentru a dezvolta abilități de prezentare și încrederea persoanelor neexperimentate.

Exercițiul poate fi folosit în orice situație care implică oameni ce reprezintă diferite roluri și responsabilități, participanți învățând lucruri noi despre celelalte roluri sau departamente din cadrul organizației, precum și despre procesul de stabilire a unor relații și empatie față de celelalte roluri (care sunt reprezentate în cadrul grupului).

Sarcini:

4. Fiecare persoană (sau pereche) reprezentând un post (sau departament sau locație) trebuie să pregătească o scurtă prezentare a rolului propriu (sau a departamentului, oficiului, regiunii, sectorului, etc.), pe care să o transmită grupului, atunci când îi vine rândul. Prezentărilor pot fi informale (flipchart sau discuție liberă) sau mai formale (prezentări PowerPoint), în funcție de decizia instructorului, de echipamentele și timpul disponibil, precum și de capacitățile și încrederea în sine a cursanților.
1. Discuții în grup – instructorul va permite și se va asigura că toate aspectele, întrebările și acțiunile importante care au reieșit din acea ședință sunt corespunzător dezvoltate.

Ședința se dovedește a fi utilă în special pentru a comunica unui grup o gamă largă de perspective la zi, direct de la sursă.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durată: 60 minute

Obiective:

- dezvoltarea înțelegerii reciproce a rolurilor unor funcții, departamente, locații, birouri
- îmbunătățirea coeziunii echipei
- definirea rolurilor
- crearea unor echipe virtuale
- sporirea înțelegerii, considerației și conștientizarea celorlalte funcții care vin în sprijinul muncii de echipă



Exercițiul 24. **Conștientizarea abilităților personale**

Metodă: Acest exercițiu se joacă individual și este util pentru a-i determina pe participanți să conștientizeze diferența între autoevaluare și abilitățile reale.

Sarcini:

1. Instructorul afișează pe ecran următorul text (sau unul similar), timp de 1 minut.

SIGURANȚELE FUZIBILE FEDERALE SUNT REZULTATUL UNOR ANI DE STUDII ȘTIINȚIFICE COMBinate CU EXPERIENȚA ACUMULATĂ DE-A LUNGUL ANILOR.

2. Fiecare cursant trebuie să noteze pe o foaie de hârtie de câte ori apare litera „R” în text.
3. Instructorul va cere participanților să dea răspunsul corect, iar el/ea îl va nota pe flipchart.

6 este răspunsul corect. Instructorul va nota pe tablă sau pe flipchart numărul de cursanți care au dat acest răspuns și va trage o linie pentru a totaliza răspunsurile – de obicei apare o distribuție normală, deoarece în general rezultate variază în 4 și 6 (numai 80% din R-uri sunt văzute).

4. Discuție în grup

Material necesar: flipchart, markere

Durată: 10 minute

Obiective:

- *Conștientizarea limitelor propriilor simțuri și convingeri*
- *De a da posibilitatea unei abordări mai bune și mai sincere a autoevaluării*



Exercițiul 25. *Cine sunt?*

Metodă: Acest exercițiu poate fi jucat individual sau în echipe.

Sarcini:

1. Se pune o cartonaș pe fruntea jucătorului, arătând tuturor numele scris pe el (jucătorului nu îi este permis să o vadă).
2. Jucătorul cu cartonașul pe frunte (care nu știe ce nume este înscris pe el), trebuie apoi să pună întrebări concise (la care se va răspunde prin „da” sau „nu”) pentru a-și afla identitatea.
3. Metoda cu cartonașe identificatoare este flexibilă: instructorul poate pregăti anticipat, sau poate cere grupului să se gândească la nume și să creeze cartonașe, în funcție de o temă adecvată, inclusiv cea a colegilor de muncă, sau chiar ședințe cu înșiși membrii grupului. Folosind numele colegilor de muncă sau ale membrilor grupului jocul capătă o latură fascinantă (relații, reputații, percepții, sentimente), prin urmare necesită o stimulare sensibilă și revizuire.
4. Discuții de grup.

Material necesar: un pachet de cartonașe

Durată: 20 minute

Obiective:

- *Înțelegerea contextului*
- *Importanța feedbackului*

**Exercițiul 26. Furia și comportamentul agresiv**

Metodă: Acest exercițiu este o introducere în controlul furiei și în a face față unor situații dificile / violente.

Sarcini :

Exercițiul are patru părți:

1. Lucru acesta mă înfurie foarte tare! (20 minute)

Această parte este un joc de încălzire, de inițiere a exercițiului prin admiterea faptului că furia este un sentiment pe care cu toții îl simțim din când în când.

Participanții sunt invitați să își amintească ultimele situații în care s-au înfuriat și să le împărtășească grupului. Întrebările puse de instructor trebuie să îi determine pe participanți să devină conștienți de faptul că toată lumea se înfurie în situații care declanșează anumite sentimente sau gânduri. Declanșarea este o reacție directă la ceva ce s-a întâmplat sau o reacție cauzată de o experiență anterioară.

2. Instructorul explică grupului următorul pas al exercițiului. Instructorul va citi o serie de situații, iar participanții trebuie să decidă care dintre acestea i-ar înfuria și care nu. În două părți ale încăperii, instructorul va amplasa cartonașe cu textele „FURIOS” și „CALM”, apoi va cere participanților să se deplaseze în partea care le reprezintă cel mai bine sentimentele în fiecare din situațiile prezentate.

Exemple de astfel de situații:

- Cineva se așează în față mea la coadă.
- Cineva mă face să întârzi.
- Am auzit întâmplător pe cineva criticându-mă la locul de muncă.
- Sunt blocat în trafic și mă grăbesc să ajung acasă.
- Cineva îmi fură portofelul într-un magazin.
- Văd pe cineva care se poartă inuman cu un animal de pe stradă.
- Îmi exprim părerea cu sinceritate și cineva râde de mine spunându-mi să nu fiu ridicol.
- Echipa de fotbal al cărui suporter sunt a pierdut un meci.
- Sunt prins spunând o minciună.
- Am ratat câștigul la loterie din cauza unui singur număr!
- Cineva mă bate la cap să fac ceva, iar eu nu vreau.
- Am pierdut cheile de la casă.
- Cineva e nepoliticos cu membrii familiei mele.
- Telefonul sună întruna, iar când răspund nu e nimeni pe fir.
- Un grup de adolescenți îmi blochează alea.
- Funcționara de la bancă vorbește la telefon, lăsându-mă să aștept să îmi vină rândul pentru a solicita serviciile de care am nevoie.
- Un prieten îmi cere mereu bani, dar nu îi înapoiază pe cei deja împrumutați.
- Mă lovesc accidental de cineva într-o loc aglomerat, îmi cer scuze, însă acesta/aceasta mă înjură.
- Citesc un articol într-un ziar despre un atac asupra unui copil mic.
- Sunt acuzat de ceva ce nu am făcut și nimeni nu îmi ascultă explicațiile.
- Un lucru pe care l-am cumpărat este defect, mă duc să îl returnez magazinului, însă funcționarii de la magazin nu îmi dau banii înapoi.
- Tocmai am adormit când mă trezește muzica dată tare în cealaltă cameră.





- *Vreau să dau un telefon important, însă îmi dau seama că mobilul nu are acoperire.*
- *Cineva își parchează întotdeauna mașina în locul pe care îl folosesc de obicei.*
- *Intru într-un restaurant gol ca să iau masa și aștept 10 minute să fiu observat de chelner.*

Mișcarea aparent aleatorie a participanților va sta la baza reflecțiilor pe tema diferitelor mecanisme de declanșare a furiei. Instructorul trebuie să încurajeze grupul să fie cinstit în reflecțiile proprii, subliniind faptul că furia este o emoție umană la fel de normală ca oricare alta și că toți indivizii au dreptul de a simți furie în anumite situații.

Pe măsură ce activitatea progresează, instructorul trebuie să analizeze procesul împreună cu grupul, punând câteva întrebări:

- *De ce anumite situații provoacă furie?*
- *Există asemănări? Impolitețea sau lipsa de respect înfurie pe majoritatea membrilor grupului?*
- *Există discrepanțe? Este minciuna un mecanism de declanșare a furiei pentru toți participanții?*

3. Recunoașterea semnelor (30 minute).

Instructorul va împărți grupul în două sub-grupuri și va cere fiecărui grup să numească o persoană care să ia notițe și un purtător de cuvânt.

Sarcina fiecărui grup este aceea de a enumera trei simptome fizice, recunoscute ca manifestări corporale ale furiei.

Exemple de astfel de simptome: *înroșirea la față, transpirarea palmelor, arătarea cu degetul, invadarea spațiului personal, strigarea, insultarea.*

Instructorul va invita cele două sub-grupuri să se alăture și fiecare purtător de cuvânt să împărtășească punctele stabilite de sub-grupul său. Acesta/aceasta trebuie să încurajeze grupul să dezbată simptomele enumerate.

- *Cât de ușor a fost să se contribuie la crearea listei?*
- *Aceste sentimente sunt familiare tuturor membrilor grupului?*
- *Este ușor pentru toată lumea să „citească” semnele de furie (proprii sau ale altora)?*

4. Soluționarea conflictelor (20 minute)

Instructorul va prezenta anumite aspecte teoretice legate de soluționarea conflictelor într-o situație ce se poate dovedi a fi dificilă, prin:

- *Recunoaștere semnelor*
- *Ascultarea cu atenție a lucrurilor spuse și depunerea de eforturi pentru a nu riposta prin propriile opinii sau amintiri.*
- *Reflectarea asupra lucrurilor spuse de cealaltă persoană pentru a demonstra că încercați să înțelegeți punctul de vedere al celuilalt, clarificând lucrurile prin punerea de întrebări suplimentare, astfel încât să risipiți furia și să încurajați comunicarea*
- *Soluționarea prin abordarea unei soluții sau acțiuni specifice, acceptate de ambele părți.*





Ședința are drept scop recunoașterea semnelor și depunerea de eforturi pentru a calma situația și, în cazul în care toate eforturile eșuează, retragerea în condiții de siguranță.

Pentru a facilita o mai bună înțelegere, instructorul va împărți grupul în sub-grupuri de câte 4 persoane sau va dispune asumarea de roluri. Două persoane vor juca rolul de indivizi „furioși” iar alte două persoane rolul de indivizi „pașnici”. Rolurile ce vor fi jucate vor fi alese pentru situațiile identificate la punctul 2 ca fiind mecanisme obișnuite de declanșare a furiei pentru majoritatea participanților (*oameni nepoliticoși, funcționari publici corupți, etc.*).

Persoanele care joacă astfel de roluri trebuie încurajate să se comporte cât mai convingător posibil. Când instructorul consideră că jocul de rol a fost aproape epuizat, aceasta/aceasta va încuraja discuțiile prin punerea de întrebări cum ar fi:

- *Ce îi înfurie pe ceilalți?*
- *Este vorba de furie directă sau indirectă?*
- *Este întotdeauna posibil să se soluționeze conflictul? Cum? Când este mai indicată retragerea?*
- *Cât de ușor este să se mențină un rol/poziție?*
- *Pot participanții simpatiza cu punctul de vedere al persoanei „înfuriate”? Cât de frustrați s-au simțit în timp ce au jucat rolul? Au ascultat ceea ce persoana înfuriată avea de spus? Au observat cu atenție limbajul corporal al celorlalți? Au evaluat furia proprie și pe a celorlalți în timpul conflictului?*
- *Au găsit o soluție pentru conflict? Pe de altă parte, au decis să treacă peste asta?*

Material necesar: foi de hârtie atârinate pe pereții opuși, marcate cu „FURIOS” și „CALM”, flipchart, markere.

Durată: 120 minute

Obiective:

- *Înțelegerea contextului conflictului*
- *Identificarea mecanismelor care declanșează furia*
- *Conștientizarea diferitelor puncte de vedere și a limbajului corporal manifestat în timpul unor situații conflictuale.*



Exercițiul 27. **Conștiința de sine**

Metodă: Acest exercițiu se efectuează individual și are drept scop o mai bună cunoaștere a sinelui.

Sarcini:

1. Instructorul va cere participanților să răspundă individual, în scris (prin cuvinte sau desene) la următoarele întrebări:
 - Unde te afli acum?
 - Unde vei fii peste cinci ani?
 - Unde ai vrea să fii peste cinci ani?
2. Apoi, participanții sunt rugați să se gândească la următoarele aspecte:
 - Poți identifica un model, o direcție uniformă?
 - Consideri că ai progresat în ultimul timp? Dacă da, în ce sens? (*de exemplu, financiar, spiritual, ca poziție, etc.*)
 - Ce aspecte ale sinelui ai dori să îmbunătățești în continuare?
3. Discuții de grup cu privire la sentimentele participanților implicați în acest exercițiu.
4. Apoi, instructorul va cere cursanților să facă o listă după cum urmează:
 - Ar trebui ...
 - Ar fi indicat ...
 - Trebuie ...
5. Un voluntar va fi rugat să își prezinte lista restului grupului.
6. Instructorul va încuraja discuția cu ajutorul unor întrebări:
 - De ce este atât de important?
 - De ce nu poate fi făcut altfel?
 - Ce expectative / cereri stau la baza afirmației de pe listă? Cum și de unde au apărut? De ce nu este posibil să fie schimbate?

Material necesar: -

Durată: 20 minute

Obiective:

- Auto-conștientizarea și autoevaluarea



Exercițiul 28. **Abilități sociale la locul de muncă**

Metodă: Membrii grupului trebuie să devină conștienți de importanța abilităților sociale pentru soluționarea problemelor la locul de muncă.

Sarcini:

1. Grupul este împărțit în două sub-grupuri – grupul A și grupul B, iar cele două sub-grupuri primesc sarcini specifice.

Fiecare membru al grupului A va primi o carte de joc. NU trebuie să se uite la ea în momentul în care o primesc, ci trebuie să pună cartea pe frunte, astfel încât toată lumea, cu excepția sa, să o poată vedea.

Grupul B va transmite feedback grupului A, în funcție de numărul cărții pe care o văd pe fruntea fiecărui membru. De exemplu, dacă publicul vede cartea cu nr. 2, trebuie să transmită un feedback negativ; dacă văd o damă, trebuie să fie foarte vorbăreți, având o reacție foarte dinamică.

Persoanele care țin cărțile de joc NU trebuie să vorbească, ci trebuie numai să se plimbe printre membrii publicului timp de un minut, pentru a recepta feedbackul și pentru a încerca să afle ce carte au.

2. Când minutul a expirat, persoanele din grupul A trebuie să se alinieze în fața camerei, în ordine crescătoare, de la 2 la popă (sau de la cel mai slab la cel mai bun) în funcție de feedbackul primit. Fiecare se poate uita la cărțile pe care le au ceilalți însă nu și la cartea proprie.
3. Discuții cu privire la percepțiile și impresiile persoanelor și cu privire la cauzele rezultatelor.

Material necesar: cărți de joc

Durată: 10 minute

Obiective:

- Conștientizarea comunicării
- importanța feedbackului

**Exercițiul 29. Abilități de motivare**

Metodă: Acest exercițiu poate ajuta un manager să identifice abilitățile necesare pentru a-i motiva pe angajați.

Sarcini:

1. Instructorul va distribui următorul chestionar cursanților și le va cere să completeze cele trei coloane cu propriile opinii și exemple,

CHESTIONAR PENTRU MANAGERI CU PRIVIRE LA ABILITĂȚILE LOR DE A-I MOTIVA PE ANGAJAȚI

Răspundeți la întrebări cu onestitate și punctați-vă propria capacitate de motivare”

SUBIECT	RĂSPUNS POZITIV	RĂSPUNS NEGATIV Ce e de învățat	RĂSPUNS NEGATIV Ce întrebări trebuie să îți pui	RĂSPUNS NEGATIV Ce impact negativ are asupra societății mele	RĂSPUNS NEGATIV Cum mă pot ajuta ceilalți
<input type="checkbox"/> Ajung la birou la timp și nu plec mai devreme.					
<input type="checkbox"/> Am pretenția la același nivel de acuratețe a muncii proprii ca și angajații mei.					
<input type="checkbox"/> Nu îi învinovățesc pe ceilalți. Îmi asum responsabilitatea pentru partea mea de greșeli.					
<input type="checkbox"/> Încurajez un mediu „fără acuzații”, în care personalul este capabil să își recunoască greșelile și să învețe din ele.					
<input type="checkbox"/> Nu am secrete față de angajați.					
<input type="checkbox"/> Nu încurajez bârfa și zvonurile.					
<input type="checkbox"/> Impun standarde etice ridicate propriului meu comportament față de angajați și respect acele standarde.					
<input type="checkbox"/> Mă asigur că personalul are pregătirea necesară.					
<input type="checkbox"/> Particip la cursuri de formare profesională pentru a-mi îmbunătăți propriile abilități și competențe.					
<input type="checkbox"/> Angajații joacă un rol activ în dezvoltarea obiectivelor pentru ei înșiși, pentru echipă și companie în general.					
<input type="checkbox"/> Verific cu regularitate dacă obiectivele diferitelor părți ale					



echipei sau companiei
converg. Toată lumea trage
împreună pentru același scop
sau mai degrabă concurează
pentru rezultate diferite.

- ☐ Am un sistem clar de abordare a nemulțumirilor angajaților.
- ☐ Angajații sunt conștienți de sistemul de abordare a nemulțumirilor și se simt încurajați să îl folosească pentru a soluționa problemele.
- ☐ Membrii echipei mele nu îmi pun întrebări simple. Aspectele importante îmi sunt aduse la cunoștință. Însă provocările minore sunt luate în considerare și rezolvate de cei responsabili. Nu sunt deranjat pentru probleme minore.
- ☐ Nu stabilesc relații cu membrii echipei împărtășindu-le propriile slăbiciuni și temeri. Sunt sincer(ă), dar profesional(ă).
- ☐ Angajații sunt încurajați să facă greșeli.
- ☐ Angajații îmi spun atunci când au făcut o greșeală, cum au remediat-o și ce lecție au învățat din acea greșeală.
- ☐ Am un instructor sau mentor care mă ajută să mă concentrez și mă motivează în munca mea.
- ☐ Nu dau lecții. În schimb conduc, împărtășesc, încurajez și stimulez membrii echipei să crească, să se dezvolte, să învețe.
- ☐ Am încredere în personalul meu.

Scor total





Interpretare:

15 la 20: Foarte bine. Dintre acele afirmații pe care nu ai putut să le bifezi, pe care ai vrea să le remediezi?

10-14: Bazele sunt puse. Trebuie să progresezi. Ce trebuie să schimbi pentru a obține un scor de cel puțin 15 puncte?

5-9: Trebuie să ridici ștacheta. Îți lipsesc unele aptitudini esențiale în ceea ce privește motivarea angajaților.

Angajează-te să obții un scor de peste 15 puncte în următoarele 3 luni.

0-4: Probabil poți vedea efectele lipsei tale de integritate în cadrul echipei.

la trei măsuri simple pentru a îmbunătăți imediat motivarea angajaților.

Angajează-te să obții un scor de peste 15 puncte în următoarele 6 luni.

2. Discuții de grup – împărtășirea de idei cu privire la îmbunătățirea abilităților de motivare, încurajarea formării de idei și a dezvoltării de planuri de acțiune.

Material necesar: chestionare tipărite, flipchart, markere

Durață: 20 minute

Obiective:

- îmbunătățirea abilităților de motivare

**Exercițiul 30. Sala de povestire**

Metodă: Acest exercițiu nu este un proces terapeutic, de consiliere sau psihanaliză. Constă într-o prezentare de 5 minute a unei povești plină de semnificații pentru participant. Naratorul (autorul) controlează acest proces de-a lungul întregului exercițiu. Nu este vorba de a avea **dreptate** sau de a **greși** sau de a interpreta „**coduri secrete**” ale vieții naratorului. Participanții trebuie să își dea seama de necesitatea de a aprecia oportunitatea de a asculta o poveste personală. Trebuie să respecte povestea și să îi prețuiască personajele, ci NU să facă comentarii agresive sau ofensatoare. Dacă acest lucru se întâmplă, moderatorul va opri imediat exercițiul.

Sarcini:

1. Instructorul alege un membru al grupului care să prezinte o poveste semnificativă în maxim 5 minute. Acesta/aceasta va desemna roluri specifice persoanelor din cadrul grupului, cum ar fi:
 1. *Cronometror.*
 2. *Moderator – are responsabilitatea de a verifica dacă naratorul este relaxat de-a lungul procesului. Dacă autorul sau un membru al echipei este stânjenit de o anumită etapă, procesul va fi oprit și analizat.*
 3. *Echipa de ascultători – grupul de analiză. Ascultă activ, notează toate comentariile și părerile.*
 4. *Coordonator.*
2. După ce povestea este spusă, autorul devine un „participant absent” și îi este permis să intervină numai dacă un comentariu este ofensator. În acest caz, procesul este oprit.
3. Pașii pentru discuția de grup ce urmează sunt:

Pasul 1

Naratorul este numit „Autorul”

A se acoperi următoarele:

- ✓ Cum m-a afectat povestea? (**A afecta**)
- ✓ Ce intenție aș fi avut dacă aș fi spus eu povestea? (**Intenție**)
- ✓ Ce legătură are cu povestea/poveștile mele? (**Conotație**)

Echipa de ascultători**A se folosi expresii cum ar fi:****Asigurați-vă că:**

Am fost impresionat de...

- ✓ Vă referiți la povestea spusă!

Sunt de aceeași părere cu...

- ✓ Vă fundamentați comentariile în acea poveste!

Am fost mișcat de...

- ✓ Stabiliți o legătură personală cu acea poveste

Am fost șocat de...

- ✓ Prețuiți autorul și personajele din poveste

Mi-a amintit de...

Ceea ce vreau să prețuiesc este...





Întrebați „Autorul” dacă puteți trece la PASUL 2.

Pasul 2

Referiți-vă la participant prin numele adevărat al acestuia/acesteia

A se acoperi următoarele:

- ✓ Cuvinte (verbe, substantive, etc.) nume, adjective etc.
- ✓ Imagini, metafore;
- ✓ Punctul de vedere al naratorului;
- ✓ Intriga desfășurată;
- ✓ Dezvoltarea personajelor;
- ✓ Incongruențe, paradoxuri, ironii.

A se folosi expresii cum ar fi:

Asigurați-vă că:

- ✓ Am observat cuvintele...
- ✓ Conflictul pare a fi...
- ✓ Personajul principal a ...
- ✓ Prețuiesc în această poveste... (onestitatea, efortul, altruismul, curajul, ironia, etc.)

- ✓ Citați textul!
- ✓ Sunteți foarte succint;
- ✓ Rezumați
- ✓ Evitați critica. Descrieți, scoateți în evidență.
- ✓ Identificați axa de valori a poveștii.

Rugați-l pe narator să treceți la ETAPA 3.

Pasul 3

Naratorul este acum inclus în „grupul de analiză”

- ✓ Ce simte participantul față de acel proces?
- ✓ Ce a observat în activitatea grupului?
- ✓ Ce anume este emoționant în acel proces? Emoții.

Asigurați-vă că:

- ✓ Evitați presiunea de grup prin anumite tipuri de răspunsuri.
- ✓ Evitați intelectualizarea. Fiți amabil și săritor.
- ✓ Amintiți-vă propriile experiențe.

Material necesar: -

Durată:max. 30 minute:

Povestea: 5 minute

Cereți permisiunea autorului pentru a trece la Pasul 1

Pasul 1: 10 minute

Cereți permisiunea autorului pentru a trece la Pasul 2

Pasul 2: 10 minute

Pasul 3: 5 minute

Obiective:

- *Prețuirea comentariilor susținătoare, empatia, politețea și respectul reciproc*





Exercițiul 31. *Crearea unui logo*

Metodă: Membrii grupului trebuie să deseneze o imagine care să simbolizeze opiniile și percepțiile lor în raport cu o idee.

Sarcini:

1. Instructorul va împărți grupul în perechi sau în echipe de câte trei persoane.
2. Fiecare echipă trebuie să discute și să convină asupra **unui singur cuvânt** care să reprezinte **valorile, scopul și stilul** echipei (sau al echipelor). Această instrucțiune poate alterna cu aceea de a decide asupra unui cuvânt care să reprezinte **misiunea, poziția, și/sau țelurile** echipei sau ale echipelor (sau al departamentului, al companiei sau al organizației, etc.) implicate în activitate.

Tema activității este foarte flexibilă și se poate raporta la departamente, la întreaga organizație, la servicii noi, la orice lucru pentru care este important să se stabilească de comun acord o platformă, un scop, o filozofie. Instructorul poate decide dacă va permite cuvinte compuse. Folosirea de expresii sau de maxime scurte nu este recomandată deoarece mută accentul sau scopul activității (vezi [activitatea](#) alternativă).

3. Cu ajutorul materialelor disponibile, fiecare echipă va desena cuvântul ales la scală mare, pe o foaie de hârtie, cu un anumit design, stil sau ornamentare, folosind materialele disponibile pe care echipa le consideră adecvate pentru a reprezenta vizual valorile, scopul și stilul echipei sau al respectivei organizații. Munca lor îi va reprezenta în moduri care în mod normal nu ies la suprafață.
4. La sfârșit, fiecare pereche sau echipă va prezenta logoul decorat, expunând motivele care au stat la baza designului, care vor forma inevitabil punctul de plecare pentru discuții de grup, comentarii, interogări și clarificări reciproce.

Material necesar: hârtie, foaie de hârtie pentru flipchart, markere sau creioane colorate, alte materiale decorative (de exemplu, sclipici, nisip, lipici, materiale textile, fragmente sau bucăți de orice fel, etc.)

Durată: 45 minute

Obiective:

- dezvoltarea și ilustrarea percepției echipei asupra valorilor și scopului echipei
- încurajarea exprimării libere
- importanța feedbackului



Exercițiul 32. *Folosire maximelor*

Metodă: Acesta este un exercițiu ușor de organizat pentru orice tip de echipă și abilități.

Sarcini:

4. Instructorul va împărți grupul în perechi sau echipe de câte trei membrii, în funcție de numărul de participanți din grup și de efectul de consolidare a echipei care se dorește a fi obținut.
5. Fiecare echipă va primi o foaie de hârtie pentru flipchart și un marker.
6. Fiecare echipă trebuie să discute și să convină asupra unei **maxime** sau asupra **unui moto** (o expresie scurtă și de efect) care reprezintă **valorile, scopul, stilul, misiunea, poziția, țelul** (orice lucru adecvat sesiunii de training) echipei, departamentului, companiei, organizației, etc.
7. Fiecare echipă va nota maxima pe foaia de hârtie, apoi o va prezenta și explica grupului, cu dezbaterile aferente în cadrul întregului grup.

Material necesar: foaie de hârtie pentru flipchart și markere

Durată: 20 minute

Obiective:

- dezvoltarea și ilustrarea perspectivei echipei, a valorilor și scopului echipei
- încurajarea exprimării libere
- importanța feedbackului



Exercițiul 33. *Povestea jucătorilor de golf nevăzători*

Metodă: Instructorul spune o poveste și cere participanților să tragă concluzii și să dea exemple din propria experiență.

Sarcini:

1. Instructorul va spune următoarea poveste:

Într-o zi, un manager, un doctor și un consultant în afaceri jucau golf împreună și erau nemulțumiți că trebuiau să aștepte după un grup mai lent din fața lor.

Consultantul în afaceri exclamă: „Ce au oamenii ăștia? Așteptăm de mai bine de jumătate de oră! Incredibil!” Doctorul este și el de acord, „Sunt incurabili, n-am văzut în viața mea așa amatori!” Managerul simte nevoia să ia măsuri, prin urmare, vede un supraveghetor apropiindu-se și îl întreabă ce întâmplă: „Ce se întâmplă cu grupul din fața noastră? Sunt mult prea lenți și nu ar trebui să li se permită să joace în câmp deschis, nu-i așa?”

Răspunsul a fost: „A, da, este un grup de pompieri nevăzători. Și-au pierdut vederea în timp ce încercau să ne salveze clubul de la un incendiu care a avut loc anul trecut, de aceea îi lăsăm să joace gratis, oricât de mult vor.”

Cei trei jucători de golf au rămas tăcuți câteva momente. Apoi consultantul în afaceri a spus, „Vai, cât de trist. Îmi pare atât de rău pentru ei.” Doctorul a adăugat umil: „Ar trebui să sun un prieten care este chirurg oftalmolog, să vadă dacă poate face ceva pentru ei.” După ce a cântărit situația câteva secunde, managerul s-a întors către supraveghetor și l-a întrebat: „Dar de ce nu joacă noaptea?”

2. Discuțiile trebuie să scoată în evidență atitudinea celor trei persoane implicate.

Material necesar: -

Durată: 10 minute

Obiective:

- prezentarea unui exemplu de lipsă de empatie
- conștientizarea perspectivelor unor persoane diferite cu privire la performanță și relații de afaceri.



Exercițiul 34., „Pierdut în ocean” – Bagajul supraviețuitorului

Metodă: muncă de echipă, maxim 6 persoane

Sarcini:

1. Instructorul prezintă următoarea situație:
Unul dintre prietenii tăi, o persoană foarte importantă, te-a invitat pe iahtul său într-o croazieră în Pacificul de Sud. Un incendiu neașteptat izbucnește și mistuie aproape totul, iar nava devine de necontrolat și se scufundă încet. Nu știi cu exactitate unde vă aflați, deoarece ați luptat cu focul timp de cel puțin 6 ore, se întunecă și nu se vede pământ în jurul vostru. Barca de salvare nu a fost avariată și este suficient de mare pentru toți naufragiații, deci singura voastră șansă este de a părăsi iahtul și de a vă încerca norocul la bordul bărcuței. Singurele lucruri pe care le puteți lua la bord sunt prezentate în lista de 15 obiecte anexată. Scopul vostru (al grupului) este de a supraviețui ca grup până când sunteți salvați sau până atingeți pământul.
- Membrii echipei trebuie să ajungă la un acord și să clasifice obiectele de la 1 la 15, 1 având cea mai mare importanță, iar 15 cea mai mică, în funcție de importanța lor pentru supraviețuirea pe mare.

Mai întâi, aceștia vor beneficia de cinci-zece minute pentru a analiza individual obiectele și pentru a crea propria listă de priorități, fără a se consulta cu ceilalți membri ai grupului. Apoi, vor avea la dispoziție 30 de minute pentru a discuta în grup și pentru a conveni asupra listei grupului.

Lista de obiecte este următoare:

- I. Sextant (dispozitiv de orientare)
 - II. Oglindă de buzunar
 - III. 25 litri de apă într-un butoi mare
 - IV. Plasă împotriva țânțarilor
 - V. Un set de rații alimentare individuale
 - VI. Un set de hărți ale Pacificului de Sud
 - VII. Barcă de salvare gonflabilă de 4 persoane
 - VIII. Un mic recipient cu combustibil pentru motor
 - IX. Un mic receptor radio cu baterii
 - X. O bombă anti-rechini
 - XI. O folie de polietilenă de 5 metri pătrați, opacă, subțire
 - XII. O sticlă de rom de 80 de grade de $\frac{1}{4}$
 - XIII. 5 metri de funie de nailon
 - XIV. 2 ciocolate
 - XV. Unelte de pescuit
- Grupul trebuie să noteze rezultatele comune și să-și susțină / explice alegerile.



Instructorul trebuie să stimuleze discuțiile, punând întrebări de genul:

- *Sunt toate expectativele/temerile prezente pe lista de sinteză?*
- *Au fost omise – reformulate – adăugate idei?*
- *Există opinii noi?*

Clasificarea făcută de ofițeri în marina militară americană:

1. *oglină – pentru a semnaliza prezența potențialilor salvatori*
2. *combustibil – plutește deasupra apei și poate fi aprins cu un chibrit și o bucată de hârtie*
3. *apă*
4. *mâncare*
5. *foaie de polietilenă – pentru a aduna apa de ploaie sau pentru a vă proteja de soare*
6. *ciocolate*
7. *unelte de pescuit*
8. *funie de nailon – pentru a fixa lucrurile din barcă*
9. *barcă gonflabilă – pentru a salva persoanele care cad în apă*
10. *bombă anti-rechini*
11. *rom – numai pentru a dezinfecța rănile, nu pentru a fi băut – provoacă sete*
12. *receptor radio*
13. *hărți*
14. *plasă împotriva țânțarilor*
15. *sextant*

Clasificarea are la bază statisticile conform cărora majoritatea salvărilor au loc în primele 36 de ore – prin urmare, dispozitivele de semnalizare au întâietate, urmate de apă și mâncare. Celelalte nu sunt foarte importante (după locul al VII-lea).

Riscul luării în considerare a unui „răspuns corect” invariabil este următorul:

- *se concentrează prea mult asupra rezultatului, ci nu asupra procesului*
- *îi determină pe participanți să ghicească ce gândește instructorul, ca și cum ar fi o întrebare capcană și*
- *poate submina credibilitatea exercițiului și pe cea a instructorului în momentul în care cineva din grup, sau, și mai rău, întreg grupul nu este de acord cu „răspunsul corect”, acesta fiind neverosimil într-o situație ipotetică.*

Cu ajutorul instructorului, grupul va analiza ulterior beneficiile discuției, ale muncii în echipă, ale experienței colective și ale abilităților de comunicare din cadrul grupului, etc. asupra eforturilor depuse de echipă pentru crearea listei, în comparație cu eforturile individuale care au avut același scop și de ce este mai probabil ca lista echipei să fie mai bună decât oricare dintre listele individuale.

Durată: 1 oră

Materiale necesare: listă de obiecte, clasificarea „oficială” a obiectelor





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Objective:

- *luarea deciziilor în grup*
- *negocierea, convingerea, influențarea*

**Exercițiul 35. Puterea obiceiului**

Metodă: Instructorul spune o poveste și cere participanților să tragă concluzii și să dea exemple din experiența proprie. Folosirea poveștilor și a metaforelor sprijină procesul de învățare prin prezentarea unor situații sau a unor fapte reale sau imaginare. De asemenea, sunt utile pentru clarificarea anumitor aspecte, sugerând noi abordări sau soluții pentru problemele existente

Sarcini:

1. Instructorul prezintă una dintre următoarele anecdote:

Povestea despre prepararea peștelui

O fetiță o privea pe mama ei cum pregătea un pește pentru cină. Mama a tăiat capul și coada peștelui, apoi l-a pus într-o cratiță. Fetița a întrebat-o pe mama ei de ce a tăiat capul și coada peștelui. Mama s-a gândit puțin apoi a spus: „*Întotdeauna am procedat așa – mama mea a făcut și ea la fel.*”

Nesatisfăcută de răspuns, fetița s-a dus în vizită la bunica sa ca să afle de ce aceasta taie capul și coada peștelui înainte de a-l găti. Bunica s-a gândit puțin, apoi a răspuns: „*Nu știu. Mama făcea mereu așa.*” Așa că fetița și bunica s-au dus în vizită la străbunica ca s-o întrebe dacă știe răspunsul. Străbunica s-a gândit puțin și apoi a spus: „*Pentru că tigaia mea este prea mică și nu încapă tot peștele.*”

Povestea cu balonul

Un bărbat aflat într-un balon cu aer cald s-a rătăcit. Vede un om pe pământ, reduce altitudinea ca să poată vorbi cu acesta și îl întreabă:

- *Mă scuzați, îmi puteți spune unde mă aflu?*
- *Vă aflați într-un balon care atâră la treizeci de picioare deasupra acestui câmp, a primit răspunsul.*
- *Probabil că lucrați în domeniul tehnologiei informației, a spus omul din balon.*
- *Chiar așa este a răspuns omul. De unde știți?*
- *Ei bine, a spus omul din balon, tot ce mi-ați spus este corect din punct de vedere tehnic, însă nu folosește nimănui.*
- *Iar dumneavoastră probabil că sunteți un om de afaceri a spus omul.*
- *Sunt, a răspuns bărbatul din balon, de unde știți?*
- *Ei bine, a spus omul, nu știți unde vă aflați, nu știți încotro vă îndreptați, dar așteptați ca eu să vă pot ajuta. Vă aflați în aceeași poziție în care erați înainte de a ne întâlni, însă acum e vina mea.*

Povestea „Mereu ai făcut lucrurile așa”

Aceasta este o situație reală care s-a întâmplat undeva prin anii '70 într-o mică și veche fabrică din Anglia. Un consultant pentru managementul calității vizita fabrica pentru a face recomandări pentru îmbunătățirea eficienței de funcționare în general. Consultantul analiza un anumit formular de raport zilnic care trata aspecte ale productivității, rata absențelor, avariile utilajelor, timpii morți, etc. Raportul fusese completat de mână pe un formular fotocopiat care supraviețuise multe generații de când fusese creat, de aceea titlurile și descrierea erau destul de puțin lizibile. Formularele fotocopyate erau greu de descifrat în special în colțul din dreapta sus, unde se afla o mică casetă al cărui titlu nu era vizibil deloc.





Consultantul a observat că în casetă era întotdeauna trecut „0” în fiecare raport zilnic din ultimul an. Întrebându-i pe membrii personalului care au completat raportul despre acest lucru aceștia au răspuns că ei treceau întotdeauna zero în acea casetă, iar când i-a întrebat de ce, aceștia s-au uitat unii la alții și nu au putut da nici un răspuns pertinent. „Hmmm..., Nu sunt sigur,” spuneau aceștia, „Cred că mereu am procedat așa.”

Contrariat, consultantul a examinat arhivele să vadă dacă găsește o copie mai bine tipărită, ca să descopere ce era raportat de fapt și dacă avea vreo importanță în anumite situații. Când a găsit rapoartele vechi, a văzut că notarea cu zero continua neîntrerupt în toate rapoartele – cel puțin în ultimii treizeci de ani – dar nici unul dintre formulare nu era mai lizibil decât cel folosit în perioada curentă. Un pic frustrat, a împachetat la loc hârtiile vechi și a dat să părăsească încăperea, când ceva i-a atras atenția. Într-o altă cutie, a observat un dosar încurajator intitulat „formulare principale”. Bineînțeles, înăuntru a găsit formularele zilnice originale, în stare perfectă. În colțul din dreapta sus era caseta misterioasă, care avea următorul titlu... **„Număr de raiduri aeriene azi”**

Străinul și biscuiții

La aeroport, după o călătorie de afaceri obositoare, zborul unei doamne este amânat. Aceasta merge la magazinul aeroportului, cumpără o carte, o cafea și un pachet mic care conținea cinci biscuiți. Aeroportul era aglomerat, dar până la urmă a găsit un loc în sala de așteptare lângă un necunoscut.

După câteva minute de citit, s-a cufundat în cartea ei. A luat un biscuit din pachet, l-a mâncat și a început să bea cafeaua. Spre surpriza ei, necunoscutul de pe scaunul de lângă ea a luat și el calm un biscuit și l-a mâncat. Uimită, femeia nu a putut reacționa sau spune nimic, nici măcar nu s-a uitat la străin. După câteva minute a luat încet al treilea biscuit din pachet și l-a mâncat. Incredibil, dar străinul a luat cel de-al patrulea biscuit și l-a mâncat, apoi, spre marea uimire a femeii, a luat pachetul și i-a oferit acesteia ultimul biscuit. Acest lucru a pus capac, iar doamna și-a luat furioasă lucrurile, a aruncat o privire indignată străinului și s-a îndreptat către poarta de îmbarcare, unde zborul era aproape gata. Jignită și furioasă a început să caute biletul de îmbarcare prin geantă, unde și-a găsit pachetul de biscuiți, nedeșfăcut.

Povestea despre confruntarea marinei militare SUA

Pe Internet se poate găsi transcrierea presupusei conversații radio adevărate dintre o navă americană și un punct de contact maritim canadian de pe coasta Newfoundland din octombrie 1995.

Americanii: „Vă rugăm deviați cursul cu 15 grade nord pentru a evita coliziunea.”

Canadienii: „Vă recomandăm să deviați DUMNEAVOASTRĂ cursul cu 15 grade sud pentru a evita coliziunea.”

Americanii: „Vă vorbește căpitanul navei americane; repet: deviați cursul.”

Canadienii: „Nu. Repet: deviați DUMNEAVOASTRĂ cursul.”

Americanii: „ACESTA ESTE PORTAVIONUL USS LINCOLN, CEA DE-A DOUA NAVĂ CA MĂRIME DIN FLOTA ATLANTICA A STATELOR UNITE. SUNTEM ÎNSOȚIȚI DE TREI DISTRUGĂTOARE, TREI CRUCIȘĂTOARE ȘI ALTE VASE DE ASISTENȚĂ. VĂ ORDONĂM SĂ SCHIMBAȚI CURSUL CU 15 GRADE NORD, ADICĂ UNU CINCI GRADE NORD, ÎN CAZ CONTRAR VOR FI LUATE MĂSURI PENTRU A ASIGURA SIGURANȚA NAVEI.”

Canadienii: „Noi suntem farul.”



Rezistența la schimbare:

Se spune că James Clerck Maxwell, ale cărui ecuații stau la baza teoriei matematice a electromagnetismului, a explicat în următorul fel faptul de a fi abandonat teoria corpusculară a luminii” „Există prea multe teorii cu privire la natura luminii – teoria corpusculară și teoria ondulatorie. Prima a fost acceptată în trecut. Acum este acceptată cea de-a doua, deoarece toți susținătorii teoriei corpusculare sunt morți.”

2. Discuțiile trebuie să evidențieze atitudinea celor trei persoane implicate.

Material necesar: -

Durată:10 minute

Obiective:

- *conștientizarea efectelor faptului de a face presupuneri și al diferitelor perspective*
- *atitudinea și gândirea înainte de a acționa prin ilustrarea rutinelor inutile și a necesității de a pune sub semnul întrebării fiecare acțiune, indiferent de cât de minoră ar părea*
- *contestarea obiceiurilor și punerea la îndoială a procedurilor, a sistemului de convingeri și presupuneri*



Exercițiul 36. *Drumul încrederii*

Metodă: Acesta este un exercițiu de încredere, concentrare și de folosire a simțurilor, cu excepția vederii, pentru a obține informații.

Sarcini:

1. Instructorul împarte grupul în sub-grupuri de câte două sau trei persoane, fiecare dintre acestea având câte un voluntar în rolul principal.
2. Voluntarul primește instrucțiuni să închidă ochii și să se lase ghidat într-un anumit spațiu de colegii de sub-grup.
3. Ghidul(zii) trebuie să îl aducă pe voluntar aproape de obiectele din spațiu, cum ar fi pereți, mese, mobilă, alte persoane, astfel încât nevăzătorul să poată atinge, mirosi, palpa obiectele și să se gândească ce sau pe cine atinge.
4. Voluntarul va spune ce a „văzut” ținând ochii închiși, iar ghidul trebuie să confirme sau să infirme grupului.
5. Discuții cu privire la nepotriviri și la cauzele rezultatelor.

Material necesar: -

Durață: 20 minute

Obiective:

- *importanța simțurilor și a sentimentelor*
- *conștientizarea importanței faptului de a te baza pe semeni și de a simți mediul*



Exercițiul 37. *Prima impresie*

Metodă: Acesta este un exercițiu de conștientizare a modului în care vedem alte persoane și a modului în care prima impresie este influențată de prejudecăți, sentimente, educație.

Sarcini:

1. Instructorul va alege o imagine (dintr-o revistă sau din poze) cu oameni care au o înfățișare sau formare interesantă / diferită / minoritară / provocatoare ... Selecția trebuie făcută în raport cu grupul de participanți, cu formarea participanților și cu subiectul ședinței de instruire.
2. Selecția de imagini (numerotate de la 1 la ...) va fi arătată participanților. Toți participanții trebuie să noteze prima impresie pe care le-a făcut-o persoana din imagine, pentru toate pozele, la rând.
3. Instructorul alege o imagine și notează pe flipchart câteva impresii diferite ale participanților. Apoi începe discuția cu referire la discrepanțele care au rezultat concentrându-se pe:
 - *Ce surprize apar?*
 - *De ce sunt impresiile atât de diferite?*
 - *Care sunt posibilele cauze? Au legătură cu formarea, experiența, locul în care trăim ..., ce altceva?*
 - *Ce sentimente au avut participanții în decursul exercițiului, în timp ce au ascultat rezultate, comparativ cu propriile impresii?*

Concluziile discuțiilor trebuie să ducă la identificarea stereotipurilor și a prejudecăților des întâlnite. Instructorul trebuie să fie deschis, pregătit pentru posibile argumente cu privire la atitudini, deoarece discuția poate deveni personală iar unii indivizi se pot simți jigniți. Acesta/aceasta nu trebuie să îi lase pe participanți să-și critice reciproc impresiile, ci trebuie să îi determine să identifice motivele care stau la baza impresiilor diferite. După dezbateri, poate urma o teoretizare a stereotipurilor și a prejudecăților

Material necesar: hârtie, creioane, imagini cu diferiți oameni

Durată: 30 minute

Obiective:

- *Înțelegerea modului diferit în care oamenii își formează prima impresie de ceilalți*
- *Explorarea modului în care experiențele anterioare nuanțează impresiile pe care le formăm despre ceilalți*
- *Conștientizarea modului în care prima impresie ne influențează comportamentul față de ceilalți*
- *Înțelegerea rolului pe care îl au prejudecățile și stereotipurile în judecarea celorlalți*



Exercițiul 38. *Puzzle cu maniere magice*

Metodă: Manierele duc la o mulțime de lucruri bune, obținute cu foarte puțin efort. Spunând „îmi pare rău”, „mă scuzați” sau „vă rog” rezultatul este pe jumătate obținut încă dinainte de a-l solicita.

Sarcini:

1. Instructorul va cere participanților să identifice și să definească manierele.

Manierele reprezintă comportamente acceptabile; exemple de maniere: **POLITEȚEA, RESPECTUL, CURTOAZIA, TRATAREA CELORLALȚI ÎN ACELAȘI FEL ÎN CARE AM DORI SĂ FIM TRATAȚI.**

2. Instructorul poate folosi analogia pentru a compara manierele cu magia – determină materializarea unor lucruri bune fără prea mult efort.
3. Brainstorming-ul va fi folosit pentru a face o listă de cincisprezece exemple de maniere fundamentale, care vor fi notate de instructor pe flipchart. Fiecare dintre acestea va fi dezbătută pe scurt, astfel încât toate persoanele din grup să le înțeleagă.
4. Grupul va fi împărțit în perechi, iar fiecare pereche va alege o manieră de pe listă, pe care o va ține secret. Fiecare echipă va pregăti o imagine schematică care va reprezenta maniera aleasă. Când toate schițele sunt gata, vor primi hârtie, creioane colorate sau markere și alte materiale pentru a desena imaginea.
5. Rezultatele vor fi prezentate grupului, care va trebui să identifice manierele reprezentate.
6. Instructorul trebuie să planifice o anumită perioadă în care participanții să pună în scenă câteva maniere fundamentale, cum ar fi: *efectuarea de prezentări, deschiderea ușii, exprimarea recunoștinței, exprimarea și primirea de complimente, etc.*

Material necesar: hârtie, flipchart, creioane colorate sau markere, post-it

Durată: 15 minute

Obiective:

- conștientizarea obstacolelor din calea comunicării
- importanța politeții în relațiile de afaceri



Exercițiul 39. *Rezistența la schimbare*

Metodă: Acest exercițiu are scopul de a-i face pe oameni conștienți de modul inconștient în care pot fi luate decizii în anumite situații.

Sarcini:

1. Instructorul va cere unui voluntar să stea în fața clasei
 - a. Acesta/aceasta trebuie să își scoată jacheta sau puloverul. Apoi, i se va cere să îl îmbrace la loc.
 - b. Voluntarului i se vor pune următoarele întrebări: „Ce braț ai ridicat mai întâi?”
 - c. Instructorul îi va cere voluntarului să repete același lucru, însă de data aceasta să înceapă cu celălalt braț.
2. Un alt voluntar este chemat să stea în fața grupului.
 - a. Acesta/aceasta trebuie să își împreuneze palmele.
 - b. Grupul trebuie să identifice care dintre degetele mari este deasupra.
 - c. Voluntarului i se va cere să repete același lucru, dar cu celălalt deget mare deasupra.
3. Celor doi voluntari li se va cere să își împărtășească sentimentele pe care le-au avut în momentul în care au încercat să facă respectivele activități într-o manieră diferită. Vor fi puse întrebări:
 - Cum te-ai simțit?
 - Cum putem deveni fiecare dintre noi mai deschiși la schimbarea modului în care facem lucrurile?
 - Cum ne putem schimba cu succes obiceiurile?
4. Participanților li se va cere dea exemple de activități similare făcute într-o manieră inconștientă.

Material necesar: -

Durață: 10 minute

Obiective:

- conștientizarea obiceiurilor și a procesului inconștient de luare a deciziilor

**Exercițiul 40. Confesori și critici**

Metodă: Instructorul va explica pe scurt grupului principiile fundamentale ale inteligenței emoționale, menționând faptul că **reacțiile emoționale negative** (la orice fel de stimuluri, adică „mecanisme de declanșare a emoțiilor”) sunt lucruri care împiedică și întrerupt de obicei **comunicările constructive între adulți**, necesare în munca în echipă, relații, colaborări și în organizații funcționale.

Sarcini:

1. Instructorul va împărți grupul în perechi și va cere tuturor să se gândească la o slăbiciune personală reală pe care o au – de exemplu, înclinația spre comportamente cum ar fi: *acela de a fi irascibil, indispus, prea moale, întârziat, dezorganizat, de a-i învinovăți pe alții, inutil, de a nu mânca corespunzător, de a fuma, bea, de a-și plânge de milă, etc.* Slăbiciunile trebuie să fie reale și suficient de semnificative pentru a fi însoțite de sentimente personale, dar nu atât de serioase încât să transforme întrunirea într-o ședință terapeutică.
2. Câte o persoană din fiecare pereche își va asuma rolul de „confesor” și trebuie să explice propria slăbiciune partenerului, la fel ca în cazul unei confesiuni, însoțită de o explicație scurtă a posibilei cauze (de exemplu: *„Câteodată mă port într-o manieră obstructivă, deși aș putea să fiu mai serviabil – poate pentru că atunci când mă simt deprimat oamenii nu îmi arată nici un pic de respect”* sau *„Câteodată întârzi pentru că mă gândesc că nu are rost să mă obosesc să îmi fac treaba cum trebuie atât timp cât nu sunt plătit suficient”*).
3. Cealaltă persoană din pereche va avea rolul de „critic” și trebuie să transmită „confesorului” o **reacție critică negativă** – învinovățire, judecare și reacție de nepăsare (de exemplu: *„ești nebun – te rog, nu avem nevoie de lacrimi, revino-ți”*).
4. Apoi, fiecare pereche trebuie să se gândească câteva momente și să noteze cum s-au simțit jucând rolurile primite, în special: „confesorii” trebuie să se mediteze asupra a ceea ce au simțit și să consemneze acele sentimente în câteva cuvinte cheie. „Criticii” trebuie să încerce să se gândească la sentimentele pe care le-au experimentat fiind atât de răi cu oameni pe care tocmai i-au cunoscut – sau *„Este un comportament obișnuit în situații similare? Vă puteți imagina comportându-vă așa, chiar și numai într-o anumită măsură, în alte situații, în situații reale? Cum afectează pe cealaltă persoană?”*
5. Dacă oamenii doresc acest lucru, își pot împărtăși pe scurt sentimentele partenerului, dar nu prea mult deoarece exercițiul nu s-a încheiat încă.
6. Același exercițiu va fi repetat, schimbând perechile. Acum „criticul” trebuie să transmită o **reacție pozitivă de înțelegere, atenție și compătimire** „confesorului”. Chiar dacă nu este de acord cu slăbiciunea, va fi înțelegător, va asculta și va susține sentimentele celeilalte persoane, manifestând admirație pentru curajul de a face confesiunea. Pot asculta în continuare, fără a emite judecăți, încercând să își imagineze cum se simte „confesorul”.
7. Apoi toată lumea va lua o pauză de câteva momente și se va gândi la ce au simțit în cele două runde ale exercițiului.
 - *Ce a fost de ajutor și ce nu? (Nu este întotdeauna ușor să fii înțelegător și să spui lucrurile potrivite).*



- *Își aduc aminte de situații reale în care acest tip de reacție compătimitoare ar fi fost mai adecvată decât cea pe care au avut-o de fapt?*
 - *Cum își pot spori atenția față de sentimentele oamenilor și sensibilitatea emoțională?*
 - *Cum putem controla mai bine lucrurile pe care le spunem altora?*
 - *Cum putem controla mai bine ce simțim atunci când alții nu ne transmit o reacție emoțională pozitivă?*
 - *Primirea unui răspuns emoțional negativ ne schimbă doar pentru că cealaltă persoană nu este capabilă să transmită o reacție emoțională pozitivă?*
 - *Îi învinovățim pe ceilalți pentru că nu transmit întotdeauna o reacție emoțională pozitivă?*
 - *Este învinovățirea o reacție emoțională folositoare?*
 - *Imaginați-vă cât de eficientă ar fi echipa sau organizația dacă reacțiile emoționale ale oamenilor ar fi pozitive, tolerante, înțelegătoare (cu alte cuvinte „generoase”) ci nu negative, învinovățitoare, delăsătoare, dezinteresate (cu alte cuvinte „zgârcite”).*
8. Dacă are la dispoziție mai mult timp pentru această activitate, instructorul poate inversa rolurile și relua exercițiul, pentru a ajuta la dezvoltarea unei înțelegeri mai bune și a abilităților de transmitere a unei reacții emoționale pozitive.
9. Discuții de grup și concluzii cu privire la inteligența emoțională.

Material necesar: -

Durată: 20 minute

Obiective:

- *conștientizarea inteligenței emoționale: suntem capabil să ne îmbunătățim conștientizarea și controlul propriilor reacții emoționale și putem îmbunătăți conștientizarea și controlul asupra măsurii în care cauzăm reacții emoționale celorlalți*
- *efectele reacțiilor emoționale pozitive*
- *relații, comunicări, munca în echipă și consolidarea echipei.*



Exercițiul 41. *Atitudini*

Metodă: De obicei, oamenii consideră că este suficient să aibă/beneficieze de abilități bune. Însă înălțarea permanentă a crezurilor și schimbarea atitudinilor au un impact mult mai mare asupra performanțelor individuale și asupra eficienței organizaționale. Acest exercițiu ajută la explicarea diferențelor dintre abilități și atitudini, și a faptului că într-un mediu de muncă, atitudinea este mult mai importantă decât abilitățile.

Sarcini:

1. Instructorul poate decide să lucreze cu întreg grupul sau să îl împartă în echipe mai mici, fiecare cu un lider de echipă care să coordoneze separat exercițiul.
2. Pe un flipchart, fiecare echipă va înregistra rezultatele, apelând la brainstorming pentru a găsi nume de manageri și lideri importanți – fie reali, fie fictivi – personalități faimoase, celebrități, personalități din lumea de afaceri locală – orice altceva. Sunt permise câteva minute pentru a face o selecție de nume.
3. Fiecare foaie de hârtie va fi atârnată pe perete. Apoi, instructorul va cere fiecărei echipe să enunțe atributele cel mai des asociate cu diverse nume de pe listă, care fac ca respectivii să fie buni în activitățile pe care le desfășoară și să scrie acele atribute pe flipchart, indiferent de ordine.
4. Apoi, instructorul va cere unuia sau mai multor cursanți să vină în față și să încercuiască toate „abilitățile” de pe foaie, cu ajutorul echipei și al instructorului, dacă este necesar. Vor fi foarte puține.
5. Apoi, instructorul va cere unui membru mai rezervat al echipei să vină în față și să încercuiască „atitudinile” de pe foaie. Acestea vor fi majoritatea.
6. Analizați constatările diferitelor echipe, apoi ale grupului în general – discuții cu privire la deosebiri și la cauzele rezultatelor. Concluzia discuției este aceea că deși este necesar un anumit nivel de **abilități** pentru a îndeplini o funcție, este cert faptul că **atitudinea** determină dacă funcția este bine îndeplinită și dacă titularul acesteia aduce vreo contribuție în organizație, pentru colegi, mediu. Discuția poate fi amplificată menționând categoriile de erori de operatori și legătura cu atitudinea pe care o au la locul de muncă.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durață: 15 minute

Obiective:

- dezvoltarea abilităților de management și conducere
- încurajarea auto-dezvoltării
- dezvoltarea încrederii
- ridicarea limitelor



**Exercițiul 42. Acționarea intuitivă**

Metodă: Oamenii se bazează de obicei pe fapte sau pe intuiție atunci când iau decizii? Acest exercițiu îi ajută pe participanți să înțeleagă importanța cunoașterii modurilor de gândire și de luare a deciziilor în diferite situații.

Sarcini:

1. Instructorul poate decide să lucreze cu întreg grupul sau să îl împartă în echipe mai mici cu lideri de echipă desemnați, care vor coordona separat exercițiul.
2. Instructorul va prezenta grupului o poveste similară celei ce urmează.

„Era iarnă, iar la ora 4 după-amiază era deja întuneric afară. Eroul nostru a părăsit Bucureștiul într-o sâmbătă dis-de-dimineață îndreptându-se spre Galway, Irlanda. A ajuns în micul aeroport din Galway după ce a schimbat avionul în Dublin. Admirând peisajul minunat, s-a urcat într-un taxi și s-a îndreptat către un hotel de lângă aeroportul principal al orașului. S-a cazat, și-a lăsat bagajul în cameră și s-a grăbit să folosească ultimele minute de lumină pentru a vizita centrul orașului. Și-a dat seama că nu are o hartă a orașului Galway, dar s-a gândit că va cere indicații de la cineva de la recepția hotelului. Dar când a coborât, surpriză! Nu era nimeni la recepție, nimeni la bar sau pe stradă... Parcă se afla într-un film de groază! Numai câteva mașini treceau pe stradă, dar nu trebuia să se sperie prea tare! Așa că, ieșind pe ușa de la intrare a hotelului, a trebuit să ia o decizie: stânga sau dreapta? La primul colț, o a doua decizie: dreapta, stânga sau în față? Și aceeași situație s-a repetat, deoarece scopul era să vadă centrul orașului.

Sfârșitul poveștii este fericit. După două ore, după ce a văzut toate monumentele importante (și restaurante și magazinele!), eroul nostru ajunsese din nou la hotel, nevătămat, ca să se odihnească după ce a parcurs mii de km într-o singură zi!”

3. Instructorul trebuie să înceapă și să dirijeze discuția de grup, punând întrebări de genul:
 - Pot ghici care este procesul de luare a deciziilor folosit de eroul din poveste?
 - Cum ar fi procedat ei într-o situație similară?
 - Cum iau ei deciziile?
 - Ce tip de gândire este mai indicat și când?

Este probabil să fie necesară furnizarea de informații teoretice despre inteligența emoțională, gândirea critică, alte subiecte, în funcție de tema și de obiectivele activității de training.

Material necesar: -

Durată: 20 minute

Obiective:

- încurajarea deciziilor bazate pe intuiție
- asumarea riscurilor
- consolidarea încrederii
- ridicarea limitelor în abordarea situațiilor



**Exercițiul 43. Valori personale**

Metodă: Grupul este confruntat cu diferite seturi de valori personale.

Sarcini:

1. Instructorul va da o listă de exemple de valori personale și posibilul impact al acestora, ca în exemplele ce urmează:

Valori	Impactul valorilor
Realizare	realizări cuantificabile, faimă, carieră
Concurență	câștigare, a fi nr. 1
Colaborare	utilitate, a fi implicat în activitățile echipei
Curaj	apărarea convingerilor proprii
Creativitate	folosirea imaginației, a fi inovator
Egalitate	oportunități egale pentru toți
Incitare	aventură, provocare
Onestitate	sinceritate, franchețe, integritate
Independență	încredere în propriile forțe, auto-suficiență
Conducere	exercitarea de influență asupra altora
Loialitate	sentimentul datoriei
Bani	a-i avea, siguranță financiară
Recunoaștere	respect, admirația celorlalți
Responsabilitate	sentimentul că alții depind de tine
Încredere în sine	respect de sine, încredere în talentele proprii
Stabilitate	ordine, liniște

2. Fiecare cursant trebuie să aleagă de pe listă cinci valori considerate ca având cea mai mare importanță și cinci valori pe care le consideră mai puțin importante.
3. Rezultatele vor fi dezbătute în grupuri mici, pentru a alege aceleași categorii de valori, de data aceasta aplicabile echipei.
4. Discuții cu privire la discrepanțe și la cauzele rezultatelor obținute în grup.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durată: 20 minute

Obiective:

- conștientizarea diferitelor seturi de valori relevante



Exercițiul 44. *Empatie*

Metodă: Grupul va fi confruntat cu evaluarea propriilor valori, prejudecăți, privilegii sociale, discriminare multiplă și efectele cumulative ale spiritului de echipă.

Sarcini:

1. Instructorul va cere participanților să formeze un șir, așezându-se unul lângă altul și ținându-se de mâini, fără să vorbească unii cu alții.
2. Instructorul va menționa anumite categorii de persoane, iar fiecare persoană trebuie să facă un pas înainte sau un pas în spate, în funcție de opinia proprie (*un pas înainte înseamnă că acea categorie reprezintă un avantaj pentru societate, iar un pas în spate înseamnă că este un dezavantaj*). Participanții trebuie să rămână în aceeași poziție și să nu revină în șir după fiecare mișcare.
Categoriile care vor fi luate în calcul vor avea la bază:

- *Studiile:*
 - *Formarea socio-economică:*
 - *Sexul: femeiesc/bărbătesc*
 - *Vârsta: tânăr/bătrân*
 - *Aspect: frumos/obișnuit*
 - *Slujba/funcția: muncitor, președinte, manager de bancă, star de cinema, profesor, doctor*
 - *Stil de management*
 - *Personalitate*
 - *Altele.*
3. Când șirul se rupe din cauza faptului că participanții nu se mai pot ține de mâini, exercițiul se va întrerupe, iar instructorul va începe discuția cu privire la ce s-a întâmplat, punând întrebări de genul:
 - *Pornim într-adevăr cu toții din același punct?*
 - *Faptul că nu suntem în rând cu ceilalți înseamnă discriminare sau lipsă de motivare?*
 - *Ce efect au convingerile / punctele de vedere personale?*

Material necesar: listă de categorii de slujbe, flipchart, markere, spațiu pentru ca participanții să poată sta în rând, unul lângă celălalt.

Durată: 30 minute

Obiective:

- *Analizarea impactului pe care îl au privilegiile sociale, prejudecățile, discriminarea și efectele lor cumulative asupra consolidării spiritului de echipă*



Exercițiul 45. *Schimbări*

Metodă: Membrii grupului trebuie să devină conștienți de procesele de gândire și creativitate, precum și de faptul că este necesară gândire critică pentru a rezolva probleme.

Sarcini:

1. Instructorul va desena următoarea schiță pe flipchart:

	SE POT SCHIMBA	NU SE POT SCHIMBA
OAMENII		
LOCURILE		
LUCRURILE		

2. Fiecare participant trebuie să completeze schița individual, ținând cont de propria experiență și de propriile convingeri.
3. Un grup de voluntari va încerca să completeze schița pe flipchart, în funcție de sugestiile participanților.
4. Instructorul va coordona discuția dintre participanți, astfel încât să sublinieze mecanismul de gândire care stă la baza rezistenței la schimbare.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durață: 20 minute

Obiective:

- conștientizarea rezolvării problemelor, rezistenței la schimbare, necesității pentru gândire critică.

**Exercițiul 46. Convingeri iraționale**

Metodă: Grupul va primi instrucțiuni să abordeze în mod creativ procesele de rezolvare a problemelor.

Sarcini:

1. Instructorul va da o listă de convingeri obișnuite, similar următorului chestionar:

Notați fiecare afirmație cu calificative de la 1 la 5, însemnând

	1	2	3	4	5
	Dezacord	Dezacord	Posibil	Acord	Acord
	total				total
1. Sunt sigur că sunt iubit sau cel puțin plăcut și aprobat de toate persoanele importante pe care le întâlnesc.					
2. Sunt sigur că sunt pe deplin competent, că nu fac greșeli și că am succes din toate punctele de vedere, dacă mi se oferă posibilitatea.					
3. Unii oameni sunt răi, vicleni sau mârșavi, și ar trebui blamați și pedepsiți pentru asta.					
4. Alți oameni nu mă respectă, se folosesc de mine și când am nevoie de ei mă lasă baltă.					
5. Este îngrozitor, este aproape sfârșitul lumii, când lucrurile nu sunt cum îmi place mie să fie.					
6. Nefericirea oamenilor, inclusiv a mea, este cauzată de factori pe care nu îi pot controla, prin urmare nu pot să fac mare lucru în acest sens.					
7. Nu este corect. Ea este mai apreciată și a fost promovată când de fapt eu sunt mai bun și mai calificat pentru acea funcție – este povestea vieții mele.					
8. Dacă ceva ar putea fi periculos, neplăcut sau înfricoșător, ar trebui să îmi fac multe griji.					
9. Este mai ușor să amân ceva neplăcut sau dificil decât să îl confrunt.					
10. Trebuie să câștig cearta asta, altfel oamenii mă vor privi ca pe un ratat.					
11. Am nevoie de cineva mai puternic decât mine, pe care să mă bazez.					
12. Problema(ele) mea este cauzată de un eveniment din trecut, de aceea am probleme acum.					
13. Sunt legat de mâini și neputincios în a-mi schimba situația – familia mea trebuie să ia deciziile.					
14. Ar trebui să fiu foarte supărat pentru problemele și necazurile altor oameni.					

TOTAL = _____

—	—	—	—	—
—	—	—	—	—





2. După ce totalul este făcut individual, se va calcula media totală a grupului.
3. După dezbaterile discrepanțelor dintre totalurile individuale și media grupului, instructorul va explica de ce afirmațiile de mai sus sunt denumite „Convingeri iraționale Comune”.

Convingerile (iraționale) negative sunt înfrângerea, defensivă, negarea, demonstrate de cuvinte și expresii cum ar fi: *eșec, umilire, prins în capcană, neputincios, niciodată, ratat viața, decizia altora*.

Este necesară o abordare mai pozitivă – convingerile raționale și pozitive sunt reprezentate de cuvinte și expresii cum ar fi: *realist, posibilitate, negociere, fac tot posibilul, pot învăța și supraviețui (din propria experiență), nu trebuie să am mereu dreptate*.

Material necesar: chestionare, flipchart, markere

Durață: 15 minute

Obiective:

- *conștientizarea atitudinii și a convingerilor personale*
- *prețuire de sine*



Exercițiul 47. *Oglinzi*

Metodă: Membrii grupului sunt învățați să creeze relații.

Sarcini:

1. Instructorul împarte grupul în perechi.
2. Cei doi jucători dintr-o pereche se așează față în față, și menținând contactul vizual, se deplasează încet, cu mișcări fluide, imitându-se reciproc. Este foarte important să se mențină contactul vizual -- chiar dacă există tendința puternică de concentrare asupra unei anumite părți a corpului, aflate în mișcare, aceștia trebuie să aibă încredere în corpurile proprii, în primul rând deoarece în caz contrar nu ar mai observa mișcările perechii, concentrându-se asupra propriilor mișcări. Jucătorii vor lua conducerea pe rând, unul dintre aceștia fiind „imitator”.
3. Instructorul va alege o pereche căreia îi va cere să facă exercițiul în fața grupului.
4. În plus, instructorul le poate cere să joace un joc numit „imită-l pe imitator” în care nici unul dintre jucători nu conduce de fapt. Acest joc se bazează pe faptul că fiecare jucător „dă sau preia” comanda în mod aleatoriu, în funcție de personalitate.
5. Grupul de observatori trebuie să compare propriile obstacole cu care s-au confruntat în executarea jocului cu observațiile perechii care dă exemplul în fața grupului.

Material necesar: -

Durață: 10 minute

Obiective:

- *conștientizarea dificultăților de sincronizare*
- *identificarea ușurinței / dificultăților în acceptarea faptului de a te lăsa condus*



Exercițiul 48. *Jocul de rol / Abilități personale*

Metodă: Membrii grupului primesc instrucțiuni să joace roluri, în funcție de situațiile alese de instructor.

Sarcini:

1. Instructorul împarte grupul în echipe.
2. Fiecare echipă trebuie să se confrunte cu următoarele situații:

Etica profesională

Există o convingere motivatoare conform căreia angajații au datoria față de angajator de a presta o zi de muncă diligentă, inclusiv de a respecta indicațiile supraveghetorului.

Explicațiile oferite pentru problemele sociale și economice cu care se confruntă multe țări au la bază comportamentul incorect și lipsit de etică pus în practică în mediul de afaceri și în administrația publică. Unul dintre multiplele argumente standard este acela că corupția poate fi cauza tuturor problemelor noastre. Se pare că putem ajunge bogați devenind buni, ceea ce nu este prea departe de realitate.

Scenarii

1. Un manager și un angajat discută despre modul în care ar trebui tratat un client – dacă societatea lor livrează servicii și practică prețuri fixe, iar managerul îi cere muncitorului să factureze mai multe activități, mai multe materiale, să le treacă la prețuri mai mari decât în realitate. Adică, managerul îi cere muncitorului să îl încarce la preț pe client
2. Un manager – șeful departamentului, vine în vizită / inspecție la locul de muncă, de unde unii muncitori lipsesc și nimeni nu știe de ce, iar inspectorul / managerul / șeful strigă și îi pedepsește pe toți muncitorii din departament și în special pe toți cei care sunt prezenți la muncă.
3. Un client se plânge iar managerul / șeful „se spală pe mâini” de problemele companiei / de lipsa de participare și responsabilizare, fără să dea vreo soluție.

Politețe

Folosirea uzuală a cuvintelor „vă rog”, „mulțumesc”, „mă scuzați” și „pot să vă ajut?” în relația cu clienții, supraveghetorii și colegii.

Scenarii

1. Un șef strigă cu voce tare în birou, deranjând pe toată lumea din jur, dând naștere unui murmur și cauzând disconfort angajaților.
2. Un client se plânge, iar managerul / șeful răspunde sec, fără respect față de interesele acestuia și nu îi dă nici o asigurare cu privire la problemă sau la modalitățile de soluționare.

Munca de echipă

Capacitatea de a împărți responsabilitățile, de consfătuire, de a respecta angajamentele, de a-i ajuta pe ceilalți în munca lor, de a căuta ajutor atunci când este necesar.





Scenarii

1. Un tânăr angajat cere ajutor managerului lui, deoarece cel dintâi nu știe cum să rezolve o problemă. Îi spune șefului că nimeni din departament nu a vrut să îi dea vreun sfat și că e disperat să găsească un mod de a ieși din problemă.
2. Managerul este într-o ședință, discutând cu unul dintre managerii săi de conducere despre subiectul problematic al marketingului.

Auto-disciplină și încredere în sine

Capacitatea de a aranja propriile sarcini astfel încât să fie obținut cel mai bun randament, de a învăța din experiență, de a pune întrebări, de a corecta greșeli, de a însuși criticile și indicațiile fără sentimente de eșec, ofensare sau jignire.

Scenarii

1. Un manager îi arată angajatului cum să învețe din propria experiență, prezentându-i diferite probleme similare și împărțind problema în etape sau obiecte analitice.
2. Un șef este criticat într-o ședință și reacționează negativ, impunând ascultare și supunere, deoarece el este cel care plătește salariile și știe cel mai bine trebuie făcut.

Respectare normelor

Capacitatea de a controla ținuta, coafura, limbajul corporal, tonul vocii și vocabularul în funcție de cultura dintr-un anumit loc de muncă.

Scenarii

1. Un exemplu de comportament / tratare nepotrivită a unui client important ca și cum ar fi un cerșetor, al unei secretare care tratează prost un client.

Stăpânirea limbii

Capacitatea de a vorbi, citi și scrie în limbaj standard, într-o manieră comercială. Unii dețin această abilitate „tehnică” de a recunoaște utilizarea corectă de cea incorectă, însă pot fi deficitari în ceea ce privește abilitatea de a identifica situațiile în care trebuie folosit limbajul standard și tonalitatea în care trebuie folosit.

Scenarii

1. Un manager vorbește cu angajații săi într-un stil foarte oficial, ca un judecător într-un tribunal. Toată lumea se grăbește, având multe lucruri de făcut și multe probleme de rezolvat, iar șeful este foarte pompos, scoțând în evidență aspecte neesențiale și neglijându-le pe cele importante / prețiozitate.
3. Instructorul alocă echipelor roluri pentru posturi existente într-o organizație tipică: manager, angajat, revizor, lider neoficial, observatori, etc., în funcție de situațiile specifice alese.
4. Grupul de observatori trebuie să prezinte detaliile observate, iar discuțiile trebuie să sublinieze utilizarea abilităților personale de către jucătorii de roluri.

Material necesar: descrieri de situații pentru echipele care joacă roluri

Durată: 10 minute





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Obiective:

- *conștientizarea folosirii abilităților sociale și a modului în care sunt percepute*
- *identificarea ușurinței / dificultăților în a juca un rol*

**Exercițiul 49. Abilități de bază pe care angajatorii de doresc**

Metodă: Membrii grupului sunt implicați într-o activitate de descoperire, pentru a identifica și enumera abilitățile de care angajatorii au nevoie pentru un bun randament.

Sarcini:

1. Instructorul împarte grupul în perechi/echipe și le cere să se gândească la tipurile de abilități personale și de abilități sociale utile la locul de muncă, din proprie experiență.
2. Rezultatele sunt notate la comun pentru întreg grupul, folosind următorul model de tabel sintetizator:

Capacitate complexă	Tip de angajat	Influențarea / controlul de sine	Influențarea / controlarea celorlalți	Modalități de dezvoltare/facilitare Discuții în grup
1. Influență: Eficiență organizatorică și conducere	Angajații care înțeleg scopul și misiunea organizației.	Asumarea de bunăvoie a responsabilității	Îi poate motiva pe colegii de muncă, astfel încât să urmeze exemplul.	
2. Eficiența grupului: abilități interpersonale, negociere și muncă de echipă	Echipele din același loc de muncă determină o mai mare productivitate, calitate a produselor și calitate a vieții la locul de muncă	Munca de echipă necesită abilități interpersonale semnificative, empatie și inteligență emoțională	Abilitatea de a negocia, de a dezamorsa conflicte de a înțelege motivele celorlalți	
3. Management personal: Respect de sine, stabilirea ținutelor/motivare, și dezvoltarea personală și a profesională	Angajații cu o imagine de sine puternică se mândresc cu munca lor și se simt bine atunci când stabilesc și urmăresc țeluri ambițioase	Aceștia își creează cariere puternice și își largesc orizonturile personale	Contribuie la succesul organizației	
4. Adaptabilitate: Gândire și rezolvare a problemelor într-un mod creativ.	Abilitatea de a recunoaște și de a defini problemele, de inventa și implementa soluții, de a urmări și de a evalua rezultate este o abilitate personală și organizatorică	Depășirea granițelor gândirii lineare și observarea legăturilor dintre idei aparent fără legătură	Promovare inovației și a adaptabilității succesului organizatoric	





	cheie			
5. Comunicare: ascultarea și comunicarea orală	De cele mai multe ori oamenii interacționează ascultând și vorbind; comunicarea eficientă are o importanță centrală pentru succesul activității și al afacerii	Abilitățile de comunicare sunt importante pentru cunoaștere funcției și promovarea succesului la locul de muncă	Abilitățile de comunicare, ascultarea și vorbirea la subiect facilitează înțelegerea între membrii echipei, procesul de luare a deciziilor și previne riscurile.	
6. Citirea, scrierea și calcularea	Abilitățile de bază cum ar fi citire, scrierea și calculare sunt considerate azi cheia succesului, însă de fapt, în trecut, mulți muncitori au reușit datorită rezistenței și a voinței	Muncitorii de la toate nivelele trebuie să aibă abilitățile academice de bază pentru a putea funcționa adecvat în mediul de muncă computerizat și descentralizat de azi	O etică profesională puternică nu va compensa analfabetismul și necunoașterea numerelor.	
7. Baza: A învăța să înveți	Concurența globală și progresul tehnologic impune o învățare continuă de-a lungul carierei.	Un individ poate deveni competent și în alte abilități necesare la locul de muncă.	Adaugă un plus de valoare organizației și permite dezvoltarea personală și profesională în cadrul organizației.	

3. Discuții de grup

Material necesar: flipchart

Durată: 20 minute

Obiective:

- conștientizarea abilităților sociale necesare la locul de muncă
- identificarea unor metode de îmbunătățire adecvate



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Capitolul D.CREATIVITATE

**Exercițiul 50. Exerciții de percepție și perspectivă****A pune punctul pe i**

Metodă: Instructorul desenează o linie verticală pe foi de hârtie (similară majusculei „i”) și cere cursanților (celor din fața grupului sau tuturor, pe foi de hârtie individuale) să pună punctul pe „i”

Durată: 1 minut

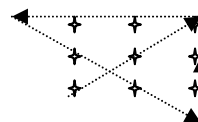
Obiective: Există convenții care trebuie acceptate – astfel încât ambiguitățile să fie evitate; este necesară o comunicare clară, iar regulile ar trebui prezentate cu claritate. Dacă grupul acceptă faptul că linia verticală reprezintă litera „i”, atunci punctul trebuie pus pe linie, nu în partea superioară a literei.

Cele 9 puncte

Metodă: Instructorul desenează 9 puncte pe o foaie de hârtie, pe trei rânduri a câte trei puncte fiecare, aflate la distanțe egale, conform desenului de mai jos. Acesta/aceasta va cere cursanților să reproducă punctele pe propriile foi de hârtie și să unească punctele cu ajutorul a numai 4 linii, fără să ridice pixul de pe hârtie și fără să treacă de mai multe ori prin același punct. Nu este necesar să revină în punctul de plecare, ci doar să unească punctele între ele. Dacă cineva știe rezultatul, atunci trebuie să tacă din gură. Cineva va fi rugat să prezinte rezultatele publicului.

Durată: 3 minute

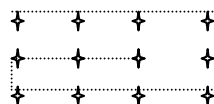
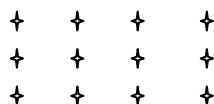
Obiective: conștientizarea modurilor de gândire

**Cele 12 puncte**

Metodă: Instructorul desenează 12 puncte pe o foaie de hârtie, pe trei rânduri, la distanțe egale, conform desenului de mai jos. Acesta/aceasta va cere cursanților să reproducă punctele pe propriile foi de hârtie și să unească punctele cu ajutorul a numai 5 linii, fără să ridice pixul de pe hârtie și fără să treacă de mai multe ori prin același punct. Nu este necesar să revină în punctul de plecare, ci doar să unească punctele între ele. Dacă cineva știe rezultatul, atunci trebuie să tacă din gură. Cineva va fi rugat să prezinte rezultatele publicului.

Durată: 1 minut

Obiective: conștientizare modurilor de gândire, repetarea lecțiilor învățate nu este întotdeauna cheia succesului.



Pătratele (figura geometrică cu patru laturi)



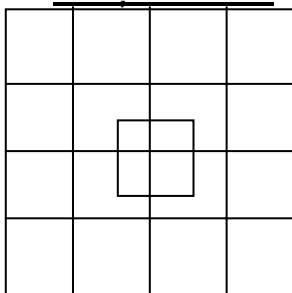


Metodă: Instructorul desenează un pătrat pe care îl împarte cu ajutorul a 3 linii verticale și 3 orizontale, aflate la distanțe egale, astfel încât să formeze mai multe pătrate, după cum se arată mai jos. Este adăugat un alt pătrat, la fel ca în imaginea următoare. Apoi acesta/aceasta cere cursanților să spună câte pătrate sunt în desen.

Durată: 3 minute

Obiective: Atenția nu este suficientă pentru a face ceva corect. Este necesar să se apeleze la un nou punct de vedere pentru a rezolva o problemă.

Soluția corectă: 33 pătrate



1 mare

16 mici

9 pătrate formate din 4 pătrate mici fiecare

4 pătrate formate din 9 pătrate mici fiecare

1 mare în centru

2 mici în centru

Discuție: Este posibil să se prezinte o schemă de distribuție normală folosind numărul de pătrate raportat de cursanți.

**Exercițiul 51. Dezvoltarea creativității**

Metodă: Membrii grupului sunt puși în situația de a găsi o soluție creativă.

Sarcini:

1. Grupul este împărțit în sub-grupuri mai mici.
2. Instructorul va cere echipelor să găsească soluții pentru următoarele zece probleme de creativitate, care vor fi folosite în discuția ulterioară despre nivele de creativitate implicate:

Să presupunem că ești un producător de creioane colorate care se confruntă cu un stoc excesiv. Ce alte utilizări poți sugera compărătorilor, astfel încât să poți comercializa stocul în exces?

Enumără câteva denumiri de website-uri care abordează tema eticii la locul de muncă.

Dacă principalele articole vestimentare ar avea nume proprii, care ar fi acelea?

Dacă ai întâlni un extraterestru prietenos care seamănă cu un pinguin, cum l-ai saluta?

Tocmai ai inventat o nouă rețetă de pâine. Enumără câteva modalități în care o poți testa înainte de a o oferi publicului, în afară de aceea de a o oferi prietenilor și familiei.

Dacă ai putea să pui o întrebare unei celebrități, fie ea în viață sau decedată, care ar fi aceea și cui ai adresa-o?

Enumără cât mai multe utilizări creative ale unei bucăți de hârtie.

Dacă ți s-ar spune să îl răpești pe Robbie Williams, ce metodă ai folosi?

Cum crezi că au fost create benzile de prindere velcro (de exemplu benzile de prindere în buclă și cârlig)?

Prezintă o scurtă biografie care crezi că ar descrie pe cineva numit Indira Jones-Stuart.

Răspunsul corect la întrebarea nr. 19: La începutul anilor 1940, inventatorul elvețian George de Mestral s-a dus să își plimbe câinele. La întoarcerea acasă a observat că vesta câinelui și pantalonii lui erau plini de scaieți¹. Curiozitatea inventatorului l-a determinat să studieze scaieții în forma lor naturală, de cârlig. Aceasta a devenit baza pentru o încuietorie unică, formată din două părți – una care „agață”, ca un scaiete, și cealaltă ca o buclă, la fel ca materialul pantalonilor săi. Rezultatul a fost marca de încuietori cu cârlig și buclă VELCRO® denumită așa după cuvintele din franceză „velour” și „crocket”. www.velcro.com.

3. Discuții de grup cu privire la dezvoltarea tehnicilor creatoare

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durată: 20 minute

Obiective:

- conștientizarea importanței creativității la locul de muncă

¹Scaieți- buruiană din specia *Xanthium* care are țepi (țepi, ghimpi)





Exercițiul 52. *Crearea unui joc*

Metodă: Membrii grupului sunt puși în situația de a găsi o soluție creativă.

Sarcini:

1. Grupul este împărțit în sub-grupuri mai mici de câte cel puțin 4 membrii. În 5 minute, instructorii prezintă activitatea care urmează a fi efectuată, adică, fiecare sub-grup trebuie să inventeze un joc, cu reguli, obiective, timp limită și resurse necesare, etc., astfel încât să poată fi jucat de celelalte echipe, fără explicații din partea autorilor.
2. Înainte de a începe activitatea, fiecare echipă trebuie să aleagă un lider. După inventarea jocului, liderii au la dispoziție 15 minute să îl prezinte în așa fel încât să fie clar pentru toată lumea.
3. Fiecare echipă va juca jocul inventat de celelalte echipe, verificându-i practicabilitatea și dacă instrucțiunile au fost date clar de către autori.
4. Discuții de grup cu privire la dezvoltarea tehnicilor creatoare

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durată: 90 minute

Obiective:

- *conștientizarea importanței creativității la locul de muncă*
- *ieșirea din tipare și șabloane mentale*
- *flexibilitate în gândire și acceptarea unor situații noi*

**Exercițiul 53.30 moduri de a suprima o idee**

Metodă: Grupul primește un chestionar similar celui prezentat în acest exercițiu. Se cere să presupună că sunt manageri și că unul dintre membrii echipei lor propune o soluție pentru o problemă serioasă observată în interiorul organizației (de exemplu, propune crearea unui ciclu de calitate la nivelul etajului de magazine).

Sarcini:

1. Cursanții primesc chestionarul și citesc cu atenție, individual, afirmațiile care reprezintă potențialele reacții față de ideea nouă. În dreptul fiecărei afirmații, ei trebuie să pună lidera **D** – dacă sunt de acord, sau **N** – dacă nu sunt de acord.

30 moduri de a suprima o idee

- I. Am încercat deja și nu merge.
- II. Așa ceva nu s-a făcut niciodată.
- III. Până acum ne-am descurcat și fără așa ceva. De ce să schimbăm acum?
- IV. Nu a fost prevăzut în buget. Vom vedea anul viitor.
- V. Nu avem personalul necesar. Nu este calificat pentru așa ceva.
- VI. Departamentul nostru nu ar avea nici un beneficiu.
- VII. Cine va plăti?
- VIII. Riscurile potențiale sunt prea mari pentru activitatea noastră din acest moment.
- IX. Nu suntem încă pregătiți pentru aceasta, dar când va veni momentul, nu vom ezita.
- X. Teoretic, sună bine, dar din experiență nu cred că are șanse de succes.
- XI. Ar fi mai bine să așteptăm aprobarea de către guvern.
- XII. Este o soluție pe termen lung, iar noi n-avem timp să așteptăm așa mult efectele dorite.
- XIII. Pe termen scurt merge, dar noi avem alte priorități.
- XIV. Oricum avem mai puține probleme decât alții. Să nu ne grăbim să facem schimbări, dacă nu avem nevoie de ele încă.
- XV. Este radical diferit de ceea ce se face de obicei în domeniul nostru. Oare concurenții noștri sunt atât de neglijenți sau ideea nu este realizabilă?
- XVI. Ceilalți nu ar accepta niciodată. Să ne gândim cum să punem problema. Vom vorbi despre asta în următoarea ședință.
- XVII. E prea complicat, nimeni nu va înțelege nimic.
- XVIII. E contrar politicii noastre interne.
- XIX. Ar avea rezultate în America, dar aici suntem în ... (România).
- XX. De mult doream să facem asta, dar trebuie să mai obținem niște informații; să așteptăm să vedem ce fac ceilalți.
- XXI. Dacă soluția este așa de bună, cum de n-au găsit-o alții până acum?
- XXII. Dorim încă un răgaz, să mai reflectăm, nu putem pur și simplu să luăm o decizie fără să ne mai consultăm, să întrebăm la Minister, să vedem ce zic alții.
- XXIII. Nu în acest mod se procedează când trebuie să faci așa ceva.
- XXIV. N-avem timp suficient, ne mai trebuie cel puțin câteva zile să studiem mai îndeaproape impactul
- XXV. Nu va fi posibil atât timp cât ideea nu vine de la director.
- XXVI. Bineînțeles, cu cifre se poate dovedi orice, dar, în realitate, problema este mult mai complexă.
- XXVII. Această problemă ține de competența Directorului General, nu putem noi să venim cu propuneri dacă nu am fost solicitați!
- XXVIII. Nu este o propunere rezonabilă! Ți-ai terminat ce aveai de făcut?





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

- XXIX. Deja punem în aplicare această soluție, însă procedura nu este oficială. Dar rezultatele se văd deja.
- XXX. Bună idee! Cum de nu ne-a venit mai devreme? Trebuie să constituim de urgență un comitet pentru a o studia și să o includem în următorul buget!
2. După obținerea rezultatelor, instructorul va împărți grupul în mai multe sub-grupuri. Fiecare sub-grup trebuie să găsească și să noteze argumente în favoarea afirmațiilor notate cu Da sau în favoarea afirmațiilor notate cu Nu- pentru una aleasă de echipă.
 3. Întregul grup va dezbate abordările care vin în sprijinul creativității tuturor, va face comentarii și va sublinia posibilele soluții.

Material necesar: chestionare

Durată: 10 minute pentru partea individuală și 20 de minute pentru munca de grup

Obiective:

- *conștientizarea importanței creativității la locul de muncă*



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Capitolul E. Rezolvarea problemelor



Exercițiul 54. *Listă de probleme curente / cronice*

Metodă: Brainstorming în grup pentru a face o listă de probleme curente / cronice ale organizației din punct de vedere al culturii organizaționale și al resurselor umane. În cazul grupurilor mixte, instructorul va alege o organizație bine cunoscută de toți participanții / de exemplu o universitate sau un guvern.

Etape:

- *Enumerarea ideilor date de participanți*
- *Analiză critică a ideilor*
- *Eliminarea simptomelor și păstrarea pe listă exclusiv a problemelor reale*
- *Gruparea problemelor în probleme cronice și probleme sporadice*

Durață: maxim 1 oră

Obiective:

- *Identificarea problemelor cronice*
- *Selectarea problemelor care au cauze legate de resurse umane, cultura organizațională, etc.*
- *Conștientizarea diferențelor dintre simptome și probleme*
- *Folosirea tehnicii brainstorming*
- *Dezvoltarea creativității*
- *Consolidarea grupului*



Exercițiul 55. **Abilități de rezolvare a problemelor**

Metodă: Fiecare persoană trebuie să devină conștientă de propriile abordări și abilități de rezolvare a problemelor.

Sarcini:

1. Instructorul expune următoarele situații:

„Ajungeți cu avionul într-un mic oraș de la malul mării, într-o țară străină, într-o sâmbătă seara. Aeroportul este aproape pustiu, cu excepția celorlalți 15 pasageri ai avionului și a celor doi sau trei membri ai echipajului. Nu există nici un bar, nici un chioșc de ziare, nici o casă de schimb. Luați un taxi și mergeți la hotel. Singurul recepționist disponibil vă înmânează cheile de la cameră. Lăsați bagajele și vă gândiți că mai aveți vreo două ore ca să vizitați orașul, dat fiind că vi s-a povestit că centrul orașului este un burg de secol al XV-lea foarte bine conservat. Coborâți, însă nu îl vedeți pe recepționist pe nicăieri, nu aveți nici o hartă, nu este nimeni în afara hotelului de la care să puteți cere indicații. Totuși, decideți să vizitați înainte de lăsarea nopții.”

2. Apoi sunt puse următoarele întrebări, pentru a dirija discuția spre identificarea strategiilor și a abordărilor de rezolvare a problemelor:

- Ce strategie folosiți?
- Cum luați deciziile?
- În ce direcție mergeți?

3. Concluzii cu privire la discrepanțe și la cauzele rezultatelor

Material necesar: -

Durată: 15 minute

Obiective:

- *conștientizarea propriului mod de gândire*
- *identificarea diferitelor abordări care pot fi folosite pentru a rezolva o problemă*



Exercițiul 56. *Avocatul diavolului*

Metodă: Instructorul cere grupului să identifice posibile soluții pentru a o problemă cronică identificată anterior.

După ce grupul alege soluția cea mai potrivită, instructorul începe să joace rolul „**Avocatului diavolului**” și încearcă să determine grupul fie să renunțe la rezolvarea problemei, fie să găsească idei suplimentare în sprijinul soluției alese.

Durață: 10 minute

Obiective:

- *De a descoperi metoda „avocatului diavolului”: când o puneți în aplicare, explicați faptul că aceasta are rolul de a întări o idee, nu de a o suprima.*
- *Analizarea soluției prin luarea în calcul a poziției factorilor de decizie.*



Exercițiul 57. *Managementul riscului*

Metodă: Instructorul cere cursanților să găsească o soluție pentru una dintre problemele identificate de grup.

Pentru a găsi o astfel de soluție, cursanții trebuie:

- a) Să identifice potențialele riscuri
- b) Să analizeze riscurile identificate
 - *Evaluarea riscurilor*
 - *Clasificarea ierarhică a riscurilor*
- c) Să identifice posibile metode de management al riscului
 - *Evitarea riscului – renunțarea la implementarea schimbării*
 - *Acceptarea riscului*
 - *Reducerea riscului*
 - *Reducerea frecvenței de apariție a riscului*
 - *Reducerea impactului riscului*
 - *Reducerea sensibilității la risc*
 - *Transferul riscurilor*
 - *Planuri pentru împrejurări neprevăzute*

Durată: 1 oră

Obiective:

- *De a descoperi teorii și proceduri de management al riscului*
- *De a lua în calcul riscul, ca parte inherentă a fiecărei acțiuni din viață.*

**Exercițiul 58. Modul de rezolvare a problemei**

Metodă: Pentru rezolvarea problemelor este nevoie de metode creative și de perspective diferite de practicile obișnuite.

Sarcini:

1. Instructorul prezintă una dintre următoarele situații:

Povestea celor trei ingineri

Un inginer mecanic, un inginer de sistem și un inginer de software mergeau într-o mașină pe un drum de munte, când frânele mașinii cedează. Disperat, șoferul pompează pedala de frână, încercând să controleze vehiculul aflat în viteză, pe benzile flancate de stânci, în timp ce pasagerii fac tot posibilul ca să nu intre în panică. În timp ce mașina se avântă spre o curbă imposibil de luat, șoferul vede o cale de ieșire într-un gard și apoi într-o căpiță de fân, în care mașina se oprește până la urmă, în siguranță. Cei trei ingineri coboară din mașină, zdruncinați, dar ușurați, iar când le vine inima la loc încearcă pe rând să găsească o soluție la problema lor.

- *Hmm, spune inginerul mecanic, se pare că conducta de frână e spartă – dacă reparăm spărtura și aerisim frânele vom putea porni din nou la drum...*

Inginerul de sistem se gândește un timp și spune:

- *Unde este cartea tehnică a mașinii? Acolo vom putea găsi un număr de telefon la care putem cere informații, pentru că trebuie să contactăm fabricantul sau distribuitorul ca să ne confirme exact care este problema...*

Inginerul de software se urcă încet în mașină pe locul șoferului și chemându-i pe ceilalți din gesturi spune:

- *Mai bine ne întoarcem pe drum să vedem dacă se întâmplă din nou..*

Departamentul de asistență tehnică aeronautică

Conform acestei povești, după fiecare zbor piloții completează o „fișă de observații” pentru a comunica inginerilor din echipa de la sol problemele mecanice sau de altă natură identificate în legătură cu aeronava, în timpul zborului. Inginerul de la departamentul service citește fișa, ia măsurile necesare pentru a elimina problema, apoi notează detaliile măsurii luate în partea de jos a fișei. Înainte de următorul zbor, pilotul verifică starea avionului.

Iată rezumatul unor fișe de observație din trecut:

Problema observată de pilot	Soluția și măsura luată de mecanici
Anvelopa principală din partea interioară stângă aproape că trebuie schimbată.	Aproape am schimbat anvelopa principală din partea interioară stângă.
Zborul de testare a fost OK, cu excepția aterizării automate, care a fost foarte accidentate.	Nu este instalată aterizare automată pe această aeronavă.
Ceva este slăbit în carlingă.	Ceva a fost strâns în carlingă.
Insecte moarte pe parbriz.	Insecte vii comandate din nou.
În modul de menținere a altitudinii, pilotul automat coboară cu o viteză de 200	Nu putem reproduce problema la sol.





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

picioare pe minut.	
Dovezi de scurgeri la trenul de aterizare principal din dreapta.	Dovezile au fost îndepărtate.
Volumul DME este incredibil de tare.	Volumul DME a fost reglat la un volum mai credibil.
Piedica de frecare blochează maneta de gaze.	De aceea este pusă acolo.
IFF nu este operațional.	IFF nu este niciodată operațional atunci când este oprit.
Crăpătură suspectată pe parbriz	Suspectul are dreptate.
Motorul numărul 3 lipsește.	Motorul a fost găsit pe aripa dreaptă după o scurtă căutare.
Aeronava se comportă ciudat.	Aeronava a fost avertizată să se cumintească, să zboare drept și să fie serioasă.
Ținta de pe radar bâzâie.	Am reprogramat radarul cu versuri.
Șoarece în carlingă.	Instalat pisică.
Se aude zgomot de sub tabloul de bord. Pare a fi un pitic care lovește cu ceva asemănător unui ciocan.	Piticului i-a fost confiscat ciocanul.

Este clar din aceste exemple că inginerii echipei de la sol au un simț al umorului bine dezvoltat – se presupune că acestea sunt extrase reale din fișe de observații completate de piloți, împreună cu răspunsurile date de ingineri. Întâmplător, compania aeriană este una dintre cele mai sigure dintre toate liniile aeriene mari din lume.

Managementul resurselor umane

O doamnă manager de resurse umane de mare succes a fost lovită în mod tragic de un autobuz și ucisă. Sufletul ei a ajuns la Porțile Raiului, unde a fost întâmpinat de Sf. Petru:

- *Înainte să te instalezi, a spus acesta, avem o mică problemă ... vezi tu, nici un manager de resurse umane nu a reușit să ajungă până aici și din cauza asta nu prea știm ce să facem cu tine.*

- *A, înțeleg, a spus femeia, nu poți să mă lași să intru pur și simplu?*

- *Ei bine, mi-ar plăcea, a spus Sf Petru, dar am ordine de sus. Am primit instrucțiuni să te las o zi în iad și o zi în rai, apoi să alegi unde ai vrea să îți petreci eternitatea."*

- *De fapt, cred că prefer raiul, a spus femeia.*

- *Îmi pare rău, dar trebuie să respectăm regulile.. așa că Sf. Petru a dus-o pe doamna manager de resurse umane la liftul ce cobora în iad.*

Când ușile s-au deschis în iad, aceasta a pășit într-un minunat teren de golf. În depărtare se vedea un club; în jurul ei, mulți prieteni – foști colegi directori, toți îmbrăcați la patru ace, fericiți și aclamând-o. Au jucat o rundă perfectă de golf, apoi au mers la club, unde au savurat o delicioasă cină cu friptură și homari. L-a întâlnit și pe Diavol, care era de fapt foarte amabil, și a petrecut o noapte minunată spunând bancuri și dansând. Nici nu și-a dat seama când a venit momentul să plece; toată lumea i-a strâns mâna și și-a luat rămas bun, iar ea a urcat în lift. Liftul s-a întors în rai, unde o aștepta Sf. Petru.





- *Acum este momentul să petreci o zi în rai, a spus acesta.*

Așa că femeia a petrecut următoarele 24 de ore tolănită printre nori, mângâind harpa și cântând, ceea ce i s-a părut aproape la fel de plăcut ca ziua petrecută în iad. La sfârșitul zilei, Sf. Petru s-a întors.

- *Deci, a spus el, ai petrecut o zi în iad și una în rai. Acum trebuie să alegi între cele două.*

Femeia s-a gândit o secundă și a răspuns:

- *Ei bine, raiul este într-adevăr încântător, însă m-am simțit mai bine în iad. Aleg iadul.*

Zis și făcut, Sf. Petru a dus-o din nou la lift, iar ea s-a întors în iad.

Când ușile liftului s-au deschis, femeia s-a trezit în mijlocul unei pustietăți acoperite de gunoi și mizerie. I-a văzut pe prieteni îmbrăcați în zdrențe și culegând gunoaie în niște saci vechi. Diavolul s-a apropiat de ea și a bătut-o pe umăr.

- *Nu înțeleg, a strigat directoarea de resurse umane, am fost aici chiar ieri și era un teren de golf, un club și am mâncat homari și am dansat și am petrecut de minune. Acum nu este decât o groapă de gunoi, iar toți prietenii mei arată mizerabil.*

Diavolul s-a uitat la ea și zâmbit.

- *Ieri te recrutam, azi ești deja în echipă.*

2. Discuție de grup pe tema procesului de rezolvare a problemelor și de comunicare / formularea problemei.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere, dacă sunt considerate necesare

Durață: 20 minute

Obiective:

- *diferite modalități de rezolvare a problemelor*
- *conștientizarea obstacolelor din calea comunicării*
- *importanța feedbackului*



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Capitolul F.ALTELE

**EXERCIȚIUL 59. PLANIFICARE STRATEGICĂ**

Metodă: Acest exercițiu poate ajuta la dirijarea unei discuții de grup cu privire la procesul de planificare strategică al organizației. Ideal ar fi ca discuția de grup să includă roluri cum ar fi cel de membru al consiliului, personal, voluntari și receptorii serviciilor, însă poate fi folosit și un instrument de autoevaluare de către oricine are legătură cu organizația.

Sarcini:

1. Instructorul dă următoarele instrucțiuni și chestionare cursanților sau echipelor de cursanți.

Exercițiul vizează modul în care este percepută organizația, prin urmare nu există răspunsuri corecte sau greșite. Mai întâi trebuie verificați indicatorii menționați în tabele, pentru a vedea dacă au fost efectuați și îndepliniți. Apoi, fiecare persoană trebuie să indice volumul de îmbunătățire care crede că este necesar acelui indicator (*Nici una sau Nu este cazul, Câtva, Este necesară o îmbunătățire semnificativă*)

2. După acordarea timpului necesar pentru evaluarea individuală, instructorul trebuie să organizeze echipele și discuțiile de grup, să compare răspunsurile și să dezbată toate aspectele în care au existat percepții diferite.
3. În etapa finală, vor fi identificate primele 2-3 priorități, în funcție de nivelul mare de consens asupra faptului că indicatorul are nevoie de o îmbunătățire „semnificativă”. Dacă exercițiul este efectuat în echipe, fiecare persoană trebuie să aleagă propriile trei priorități, iar apoi grupul le va „vota” pe primele trei.
4. Prin urmare, echipa trebuie să întocmească un plan de acțiune cu privire la aceste probleme, cu ajutorul modelului de plan de acțiune care poate fi găsit la finalul acestui exercițiu.
5. În discuțiile de grup pentru continuarea exercițiului în mediul real, după implementarea cu succes a planurilor de acțiune care au abordat prioritățile principale, subiectele de evaluare trebuie re-verificate, pentru a dezvoltare planuri de acțiune pentru alți indicatori care necesită atenție.

Instrumentul de evaluare a planificării strategice**Operațional**

Indicator	Făcut?	Necesită îmbunătățire?		
	D/N	Nici una / N.E.C	Câtva	Semnificativă
1. Organizația are un plan strategic scris, actualizat.				
2. Organizația își revizuieste periodic planul strategic scris.				
3. Dacă nu există un plan strategic oficial, a convocat organizația o ședință pentru a discuta planificarea strategică și importanța acesteia pentru organizație în anul anterior?				
4. Organizația încurajează gândirea strategică.				
5. Organizația include oameni din afara ei în procesul de planificare.				
6. Organizația este într-un total dedicată procesului de planificare strategică.				
7. Organizația și-a orientat comitetul de conducere, personalul și voluntarii către procesul de planificare strategică.				





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

8. Organizația a dezvoltat o structură pentru o planificare continuă de către comitet și pentru dezvoltarea abilităților de planificare strategică ale personalului.

Strângerea de informații și analiză

Indicator	Făcut?	Necesită îmbunătățire?		
	D/N	Nici una / N.E.C	Câtva	Semnificativă
1. A fost întocmit un plan strategic în urma cercetării mediului intern și extern.				
2. Organizația evaluează frecvent importanța sa, cerând informații din partea comunității. Misiunea și activitățile acesteia aduc beneficii comunității?				
3. Organizația achiziționează sau are acces la resurse care o pot ajuta să se gândească la schimbări și tendințe care vor afecta organizația.				
4. Comitetul, personalul de conducere, receptorii de servicii, voluntarii, constituenții cheie și în general, membrii comunității participă la procesul de planificare.				
5. Planul strategic identifică nevoile în continuă schimbare ale comunității, inclusiv punctele forte ale agenției, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările.				
6. Planul strategic identifică constituenții cheie, expectativele lor de servicii și modul în care organizația va răspunde la acestea.				

Identificarea problemelor critice cu care se confruntă organizația

Indicator	Făcut?	Necesită îmbunătățire?		
	D/N	Nici una / N.E.C	Câtva	Semnificativă
1. Organizația beneficiază de un proces de planificare care identifică problemele critice cu care se confruntă organizația.				
2. Organizația își face timp să identifice provocările cu care se confruntă organizația.				
3. Organizația încurajează și examinează schimbările majore în modul în care indivizii și agențiile examinează problemele și oportunitățile.				
4. Organizația a investit timp în identificarea potențialelor blocaje sau impedimente care ar putea sta în calea progresului.				

Dezvoltarea unei viziuni strategice și a declarații a misiunii

Indicator	Făcut?	Necesită îmbunătățire?		
	D/N	Nici una / N.E.C	Câtva	Semnificativă
1. Organizația beneficiază de o declarația a misiunii clară și semnificativă, care îi reflectă scopul fundamental, valorile și oamenii deserviți.				
2. Comitetul și personalul de conducere revizuiesc periodic declarația de misiune și o modifică astfel încât să reflecte schimbările din mediu.				
3. Organizația a dezvoltat o declarație de viziune care comunică „direcția viitoare” a organizației și rezultatele urmărite.				





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

4. Declarația de misiune copiază misiunea altei organizații?				
5. Programele organizației sunt adecvate misiunii identificate în planul strategic.				
6. Declarația de misiune este înțeleasă la scală largă, convenită și comunicată de către comitet, personal de conducere, voluntari, constituenți și comunitate.				

Dezvoltarea de țeluri și strategii

Indicator	Făcut?	Necesită îmbunătățire?		
	D/N	Nici una / N.E.C	Câtva	Semnificativă
1. Planul strategic stabilește țeluri și obiective cuantificabile care se adresează problemelor critice identificate pentru următorii 3-5 ani.				
2. Planul încorporează toate activitățile organizației în jurul misiunii.				
3. Planul stabilește prioritatea țăelurilor agenției și dezvoltă repere temporare pentru îndeplinirea lor.				
4. Au fost dezvoltate strategii care descriu cu claritate abordare și modul de atingere a țăelurilor și de soluționare a problemelor specifice.				

Dezvoltarea planurilor operaționale

Indicator	Făcut?	Necesită îmbunătățire?		
	D/N	Nici una / N.E.C	Câtva	Semnificativă
1. Planul stabilește un proces de evaluare și indicatori de performanță care să măsoare progresul înregistrat în direcția atingerii țăelurilor și a obiectivelor.				
2. Prin intermediul planurilor de lucru, resursele umane și financiare sunt alocate astfel încât să asigure atingerea la timp a țăelurilor.				
3. Planul este comunicat tuturor persoanelor interesate ale agenției – receptorilor de servicii, comitetului, personalului de conducere, voluntarilor și întregii comunități.				
4. Organizația are legături și/sau colaborează cu alte organizații pentru a furniza clienților cele mai cuprinzătoare și mai eficiente servicii.				
5. Persoanele interesate sunt implicate în procesul de evaluare.				
6. Evaluarea include o revizuire a programelor și sistemelor organizației, astfel încât să se asigure conformitatea cu misiunea, valorile și țăelurile organizației.				
7. Rezultatele evaluării se reflectă în planul revizuit.				
8. Organizația efectuează periodic o evaluare cuprinzătoare a programelor sale. Această evaluare măsoară rezultatele programului.				





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Model de planuri de acțiune: Folosiți următorul model pentru a începe formularea unui plan de acțiune care să îmbunătățească performanțele organizației în legătură cu un anumit indicator din cei enumerați anterior.

Sarcină	Termen limită	Cine	Va face ce	Măsură de evaluare
Sarcina 1	...zile	Studiază publicații scrise (Jim), web (Claudette) și alte resurse (Jill) care vor fi de ajutor pentru identificarea tendințelor externe, a schimbărilor	Nr. de resurse identificate în următoarea ședința de personal.
Sarcina 2	...zile	Determina costurile resurselor și/sau locațiile de acces public.	Număr de puncte de acces public identificate, costuri de identificare al tuturor resurselor.
Sarcina 3	...zile	Stabili prioritatea resurselor care trebuie achiziționate și recomanda puncte de acces al publicului din alte resurse.	Buget pentru resursele pregătite, resurse achiziționate.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durață: 30 minute

Obiective:

- de a permite oamenilor să înțeleagă diferențele dintre management și conducere





Exercițiul 60. *Mnemonică dezvoltării tehnicilor*

Metodă: Cuvântul mnemonică vine de la Mnemosyne². Exercițiul creează tehnici de învățarea și reținere. Are la bază metoda de memorare prin asociere. Exemple de mnemonică prin asociere sunt:

- Cuvântul „stalagmite” conține un „M” de la munte (care este îndreptat în sus, spre deosebire de stalactite, care sunt îndreptate în jos)
- Cuvântul „iminent” (referitor la evenimente) începe cu „i” la fel ca „inevitabil” (spre deosebire de „eminent”)
- Numerele pot fi memorate prin asocieri cu imagini ce au forme similare, de exemplu: 1 = băț, 2 = lebedă, 3 = pasăre în zbor, 4 = iaht, 5 = cârlig, 6 = elefant (trompa), 7 = stâncă, 8 = ochelari, 9 = balon prins cu ață, 0 = minge, 10 = băț și cerc.

Există multe alte alternative. Această metodă de memorare permite memorarea unor numere lungi creând o poveste legată de respectivele imagini.

Sarcini:

6. Participanților li se cere să dea exemple de mnemonică din propria experiență.
7. Instructorul va cere membrilor echipei, individual sau în perechi, să creeze propriile mnemonici pentru o anumită informație importantă, fapt, număr.

Informația poate avea sau nu legătură cu subiectul ședinței, în funcție de situație. Exemple de tipuri de informații care pot fi reținut cu ajutorul mnemonicii sunt: *un număr de telefon, un proces, o teorie, un model, o formulă, o dată tehnică, gama unui produs, coduri și numere, proceduri și politici, referințele unui document, etc.*

8. Mnemonicile vor fi apoi prezentate grupului și se va dezbate eficiența lor și topul de asocieri folosit.
9. Discuții de grup – împărtășirea de idei pentru a putea memora datele cheie ajută echipa în mai multe puncte de vedere: îmbunătățește reținerea subiectului specific folosit în exercițiu; îi învață pe oameni cum să își îmbunătățească memoria și îi reunește pe oameni într-o manieră creativă. Există de asemenea posibilitatea ca anumite idei bune să reiasă în timpul exercițiului, care apoi pot fi transmise și folosite pentru a consolida informațiile cheie în întreaga organizație.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durață: 20 minute

Obiective:

- Îmbunătățirea creativității
- Dezvoltarea tehnicilor de memorare

² Zeița memoriei din mitologia greacă





Exercițiul 61. **Reprezentări IDEALE vs REALE**

Metodă: Participanții trebuie să furnizeze reprezentări ale unor organizații ideale / reale și să compare viziunile. Exercițiul trebuie efectuat individual sau în grupuri mici.

Sarcini:

1. Participanților li se va cere să deseneze individual o reprezentare a unei organizații ideale. Au la dispoziție 2 minute pentru acest lucru.
2. Desenele sunt prezentate grupului și fiecare participant trebuie să reflecte asupra similitudinilor / deosebirilor observate în comparația cu viziunea proprie.
3. Apoi, același exercițiu este repetat, după gruparea participanților în grupuri de min. 3 persoane. De această dată, desenul trebuie să reprezinte opinia grupului. Au la dispoziție 5 minute pentru a conveni asupra unei opinii comune.
1. Discuțiile trebuie să evidențieze tranziția de la viziunea personală la cea de grup și acceptarea reprezentărilor „mai bune” sau „mai inteligente” sau „mai sugestive” ale unor participanți. Există aspecte diferite în comparație cu opiniile individuale? Opiniile cui au fost mai puternice? De ce?
2. Același exercițiu va fi pus în aplicare pentru situații reale / în acest caz, vor fi formate grupuri în funcție de apartenența la aceeași organizație.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere

Durată: 20 minute

Obiective:

- Împărtășirea opiniilor
- Armonizarea grupului



Exercițiul 62. **La întoarcerea acasă – continuare și crearea unei legături**

Metodă: Înainte de finalul activității de instruire, participanții trebuie să furnizeze idei sau un plan folosind aspectele învățate în activitățile viitoare din viață / de la locul de muncă.

Sarcini:

1. Instructorul va sublinia importanța investițiilor în pregătirea profesională:
 - *un curs are drept scop investirea în schimbare, astfel încât participanții să poată face mai bine ceva, folosind cunoștințele și abilitățile câștigate în timpul pregătirii.*
 - *oamenii din trecutul organizației nu au beneficiat de evoluția și de dezvoltarea pe care participanții la curs au experimentat-o, prin urmare este nevoie de puțină atenția atunci când ne întoarcem acasă pentru a propune proiecte noi.*
 - *dar este mai bine să se facă ceva după ce a fost investit timp și/sau bani în curs.*
2. Instructorul va cere grupului de participanți să facă o listă cu idei utile care pot fi folosite în cursurile viitoare.
3. Concluziile exercițiului este de a sprijini relațiile dintre participanți, stabilind legături pentru dezvoltarea unor proiecte viitoare, munca în grup.

Material necesar: hârtie, flipchart, markere, diapozitive și proiector

Durată: 20 minute

Obiective:

- *Împărtășirea opiniilor*
- *Scoatere în evidență a faptului că nu este întotdeauna ușor să ne întoarcem acasă cu idei/planuri noi originate în curs*



Exercițiul 63. *Jocul de rol / variante de grup: jocul pe bază de scenariu, jocul de rol improvizat, jocul de roluri mixte, jocul de roluri inverse, ...*

Metodă: Se joacă în grupuri formate din persoane care nu se cunosc. Este prezentată o situație specială, cu roluri pentru fiecare persoană – nu este necesar ca rolurile să fie similare celor avute în viața reală. Pașii jocului de rol sunt următorii:

1. prezentarea jocului:
 - *obținerea acceptului grupului*
 - *prezentarea situației „imaginare”, dar realiste și a rolurilor care urmează a fi jucate,*
2. organizarea jocului
 - *acordarea de roluri cursanților, împreună cu setul de reguli (cunoscut numai de cursantul care joacă rolul)*
 - *alegerea de observatori pentru jocul de rol*
3. desfășurarea jocului o anumită perioadă de timp
4. analizarea jocului
 - *concluziile observatorilor*
 - *opiniile jucătorilor*

Prima ședință pentru auditul organizației

Instructorul prezintă următoarea situație:

Management unei mari manufacturi, cu aproximativ 2000 de angajați, intenționează să ceară asistență unei echipe de consultanți pentru a spori productivitatea. Este organizată o vizită de o zi pentru efectuarea unei prime evaluări, având trei puncte pe ordinea de zi:

- a) o întâlnire cu conducerea, pentru a face schimb de informații
- b) o vizită la zonele de producție, pentru a vedea procesele de producție și locurile de muncă
- c) o revizuire a informațiilor obținute și discuții cu privire la eventualele măsuri propuse de consultanți pentru îmbunătățirea randamentului.

Doamna director general a sosit la 9:30 dimineața, chiar dacă întâlnirea era programată la 9:00 am, însă anterior dăduse instrucțiuni asistentei să facă o prezentare echipei de consultați și să răspundă la eventualele întrebări sau solicitări.

Când a sosit, i-a luat încă 30 min, pentru a strânge laolaltă întreg grupul de persoane interesate din cadrul întreprinderii, care să se întâlnească și să participe la discuția inițială cu consultanții. Când în sfârșit ședința a început, i-a prezentat pe fiecare, iar consultanții și-au prezentat intențiile și obiectivele acelei zile. După aceea, au început un interviu, pentru a afla cât mai multe informații.

Echipei de cursanți li se vor aloca următoarele roluri: Consultant principal, consultant,





Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

director general, director de producție, director de calitate, ingineri de planificări, asistenta directorului, director economic, etc.

Acestora li se va cere să joace rolurile timp de 15 minute, timp în care observatorii trebuie să ia notițe. Aceste notițe vor fi folosite pentru a dirija discuțiile din grup.

Durată:30 minute

Obiective:

- *înțelegerea pozițiilor și a comportamentelor altor persoane*
- *îmbunătățirea relațiilor interpersonale, prin înțelegerea punctelor de vedere ale celorlalți participanți*
- *flexibilitatea în gândire și acceptarea punctelor de vedere diferite.*



Leonardo da Vinci

Proiect pilot RO/03/B/F/PP- 175017



CNIPMMR

Capitolul G. Bibliografie și referințe

- Teach yourself COUNSELLING, Aileen Milne, 2003, Hodder Headline Ltd, Marea Britanie
- Tehnici de comunicare, Andre de Peretti, Jean-Andre Legrand, Jean Boniface, Editura Polirom, 2001

http://www.azbea.org/ABEA%20Journal%202001/beyond_rhetoric.htm

<http://www.uwex.edu/li/learner/assess1.htm> accessed on March 11, 2006

<http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor585925> accessed on March 11, 2006

<http://www.salto-youth.net>

Utah Education Network: <http://www.uen.org/>

Compilat în urma Mini Conferinței Cornell Trainer Network Icebreaker-care a avut loc pe 2 iulie, 1996

