

MANUAL PENTRU FORMATORI

Versiune finală

BUDAPEST BUSINESS SCHOOL

FEBRUARIE 2017

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



INTRODUCERE

Acest manual se bazează pe contribuțiile partenerilor proiectului Trust Me: Adinvest International, Universitatea Babeș-Bolyai, Budapest Business School și Universitatea de Științe Aplicate din Lahti. Scopul Manualului este de a sprijini formatorii profesioniști în activitățile lor în cadrul modulului de aptitudini personale și sociale al formării mentorilor. Formarea viitorilor mentori cuprinde toate aspectele importante ale procesului de mentorat, dar poate fi privită doar ca un punct de plecare în calea dezvoltării personale a participanților. În înțelegerea noastră, aptitudinile personale și sociale pot fi încorporate doar prin învățarea bazată pe experiență. În consecință, ambiția noastră cu acest manual nu se limitează la transferul mecanic al tehnicilor și instrumentelor, ci cuprinde îmbunătățirea capacității participanților de auto-reflecție și învățare continuă.

Cum să citiți manualul?

Manualul conține descrierea detaliată a tuturor exercițiilor de instruire care trebuie efectuate în timpul sesiunilor de formare. Sesiunea de formare este împărțită în patru părți distinctive, care urmează logica procesului de mentorat:

- I. Faza pregătitoare
- II. Negociere/contractare
- III. Facilitarea mentoratului
- IV. Încheierea procesului de mentorat

Exercițiile sunt prezentate într-un mod cuprinzător, cu instrucțiuni clare și detaliate care conțin următoarele elemente.

Obiectivul exercițiului

Această parte explică următoarele aspecte: Ce abilități/competențe pot fi dezvoltate prin utilizarea exercițiului și cum? Care sunt principalele obiective ale exercițiului? În ce situații exercițiul poate fi util? Care sunt rezultatele preconizate?

Instrucțiuni

O scurtă descriere și instrucțiuni detaliate, pas cu pas clarifică modul de utilizare a metodei de formare. Descrierea este axată pe detaliile tehnice ale exercițiului.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Această parte reprezintă un ghid al formatorului pentru prelucrarea reflexivă a rezultatelor, care conține sugestii și întrebări practice pentru a facilita munca în grup.

Timp și materiale necesare

Reprezintă intervalul de timp estimat necesar aplicării exercițiului/metodei, împreună cu descrierea echipamentului și a materialelor care trebuie utilizate (texte, formulare, chestionare sunt de asemenea atașate, dacă este cazul).

Dacă există materiale de bază relevante, lecturi și/sau sarcini ulterioare, acestea sunt de asemenea atașate.

PARTEA I. PREGĂTIREA MENTORATULUI

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Spargerea gheții / Încălzire

EXERCIȚIUL # 1 VALORI, CARACTERE ȘI PERCEPȚIA DE SINE

Obiectivul exercițiului

În acest exercițiu, participanții se descriu pe sine (oameni/sentimente) și astfel sporesc capacitatea lor de a observa, de a asculta, de a caracteriza și de a evalua în mod activ.

Instrucțiuni

Pe o bucată de hârtie, fiecare participant scrie trei adjective pe care le simte că îl/o descrie. Toate hârtiile sunt adunate, iar instructorul/formatorul citește documentele unul după altul. Cu fiecare set de adjective, grupul speculează cine le-a scris.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

1. Confirmarea utilizării precise și corespunzătoare a cuvintelor/expresiilor.
2. Puteți extinde exercițiul prin a discuta experiențe de viață prin descrierea de valori printre participanți.

Timp și materiale necesare

Nici unul

DURATĂ: 15 minute

Materiale de bază, materiale pentru citit, alte sarcini

Nici unul

EXERCIȚIUL # 2 SIMILARITĂȚI-

Obiectivul exercițiului

În acest exercițiu, participanții se descriu pe sine (oameni/sentimente) și astfel sporesc capacitatea lor de a observa, de a asculta, caracteriza și evalua în mod activ.

Instrucțiuni

Cursanții lucrează în perechi, iar fiecare pereche încearcă să găsească trei elemente comune în ele.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

1. Confirmarea utilizării precise și corespunzătoare a cuvintelor/expresiilor.
2. Puteți extinde exercițiul prin a discuta experiențe de viață prin identificarea asemănărilor dintre oameni.

Timp și materiale necesare

Nici unul

DURATĂ: 15 minute

Materiale de bază, materiale pentru citit, alte sarcini

Nici unul

Personalitatea mentorului

EXERCITIUL # 3 Calitățile mentorului

Acest exercițiu se referă la identificarea abilităților necesare unui mentor printr-o reflecție individuală și o sesiune comună, coordonarea se va modera. Rezultatele vor fi prezentate pe flipchart ca o listă de aptitudini ordonate după importanță. Acest exercițiu poate fi utilizat ca introducere pentru capitolul care descrie aptitudinile cheie ale Mentorului.

Obiectivul exercițiului

Obiectivul acestui exercițiu trebuie să fie mai întâi individual, apoi de grup, în funcție de abilitățile necesare unui mentor. Cursantul începe prin a-și pune întrebări cu privire la propria experiență de viață ca și copil sau tânăr adult. El/ea trebuie să se gândească la persoane care au fost foarte utile în diferite momente și să identifice de ce această relație a fost atât de utilă? Ce abilități și competențe au fost aplicate?

După acest prim pas, ei vor împărtăși cu ceilalți cursanți și, în calitate de coordonator al exercițiului dvs. veți utiliza tabla pentru colectarea ideilor, ordonarea lor și cuantificarea rezultatelor. Rezultatul trebuie să fie o listă a abilităților ordonată după importanță.

Rezultatul preconizat:

- Abilitatea de a identifica calitățile personale necesare unui mentor eficient.

Structura exercițiilor

Obiective:

- Să identifice calitățile mentorilor eficienți
- Să exploreze rolurile pe care mentorii le pot juca în viața deținătorilor de IMM-uri.

Instrucțiuni

1. Oferiți fiecărui participant câte o fișă. Cereți-le să-și amintească când erau copii sau tineri. Rugați-i ca încet să:

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- a. Identifice o persoană, de preferință care nu este rudă, care a fost un fel de mentor pentru ei,
 - b. Gândească de ce această persoană a fost importantă pentru ei și rezultatul acesteia asupra lor
 - c. Rememoreze *calitățile* acelei persoane care au făcut-o atât de apreciată și să noteze pe fișă două sau trei dintre acele calități.
2. Participanții trebuie să discute pe scurt despre mentorul identificat și calitățile pe care ei le-au apreciat. În timp ce vorbesc, enumerați aceste calități pe foaia de flipchart. Când se repetă o calitate, puneți lângă ea o bifă de fiecare dată când aceasta este menționată. (De exemplu, prima dată când cineva spune „bun ascultător”, scrieți acea calitate. De fiecare dată când altcineva identifică această calitate în mentorul său, puneți semnul de bifă lângă text.)
3. Recapitulați elementele din listă. Remarcați care a fost menționată cel mai des. Apoi, participanții trebuie să identifice care dintre calități pot fi clasificate ca:
- a. „Abilități de comunicare”, cum ar fi ascultarea, vorbirea, adresarea de întrebări și lipsa de prejudecăți. (Activitățile de formare ulterioară se concentrează în special pe sprijinirea mentorilor în dezvoltarea abilităților de comunicare, dar importanța lor trebuie accentuată imediat).
4. Rugați participanții – să mediteze din nou la persoana pe care au identificat-o - să identifice *rolurile* pe care un mentor le poate juca în viața de afaceri a unui IMM. Enumerați răspunsurile pe foaia de flipchart. (Acestea pot include prieteni, un model de rol pozitiv, resurse, ghid.) Conduceți o scurtă discuție despre ceea ce ar putea implica fiecare dintre aceste roluri. Asigurați-vă că participanții înțeleg că un mentor NU este părinte, profesor, consultant sau consilier.
5. Acordați timp participanților să discute despre speranțele și preocupările lor în noul rol. De exemplu, care dintre calitățile pe care le-au admirat la „mentorii” lor se simt destul de încrezători că le posedă? Pe care trebuie să le dezvolte? Ce alte temeri au în legătură cu rolul lor?

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Pentru a facilita reflectarea cursanților, îi puteți îndruma să mediteze la situații importante în care au primit sprijin din partea unei persoane particulare, care a investit timp pentru a-

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

i ajuta să-și rezolve această situație dificilă. Ei pot înțelege că îndrumarea este adesea utilizată în viața privată, chiar dacă nu este denumită mentorat.

Timp și materiale necesare

Creion, hârtie, flipchart, fișe, foi de flipchart și markere

DURATA: 60 de minute

La sfârșitul modulului de formare: toate materialele de bază, materialele pentru citit, alte sarcini

- Ghid de mentorat:

<http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>

- Competență în mentorat:

http://www.ccghr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module2_Competency-in-Mentoring_e.pdf

- Un cadru pentru conceptualizarea competențelor față de Mentor:

<http://www.rhodeslab.org/files/BJohnson.pdf>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Comunicarea non-violentă, inclusiv feedback-uri

EXERCIȚIUL # 4 – ȘASE PĂLĂRII GÂNDITOARE

Obiectivul exercițiului

În acest exercițiu, participanții își sporesc adaptarea la punctul de vedere al celorlalți și își îmbunătățesc productivitatea, comunicarea și gândirea inovativă între indivizi, își exprimă opiniile într-un mod adecvat și ajută la orientarea gândurilor în direcții specifice.

Următoarele aptitudini/competențe pot fi dezvoltate prin acest exercițiu:

Integritatea: (atingerea unui înalt nivel de încredere în relații, respectarea celorlalți, comunicarea standardelor înalte care reflectă normele acceptate la nivel de organizație, respectând valorile organizațiilor și ghidul de conduită)

Perspectiva strategică: (subliniind viziunile și valorile mai largi și pe termen mai lung ale organizației, ca mijloc de ghidare a deciziilor și a acțiunilor)

Susținerea competenței funcționale, tehnice și organizaționale: (dobândirea de profunzime și întindere a cunoștințelor în toate aspectele referitoare la rolurile departamentale, profesionale și organizaționale)

Gândirea critică: (abilitatea de a împărți o situație în bucăți mai mici pentru a identifica chestiunile cheie sau cele care stau la baza acesteia, inclusiv organizarea sistematică a părților unei probleme, compararea tuturor aspectelor și, de asemenea, rezolvarea relațiilor de tip cauză-efect).

Obiectivul principal al exercițiului este de a contribui la luarea în considerare a implicațiilor, deciziilor și acțiunilor care depășesc echipa/departamentul. Exercițiul poate fi util dacă participanții doresc să înțeleagă problemele, tendințele și perspectivele care au importanță pentru organizație și părțile interesate și/sau să analizeze relațiile dintre mai multe părți ale unei probleme sau situații, adesea pe baza cunoștințelor teoretice sau a experienței extinse. Ca rezultat al exercițiului, participanții vor putea fi informați cu privire la factorii economici, financiari și organizaționali mai largi care ar putea avea impact asupra organizației și îi vor ajuta pe ceilalți să înțeleagă acești factori, să dezvolte și să comunice o viziune credibilă a viitorului pentru toți membrii organizației.

- Este potrivit pentru dezvoltarea de proceduri de comunicare în cadrul echipelor, construirea culturii de echipă, ajută la gândirea individuală și creativitatea în grup. Poate fi aplicată oricând în timpul procesului de evoluție a echipei.

- Metoda celor șase pălării gânditoare ajută la gândire, discuții și creativitate. Conform acestei tehnici, participanții trebuie să realizeze una dintre pălăriile imaginare colorate diferite și să explice propriile gânduri din perspectiva reprezentată de acea pălărie.
- Metoda celor șase pălării gânditoare este o tehnică de joc de rol. Când participanții își asumă rolul asociat cu pălăria pe care o poartă, modul lor de gândire trebuie să fie adaptat aceluia rol. Purtând diferite pălării, asumându-și astfel roluri diferite simbolizate de acestea, schimbarea se concentrează spre lucruri diferite.
- Esența utilizării acestei tehnici este aceea că permite analiza structurată a problemelor și elaborarea de soluții (creative) asociate cu analiza respectivă, prin utilizarea și schimbul diferitelor modele de gândire, abordări și situații de argumentare. În același timp, aplicarea sa oferă o oportunitate pentru rezolvarea conflictelor și explorarea noutății, a unor idei noi care promovează creativitatea.
- Pune participanții într-un rol: este mai ușor să vorbești atunci când joci într-un rol, decât să îți se ceară în mod direct să-ți exprimi sentimentele asociate cu tema dată sau să enumeri soluții creative.
- Este potrivită pentru diverse teme de discuții și în creșterea eficienței în situații de luare de decizii.
- Ajută la crearea gândirii paralele pe o problemă dată, privind-o din diferite perspective.
- Ajută la implicare, îi face pe oameni să își exprime părerile și opiniile, deci este un instrument adecvat pentru team-building.
- Ajută la dezvăluirea soluțiilor „dincolo de cadrul de reglementare”

Instrucțiuni

Alegeți diferite divizii organizaționale/parteneri externi etc. și etichetați diferitele pălării în mod corespunzător. Rugați participanții să interpreteze în mod deliberat în funcție de diferitele puncte de vedere sau roluri. Îndemnați-i și lăsați-i să privească o problemă din diferite unghiuri, în timp ce își asumă roluri diferite. Atunci când joacă un rol, o persoană are mai multe șanse de a da voce opiniei sale, decât atunci când este el însuși.

- Ca prim pas, explicați pe scurt modelul de gândire pe care o semnifică fiecare pălărie. Apoi, atribuiți rolurile. (Dacă numărul de participanți nu poate fi împărțit la șase, rolurile pot fi repetate sau o persoană poate juca mai mult de un rol.)
- Odată ce rolurile sunt explicate, explicați subiectul care va fi discutat, utilizând această tehnică. După maximum șase minute dedicate sarcinii, schimbați rolurile, oferiți un subiect nou și continuați. Rolurile vor fi schimbate până când toată lumea va avea parte de un rol. Apoi urmează discuții pe marginea rezultatului tehnicii.
- Există câte o descriere pentru fiecare pălărie asupra comportamentului și terminologiei proprietarului pălăriei.
- Pregătiți două tipuri de descriere. Una trebuie să fie un rezumat scurt care să poată fi ușor parcurs în timp ce exercițiul continuă, cealaltă trebuie să fie o prezentare detaliată. Șabloanele sunt prezentate în anexă.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

1. Nici unul dintre participanți nu are un singur fel de gândire (o singură pălărie); rolurile și modelele de gândire sunt alese în funcție de situație.
2. Faceți fotografii în timpul exercițiului (dacă toți participanții sunt de acord) și proiectați imaginile pentru discuții suplimentare și rezumate ale experimentelor.
3. Pălăria cea mai frecvent utilizată este pălăria neagră din viața de zi cu zi, așa că încercați să o reprimați sau cel puțin să nu o aruncați prea sus.
4. Începeți cu pălăria albastră, concentrându-vă asupra următoarelor întrebări:
 - De ce suntem aici?
 - La ce ne gândim?
 - Ce vrem să realizăm?
 - Unde vrem să ajungem?
5. ... și încheiați cu pălăria albastră întrebând:
 - Ce am realizat?
 - La ce decizii am ajuns?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Ce facem în continuare?

Timp și materiale necesare

- Șase pălării colorate sau simboluri echivalente (în funcție de resurse, pălăriile pot fi înlocuite cu ochelari, rame de tablouri sau simplu benzi de cap colorate etc.). Cu toate acestea, este important să vizualizați rolurile; toată lumea trebuie să știe cine întruchiează pe cine în situația dată.
- Descriere (pe șase pagini separate, de preferință separate prin culoare), utilizând modelele de comportament și gândire asociate fiecărei pălării. (O introducere scurtă, care se schimbă cu pălăriile.)
- Descriere detaliată care cuprinde și prezintă toate rolurile.

DURATA:

Depinde de subiect; fiecărui participant trebuie să i se ofere posibilitatea de a vorbi cel puțin o dată pentru fiecare pălărie. Trebuie să existe o limită maximă de un minut de persoană per pălărie. Finalizarea întregului exercițiu, inclusiv schimbarea rolurilor, explicarea cadrului, efectuarea exercițiului și determinarea următorilor pași și soluții durează aproximativ 45-60 de minute.

Fișa nr. 1: Șase pălării gânditoare (de tipărit pentru participanți)

	
<p>Șase pălării gânditoare – descriere</p>	
	<p>PĂLĂRIA ALBĂ – Obiectiv</p>

Albul înseamnă neutralitate, obiectivitate și absența emoției. Pălăria albă se referă la date și cifre, fără argumente sau calificări. Permite includerea în discuție doar a datelor relevante și corecte, fără nicio interpretare sau prejudecată. Datele includ fapte justificate și date presupuse a fi adevărate, însă originea lor trebuie întotdeauna indicată. Când se aplică datele, toate observațiile încep cu „Am citit undeva ...” sau „Îmi amintesc că cineva a spus ...” sau „Cineva a spus că a auzit ...” sau „este un fapt dovedit”. Toate aceste date trebuie confirmate înainte de a fi utilizate.

În general, această pălărie este utilizată la începutul unei întâlniri de rezolvare a unei probleme sau când se propune tema sau când se prelucrează informațiile inițiale și se compară cu punctul în care s-a ajuns.

De asemenea, este important ca purtătorul pălăriei albe să rămână neutru în timpul rolului, iar declarația sa nu poate conține opinia sau părerile sale. Este util pentru un grup, deoarece oferă o bază comună și un punct de plecare.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.


	PĂLĂRIA ROȘIE – Emoțională
---	-----------------------------------

Roșul reflectă mânie, furie și emoții puternice. Pălăria roșie oferă o oportunitate pentru argumente emoționale, fără justificare sau explicații, chiar dacă este adesea considerată străină de afaceri. Ceea ce trebuie să știți este că emoțiile sunt prezente de asemenea în afaceri, adăugând o culoare suplimentară activităților de zi cu zi și influențând deciziile. Când sunt ignorate, ele pot afecta negativ rezultatele. Este mai bine să vă exprimați emoțiile decât să le lăsați să vă ruineze din fundal activitățile de afaceri.

Această direcție emoțională este de asemenea importantă deoarece emoțiile sunt excluse din procesul de gândire, ele vor afecta în subconștient procesul și vor arunca o umbră asupra gândurilor dvs. adevărate. Emoțiile pot conduce, de asemenea, la frică nejustificată, prejudecăți și neînțelegeri, de aceea este important să aduceți toate emoțiile la suprafață.

Pălăria roșie este și pălăria intuiției. Purtătorul pălăriei nu trebuie să explice sau să justifice emoțiile, sau să se refere la date legate de ele. Opiniile și sentimentele spontane sunt de asemenea permise. Sentimentele se pot baza pe experiența personală, pe informații sau pe sentimente care uneori sunt imposibil de exprimat. Opiniile personale pot, de asemenea, să aparțină pălăriei roșii, atunci când sunt motivate emoțional, de exemplu „cred că ...” sau „mă simt ...”.

Deoarece emoțiile trec printr-un proces de schimbare permanentă și acoperă ocazional întreaga gamă de emoții, sentimentele jucătorilor trebuie examinate și interogate nu numai în runda de deschidere, ci și după încheierea procesării subiectului.

	<p>PĂLĂRIA NEAGRĂ - Pălăria care "nu se potrivește"</p>
---	--

Sloganul cel mai potrivit pentru această pălărie este „să ne gândim la riscurile și la slăbiciunile cazului". Negrul este o culoare întunecată și negativă. Pălăria neagră este o pălărie logică și obiectivă, care încearcă să explice de ce ceva nu funcționează sau de ce nu merge bine. De fapt, cei mai mulți gânditori preferă pălăria neagră. Aceasta se datorează faptului că toate culturile occidentale se concentrează mai mult pe argumente și critici. Cu toate acestea, dacă am utiliza doar o pălărie neagră, am ignora în totalitate gândirea productivă, creativă și constructivă.

Gândirea asociată cu pălăria neagră este întotdeauna logică. Gândirea este negativă, dar îi lipsesc toate emoțiile. Pălăria neagră reprezintă un instrument pentru gândirea logică și negativă: justifică în mod rezonabil de ce nu va funcționa sau va eșua ceva.

Gândirea cu pălăria neagră caută erori și contradicții, identificând motivele pentru care ceva nu funcționează sau nu va funcționa. Gândirea purtătorului acestei pălării vizează recunoașterea riscurilor, amenințărilor și erorilor unei metode, a modului de gândire și planificare. Gândirea cu pălăria neagră compară idei bazate pe date existente, evidențiind neajunsurile lor. Cu toate acestea, nu trebuie să uităm că modul de gândire cu pălăria neagră trebuie completat cu modul de gândire cu pălăria roșie.

În concluzie, această pălărie poate fi descrisă ca un argument care stă logic și poate fi susținut, dar totuși se concentrează pe „fără acțiune".

	PĂLĂRIA GALBENĂ – Optimistul
---	-------------------------------------

Galbenul reprezintă culoarea soarelui, gândirea pozitivă și optimismul. Purtătorul acestei pălării caută beneficiile și valorile unei declarații și modul în care ideile ar putea fi implementate în activitățile de zi cu zi.

O pălărie galbenă permite lucrurilor să se întâmple, promovează progresul logic, face propuneri constructive și creează o viziune de viitor optimistă. Este importantă, deoarece gândirea pozitivă este adesea mai dificilă decât gândirea negativă critică. Gândirea pozitivă reprezintă un amestec de curiozitate despre lucrurile care se întâmplă, plăcere, lăcomie și intenție.

A fi pozitiv este o alegere. Dvs. decideți să fiți pozitivi și să căutați soluții și șanse atașate de un singur gând. O pălărie galbenă reprezintă simultan amestecul de bucurie, joc și curiozitate și dorința de a face anumite lucruri funcționale.

Ca motto, se poate referi la următoarele: "nu numai ceea ce ați realizat trebuie să fie bun, ci și modul în care realizați". Prin urmare, accentul trebuie pus pe valoarea ideilor, care rezultă dintr-o alegere deliberată, cu un scenariu optimist, susținut de argumente logice.

Identificarea oportunităților sub o pălărie galbenă poate începe prin compararea situației actuale cu viziunea viitoare prezentată. Oportunitățile „ce ar fi dacă” pot să apară și ca rezultat al gândirii. De fapt, „ce ar fi dacă” reprezintă una dintre componentele esențiale ale naturii speculative ale pălăriei galbene. Acest „ce ar fi dacă” există și sub pălăria neagră în legătură cu considerarea riscurilor și amenințărilor. Speculația este un fel de imaginație. Această imaginație sunt gânduri deșarte, care explică de ce ceva poate sau trebuie făcut.

	PĂLĂRIA VERDE – Idei creative
---	--------------------------------------

Se referă la un provocator permanent, al cărui motto este „să dezvolte idei noi și nebunești”.

Această pălărie reprezintă energie: verdele este culoarea ierbii, a plantelor, a abundenței, productivității și creșterii. Sarcina sa este de a continua, de a modifica și de a dezvolta idei. Responsabilitatea sub această pălărie este aceea de a face disponibilă gândirea creativă pentru oricine, acceptând că în multe cazuri gândurile vor fi clasificate și evaluate și, probabil se va râde, dar ar putea reprezenta și punctul de plecare al unui gând viitor.

A gândi sub pălăria verde înseamnă a te apleca spre exagerare și gândire diferită. Asociațiile umoristice, sălbatice și fanteziste sunt utile. Gândirea sub pălăria verde se referă în primul rând la idei noi, la abordarea lucrurilor din perspective noi și la îmbunătățirea situației actuale. Acest lucru necesită creativitate; nimic altceva nu se poate întâmpla, dacă doriți să faceți lucrurile mai ușor și mai bine. De fapt, intenția de a face lucrurile mai bine reprezintă baza gândirii sub pălăria verde.

Pe parcursul aplicării gândirii creatoare, gândirea deliberat illogică și provocatoare poate fi de asemenea utilă. Adesea sunteți prea critic cu propria gândire creativă și, prin urmare o mulțime de idei nu se exprimă niciodată – teama de părerile celorlalți și eșec. O idee nouă poate reprezenta o rampă de lansare pentru o altă idee nouă, chiar dacă ceilalți o critică de îndată ce este exprimată. Oricum, mai multe idei nebunești s-au transformat în cele mai mari invenții ale timpurilor noastre. Adesea am stabilit scara prea mare pentru ca o idee să funcționeze. Cu toate acestea, creativitatea include, de asemenea, un anumit grad de provocare, experimente și riscuri. Nu știm unde vor duce experimentele.

O pălărie verde însăși nu va face pe oameni mai creativi, dar oferă spațiu și timp creativității. Dacă timpul permite alternative, adesea oamenii nu le permit. În multe cazuri, oamenii creativi și motivați creativ petrec mult timp experimentând. Nu puteți comanda pe nimeni să fie creativ, dar îi puteți ajuta cu o pălărie verde cu care să înceapă să gândească în direcția cea bună.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.




Erasmus+

Provocarea reprezintă cel mai important aspect al gândirii cu pălăria verde, cu scopul de a fi diferit de înțelepciunea tradițională. Cu toate acestea, provocarea nu trebuie să fie întotdeauna hiperbolică sau illogică. Chiar și ideile serioase pot fi utilizate ca provocări. În cazul în care cineva prezintă o idee pe care nu o agreeți și o puteți respinge cu ușurință sub pălăria neagră, de ce nu ați putea utiliza pălăria verde să gestionați ideea care nu vi se potrivește ca provocare?

Singura regulă de generare a ideilor este aceea că trebuie să aveți întotdeauna mai multe idei în minte. Prima idee nu este neapărat cea mai bună. Cele mai bune pot fi alese numai dacă există mai multe opțiuni. În cazul în care tot nu îndeplinesc cerințele, atunci există ideile de rezervă care trebuie testate. Trebuie să căutați întotdeauna o alternativă indiferent de sarcină. În general, există întotdeauna mai mult decât o modalitate de a finaliza o sarcină sau cel puțin mai multe metode pentru a le revizui. În cele din urmă, este mai ușor să luați o decizie atunci când opțiunile pot fi comparate.

Cel mai bun ajutor atunci când utilizați pălăria verde este că nu trebuie să rămâneți la prima soluție care (pare) a fi corectă, ci să continuați să căutați.

	PĂLĂRIA ALBASTRĂ – Moderatorul
---	---------------------------------------

Albastrul reprezintă culoarea rece a cerului, care este mai presus de orice. Pălăria albastră se referă la coordonarea și controlul gândurilor, pălăria fiind simbolul pentru revizuire, gândire și observare a proceselor. Pălăria albastră monitorizează și reflectă progresul conversațiilor, planifică măsurile și orarul, prezintă rezumate și trage concluzii. Purtătorul pălăriei albastre este, în general, aceeași persoană în timpul întregului proces de lucru.

Scopul principal al activităților unei astfel de persoane este acela de a avea în permanență în vedere obiectivele și de a readuce procesul în cadrul obișnuit, atunci când apare o deturnare a progresului (apar probleme în afara subiectului).

Când purtați pălăria albastră, nu vă mai gândiți la problema în sine, ci la gândirea însăși: care ar trebui să fie următorul gând în legătură cu procesul? Rolul pălăriei albastre este comparabil cu rolul unui dirijor într-o orchestră. În timp ce purtați pălăria albastră, vă puteți


spune dvs. sau altora care pălărie trebuie utilizată în continuare. Pălăria albastră este pentru pălăriile în schimbare. Pălăria albastră vă spune ce se va întâmpla în continuare.

Conform unei alte analogii, și-anume analogia unui coregraf care prescrie următoarele mișcări ale dansatorilor, pălăria albastră ne oferă instrucțiuni și îndrumări pentru procesul de gândire.

Adesea, procesul de gândire se schimbă de la un gând la altul, pe măsură ce oamenii răspund la diferite impulsuri. Pălăria albastră vă ajută să gândiți și să păstrați fluxul de gânduri pe calea cea bună. Ocazional, gândurile divergente generează idei noi, dar trebuie să existe un anumit grad de control atunci când este solicitat. Dacă un participant dorește să emită unele comentarii cu privire la anumite pălării colorate, le poate solicita și controla în timp ce poartă pălăria albastră.

Întrebările reprezintă o metodă bună de a vă concentra pe gânduri și de a continua conversația. Se spune adesea că o întrebare bună este cheia gândirii. Întrebarea poate fi o „problemă de pescuit” (fără a utiliza momeală sau fără a ști ce vei prinde) sau o „împușcătură în întuneric” (pentru a clarifica întrebările deschise). De fapt, problema în sine este întrebarea. Definirea problemei este deosebit de importantă pentru a evita orice soluții irelevante sau inutile. Este problema cu adevărat o problemă? Ce vrem să rezolvăm la această problemă? La urma urmei, care este problema? Este adesea utilă definirea problemei în mod alternativ, în loc să o definim exact. Acest proces aparține, de asemenea, gândirii sub pălăria albastră, deoarece se referă la orientarea corectă.

Pălăria albastră este și despre observații, conversații introductive, remarci, rezumate, concluzii, corecții și rapoarte. Cele mai multe remarci provin de la moderatorul disputei, care poartă o pălărie albastră.

	<p>PĂLĂRIA ALBĂ - Obiectivul</p> <p>Asigură date reale prin „oferirea” de date, fapte, cifre, grafice și rezultate ale cercetării, la fel ca motorul de căutare Google. Expresia „fapt dovedit”, susținută și de date specifice, este utilizată adesea.</p>
---	--


	<p>PĂLĂRIA ROȘIE - Emoționalul</p> <p>După cum indică și culoarea pălăriei, toate reflecțiile se concentrează asupra emoțiilor umane. Aceste emoții nu trebuie justificate, dar cu siguranță trebuie exprimate și împărtășite cu ceilalți participanți. Se poate schimba în mod continuu în timpul conversației. „Așa cum simt” sau „gândul tău a provocat următoarele în mine” sunt expresii adesea utilizate.</p>
	<p>PĂLĂRIA NEAGRĂ - Pălăria de "nu se potrivește"</p> <p>Pentru un observator, riscul nu costă nimic. Purtătorul pălăriei negre trebuie să vadă amenințările care apar în cursul procesării subiectului, să identifice problemele, să dezvăluie erori potențiale, opinii greșite și să analizeze procesul prin aspecte critice. „Cu siguranță nu va funcționa” sau „pot vedea problema din” sunt expresii adesea utilizate, totuși discuția este cu certitudine confruntativă.</p>
	<p>PĂLĂRIA GALBENĂ - Optimistul</p> <p>Filozofia este că nu numai ceea ce obținem ar trebui să fie bun, ci și modul în care se realizează acest lucru. Purtătorul acestei pălării se concentrează asupra valorii unei anumite idei, susținând cu argumente logice, punerea în aplicare, utilizând o multitudine de propuneri, idei și imaginație. Expresiile utilizate frecvent sunt „este un randament cu siguranță pozitiv al ideii” sau „consider ca ideea este fezabila pentru că ...”.</p>
	<p>PĂLĂRIA VERDE - Idei creative</p> <p>Purtătorul acestei pălării nu evaluează sau nu gândește, nu privește în profunzimea lucrurilor, ci spune tot ce îi vine în minte fără o filtrare, chiar dacă este foarte departe de realitate. Trebuie să aducă idei noi și să se îndepărteze de punctul de vedere actual. Purtătorul acestei pălării este întotdeauna provocator, adesea</p>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

	<p>utilizând expresii ca „ce dacă” sau „brusc m-am gândit la” sau „o altă alternativă care trebuie privită cu adevărat este”.</p>
	<p>PĂLĂRIA ALBASTRĂ- Moderatorul</p> <p>Proprietarul procesului este un coregraf, responsabil pentru controlul și structurarea conversației, a rezultatului, a comunicării, a stabilirii și aderării la cadru și pentru realizarea progresului. Una din sarcinile importante ale purtătorului acestei pălării este să stabilească obiective și să le țină mereu minte. Utilizează adesea expresii „ca punct de plecare haideți să”, „să ne concentrăm pe”, „să rezumăm ceea ce am auzit și rezultatele”.</p>

Materiale de bază, lecturi, alte sarcini

<https://www.youtube.com/watch?v=CHI6X7400sU>

Edward de Bono (2000) *Șase pălării gânditoare Ediție revizuită*, Penguin Canada, ISBN 0140296662

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Modele de comunicare

EXERCITIUL # 5 - ASPECT, CARACTER ȘI COMPORTAMENT

Obiectivului exercițiului

În acest exercițiu, participanții descriu persoane/situații/sentimente și, astfel, își sporesc capacitatea de a observa, de a asculta, de a caracteriza și de a evalua în mod activ.

Următoarele aptitudini/competențe pot fi dezvoltate prin această metodă:

Stăpânirea de sine: (să răspundă în mod constructiv la situații emoționale, la presiune și conflicte)

Ascultarea, înțelegerea și răspunsul: (să le combine pentru a crea o interacțiune eficientă cu ceilalți, inclusiv principiul relației cu oamenii într-o manieră directă, deschisă, de încredere și respectuoasă.)

Căutarea de informații: (să se conducă după dorința de a cunoaște mai multe lucruri, persoane sau probleme, inclusiv căutarea extensivă a informațiilor exacte, rezolvarea problemelor prin a pune o serie de întrebări sau prin stocarea informațiilor care ar putea fi de folos în viitor).

Orientarea serviciilor spre client (să ajute sau să deservească pe alții, pentru a-și satisface nevoile, concentrându-se pe descoperirea nevoilor și găsirea modalităților de a le satisface cel mai bine).

Obiectivele principale ale exercițiului sunt de a sublinia atenția participanților cu privire la modul în care trebuie abordate problemele în mod deschis și sensibil, cum să găsească un teren comun. Ajută la exprimarea ideilor și a informațiilor într-o manieră directă și invită în mod deschis la exprimarea diferitelor puncte de vedere. Exercițiul poate fi util dacă participanții doresc să obțină răspunsuri esențiale de la ceilalți. Fiind rezultatul exercițiului, participanții se vor putea ocupa de situații foarte sensibile sau încărcate emoțional, păstrând în același timp lucrurile în perspectivă, vor putea anticipa comportamente sau situații dificile, precum descoperirea nevoilor care stau de multe ori nerostite, încercând să identifice nevoile reale ale clientului.

Instrucțiuni

Rugați participanții să privească situația proiectată și să completeze căsuțele din fișa de lucru în funcție de opinia lor. Apoi rugați-i să facă schimb de informații în perechi. Când s-

a realizat acest lucru, rugați-i să vă dea toate elementele pe care le-au adunat și confrunțați ideile.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

1. Confirmarea utilizării precise și corespunzătoare a cuvintelor/expresiilor.
2. Prezentarea de noțiuni noi necunoscute grupului (utilizate foarte mult în materialele de bază pentru e-Learning).
3. Puteți extinde exercițiul prin a discuta experiențe de viață printre participanți.

Timp și materiale necesare

Fișe (fișă de lucru, fișă de observație)

Proiectare de fotografii și filme

DURATĂ: 2x45 minute

Materiale de bază, lecturi, alte sarcini

www.krauthammer.com

www.communicationtheory.com

www.nonviolentcommunication.com

www.gordontraining.com

www.kilmanndiagnostics.com

www.ericberne.com

Kelly Lynn Fellows (2015) Comunicarea privind riscurile și crizele, <http://bookboon.com/en/risk-and-crisis-communication-ebook>

Carita Nyberg (2015) Abilități de comunicare, <http://bookboon.com/en/communication-skills-ebook>

Manmohan Joshi (2016) Comunicare în afaceri, <http://bookboon.com/en/business-communication-2-ebook>

Paul Newton (2014) Ce este ascultatul activ? <http://bookboon.com/en/what-is-active-listening-ebook>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Paul Newton (2014) Stabilirea unei agende, <http://bookboon.com/en/what-is-active-listening-ebook>

Paul Newton (2014) Cum să comunicați eficient? <http://bookboon.com/en/how-to-effectively-communicate-ebook>

Kurt Larsson (2014) Limbajul corpului conștient, <http://bookboon.com/en/conscious-body-language-ebook>

Melissa Contreras (2013) Competențe interpersonale pentru antreprenori, <http://bookboon.com/en/interpersonal-skills-for-entrepreneurs-ebook>

Cristina Muntean (2014) Comunicări strategice în era digitală, <http://bookboon.com/en/strategic-communications-in-the-digital-age-ebook>

Apex Leadership Ltd. (2013) Competențe interpersonale cu impact sporit, <http://bookboon.com/en/high-impact-interpersonal-skills-ebook>

Apex Leadership Ltd. (2013) Abilități de comunicare ascunse dezvăluite! <http://bookboon.com/en/hidden-communication-skills-revealed-ebook>

Eric Garner (2012) Arta comunicării, <http://bookboon.com/en/the-art-of-communicating-ebook>

MTD Training (2010) Abilități de influențare și persuasiune, <http://bookboon.com/en/influencing-and-persuasion-skills-ebook>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Fișa nr. 1: Limbajul corpului (de tipărit pentru participanți)

Fișă pentru **Modele de comunicare (D)**

EXERCİȚIU ##1 - ASPECT, CARACTER ȘI COMPORAMENT



<https://www.youtube.com/watch?v=yPb4Ti-OsUk>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ASPECT

CONSTITUȚIE	
STIL	
ÎNĂLȚIME	
PĂR	
VÎRSTĂ	
STATUT SOCIAL	
TRASĂTURI CUTURALE	
ALTELE	

CARACTER ȘI COMPORTAMENT

LA TELEFON	
LA ÎNȚĂLNIRI	
ÎN RELAȚIILE PERSONALE	
SUB PRESIUNE	
CU MANAGEMENTUL	
CU SUBORDONAȚII	
ÎN SITUAȚII FORMALE	
ÎN SITUAȚII INFORMALE	

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PARTEA II. NEGOCIERE / CONTRACTARE

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Clădirea încrederii

EXERCIȚIUL # 6 ÎNCREDEREA VINE PRIMA

Obiectivul exercițiului

Aceste activități de formare urmăresc să-i constrângă pe cursanți să reflecteze asupra condițiilor de creare și să mențină încrederea dintre Mentor și Cursant pe întreg parcursul procesului de mentorat. Poate conduce formatorul să simtă că încrederea poate fi fragilă atunci când relația este la început.

Rezultate preconizate ale activității:

- Apreciați importanța acordării timpului în construirea mai întâi a încrederii cu cursantul
- Înțelegeți ce contribuie și nu contribuie la construirea încrederii.

Aceste rezultate preconizate contribuie la următoarele competențe-cheie:

- Fișa Competențelor 5:
 - O Abilitatea de a stabili și menține relația bazată pe necesitățile cursantului.
 - O Abilitatea de a ajuta la stabilirea și atingerea unor obiective clare.
 - O Abilitatea de a se ocupa de îndrumare în condiții schimbătoare.

Situații în care exercițiul poate fi util:

Din punctul de pornire al unui ascultător activ, trebuie să subliniem importanța acestor calități pentru construirea unei relații de mentorat de succes. Cu toate acestea, nu este singurul, iar acest exercițiu va familiariza cursanții cu noțiunea de ciclu de relație mentor-cursant.

Instrucțiuni

Activitatea trebuie să urmeze diferite opțiuni;

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- **Soluția 1:** Cu cel puțin o zi înainte de sesiune, distribuiți materialul (Construcția relației). Cursanții trebuie să citească și reflecteze înainte de curs (în caz contrar mai acordați 8 minute pentru citirea documentului).
- **Soluția 2:** Distribuirea materialului în timpul exercițiului. Aveți nevoie de 8 minute mai mult în exercițiu, dar toți participanții vor descoperi subiectul. În acest caz, coordonatorul poate conduce grupul la o discuție care ar putea fi mai deschisă.

Sesiune

1. Subliniați faptul că **a fi un ascultător activ** reprezintă o calitate esențială pentru construirea unei relații de mentorat de succes. Cu toate acestea, nu este singura. (5 minute)
2. Rugați participanții să se gândească la propriile lor experiențe în relațiile cu adulții (cu excepția rudelor lor) ca profesioniști (10min)
 - a. Cât timp a durat pentru ca aceste relații să se formeze?
 - b. Cât timp a durat să aibă încredere și să se simtă atașați?
 - c. Cât timp a durat ca deținător de IMM (dacă aveți experiență)?
 - d. De ce au început să aibă încredere în acea persoană?
 - e. A rămas încrederea?
 - f. Au început vreodată să o pună sub semnul întrebării? Dacă da, de ce?
3. Distribuiți materialul „Construirea relațiilor” (consultați pagina 5) care reunește multe din ceea ce au explorat participanții în timpul acestor cursuri de formare.
4. Permiteți participanților câteva minute să-și reamintească conținutul materialului. (5 minute)
5. Discutați despre informațiile din fișe în subgrupe (4-6 persoane – numiți un raportor). (10 minute).
6. Feedback-ul sub-grupelor este realizat de către raportor pentru a împărtăși punctele cheie evidențiate de subgrupe. Moderați discuția pentru a vă asigura că articolele cu marcatori sunt legate de principiul care **stabilește încrederea**. (10-15min)

Opțiune (20 de minute mai mult): duce la introducerea fazei relației de mentorat.

După discutarea materialului Construirea relației, puteți să vă referiți și la materialul "Ciclul Relației Mentor-Cursant", care descrie etapele unei relații de mentorat tipice și oferă sfaturi de comunicare pentru construirea încrederii și depășirea dificultăților.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Asigurați-vă că aduceți în discuție elementele marcate subliniind principiul care **stabilește încrederea**.

Permiteți participanților din subgrupe să aibă ocazia de a adresa întrebări și de a discuta orice confuzie, sau eventual dezacord cu informațiile din rezumat.

Pregătiți reporterul subgrupeii să adune tot felul de confuzii, dezacorduri cu privire la informațiile din rezumat pentru discuția de grup finală.

Timp și materiale necesare

Materiale incluse:

- Rezumat: "Construirea relației"
- Rezumat opțional: "Ciclul relației mentor-cursant"

În funcție de experiențele dvs., vă rugăm să estimați intervalul de timp necesar aplicării exercițiului/metodei. Vă rugăm să descrieți, de asemenea, echipamentele și materialele care trebuie utilizate și atașați textele, formularele, chestionarele.

Înainte de curs.

- Imprimați și distribuiți cu câteva zile înainte de curs (sau e-mail) către cursanți;
- scrieți punctele cheie ale rezumatului pe foia de flipchart și afișați-le în timpul discuției (pasul 5)
- scrieți întrebarea pe tablă sau foia de flipchart pentru a facilita discuția. (pasul 6)
- *Cât timp a durat pentru ca aceste relații să se formeze?*
- *Cât timp a durat să capete încredere și să se simtă atașați?*
- *Cât timp a durat ca deținător de IMM (dacă aveți experiență)?*

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- De ce au început să aibă încredere în acea persoană?
- A rămas încrederea?
- Au început vreodată să o pună sub semnul întrebării? Dacă da, de ce?

DURATA: aproximativ 45-60 de minute (legate de timpul de discuție).

Materiale de bază, materiale pentru citit, alte sarcini

Puteți utiliza acest material de bază, materiale pentru citit și video etc.

Încrederea în organizații: Frontierele teoriei și cercetării, publicată de Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler / *Capitolul 7: Dezvoltarea și menținerea încrederii în relațiile de muncă*

https://books.google.pl/books?hl=fr&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA114&dq=building+trust+in+professional+relationship&ots=19Jr1_18Of&sig=bGielbLLDpVz98GEh4XYZXijLPg&redir_esc=y#v=onepage&q=building%20trust%20in%20professional%20relationship&f=false)

Cunoașterea cognitivă: O fundație pentru școlile renascentiste, Costa, Arthur L. ; Garmston, Robert J.:

Capitolele 3 și 4 oferă strategii pentru dezvoltarea și menținerea încrederii între formator și cursant și pentru dezvoltarea flexibilității în procesul de învățare

ISBN: ISBN-0-926842-37-4

Mentorat – O relație bazată pe încredere: Cercetare calitativă; Ferda Erdem, Janset Özen Aytemur, *Public Personnel Management* Spring 2008 37: 55-65,

Întrebările definite pentru această cercetare în ceea ce privește care dintre dimensiunile relațiilor profesionale influențează de fapt încrederea protejaților, care din aceste dimensiuni fundamentale fac încrederea mai puternică și rezultatele pe care protejații de încredere le-au simțit pentru mentorului lor produse în termenii funcției de îndrumare.

E-mentoring: Utilizarea comunicării prin intermediul computerului pentru îmbunătățirea procesului de mentorat; Bierema, L.L. & Merriam, S.B. *Inovație în Învățământul superior* (2002) 26: 211.

doi: 10.1023/A:1017921023103,

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Sunt luate în considerare avantajele și barierele în calea e-mentoring-ului, precum și strategiile de stabilire a unei relații de e-mentoring

Video TED și TEDx:

Onora O'Neill, filozof englez: Pune în discuție problema încrederii în relațiile publice, arătându-ne că cele mai comune trei idei despre încredere sunt de fapt greșit direcționate. "Încrederea este bine plasată dacă este îndreptată spre chestiuni în care cealaltă parte este de încredere, competentă și onestă"

https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust

TEDxUSU, James Davis, Crearea încrederii în relațiile de afaceri; drivere.

<https://www.youtube.com/watch?v=s9FBK4eprmA>

TEDxRadboudU: Marc Slors, profesor de filosofie a minții și cunoașterii de la Universitatea Radboud: <https://www.youtube.com/watch?v=53clQTVJlxE>

TEDxCarthage Trust at Work: An Anthropological Approach: Joel Lesley Rozen

<https://www.youtube.com/watch?v=9kgVdZV71U8>

TEDxMaastricht - Simon Sinek - "First why and then trust" (În primul rând de ce și apoi încredere“)

<https://www.youtube.com/watch?v=4VdO7LuoBzM>

Manualul nr. 1: Construirea relațiilor (de tipărit pentru participanți)

Ce face o relație de mentorat de succes?

Cheia creării unor relații de mentorat eficiente constă în dezvoltarea încrederii între doi străini de vârste și poziții diferite. Profesioniștii vin la programe de mentorat deoarece doresc să ajute proprietarii de IMM-uri. Fără a crea încredere însă, mentorii nu vor putea niciodată să sprijine cu adevărat antreprenorii cu care interacționează.

Stabilirea comunicării și dezvoltarea unei relații pot fi deseori dificile.

A învăța să ai încredere, în special pentru antreprenorii care au fost dezamăgiți, necesită timp – nu se poate aștepta de la deținătorii de IMM-uri să aibă încredere în mentorul lor pur și simplu pentru că o persoană demnă de încredere i-au adus împreună.

Cel mai important factor pentru a determina dacă potrivirea se dezvoltă în relații satisfăcătoare și eficiente, caracterizate printr-un înalt nivel de încredere, vine din

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

abordarea mentorului. Mentorii care urmează o cale treptată în construirea de încredere constată că tipurile de sprijin pe care le pot oferi și care sunt acceptate se extind considerabil odată ce încrederea a fost stabilită.

Mentorii eficienți au mai multe șanse să se angajeze în următoarele practici:

- Se consideră a fi „prieteni” mai degrabă decât furnizori sau consilieri și își definesc rolul de a sprijini antreprenorii într-o varietate de moduri.
- Sunt „ascultători activi”.
- Ei se angajează să fie consecvenți și de încredere, să mențină o prezență constantă în viața antreprenorului.
- Ei înțeleg că relația poate părea unilaterală – și se pot simți astfel
- Ei fac toată munca – și își asumă responsabilitatea de a menține relația în viață. De exemplu, la începutul relației, antreprenorii testează adesea mentorii pentru a se convinge dacă aceștia vor rămâne într-adevăr lângă ei. Mentorii de succes inițiază în mod regulat contactul și se asigură că întâlnirile sunt programate, în loc să aștepte să primească vești de la deținătorul de IMM-uri.
- Îl implică pe antreprenor în decizia cum își vor petrece timpul împreună.
- În timp ce antreprenorii sunt adesea reticenți în a-și exprima ceea ce doresc, mentorii de succes găsesc timp să învețe despre interesele antreprenorilor și să le ofere opțiuni pentru modul în care își petrec timpul, mai degrabă decât să planifice totul fără contribuția lor.
- Ei acordă atenție nevoii antreprenorilor de a se „distra”. Distracția împreună reprezintă o parte esențială a construirii relațiilor și oferă, de asemenea, antreprenorului oportunități valoroase care altfel, nu ar fi disponibile pentru aceștia.
- Ei caută și utilizează ajutorul și sfaturile personalului programului de mentorat. Mentorii de succes recunosc că nu au toate răspunsurile și că apreciază sprijinul și îndrumarea pe care personalul programului le poate oferi.

Ce stă în calea unei relații de succes?

Mentorii care se concentrează mai întâi pe a construi încredere și pe a deveni „prieteni” cu antreprenorii tind să fie mai eficienți decât mentorii care încearcă imediat să-i schimbe sau

să-i reformeze. Mentorii a căror atenție este concentrată pe reformarea antreprenorului sunt adesea frustrați de lipsa de receptivitate. Acești mentori fac greșeala de a apăsa prea tare și prea repede pe problemele cursantului: forțându-l să vorbească despre probleme sensibile înainte de a fi pregătit și ignorând dorința antreprenorului de a contribui la stabilirea agendei activităților. Acești mentori nu reușesc, tocmai pentru că sunt prea concentrați pe agenda proprie.

Mentorii cu mai puțin succes tind să facă următoarele.

- Abordează relația cu obiective limitate, specifice care vizează schimbarea comportamentului antreprenorului.
- Au dificultăți în a se întâlni regulat și consecvent cu antreprenorul, adesea cerând ca antreprenorul să joace un rol egal în inițierea contactului. Mentorii fără succes se plâng adesea de cursanții lor că nu îi sună să programeze întâlnirile sau că antreprenorul nu reușește să se prezinte la întâlniri atunci când spun că vor.
- Încearcă să transforme sau să reformeze antreprenorul prin stabilirea unor sarcini (de exemplu, concentrându-se asupra muncii în timpul întâlnirilor) și adoptarea unui rol parental sau autoritar în interacțiunile lor. Pentru antreprenori, valoarea unui mentor este adesea să aibă un adult care să-i sprijine și care nu este „părinte” sau „profesor” - adoptarea posturii acestor figuri de autoritate subminează dezvoltarea încrederii între un mentor și un antreprenor.
- Subliniază schimbările comportamentale față de dezvoltarea încrederii reciproce și a respectului în relație. Mentorii nu pot forța antreprenorii să se schimbe; prea multă concentrare asupra a ceea ce este în neregulă cu un antreprenor este mult mai probabil să-l îndepărteze de mentor.

Adoptarea acestor strategii ineficiente conduce cel mai adesea, la nemulțumirea față de relație și încetarea prematură a acesteia.

FINALUL FIȘEI

Fișă 2 # (OPȚIONAL): Ciclul relației mentor-cursant

ETAPA 1: Începerea relației

CARACTERISTICI	COMUNICARE EFICIENTĂ
<ul style="list-style-type: none"> • Cunoașterea reciprocă • Primele impresii • Încercați să vedeți pozitiv relația • Stabilirea legăturii 	<ul style="list-style-type: none"> • Adresați întrebări deschise • Utilizați limbajul corpului care este deschis și nu controlat • Ascultare activă • Demonstrați empatie • Evitați comunicarea "prescriptivă" • Utilizați mesaje • Vorbiți în limbajul în care vă simți confortabil • Nu vă temeți de tăcere

ETAPA 2: Provocare și testare

CARACTERISTICI	COMUNICARE EFICIENTĂ
<ul style="list-style-type: none"> • Provocările cursantului • Faza de testare • Regândirea primelor impresii • Pot apărea sentimente sau emoții dificile 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiți consecvent în comunicare, chiar dacă este dificil • Demonstrați respect • Construiți tehnici de rezolvare a problemelor în întrebările dvs. deschise • Ridicați problemele delicate la începutul interacțiunilor • Asigurați-vă că vă separați comportamentele de cine este cursantul • Dezvăluiți sentimente și experiențe personale atunci când este cazul

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ETAPA 3: Mentoratul „real”

CARACTERISTICI	COMUNICARE EFICIENTĂ
<ul style="list-style-type: none"> • Relația începe să se simtă bine din nou • Este creată încrederea • Se poate observa o creștere a cursantului • A fost formată o legătură și o corespondență mai profundă 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuați cu dezvoltările când este cazul • Evitați să dați sfaturi și permiteți tineretului să rezolve problemele activ • Construiți-vă cunoștințele despre punctele forte ale cursantului dvs. pentru a promova discuții mai profunde • Oferiți feedback pozitiv și să nu vă fie teamă să-l informați pe cursantul dvs. când ceva v-a rănit.

ETAPA 4: Încheiere

CARACTERISTICI	COMUNICARE EFICIENTĂ
<ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea pentru încheiere • Relația poate deveni mai profundă sau cursantul poate începe să se retragă • Reflecție 	<ul style="list-style-type: none"> • Găsiți o limbă comună pentru a rezuma sentimentele • Oferiți feedback care să descrie creșterea pe care ați observat-o • Fiți pregătit să ascultați și să afirmați temerile pe care le-ar putea avea cursantul dvs.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Exerciții de managementul conflictelor

EXERCITIUL # 7 – CONFLICTUL – CUM ÎL VEDEȚI?

Obiectivul exercițiului:

- Să înțeleagă percepția cuiva asupra unui conflict
- Să considere o perspectivă diferită asupra conflictului
- Să învețe tehnici pentru a gestiona mai bine conflictele
- Să construiască încredere

Rezultate preconizate:

- participanții se vor simți mai confortabil în conflicte;
- participanții vor conștientiza aspectele pozitive din conflicte;
- participanții vor înțelege posibilele avantaje ale conflictelor pentru ei înșiși și pentru echipă (pot oferi scânteia care duce deseori la soluții mai bune, creativitate și colaborare).

Instrucțiuni

Procedură: Rugați participanții să se grupeze în perechi. Furnizați fiecărei persoane o copie a fișei. Permiteți 10-15 minute partenerilor să se intervieze reciproc. Urmați cu o discuție de grup despre interviuri și treceți apoi la întrebările de discutat.

Variație: Rugați membrii echipei să schimbe partenerii la fiecare trei întrebări pentru a crește nivelul de încredere în cadrul echipei.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Întrebări de discutat:

1. Au fost perspectivele partenerului dvs. diferite față de perspectiva dvs.?
2. Care au fost lucrurile pe care le-ați învățat considerând perspectiva altcuiva?
3. Discutând astfel despre conflict îl face "mai puțin înfricoșător"? În ce fel?
4. Este conflictul bun sau rău?
5. Care sunt modurile în care un conflict este în detrimentul echipei?

6. Care sunt modurile în care un conflict îmbogățește echipa?

Timp și materiale necesare

- Timp: 30 - 40 de minute.
- Materiale necesare: o copie a fișei *Conflictul – Cum îl vedeți?* (asigurat) pentru fiecare participant, pixuri.

Materiale de bază, lecturi, alte sarcini

Shay și Margaret McConnon, 2008, Managementul conflictelor la locul de muncă. Cum să gestionați neînțelegerile și să dezvoltați încrederea și înțelegerea, http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Conflict%20management%20in%20the%20workplace.pdf

CPP, 2008, CPP Global Human Capital Report. Conflictul la locul de muncă și modul în care întreprinderile îl pot valorifica să prospere, https://www.cpp.com/Pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

Dale Carnegie & Associates, 2013, Strategii de rezolvare a conflictelor de echipă, <http://www.dalecarnegie.com/ebook/team-conflict-resolution-strategies/>

<https://www.youtube.com/watch?v=6xCkhV7zhuw> (TED Negocierile privind conflictul, William Ury, 19,15 min, pentru învățarea individuală)

Conflictul – Cum îl vedeți? (Fișă)

1. Cum ați defini conflictul?

2. Care este răspunsul dvs. tipic la un conflict?

3. Care este punctul dvs. forte atunci când aveți de a face cu un conflict?

4. Dacă ați putea schimba un lucru cu privire la felul în care gestionați un conflict, care ar fi acesta? De ce?

5. Care este cel mai important rezultat al unui conflict?

6. În ce fel ați văzut că echipa dvs. a beneficiat dintr-un conflict?

7. Cum poate fi un conflict în detrimentul unei echipe?

8. Ce faceți atunci când cineva evită un conflict cu dvs.?

9. Care sunt motivele pentru care alegeți să evitați un conflict?

10. Ce puteți face pentru a promova o atitudine sănătoasă față de un conflict din cadrul echipei dvs.?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



EXERCITIUL # 8 Ascult

Obiectivul exercițiului

- Să înțeleagă ce înseamnă să asculți în mod eficient
- Să învețe cum să ofere un feedback adecvat

Rezultate preconizate:

- participanții vor dobândi abilități de ascultare eficiente;
- participanții vor putea oferi un feedback adecvat.

Instrucțiuni

Încurajați pe toată lumea să găsească un partener și să se răspândească în sală. Dați fiecărei perechi cele două fișe cu fața în jos și cereți să le păstreze așa până când toată lumea are fișele. Anunțați că activitatea se va desfășura în două runde, Scenariul #1 și Scenariul #2. Fiecare persoană va avea un rol specific în fiecare scenariu. Fiecare va avea șansa să fie vorbitorul și ascultătorul. Lăsați-i pe toți să întoarcă fișele în același timp și acordați-le un minut pentru a citi instrucțiunile din partea de sus a fișelor înainte de a începe. După un minut, spuneți: „Acum este momentul să începeți să vorbiți!” Acordați aceste două până la trei minute pentru a finaliza Scenariul #1, apoi treceți la Scenariul #2.

Adresați întrebările de discutat, apoi lăsați partenerii să se asocieze (lucrați în grupe de patru până la șase) pentru a veni cu strategii de ascultare adecvate. După cinci minute, să le raporteze întregii echipe.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Întrebări de discutat:

1. Au fost perspectivele partenerului dvs. diferite față de perspectiva dvs.?
2. Care au fost lucrurile pe care le-ați învățat considerând perspectiva altcuiva?
3. Discutând astfel despre conflict îl face "mai puțin înfricoșător"? În ce fel?
4. Este conflictul bun sau rău?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

5. Care sunt modurile în care un conflict este în detrimentul echipei?

6. Care sunt modurile în care un conflict îmbogățește echipa?

Timp și materiale necesare

- Timp: 15-20 de minute.
- Materiale necesare: un set de fișe *Ascult* (asigurate) pentru fiecare pereche (codul culorilor: Fișa A poate fi verde și Fișa B poate fi portocaliu), pixuri.

Materiale de bază, materiale de citit, alte sarcini

Spiers, C., 2012, Cool It! Managementul furiei și rezolvarea conflictelor, <http://bookboon.com/en/cool-it-ebook>

MTD Training, 2010, Rezolvarea conflictelor și reclamațiilor, <http://bookboon.com/en/dealing-with-conflict-and-complaints-ebook>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Ascult – Fișa A

Indicații

Citiți un minut scenariul în tăcere. Nu împărtășiți scenariul cu partenerul dvs. Când începe fiecare rundă, aveți 45 de secunde pentru a vă interpreta scenariul.

Scenariul #1

Vorbitor #1: Aveți o zi foarte dificilă la serviciu. Tocmai ați închis telefonul după ce ați vorbit cu un client furios, computerul dvs. nu funcționează, iar un coleg de muncă tocmai s-a răstit la dvs. Este una din acele zile când se pare că tot ceea ce ar putea merge prost o și face. Vă duceți la un membru al echipei pentru puțină consolare. Vreți doar să vorbiți câteva minute.

Rolul dvs.: Spuneți partenerului dvs. despre ziua dificilă și cum vă simțiți.

Scenariul #2

Ascultător #2: Unul dintre colegi vine la dvs. cu o veste bună. Sunteți foarte ocupat și preocupat. Pentru că aveți atât de multe în lucru, aveți mai multe sarcini de îndeplinit - verificați și trimiteți e-mailuri, căutați prin hârtiile de pe birou, organizați spațiul de lucru, vă ridicați pentru a face copii și așa mai departe. Nici măcar nu aveți timp să vă uitați și să aveți contact vizual – la urma urmei, dacă o faceți, colegul dvs. poate va continua să vorbească! Și aveți lucruri mult mai importante de făcut.

Rolul dvs.: Utilizați un feedback nonverbal pentru a indica faptul că nu aveți timp să ascultați. Tot ceea ce faceți indică faptul că sunteți foarte ocupat și că sarcinile dvs. sunt mult mai importante decât să acordați timp pentru a vă asculta colegul.

Ascult – Fișă B

Indicații

Citiți un minut scenariul în tăcere. Nu împărtășiți scenariul cu partenerul dvs. Când începe fiecare rundă, aveți 45 de secunde pentru a vă interpreta scenariul.

Scenariul #1

Ascultător #1: Un membru al echipei vine la dvs cu unele probleme legate de muncă. După ce ați ascultat câteva secunde, vă dați seama că problemele sale sunt minore în comparație cu ale dvs. Îl întrerupeți să negați ceea ce simte colegul dvs. și să vă oferiți soluțiile și sfaturile.

Rolul dvs.: Spuneți lucruri precum „Nu este mare lucru în comparație cu ceea ce mi s-a întâmplat mie. . .“; „Oh, asta nu-i nimic, nu vă faceți griji“; "Iată ce trebuie să faceți"; sau „Faceți ceva din nimic“. Vă întrerupeți partenerul în mod constant pentru a oferi reacții și sfaturi.

Scenariul #2

Vorbitor # 2: Vesti bune! Tocmai ați câștigat la loterie! Sunteți atât de încântat încât atunci când ajungeți la lucru, vă apropiați de primul membru al echipei pe care îl vedeți să-i spuneți totul despre vestea bună.

Rolul dvs.: Spuneți-i partenerului dvs. cum acești bani vă vor schimba viața, ce intenționați să faceți cu câștigurile dvs. și, bineînțeles, cât de fericiți sunteți. Asigurați-vă că utilizați inflexiunea vocală și comunicarea nonverbală pentru a transmite entuziasmul.

EXERCIȚIUL # 9 – ABORDĂRILE UNUI CONFLICT: DEMONSTRAȚIE JOC DE ROL

Obiectivul exercițiului

- Pentru a ajuta participanții să înțeleagă că un conflict este un fenomen natural și că fiecare are abordări diferite în tratarea situațiilor de conflict.

Rezultate preconizate:

- Participanții vor avea ocazia să învețe despre abordările de gestionare a conflictelor, în general, și pe cele proprii în particular.

Instrucțiuni

Explicați faptul că această activitate are rolul de a oferi participanților o șansă de a discuta și de a juca un rol dintr-un scenariu, după care vor examina patru abordări majore de rezolvare a conflictelor.

Pregătiți grupe de câte trei și selectați câte o persoană pentru a fi raportor-observator pentru grupă. Oferiți Fișa #1: Ghidul observatorului fiecărui observator. Distribuți situația "A" și "B" din Fișa #2 celorlalți doi participanți din fiecare grupă. Asigurați-vă că nimeni nu vede instrucțiunile celorlalți. Permiteți 5-10 de minute celor doi participanți perechi să joace rolurile din situația respectivă, reamintind că scopul lor este de a rezolva conflictul. În același timp, observatorul respectă instrucțiunile distribuite și notează. Regrupați și cereți observatorilor să raporteze ce s-a întâmplat în timpul jocului de rol.

Distribuți Fișa #3: Abordări pentru Rezolvarea conflictelor și recapitulați-le pe grupe. Discutați despre jocul de rol în lumina diferitelor abordări. Rugați-i să se gândească la abordarea care este cea mai confortabilă pentru ei. Apoi discutați ce abordări au văzut la ceilalți participanți în timpul jocului de rol anterior. De asemenea, aceștia trebuie să discute despre ceea ce cred că ar fi putut fi făcut diferit.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Întrebări de discutat:

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

1. Au fost evidente abordările firești utilizate în grupe mici, în legătură cu abordările pe care le-am discutat?
2. V-a ajutat această activitate să vă stabiliți propria abordare firească?
3. Ce abordări ați văzut la ceilalți participanți? Au fost vizibile diferențele?
4. Ce ați învățat din această activitate?

Există multe abordări pentru rezolvarea conflictelor. Una dintre cele mai utile este abordarea Cooperare (eu câștig – tu câștigi), dar sunt momente când alte abordări sunt de asemenea adecvate. Ceea ce este important este să fiți conștient de propria abordare și să recunoașteți abordările altor persoane. În acest fel, veți putea anticipa modul în care ceilalți pot reacționa și să vă adaptați propria abordare în consecință.

Timp și materiale necesare

- Timp: 15-20 de minute
- Echipament: Flipchart
- Materiale necesare: Fișa #1: Ghidul observatorului; Fișa #2: Situația pentru jocul de rol; Fișa #3: Abordări pentru Rezolvarea conflictelor.

Materiale de bază, materiale de citit, alte sarcini

Nancy A. Schaubhut, N.A., 2007 Tehnical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, https://www.cpp.com/Pdfs/TKI_Technical_Brief.pdf

Thomas, Kenneth W., Ralph H. Kilmann, 2009, An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>

[Http://www.kilmanndiagnostics.com/videos-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki](http://www.kilmanndiagnostics.com/videos-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki)
(videoclipuri care explică instrumentul de conflict al modului Thomas-Kilmann)

[Http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilmann-conflict-mode-instrument](http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilmann-conflict-mode-instrument)
(achiziționarea TKI)

[Http://www.buildingpeace.org/sites/default/files/Conflict%20Styles%20Assessment_0.pdf](http://www.buildingpeace.org/sites/default/files/Conflict%20Styles%20Assessment_0.pdf) (test gratuit)

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Fișa #1: Ghidul observatorului

În timpul jocului de rol

Sarcina dvs. este să observați ce se întâmplă în jocul de rol și să observați conflictul care are loc între participanți. Notați câteva dintre observațiile dvs. despre modul în care participanții au luat parte la rezolvarea conflictului. Notați în mod specific dacă unul dintre membri s-a retras sau a cedat. A fost concurență sau o cooperare?

După jocul de rol

Când se reîntregește întreaga grupă, sarcina dvs. este de a raporta conflictul care a avut loc și cum l-a rezolvat această pereche.

Fișa #2: Situație pentru jocul de rol

Situație – Participant A: Rolul lui Bob

Sunteți Bob, manager regional de vânzări pentru o companie de producție mică care produce o linie restrânsă de componente hardware scumpe. Ați realizat vânzări pe teritoriul dvs. la cel mai înalt nivel din companie. Acum negociați cu un distribuitor de prestigiu, care propune să ducă linia la nivel național limitat. Singura problemă este că au nevoie de o expediere imediată pentru a onora o comandă de la un client foarte important. Stocul dvs. este foarte scăzut, iar politica firmei este că numai departamentul lui Helen, Programarea produselor, are permisiunea de a aloca expedieri. Cu toate acestea, mergeți direct la Producție și îi convingeți în primul rând cu privire la completarea comenzii, ocolind Programarea produselor. Helen descoperă ce s-a întâmplat. Este furioasă și vă ceartă. Rezultă un conflict.

Situație – Participantul B: Rolul lui Helen

Sunteți Helen, șeful Programării Produselor pentru o companie mică de producție care produce o linie restrânsă de componente hardware scumpe. În cursul afacerii de zi cu zi, descoperiți că Bob, manager regional de vânzări, a plecat direct la Producție și a completat o comandă specială pentru unul dintre distribuitorii săi. Această deviere de produse v-a dat programul peste cap și v-a afectat întregul departament. Știți că Bob este „băiatul cu

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

părul blond" din organizație, dar simți că această situație merge prea departe. L-ați apucat pe Bob și l-ați scos afară, și rezultă un conflict

Fișa #3: Abordări pentru Rezolvarea conflictelor

EVITARE (Eu pierd, tu pierzi)

Unii oameni fac tot ce pot pentru a sta departe de problemele din cauza cărora apar conflicte. Ei cred că este mai ușor să se retragă, decât să facă față unui conflict și, în general, nu le place să lucreze cu oameni care abia așteaptă să se angreneze în orice fel de conflict.

COMPETIȚIE (Eu câștig, tu pierzi)

Unii oameni competitivi cred că „să câștigi este totul” și încearcă să depășească puterea adversarilor prin impunerea cu forța a soluției lor. Obiectivele lor sunt foarte importante pentru ei, dar relația nu este. Ei nu simt că nevoile celorlalți sunt importante și caută să-și atingă obiectivele cu orice preț.

COOPERARE (Eu câștig, tu câștigi)

Acești oameni își apreciază propriile scopuri și relații. Ei consideră conflictele ca probleme ce trebuie rezolvate și caută soluții în care ambele părți își ating obiectivele. De fapt, adesea văd conflictul ca îmbunătățind relațiile prin reducerea tensiunii dintre două persoane. Ei vor depune eforturi pentru a găsi o soluție acceptabilă pentru ambele părți.

ADAPTARE (Eu pierd, tu câștigi)

Persoanele care consideră că relațiile sunt mai importante decât obiectivele lor personale corespund abordării de adaptare. Vor să fie plăcuți și acceptați de alții. Armonia este cel mai important lucru și sunt dispuși să renunțe la obiectivele lor pentru a salva relațiile.

Identificarea nevoilor/obiectivelor

EXERCIȚIU # 10 ANALIZA FORȚELOR DIN TEREN

Obiectivul exercițiului:

- Identificarea forțelor care contribuie la introducerea sau susținerea unei schimbări propuse
- Identificarea forțelor care împiedică introducerea sau implementarea unei modificări propuse
- Identificarea forțelor unde este posibil un anumit grad de control și inițierea unui proces de manipulare al forțelor pentru a facilita introducerea sau implementarea unei schimbări

Rezultate preconizate:

- participanții vor învăța să utilizeze tehnica de implementare a modificării "Analiza forțelor din teren"

Instrucțiuni

1. Desenați o diagramă a forțelor din teren (consultați fișa) trasând o linie verticală pe flipchart reprezentând punctul de echilibru. Direct deasupra liniei notați situația actuală. Scrieți situația dorită în colțul din dreapta sus – aceasta indică direcția în care doriți să vă ducă forțele. Etichetați partea stângă a paginii "Forțe conducătoare" și partea dreaptă "Forțele de constrângere".
2. Enumerați toate forțele care sunt în favoarea (împing către) schimbării. Desenați o săgeată îndreptată spre dreapta graficului pentru a indica direcția forței.
3. Urmați aceeași secvență ca la pasul 2 pentru a identifica forțele care acționează împotriva (constrâng) schimbării.
4. Odată ce toate forțele principale au fost enumerate, analizați-le prin adăugarea unei intensități relativ puternice forțelor – unii vor fi conducători mai puternici sau mai restrictivi decât alții. Diferitele forțe pot fi ilustrate prin desenarea unor săgeți mai mari și mai mici.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

5. Forța din teren este acum în echilibru. Pentru o determina să se schimbe în progres spre rezultatul dorit, forțele de constrângere trebuie reduse, forțele conducătoare consolidate sau ambele. Experiența a arătat că, în cazul în care forțele conducătoare cresc, sunt șanse să se producă un efect de constrângere egal și opus, astfel încât cel mai mare beneficiu va rezulta din acțiunea de a reduce sau elimina forțele de constrângere. În primul rând, puneți întrebarea: care forțe sunt deschise la schimbare? Unele nu vor fi sub controlul membrilor grupului, astfel ignorați aceste lucruri și gândiți-vă la moduri de depășire sau de reducere a forțelor aflate sub controlul lor.

6. Elaborați un plan de acțiune pentru implementarea acestor idei.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Tehnica de implementare a modificării "Analizei forțelor din teren" poate fi utilizată în situațiile de rezolvare a problemelor de grup, precum și individual pentru a evidenția procesele la locul de muncă în încercarea de a face o schimbare personală.

Când încercăm să facem o schimbare, în ciuda faptului că schimbarea este concepută pentru a îmbunătăți situația actuală și a fost bine planificată, adesea constatăm că aceasta nu este pusă în aplicare conform planificării sau progresul chiar nu se realizează deloc. Se pare că oricât de greu ne dăm seama că schimbarea este benefică, se ridică un număr egal de obiecții care contracarează încercările noastre de a merge mai departe.

Aceasta reprezintă înțelegerea unei forțe din teren – forțele prezente care ajută la producerea schimbării se întâlnesc cu forțe care împiedică sau acționează împotriva schimbării.

Procesul de "Analiză a forțelor din teren" este conceput pentru a identifica în prealabil forțele prezente în implementarea unei schimbări dorite și apoi pentru a facilita mișcarea pozitivă spre acest scop prin elaborarea unei strategii de reducere a forțelor de constrângere, adăugate pentru a consolida forțele de conducere, sau ambele.

"Analiza forțelor din teren" facilitează schimbarea prin forțarea oamenilor să gândească împreună la acest lucru și care se angajează să se schimbe prin implicare.

O modalitate ușoară de a preda această tehnică este de a demonstra, utilizând un exemplu din viața de zi cu zi, cum ar fi luarea unei decizii de a pierde în greutate sau de a renunța la fumat.

Întrebări de discutat

7. Care sunt forțele care îi ajută pe indivizi să utilizeze analiza forțelor din teren în situații de mentorat?
8. Care sunt forțele care împiedică indivizii să utilizeze analiza forțelor din teren în situații de mentorat?

Timp și materiale necesare

- Timp: 45 de minute.
- Materiale necesare: flipchart sau whiteboard, markere.

Materiale de bază, materiale de citit, alte sarcini

<http://www.change-management-coach.com/force-field-analysis.html>

https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm

<https://www.youtube.com/watch?v=X9ujAtYAfqU>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Fișă: Tabel Forțe din teren

SITUAȚIA CURENTĂ	SITUAȚIA DORITĂ
FORȚE CONDUCĂTOARE	FORȚE DE CONSTRÂNGERE
→	←
→	←
→	←

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

EXERCIȚIUL # 11 FORMULAR AL OBIECTIVELOR DE MENTORAT

Obiectivul exercițiului

Exercițiul își propune să sprijine participanții în dezvoltarea abilităților și competențelor lor în stabilirea obiectivelor și în elaborarea de contracte cu clienții. Prin intermediul exercițiului, participanții vor aduna experiențe în negocierea cu clienții, formularea de obiective clare și definirea cadrelor procesului de mentorat. Toate aceste aspecte vor servi drept bază pentru delimitarea responsabilităților reciproce ale părților implicate în procesul de mentorat, împreună cu încheierea contractului psihologic și/sau în scris cu cursantul.

Rezultate preconizate:

- Capacitatea de a modela și evalua procesul și rezultatele.
- Capacitatea de a ajuta la stabilirea și atingerea unor obiective clare.
- Capacitatea de a se ocupa de îndrumarea privind condițiile schimbătoare.

Instrucțiuni

Rugați participanții să formeze grupe mici. Sarcina lor este să discute și să formuleze un "obiectiv țintă" care să fie completat de către mentor. În acest document trebuie stabilite cele mai importante obiective comune ale procesului de mentorat. După ce au formulat obiectivele, participanții trebuie să le discute într-o sesiune în plen și să convină asupra unei versiuni comune.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Deoarece obiectivul țintă trebuie utilizat în diferite situații de mentorat, obiectivele trebuie formulate cât mai general posibil. Amintiți-le participanților că stabilirea obiectivelor reprezintă una dintre cele mai importante etape din timpul procesului de mentorat, deoarece determină cadrul relației dvs. cu cursantul și servește drept bază pentru contractul dvs. (atât psihologic cât și formal) cu el/ea. Obiectivele definite precis vor sprijini cursantul dvs. să vadă dincolo de poziția sa actuală și să-l ajute să câștige claritate cu privire la modul în care să profite cât mai mult de relația de mentorat. Într-un caz ideal, obiectivele sunt examinate periodic, iar progresele realizate sunt discutate.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Dacă dvs. considerați necesar, puteți să amintiți participanților că atunci când formulează obiectivele, trebuie să se concentreze asupra următoarelor domenii:

- Definiți obiectivele clar și specific
- Gândiți-vă la bariere potențiale
- Selectați indicatorii pentru măsurarea progresului
- Definiți criteriile de succes

Timp și material necesar

DURATA: 25-30 minute. Materiale: flipchart, hârtie și creion

Lectură suplimentară

<http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Exemple de formulare pentru obiective

Vă rugăm **NU** le distribuiți printre participanți. Acestea servesc ca material suport pentru formator.

Exemplul nr. 1. FORMULAR PENTRU OBIECTIVE DE MENTORAT 1

(A se completa de către protejat.)

Nume: _____ Dată: _____

Ce doriți să realizați prin implicarea în relația de mentorat? Completați acest formular și discutați obiectivele cu mentorul dvs. Examinați obiectivele dvs. periodic și discutați despre progresele înregistrate.

Obiectiv #1:

Beneficii pentru dvs.:

Beneficii pentru programul/organizația/comunitatea dvs:

Potențiale obstacole în calea succesului:

Resurse/sprijin necesar pentru atingerea obiectivului:

Cum se va măsura progresul:

Sursa:

<http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>

Exemplul nr. 2. FORMULAR PENTRU OBIECTIVE DE MENTORAT 2

1. Care sunt competențele și experiențele actuale pe care le posedați?
2. Care sunt obiectivele de dezvoltare pe care doriți să le realizați?
3. Cu ce resurse aveți acces la acest lucru vă pot ajuta în această zonă de dezvoltare?
4. Cum vă veți măsura progresul și/sau vă veți îndeplini obiectivele?
5. Este rezonabil termenul acordului de mentorat pentru îndeplinirea acestor obiective?
6. Cum vă simțiți în legătură cu obiectivele pe care le-ați stabilit?

Sursa: http://c.ymcdn.com/sites/www.mishrm.org/resource/group/d69bb4d5-f24e-4512-a7ff-cd2c5fa09939/Mentoring_Program/Detroit_SHRM_Protege_Guide.pdf

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

III. FACILITAREA PROCESULUI DE MENTORAT

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Gestionarea crizei

EXERCIȚIUL #12 CAZUL X

CONTEXT:

În aprilie 2004, DI ALGAN a cumpărat împreună cu compania sa "ALGAN INVESTISSEMENT" acțiuni la compania de distribuție OUDINOT și afacerea companiei BERTHIER

Ambele companii care oferă automate de cafea gratuite pentru întreprinderi sunt deținute de domnul și doamna NEY.

În timpul procesului de transmitere, dl. NEY a decis să rămână câțiva ani pentru a lucra o fracțiune de normă (30%) pentru a ajuta la problemele de management. Organizația era slabă; toată lumea raporta dlui NEY.

Compania OUDINOT a fost creată în 1990 și distribuie capsule de cafea de la renumita firmă italiană numită «Lavazza».

Automatele de cafea sunt construite cu o tehnică specifică care permite vânzarea unor capsule specifice la o concurență mică, ceea ce permite asigurarea de 10 până la 20 de cafele pe zi. Prețul de vânzare al capsulelor a fost de 0,30 € pentru automatele de cafea instalate gratuit. Compania are aproximativ 1200 de clienți.

Clientul și-a comandat capsulele, livrarea a fost făcută pe șosea. Un loc de muncă era responsabil pentru repararea mașinilor stricate sau cu depuneri.

Compania BERTHIER, puțin mai tânără, a instalat gratuit automatele care asigură cafea, ceai, ciocolată solubilă în diverse întreprinderi (de la 15 la 30 de angajați).

Compania BERTHIER a fost foarte profitabilă din cauza unui preț de vânzare foarte bun (0,50 €), costul cafelei solubile fiind de 0,07 €. Dar, atunci când consumul de cafea este "obligatoriu", interesul pentru gust este mai scăzut printre consumatori. Tehnica acestor automate implică în principal utilizarea unei aparaturi de la mijlocul pieței de cafea.

Cifre:

Profiturile globale au fost de 100K€ pentru compania OUDINOT fără creștere, în timp ce BERTHIER are 70K€ profit cu un progres constant.

Concurenți

Concurența companiei OUDINOT: Timp de câțiva ani, concurența din partea Companiei NESPRESSO, care, după ce s-a concentrat pe piețele de acasă și pe companiile mici, a cucerit noi oportunități de afaceri bazate pe o abordare de marketing agresivă. (Abordare foarte diferită pentru LAVAZZA).

Concurența companiei BERTHIER:

Principalii concurenți asigură:

- Boabe de cafea (mai scumpe, dar la o înaltă calitate) solicită automate mai scumpe și mai complexe; întreținerea are nevoie de mai mulți tehnicieni calificați.
- Mașina de distribuție pentru dulciuri și sandvișuri care necesită instrumente și logistică specifice (cu dată limită de utilizare sau durabilitate limitată, camion frigorific etc.)

ORGANIZAȚIA ÎN TIMPUL ACHIZIȚIEI:

	Domnul ALGAN	Domnul NEY	
Vânzări (4 persoane)	Spațiu de producție (3 persoane)	Livrare (2 persoane)	Contabilitate
		Personalul tehnic (5 persoane)	Telefonie stat.

În calitate de Mentor, vi se cere să îl sprijiniți pe dl ALGAN în organizarea întreprinderii.

În timpul primelor conversații, el v-a spus:

- „Pun sub semnul întrebării viitorul companiei OUDINOT, care se confruntă cu un competitor puternic (Nespresso), dar care încă oferă partea principală a profitului. Chiar dacă mașinile aparținând companiei sunt destul de „vechi”, nu se așteaptă să investească,

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ci ar dori să reducă costurile de producție. Cunoaște bine concurenții în raport cu teritoriul comercial

- Dorește să îmbunătățească organizația pentru a avea un control mai precis al costurilor și crede că acest lucru se poate realiza utilizând personalul existent; are nevoie de ajutorul dvs. pentru a evalua actorii-cheie din organizație pentru a gestiona această abordare ...
- Pune la îndoială interesul de a crește dezvoltarea unei game mari de produse pentru compania BERTHIER, datorită impactului acestei decizii asupra profitabilității directe a organizației ...

La șase luni de la terminarea acțiunilor dvs., domnul ALGAN se întâlnește cu doamna MENIN, care deținea o companie de distribuție (MASSENA Distribution) mai organizată și stabilă mai aproape de șeful districtului.

După discuție și negocieri, a apărut că doamna MENIN ar putea investi în companie prin transferarea companiei sale (și a experienței sale pe piața muncii).

PASUL 1: Discutați despre următoarea situație: Achiziția MASSENA

1. El dorește să integreze acest nou mod de lucru, dar are îndoieli cu privire la capacitatea persoanei de a împărtăși cu adevărat și de a oferi valoarea adăugată așteptată.
 2. Cu ea, alte 2 persoane se alătură echipei: un tehnician foarte inteligent (dar foarte dezorganizat) și un contabil cu jumătate de normă. Nu este nevoie de această concurență, dar ea (contabila) este, de asemenea, un acționar al companiei.
- Întrebarea 1: Trebuie ca dl ALGAN să negocieze pentru a ține contabila departe de afacere, conștient fiind că relația dintre cele două doamne este foarte puternică?
 - Întrebarea 2: În ceea ce privește organizarea și descrierea postului conceput cu câteva luni în urmă, cu sprijinul dvs., ce părere aveți despre impactul oportunității?
 - Întrebarea 3: Care ar putea fi sfaturile dvs. pentru dl ALGAN și cum să-l ajutați să-și clarifice diferitele opțiuni pentru viitor?
 - Întrebarea 4: Este această achiziție strategică? Și ar trebui făcută acum?
 - Întrebarea 5: Care este strategia privind OUDINOT știind că dezvoltarea s-a oprit mai devreme decât se aștepta și că strategia de reducere a costurilor nu mai are efect?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PASUL 2 :

La un an de la ultima dvs. acțiune, dl ALGAN vă sună într-o dimineață devreme ...

Vă informează că a creat pentru OUDINOT un depozit în Lyon pentru a stoca bunuri și capsule pentru gruparea principalilor actori din sectorul geografic. Apoi, a devenit clientul principal al companiei care distribuie "Lavazza" în Franța, afectând astfel echilibrul competitiv.

Astfel, el are contacte direct în Italia. Răsturnarea peisajului competițional într-un timp atât de scurt nu a făcut pentru el prieteni. Importatorul francez a încercat să înconjoare orice contact direct cu furnizorul italian, în ciuda legislației europene.

DI ALGAN, cunoscând legea concurenței, a slăbit poziția importatorului care se consideră ofensat și se teme de o organizație rivală.

- Acest depozit se dezvoltă, dar este dificil de obținut de la compania "Lavazza" capsulele mai puțin costisitoare pentru Franța, importatorul italian având contacte favorizate cu familia Lavazza.
- Sosirea mai multor aparate Nespresso forțează distribuitorii "Lavazza" să-și reducă prețul, ceea ce face ca tehnologia mașinilor inovatoare și marketingul să fie incomparabil mai puternice. Costurile logistice cresc (prețurile la gaz și kilometraj) în timp ce prețul de vânzare al capsulelor scade.

Întrebare de mentorat: Cum să puneți sub semnul întrebării o posibilă reformă a organizației pentru a reduce în continuare costurile?

PASUL 3:

Un grup italian internațional, s-a întâlnit deja cu domnul Algan când a căutat capsule mai ieftine și care deține un birou în Grenoble, pare să fie interesat de compania OUDINOT sau cel puțin de o parte din afacerea sa.

Dna MENIN, în calitate de Director general, a fost foarte motivată de oferta italienilor și pare să ofere cu ușurință informații despre compania OUDINOT.

Chiar dacă dl ALGAN va vinde compania OUDINOT, el este convins că trebuie să organizeze dezvoltarea pe toate axele automatelor de vânzare, cum ar fi cele mai mari pentru a vinde sandvișuri, dulciuri, băuturi și un control mai bun al sectorului geografic.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

De fapt, dezvoltarea companiei OUDINOT este blocată; întreprinderile mici din regiune sunt în principal echipate și trec la conceptul Nespresso (mașină mai ieftină), iar costurile logistice sunt foarte importante pentru această activitate.

DI ALGAN consideră acum că este mai bine să fii mai integrat decât singurul cu o piață largă. Deci, el începe să caute o companie țintă și decide să vândă OUDINOT pentru a genera bani pentru operațiune.

El cere de la dvs:

- Comentarii în legătură cu această strategie?
- Ajutor pentru a evalua oportunitățile și riscurile pentru operațiune?
- O părere privind capacitatea organizației și, în special dacă doamna MENIN, este capabilă să furnizeze cunoștințele sale despre piața țintă a unei companii mai mari ca a lui și dacă reduce riscul operațiunii?

DI ALGAN a vizat o companie: MARMONT DISTRIBUTION.

Această companie este o afacere de familie cu mai mult sau mai puțin de 10 angajați, cu un profit anual de 70000 €, bine cunoscută în regiune.

DI ALGAN a contactat proprietarii acestei companii, care au spus că „sunt oboșiți de această afacere”.

Soțul gestionează problemele tehnice, soția contabilitatea și toate acțiunile de vânzare sunt efectuate de dl. DUPONT DE BAYLEN, un „mare vânzător” care are o relație puternică cu clienții; Domnul și mai ales doamna MARMONT sunt foarte mândri de acțiunile și rezultatele sale.

DI ALGAN a încercat să aibă contact cu dl DUPONT DE BAYLEN, care era foarte închis.

Dna MENIN este convinsă că această achiziție va conduce grupul mic în poziția de lider și va impulsiona decizia de achiziție. Ea a menționat că poate să-l înlocuiască pe dl. DUPONT DE BAYLEN în cazul în care apar probleme și se afirmă cu adevărat că este specialistă acestei piețe de „automate mari”.

- Chiar dacă domnul ALGAN are încredere în ea, are anumite îndoieli cu privire la capacitatea sa de a-l înlocui pe domnul DUPONT DE BAYLEN.
- DI ALGAN s-a întâlnit numai cu domnul și doamna MARMONT care doresc să păstreze discuțiile confidențiale, nu se poate întâlni cu angajații înainte de tranzacție și nu cunoaște cultura și atmosfera din cadrul companiei. Auditul contabil a fost unul foarte reușit.
- Condițiile de împrumut sunt foarte interesante pentru moment, cu condiții favorabile pentru achiziții; banca este pregătită să sprijine operațiunea și domnul ALGAN știe că, odată ce această preluare a fost făcută, restructurarea pieței va conduce grupul său spre a deveni actorul principal care ar putea avea o strategie de "prădător" cu un fond de investiții sau o strategie pradă prin vinderea acțiunilor.

DI ALGAN a vândut OUDINOT Distribution și a cumpărat MARMONT Distribution; El vă cheamă urgent utilizând acele cuvinte: "Focul este în casă":

- El și-a rupt piciorul și nu poate merge la întreprindere la fel de ușor cum se aștepta (nu în fiecare zi).
- Simte că domnul DUPONT DE BAYLEN joacă un alt joc (unii spun că a început cu soția sa propria afacere (ca și concurent) și își vinde propriile oferte, chiar dacă el este încă și angajat al MARMONT DISTRIBUTION.
- Clienții solicită masiv mașini noi, convinși că grupul ALGAN are o strategie "prădător" cu resurse de numerar
- DI ALGAN îl suspectează pe dl DUPONT DE BAYLEN de subminarea companiei și a clienților săi.
- Află de la familia MARMONT că domnului DUPONT DE BAYLEN i s-a propus să le cumpere afacerea de familie. Dar nu a putut să plătească.
- Dna MENIN are un conflict deschis cu domnul DUPONT de BAYLEN, datorită acțiunii și relației sale cu clienții companiei MARMONT.
- Suntem în 2008, iar termenii creditului se strâng.
- În paralel, criza a avut un impact asupra veniturilor de 30%.

DI ALGAN nu vede nicio soluție.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

- A plătit pentru investigarea comportamentului domnului DUPONT OF BAYLEN; de fapt el a intrat efectiv în competiție frontală cu angajatorul său și destabilizează întreaga companie.
- Atelierul de reparații în mod special, foarte sensibil la argumentele lui DUPONT OF BAYLEN, devine extrem de complex pentru a fi gestionat.
- Tehnicianul care a venit cu doamna HENIN, dacă este un tehnician excelent, este un organizator deplorabil, iar termenele de reparare devin mai lungi.
- Îndoiala crește în cadrul companiei, iar dl ALGAN, care se concentrează mai mult pe strategie decât pe rezolvarea situației complexe a resurselor umane, este complet supraîncărcat.

Întrebare: Cum gestionați sesiunea de lucru cu dl ALGAN știind că societatea se va închide prin faliment dacă nu se ocupă foarte repede de pace și profitabilitate?

Jocurile de rol în comunicare

EXERCIȚIUL # 13 GESTIONAREA SITUAȚIILOR DIFICILE

Obiectivul exercițiului

Exercițiul de joc de rol are scopul de a oferi participanților posibilitatea de a face față dificultăților de comunicare în diferite situații de mentorat.

Rezultatele preconizate ale activității sunt:

Dezvoltarea următoarelor abilități de comunicare: ascultarea activă, chestionarea și furnizarea de feedback relevant și eficient către cursant. Vor fi incluse următoarele competențe cheie:

Competențe 3 și 5 din Fișa Competențelor:

- Stabilirea și menținerea raportului
- Evaluarea procesului și a rezultatelor
- Ascultarea – deschidere la ceea ce spune cealaltă persoană, demonstrând interes/atenție, încurajându-i să vorbească, reținându-se de la a umple tăcerea
- Leșirea – încheierea unui dialog sau a unui segment de dialog cu claritate și alinierea înțelegerii și convenirea asupra acțiunilor ulterioare ce urmează a fi luate.

Instrucțiuni

Exercițiul poate fi jucat în două moduri diferite.

Versiunea 1: sesiuni de grupe mici.

Introduceți activitatea prin a spune participanților că prin jocul de rol, aceștia vor observa diferite moduri prin care mentorii (și cursanții) se ocupă de situații dificile și modul în care comunică unul cu celălalt. Participanții trebuie să formeze grupe mici cu cel puțin trei membri: Mentor, Cursant și Observator.

Permiteți câteva minute celor doi participanți pereche să citească conținutul fișei și încă 10-15 minute pentru a juca rolul din situația respectivă, reamintind că scopul lor este de

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

a rezolva situația. În același timp, observatorul trebuie să urmeze conversația și să ia notițe. Reuniți-vă și cereți observatorilor să raporteze ce s-a întâmplat în timpul jocului de rol. Apoi conduceți o discuție în plen.

Versiunea 2: activitate comună în grup.

Introduceți activitatea prin a spune participanților că prin jocurile de rol vor observa diferite moduri prin care mentorii (și cursanții) gestionează situațiile dificile și modul în care comunică unul cu celălalt. Participanții trebuie să formeze perechi și să joace rolurile în fața restului grupului. Permiteți câțiva minute celor doi participanți pereche să citească conținutul fișei și încă 10-15 minute pentru a juca rolul din situația respectivă, reamintind că scopul lor este de a rezolva situația. Instruiți-i pe ceilalți participanți să observe jocul de rol și să ia notițe. Când jocul de rol este încheiat, următoarea pereche de participanți vine cu o nouă situație de rezolvat. Puteți juca cât mai multe situații pe cât permite grupul. La final, reuniți-vă și conduceți o discuție în plen.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Întrebări de discuție posibile:

- Ce s-a întâmplat de fapt?
- Ce abordări asupra unui conflict ați văzut în diferite situații?
- Ce strategii au aplicat mentorii în încercarea de a rezolva situația?
- Ce semnale verbale și nonverbale ați observat de la fiecare persoană? (Adică modificări ale tonului, modificări ale intonației, brațe încrucișate etc.)
- Ce abilități a utilizat mentorul?
- Ce ați învățat din această activitate?

Timp și materiale necesare

DURATA: 40-60 minute (in funcție de numărul de situații utilizate), materiale: flipchart, hârtie și creion

Materiale incluse:

- Fișa: "Situatii de comunicare"

Aceste scenarii sunt destinate participanților pentru a le oferi oportunitatea de a explora diferite modalități de a răspunde la instruirea lor, încorporând abilitățile de comunicare pe care le-au explorat în timpul acestui atelier de formare. Puteți să le tăiați de-a lungul liniilor întrerupte și să dați câte un scenariu fiecărei perechi în timpul activității Joc de rol în comunicare. Acestea sunt exemple, dar este posibil să doriți să creați scenarii noi care descriu situații care reprezintă mai îndeaproape grupul dvs. aparte.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Fișă: Situații de comunicare

1. Cursanta dvs. are 45 de ani. V-ați întâlnit de mai mult de două luni și nu și-a exprimat niciodată o părere despre cum ar trebui să vă petreceți timpul împreună. Dvs. sugerați întotdeauna activitățile. Când sugerați una, ea spune mereu: „Este bine”. Când sugerați mai multe și îi cereți să aleagă, ea spune: „Nu contează care.” Când o rugați să sugereze ce i-ar place să facă, ea spune „Orice ar fi frumos”. Știți că este important ca ea să împărtășească luarea deciziilor și în ședința de astăzi ați decis să încercați să rezolvați această situație.

2. Cursantul dvs. are 40 de ani. Aceasta este doar a treia întâlnire cu el. Ultima dată ați descoperit că a trebuit să se confrunte cu dificultăți familiale personale. Toți s-au mutat recent într-un alt oraș, mai aproape de orașul mare (120 km). Drept urmare, tocmai a început să înțeleagă impactul asupra organizației sale profesionale. Nu a spus prea multe despre această problemă în primele două întâlniri. De fapt, nu a spus nimic despre nimic. Dar astăzi când v-ați întâlnit, vedeți imediat că e foarte obosit. Dvs. îl întrebați ce s-a întâmplat. „Nimic”, spune el. „Am petrecut prea mult timp în mașina mea în ultimele 2 săptămâni.”

3. Cursantul dvs. are 35 de ani. V-ați întâlnit cu el timp de șase săptămâni și a părut că se simte bine pe parcursul timpului petrecut împreună. Dar când vă întâlniți cu el astăzi, se pare că nimic nu-l poate face fericit. Nu dorește să vorbească despre cifre sau să evalueze progresul în ceea ce privește oportunitățile de afaceri, toate lucrurile de care se bucura de obicei. În cele din urmă, este de acord să lucreze la punerea în comun a proiectului său de idei pentru o organizație viitoare, dar când lucrarea este pe jumătate completă, el aruncă toate hârtiile pe podea și începe să le împrăștie prin cameră.

4. Cursanta are 42 de ani. În primele două luni ale relației dvs., lucrurile păreau să meargă bine între voi. Dar apoi nu s-a mai prezentat la ultimele două întâlniri. Ați sunat din nou și

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

ați organizat o altă întâlnire, de data asta aranjând să vă întâlniți la prânz. Ea se află la biroul ei când ajungeți acolo și vă întâmpină cu un zâmbet mare când vă vede. Dar sunteți supărat de întâlnirile pierdute și simți că trebuie să vorbiți despre asta.

5. Cursanta dvs. are 52 de ani și v-ați întâlnit cu ea timp de trei luni. La întâlnirea de astăzi, ea vă arată cu mândrie cifra din ultima perioadă pe care tocmai a primit-o de la contabilul său. „Nu am dat greș cu nimic”, spune ea. Priviți raportul: După ce a pierdut trei sferturi din bani, compania a trecut punctul critic al rentabilității. Știți că e inteligentă și ar putea să se descurce mult mai bine cu această companie.

6. Cursantul are 55 de ani și v-ați întâlnit cu el timp de 6 luni. Într-o după-amiază de luni, îl întâlniți la Camera de Comerț și vă distrați foarte mult când jucați fotbal (sau altceva) și vorbiți despre ce vă place să faceți pentru a vă distra. „M-am simțit foarte bine în acest weekend”, spune el. „Am mers la o petrecere unde tipul care stă la acest birou a adus toată berea.”

8. Cursanta are opt ani și vă întâlniți cu ea de două luni. În prima jumătate de oră din întâlnirea de astăzi, dvs cu ea vă plimbați în afara companiei. Pare puțin mai tăcută decât de obicei, dar nu vă gândiți prea mult la asta pentru că e foarte timidă și de obicei nu vorbește prea mult când sunteți împreună. E rece afară și după un timp decideți să intrați în biroul ei pentru a vă uita la previziunile investiționale. Când vă așezați la masă să citiți și ea își dă haina jos, primește un telefon de la bancă anunțând neacceptarea împrumutului pentru noua clădire.

9. Cursanta dvs are 36 de ani și vă întâlniți de două luni. Tocmai v-ați dus împreună la o întâlnire cu investitorii și doriți să mergeți cu ea să serviți masa și să vorbiți despre întâlnire. „Ce oră este?”, întreabă ea. Când îi răspundeți, ea spune că trebuie să se întoarcă acasă să aibă grijă de fiica ei și să pregătească cina. „Am întârziat deja”, spune ea. „Soțul meu va țipa la mine. Nu e corect. Nu este niciodată acasă. Mă face să fac eu totul.”

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Autoreflexie

EXERCIȚIUL # 14: Reflectați asupra comportamentului nostru

Obiectivul exercițiului

Obiectivul acestei activități de învățare este de a pune cursanții în poziția de a acționa alternativ ca Mentor, Cursant și Observator și îi ajută apoi să-și identifice propriul comportament. Această conștientizare poate determina cursantul să-l ajusteze ori de câte ori este necesar. Încheierea sesiunii poate conduce cursantul să reflecteze asupra experienței sale.

Deși mentoratul necesită multe abilități, ne întoarcem la elementele de bază prin revizuirea a trei abilități fundamentale: observarea, ascultarea și chestionarea.

Pentru a pune aceste trei abilități cheie în practică, participanții vor primi feedback despre performanța lor și vor avea ocazia să încerce idei de îmbunătățire într-un mediu sigur, deschis și prietenos.

Obiective de învățare

- Practicați ascultarea fără a judeca
- Strângeți informații mai eficiente
- Puneți diferite tipuri de întrebări pentru a înțelege problema reală
- Obțineți cunoștințe proaspete despre o problemă cu care vă confrunțați la locul de muncă

În legătură cu următoarele competențe TRUST ME Mentoring

- Conștientizarea propriilor valori și convingeri
- Abilitatea de a reflecta critic asupra propriului comportament, motivație și practică

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Formatorul trebuie:

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

- să decidă cele 3 rezultate preconizate selectate din Fișa Competențelor pentru Mentor pentru a fi utilizate în cadrul exercițiului (Selectați din lista următoare și utilizați fișa relevantă)
 - Menținerea obiectivității
 - Empatie fără implicare personală
 - Ascultarea activă
 - Chestionare puternică,
 - Exploatarea comunicării nonverbale
 - Vedere holistică și experiență în antreprenariat și contextul său mai larg (social, economic)
- să selecteze situațiile care trebuie urmate de elevul care acționează ca și cursant (Consultanți pagina următoare!)

Formulă

- **Numărul de participanți:** de la 6 la 20
- **Dimensiunea echipei:** lucrează în grupe de câte 3.
- **Durata:** 90 de minute (pot fi făcute mai scurte sau mai lungi)
- **Materiale:** Hârtie de flip chart și markere pentru fiecare grupă.
- **Amenajare:** Scaune pentru a sta jos, pereți pentru hârtie flipchart.

Sfaturi

- Pregătiți în avans flipchart-uri cu:
 - 3 roluri
 - Timpul fiecărei mini-runde
- Aduceți un gong sau un clopoțel pentru a permite cursanților să știe când să schimbe rolurile. De ce? Oamenii iau foarte în serios rolurile, încât este greu să-i convingeți să le schimbe.
- (Opțional) Pregătiți o fișă cu rezumatul celor trei abilități. (Din Fișa Competențelor)
- (Opțional) Pregătiți un poster propriu care explică cele trei abilități.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Proces/Mecanică

Mai jos este partea esențială a activității – abilități practice.

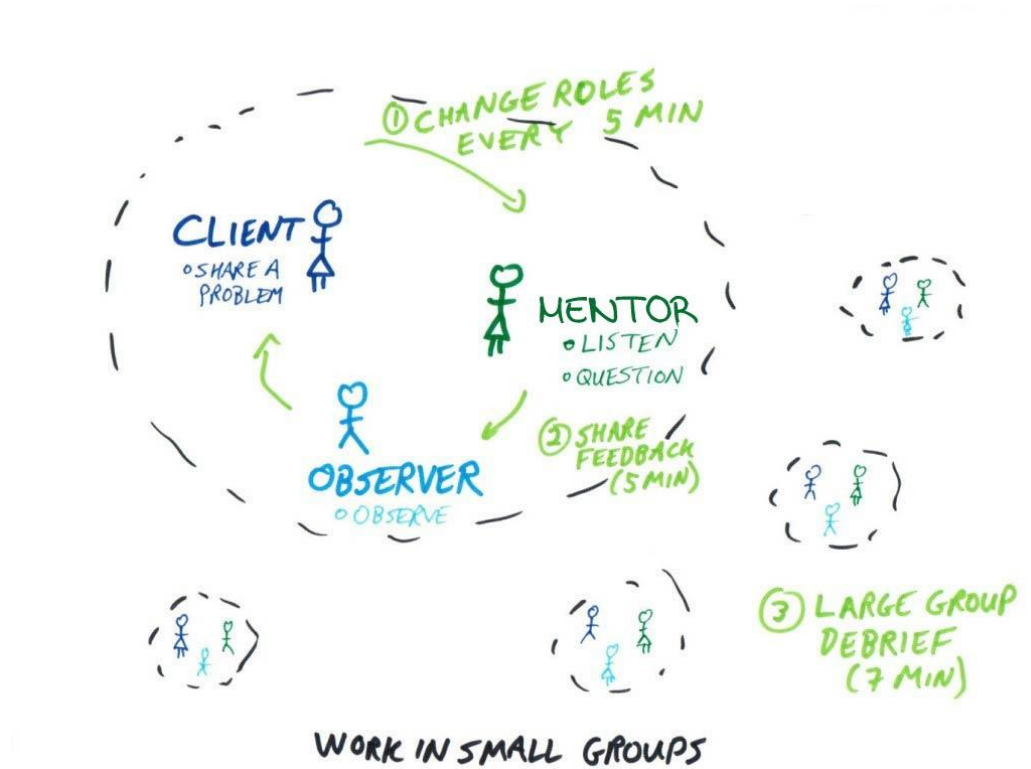


Figura 1: Procesul activității

Vom utiliza flipchart-uri și afișe pentru a susține un atelier de lucru extrem de interactiv în care majoritatea lucrărilor vor fi realizate pe grupe mici.

- (2 min) Introducere – obiectivele și activitățile sesiunii
- (2 min) Trei abilități cheie de mentorat // de observat – spuneți participanților că vă veți concentra doar pe aceste trei.
- (5min) Participanții se organizează prin abilități de ascultare, observare și chestionare (de la scăzut spre mare)

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- (1 min) Formați grupe de trei cu vecinii
- (9 min) Creați posterul de competențe pentru ascultare, observare și chestionare
- (5 min) Fiecare grupă creează un poster pentru a defini cele trei abilități. (Aveți nevoie de poster, markere)
- (4 min) Grupele prezintă posterele întregii echipe; doar câteva grupe vor prezenta, nu toate. Vom întreba dacă cineva are ceva important de prezentat.

(6 min) Triada de lansare

- Re-iterați obiectivele sesiunii: 1) Identificați punctele de acțiune 2) Exersați abilitățile
- *Brainstorming* individual pe cele trei probleme și alegeți una
- Explicați rolurile: Client, Mentor, Observator
- Explicați timpul și structura rundelor de practică

(27 min) Prima rundă de practică

- 5 minute x 3 mini runde (toată lumea se rotește prin roluri)
- 5 minute în echipă
- 7 minute cu întreaga grupă

(27 min) A doua rundă de practică

(2 min) Încheiere

- Punct de acțiune – închideți ochii pentru un minut și gândiți-vă cum va utiliza participantul aceste abilități la următoarea sesiune.

(6 min) Încetinire/Punct maxim – pentru posibila începere mai târzie sau depășire de timp

Inovație, creativitate și stiluri de învățare pentru adulți

Mentorul va dedica mult timp pentru a interacționa cu cursantul, iar pentru a-l sprijini în mod eficient este important ca mentorul să cunoască stilul de învățare preferat al acestuia, pentru a putea comunica în mod eficient. Există multe posibilități de clasificare a stilurilor de învățare, dar cele trei stiluri principale de învățare includ: vizual, auditiv și kinestezic. Majoritatea oamenilor experimentează un stil de învățare care domină, deși unele persoane au un echilibru între cele trei. Este important cursanții să-și recunoască stilul de învățare preferat, să poată fi ajutați să înțeleagă propriul lor stil de învățare și să poată alege activitățile care să li se potrivească cu stilul de învățare preferat.

Pentru mentor este important să-și adapteze comunicarea pentru a se potrivi cursanților. Cunoașterea propriului stil de învățare ca mentor vă va informa dacă aveți stiluri similare sau diferite și dacă stilul dvs. preferat de comunicare este în concordanță cu al cursantului. În formarea/educarea mentorilor, cursanții mentor își vor testa stilurile de învățare cu ajutorul testului VAK și vor discuta despre concluzii împreună și modul în care vor răspunde diferitelor stiluri de învățare în situațiile de mentorat. După aceasta, participanților le sunt oferite instrucțiuni și timp pentru a crea /scrie în grupe mici în descrieri de situații de mentorat provocatoare. Cazurile vor include situații de consiliere și vor apărea interacțiuni, acțiuni creative ale mentorului, precum și stiluri de învățare

EXERCIȚIUL # 15: STILURI DE ÎNVĂȚARE ȘI DIMENSIUNI ETICE ALE MENTORATULUI

Obiectivul exercițiului

Obiectivul este de a introduce studenții mentor în învățarea pentru adulți și diferite stiluri de învățare, precum și modul de utilizare a creativității în situații interactive cu cursanții.

Ce abilități/competențe pot fi dezvoltate prin utilizarea exercițiului și cum?

Competențele unui mentor în relația de mentorat. Mentorul trebuie să înțeleagă procesul de învățare al cursanților pentru a putea îmbunătăți procesul de învățare. Inovația și creativitatea sunt, de asemenea, elemente importante în relația de mentorat. Prin utilizarea acestui exercițiu este posibil să învățați să înțelegeți aceste abilități importante (abilități de conversație, capacitatea de a pune întrebări eficiente, abilități interpersonale, reflectivitate, creativitate, inovație, feedback constructiv și auto-afirmare)

Care sunt principalele obiective ale exercițiului?

După lecțiile de contact mentorii sunt capabili să:

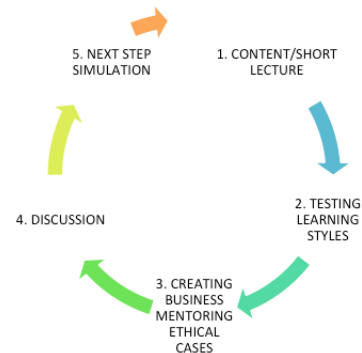
demonstreze înțelegere cu privire la învățarea destinată adulților și stilurile lor de învățare, să fie capabili să utilizeze cunoștințele în situații de mentorat în afaceri simulate, să demonstreze abilități de utilizare a creativității pentru a crea mediul propice ca mentoratul să aibă loc, de asemenea, în situații dificile să demonstreze înțelegere în legătură cu inovația și creativitatea în mentoratul de afaceri și să fie capabili să aplice cunoștințele și să discute despre probleme în situații de mentorat simulate.

În ce situații poate fi util exercițiul?

Exercițiul este util în înțelegerea învățării destinate adulților în relația de mentorat și atunci când învață să înțeleagă situațiile dificile din relațiile de mentorat.

Instrucțiuni

- Iată o scurtă descriere și instrucțiuni detaliate pas cu pas care clarifică modul de utilizare a metodei de formare. Această formare este concepută pentru a fi o educație de contact (180 de minute) și este împărțită în 5 etape explicate mai jos. Atribuții/Material individual de învățare înainte ca educația de contact să fie descrisă într-un document Word. Metodele de învățare utilizate sunt; cursul, învățarea în profunzime (*learning cafe*), descrierea de caz și încurajarea discuțiilor.



ETAPA 1. Prelegere scurtă, 10 minute

Prezentați rezultatele preconizate și descrieți pe scurt învățarea destinată adulților. Prezentați structura situației de învățare.

ETAPA 2. Testul VAK, discuția și învățare în profunzime, 50 de minute

Dați participanților testul VAK și oferiți timp pentru a-l rezolva (10 minute). Pregătiți-vă să încurajați discuția cu privire la rezultate (10 minute). Ce fel de elevi sunt studenții mentor și modul în care acest lucru poate afecta relația de mentorat? Organizați o activitate de învățare în profunzime cu trei (3) fișe „Cum să sprijiniți diferiți studenți în situații de mentorat“ (30 de minute). Împărțiți grupul în trei grupe mici, fiecare grupă va petrece 10 minute la fiecare fișă pregătindu-și planul în minte. Fișele: pregătirea mentoratului și faza de negociere, faza de facilitare și situații dificile.

ETAPA 3. Crearea de cazuri de mentorat, 45 de minute

Încurajați exercițiul de creare de cazuri de mentorat. Împărțiți grupul în grupe mici, care vor avea 3-4 participanți care să scrie o poveste scurtă cu o situație de afaceri provocatoare de mentorat care conține dileme etice și să susțină soluția propusă pentru situație. Instrucțiuni pentru participanți (10 minute), lucru de grup 35 de minute (scrierea cazurilor).

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

ETAPA 4. Discuție, 60 de minute

Încurajați fiecare grupă să explice situația dificilă pe care a creat-o, iar ceilalți participanți vor trebui să ia în considerare o varietate de puncte de vedere, care pot fi utilizate de studenți pentru a rezolva problema, și discutați situațiile

ETAPA 5. Pasul următor, 15 minute

Alegerea cazurilor posibile pentru a fi dezvoltate și simulate ulterior în timpul următoarei lecții de contact.

Dezbatere/Sfaturi și întrebări

- Număr de participanți: de la 6 la 20
- Mărimea echipei: în etapa 3 trei grupuri mici, în etapa 4 grupuri mici cu 3-4 participanți.
- Creați un mediu de învățare sigur pentru discuții
- Utilizați Ipad-ul pentru sincronizare în activitatea de învățare în profunzime

Timp și materiale necesare

- Durata: În total 180 minute, împărțite în etape (etapele sunt fie mai scurte fie mai lungi)
- Materiale: copie a testului VAK pentru fiecare participant. Hârtie pentru flip-chart și markere pentru trei grupe, hârtie și creioane/calculatoare pentru înregistrarea situațiilor de mentorat dificile.
- Organizare: Scaune și mese pentru activitatea de învățare în profunzime

IV. ÎNCHEIEREA ȘI EVALUAREA PROCESULUI DE MENTORAT

Exersarea rolurilor de mentor

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

EXERCIȚIUL # 16 REPETIȚIE PENTRU MENTORI

Obiectivul exercițiului

Toți participanții trec prin experiența de a acționa în calitate de mentor, precum și de cursant, într-un mediu sigur. Prin acest exercițiu, participanții practică:

- să adreseze întrebări relevante
- să observe
- să reflecteze asupra relației de învățare și de mentor-cursant

Instrucțiuni

Rugați participanții să formeze grupe de 3 persoane. Unul ia rolul mentorului, unul al cursantului, unul acționează ca observator care ia notițe. Structura exercițiului este următoarea:

Faza 1: Întrebări și răspunsuri – Mentorul are 10 minute pentru a pune zece întrebări relevante cursantului. Scopul este de a afla:

- Care au fost experiențele de vârf și de jos ale cursantului în timpul carierei sale.
- Cum a făcut față acestor situații.

Observatorul notează întrebările, precum și alte observații din discuție

Faza 2: Discuție – Rugați observatorul să rezume cazul concentrându-se asupra următoarelor întrebări:

- Ce s-a întâmplat bine, de ce?
- Ce ar fi putut fi mai bine, cum?

Faza 3: Discuții în plen și rezumatul rezultatelor preconizate

Membrii grupului își schimbă rolurile și încep din nou. Acest lucru se poate face în aceeași sesiune sau se poate utiliza această repetiție după câteva zile de formare.

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

Întrebări pentru observatori

- Cum a mers?
- Ce a mers bine, de ce?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Ce ar fi putut fi mai bine, cum?
- Ce fel de întrebări au funcționat bine? De ce?
- A ascultat mentorul răspunsurile și și-a ajustat întrebările în consecință?
- Ați îndeplinit obiectivul stabilit pentru repetiție? De ce? de ce nu?
- Care sunt rezultatele preconizate care trebuie luate cu dvs. în propriul proces de mentorat?
- Cum au apărut întrebările și procesele în timpul repetiției de la runda 1 la runda 3?

Timp și materiale necesare

DURATĂ:

Faza 1: Întrebări & Răspunsuri, 10 minute

Faza 2: Discuție, 15 minute

Faza 3: Rezumatul rezultatelor preconizate, 5 minute

Materiale: hârtie și creion, flipchart (dacă este necesar)

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

EXERCIȚIUL # 17: CAZ PENTRU MENTORAT /FACILITARE

Caz simulat de mentorat

- Confrunțați cu situații de mentorat complexe, mentorii trebuie să răspundă cu o judecată precisă
- Simulările sunt definite ca activități care imită realitatea unui mediu de viață real și sunt concepute pentru a demonstra procedurile, luarea deciziilor și gândirea critică prin tehnici precum jocul de rol
- Acest exercițiu de simulare acoperă decalajul dintre învățarea în clasă și experiența de mentorat din viața reală
- Simularea a fost utilizată ca metodă de predare de zeci de ani (aviație, îngrijire medicală etc.)
- Bazat pe învățarea experimentală
- Pregătește elevii să combine cunoștințele, să colaboreze, să rezolve problemele, să gândească critic și să reflecteze asupra competenței lor
- Proiectat pentru a încuraja participarea activă la procesul de învățare

Figura 1. Învățarea experimentală (Kolb)

	Experiență Concretă (Experimenta/a avea o experiență)	
Experimentare activă (Planificare/ a încerca ceea ce ați învățat)		Observație reflectivă (Retrospectivă/a reflecta asupra experienței)
	Conceptualizare abstractă (Concluzie/ a învăța din experiență)	

- Educator = facilitator

This project has been funded with support from the European Commission.

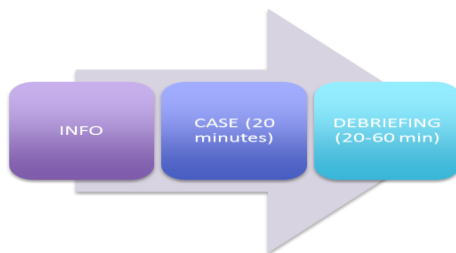
The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

- Pe baza obiectivelor de învățare
 - Trei faze
- 1) Informare
Participanților li se vor oferi informații despre situație
 - 2) Scenariu/caz simulat
Participanții sunt implicați în situație, joc de rol
 - 3) Dezbateri
Participanții și educatorul dezbate împreună cazul

Figura2. Cele 3 faze pentru exercițiu de simulare



- Facilitat de educator
 - Oferă ocazia de învățare reflectivă
 - Proiectarea dezbaterii trebuie să fie adaptată obiectivelor de învățare și participanților
- Rolul educatorului este mai degrabă de a ghida și direcționa decât de a preda
- Rolul participanților este de a analiza critic retrospectiv propriile lor performanțe

Obiectivul exercițiului

Obiectivul exercițiului este de a aplica abilitățile de mentorat într-o situație simulată și de a reuni abilitățile învățate să acționeze ca un mentor.

Ce abilități/competențe pot fi dezvoltate prin utilizarea exercițiului și cum?

Abilitățile vor fi învățate în situații de dezbatere în discuții de colaborare

- abilități de comunicare de îndrumare (verbale și non-verbale)
- abilități de observare și analizare
- abilități de rezolvare a problemelor
- oferirea de feedback

Care sunt principalele obiective de învățare ale exercițiului?

După exercițiul de simulare, mentorii sunt capabili:

- să utilizeze abilitățile și cunoștințele care facilitează îndrumarea în situații de mentorat în afaceri simulate
- să demonstreze competențe pentru a face față situațiilor de mentorat în afaceri dificile care conțin dileme etice
- să discute și să găsească soluții pentru situații de mentorat provocatoare în colaborare cu ceilalți cursanți
- să reflecteze asupra competențelor proprii ca mentor

În ce situații poate fi util exercițiul?

Exercițiul este util în înțelegerea mentoratului în situații dificile. Fiecare mentor se va confrunta cu situații de mentorat dificile, formarea va pregăti mentorii să reflecteze asupra soluțiilor posibile și să ofere perspective noi.

Instrucțiuni

Iată o scurtă descriere și instrucțiuni detaliate pas cu pas care clarifică modul de utilizare a metodei de formare. Această formare este concepută pentru a fi o educație de contact (120 de minute) și este explicată mai jos. Metodele de învățare utilizate sunt: prelegerea, învățarea simulată și discuții dezbateri.

Încurajați ambele grupe să explice situația dificilă, iar ceilalți participanți să ia în considerare o varietate de puncte de vedere, care pot fi utilizate de către cursant pentru a rezolva problema și a discuta situațiile.

Prelegere scurtă, 20 de minute

Introduceți exercițiul de simulare, rezultate preconizate structura situației de învățare.

PASUL 1. Împărțirea grupului și pregătirea scenariilor, 20 de minute

Împărțiți grupul în două grupe mai mici. Dați ambelor grupe un scenariu scris și cereți-le să aleagă doi membrii care vor fi actori. Evidențiați instrucțiunile potrivit cărora ideea este de a pregăti o discuție provocatoare, nu o soluție exemplară a problemei. Problema este rezolvată împreună în dezbateri. Rugați ca restul grupului să se pregătească să fie observatori și să ofere feedback și să prezinte o dezbateri. Rolul observatorului este important și trebuie să demonstreze competența de a analiza situațiile prezentate.

PASUL 2. Scenariul 1 prezentare, 20 de minute

Lăsați grupa 1 să-și prezinte scenariul. Solicitați-le să explice pe scurt situația (prezentați situația actuală, persoane, fundal) și apoi să demonstreze situația discuțiilor de mentorat. Rămâneți observatori cu privire la rolul lor (observați comunicarea verbală, comunicarea non-verbală, rezolvarea problemelor/gestionarea conflictelor, construirea încrederii ...)

PASUL 3. Scenariul de discuție 1 dezbateri, 20 de minute

Încurajați situația de dezbateri. Construiți un mediu de învățare sigur și o structură clară pentru discuție (emitere, faza descriptivă, faza analitică și generalizare). Puteți utiliza întrebările prezentate în atașamentul intitulat „Materiale pentru educator pentru a încuraja dezbaterile”. Utilizați întrebări deschise; să participe toată lumea la dezbateri. Se recomandă să discutați situația în ordine cronologică.

PASUL 4. Scenariul 2 prezentare, 20 de minute

Lăsați grupa 2 să-și prezinte scenariul. Solicitați-le să explice pe scurt situația (prezentați situația actuală, persoane, fundal) și apoi să demonstreze situația discuțiilor de mentorat.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Rămâneți observatori cu privire la rolul lor (observați comunicarea verbală, comunicarea non-verbală, rezolvarea problemelor/gestionarea conflictelor, construirea încrederii ...)

PASUL 5. Dezbateră scenariului de discuții 2, 20 de minute

Încurajați situația de dezbateră. Construiți un mediu de învățare sigur și o structură clară pentru discuție (emitere, faza descriptivă, faza analitică și generalizare). Puteți utiliza întrebările prezentate în atașamentul intitulat „Materiale pentru educator pentru a încuraja dezbaterile”. Utilizați întrebări deschise; să participe toată lumea la dezbateră. Se recomandă să discutați situația în ordine cronologică.

Dezbateră / Sfaturi și întrebări

- Numărul de participanți: de la 6 la 20
- Dimensiunea echipei: Împărțiți grupul în două grupe mici
- În scenariile de simulare sunt 2 participanți, alții vor observa și vor oferi feedback-ul
- Creați un mediu de învățare sigur pentru discuții
- În cadrul dezbaterii puteți utiliza materialele prezentate PPT, Materiale pentru educator pentru a încuraja dezbateră

Timp și materiale necesare

DURATĂ: În total 120 de minute

Materiale: Cazurile simulate (2) fie au fost dezvoltate anterior cu participanții, fie au fost utilizate cazuri în acest scop

Organizare: Scaune și mese

Atașament: Materiale pentru educator pentru a facilita dezbaterile

Ce este important în dezbateri?

- Mediul de învățare sigur, centrat pe cursant, întrebări deschise, fără a judeca
- Structura de bază a unei dezbateri
 - Emitere: Cum vă simțiți? Cum a fost? Ce a decurs bine?
 - Faza descriptivă: Rezumat, ordine cronologică
 - Faza analitică: Participanții analizează evenimentele, identifică punctele tari și punctele slabe
 - Generalizarea: Ce s-a învățat, generalizare pentru situațiile viitoare

În cele ce urmează, cele patru elemente de bază ale dezbaterii vor fi prezentate mai detaliat.

1. Emiterea

Iată câteva sfaturi și întrebări care pot fi utilizate în dezbateri:

- Rămâneți la rezultatele învățării
- Creați un mediu de învățare sigur
- Cum v-ați simțit pe parcursul experienței de simulare?
- Cum a fost să fiți în rolul mentorului/cursantului în această situație?
- După părerea dvs., ce a decurs bine (actori)?
- Care a fost principala problemă în această simulare (opiniile observatorilor)?

2. Faza descriptivă

Iată câteva întrebări care pot fi utilizate în dezbateri:

- Lăsați participanții să-și realizeze un rezumat pentru ceea ce s-a întâmplat în acest scenariu și să parcurgă scenariul în ordine cronologică
- Asigurați-vă că toată lumea împărtășește aceeași înțelegere a ceea ce s-a întâmplat

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

- „Să nu judecăm, ci să ne concentrăm asupra a ceea ce s-a întâmplat”
- Descrieți ce s-a întâmplat mai întâi în acest scenariu? Ce s-a întâmplat mai departe?

3. Faza analitică

Iată câteva sfaturi și întrebări care pot fi utilizate în dezbateri:

- Petreceți cel mai mult timp în faza analitică și explorați ce s-a întâmplat în detaliu
- Mențineți discuția pozitivă
- Reflectați asupra răspunsurilor și permiteți participanților să rectifice și să completeze
- Lăsați participanții să analizeze evenimentele și să identifice punctele tari și punctele slabe
- Cum v-a făcut situația să vă simțiți și de ce (actori și observatori)?
- Ce s-a spus, ce s-a răspuns, ce acțiuni au fost făcute și pe ce vă bazați acțiunile?
- „Am auzit că ... a fost corect?”

4. Generalizarea

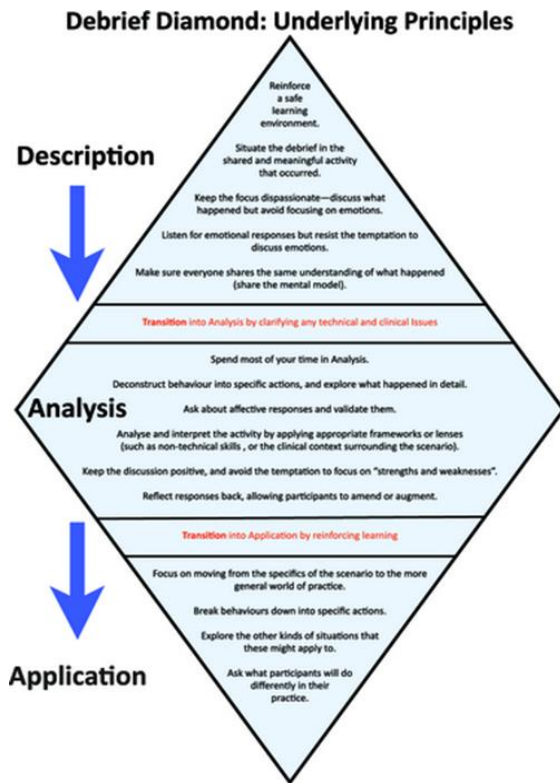
Iată câteva întrebări care pot fi utilizate în dezbateri:

- Concentrați-vă pe trecerea de la specificul scenariului la lumea mai generală a practicii de mentorat și explorați alte tipuri de situații la care s-ar putea aplica
- Ar fi putut actorii să fi tratat diferite aspecte ale simulării în mod diferit?
- Întrebați ce vor face mentorii în mod diferit în practica lor de mentorat
- Cu ce alte tipuri de situații v-ați putea confrunța care ar putea fi similare?
- Ce informații învățate astăzi le veți utiliza în practica dvs. de mentorat?

Modelul de dezbateri diamant prezentat aici poate fi aplicat oricărei discipline.

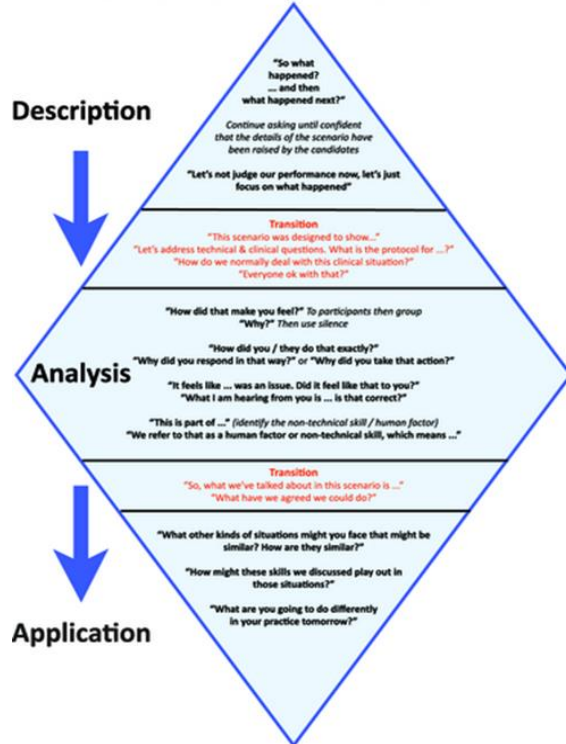
Figura 3. "Diamantul": o structură pentru o dezbatere simulată

Dezbatere diamant: Principii fundamentale



Dezbatere Diamant: Fraze cheie de reținut

Debrief Diamond: Key Phrases to Remember



Profesorul detașat emoțional

Volumul 12, Ediția 3. Paginile 171-175, 25 mai 2015 DOI: 10.1111/tct.12300

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/tct.12300/full#tct12300-fig-0002>

De asemenea, puteți utiliza modelul GROW sau Analiza intervenției în șase categorii prezentate aici pentru a dezbate scenariile de simulare.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Analiza intervenției în șase categorii

Prescriptivă – de exemplu, sfătuiți cursanții să reducă activitățile de zi cu zi mai puțin importante pentru a se concentra asupra atingerii obiectivelor prioritare

Informativă – de exemplu, oferiți informații cu privire la aspectele profesionale și personale, după caz

Confruntare – de exemplu, întrebați direct cursantul ce face sau ce/cum ar putea face / să se comporte diferit

Suținere – de exemplu, acordați timp și tăcere cursantului să se gândească la întrebările și sugestiile mentorului

Cathartic – de exemplu, permiteți cursantului să verbalizeze și să explice în detaliu de ce întâmpină dificultăți

Catalizator – de exemplu, acționați ca facilitator pentru a permite cursantului să-și satisfacă nevoile de învățare (Gopee 2015)

Evaluarea procesului de mentorat

EXERCIȚIUL # 18 FORMULAREA CRITERIILOR DE EVALUARE

Obiectivul exercițiului

Obiectivul exercițiului este de a dezvolta competențele participanților în evaluarea eficacității procesului de mentorat. Prin intermediul exercițiului participanții vor învăța cum să definească criteriile de evaluare a performanței lor.

Rezultate preconizate:

- Capacitatea de a modela și evalua procesul și rezultatele.
- Abilitatea de autorefecție asupra performanței de mentorat.

Instrucțiuni

Cereți participanților să formuleze criteriile de evaluare ale procesului de mentorat utilizând brainstorming-ul. Sarcina lor este de a discuta și de a crea un „formular de evaluare” care urmează să fie completat de către cursant. În acest document trebuie stabilite cele mai importante criterii de evaluare ale procesului de mentorat. Brainstorming-ul este o tehnică utilizată frecvent pentru a genera numărul maxim de idei pe baza resurselor intelectuale comune ale grupului. Exercițiul trebuie structurat după cum urmează.

- Revizuirea regulilor pentru *brainstorming*.
- Scrieți subiectul în partea de sus a flipchart-ului.
- Desemnați pe cineva care să scrie ideile pe flipchart.
- Începeți să generați idei și să le scrieți pe toate
- Opriti și faceți o pauză pentru a „înțelege” ideile
- Evaluați ideile în plen

Dezbateri/Sfaturi și întrebări

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Brainstorming-ul reprezintă un instrument excelent pentru generarea de idei într-o perioadă scurtă de timp, dar trebuie să fie bine structurat și participanții să respecte principiile de bază. Regulile pentru brainstorming sunt după cum urmează.

Fără critici

Orice idee este valabilă. Participanților nu li se permite să judece sau să-și critice reciproc contribuțiile în timpul fazei de generare a ideilor.

Fără restricții

Fiecare participant trebuie să aibă libertatea de a contribui și de a-și prezenta propriile idei în orice moment și să construiască pe ideile celorlalți.

Cantitate, nu calitate

Scopul este de a genera cât mai multe idei posibil. Puteți stabili un număr exact ca țintă într-o anumită perioadă de timp (de exemplu 50 de idei în 20 de minute).

Înregistrați fiecare idee

Fiecare idee trebuie scrisă, independent de conținutul ei.

Gândeți profund înainte de a evalua

Participanții trebuie să ia o pauză înainte de a evalua ideile pentru a obține distanța necesară.

Rezultatul exercițiului trebuie să fie un document general acceptat care să conțină cele mai importante criterii de evaluare ale procesului de mentorat. Evaluarea formală a procesului de mentorat este o parte foarte importantă, dar uneori neglijată. Aceasta poate contribui intens la învățarea și dezvoltarea personală atât a mentorului cât și a cursantului și servește ca o bună încadrare pentru încheierea procesului, deoarece permite reflectarea asupra obiectivelor inițiale și a realizărilor.

Dacă dvs. considerați necesar, este posibil să reamintiți participanților că atunci când formulează formularul, trebuie să se concentreze asupra următoarelor domenii:

- să reflecteze asupra cadrelor/proceselor
- să colecteze experiențe generale

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- să reflecteze asupra constrângerilor/facilității procesului de mentorat
- să colecteze și să formuleze exact lecțiile învățate
- să colecteze sugestii/îmbunătățiri

Timp și material necesar

DURATĂ: 25-30 minute pentru generarea de idei și alte 30-40 pentru evaluare. Materiale: flipchart, markere pentru tablă, bandă adezivă pentru atașarea pe perete a foilor de flipchart

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

SUGESTII DE ÎNVĂȚARE:

Faze de formare	Exerciții	Rezultate preconizate (colectate din exerciții)	Rezultate preconizate din Fișa cu abilități (Competențe cheie)
I. Faza pregătitoare	<p>Exercițiul # 1: Valori, caractere și percepția de sine</p> <p>Exercițiul # 2: Similarități</p> <p>Exercițiul # 3: Calitățile mentorului</p> <p>Exercițiul # 4: Șase pălării gânditoare</p> <p>Exercițiul # 5: Aspect, caracter și comportament</p>	<p>Abilitatea de a identifica, calitățile personale solicitate pentru un mentor eficient</p> <p>Integritate</p> <p>Perspectivă strategică</p> <p>Susținerea competențelor funcționale, tehnice și organizaționale</p> <p>Gândire critică</p> <p>Stăpânire de sine:</p> <p>Ascultare, înțelegere și răspuns</p> <p>Căutarea informațiilor</p> <p>Orientarea serviciilor spre client</p>	<p>Abilitatea de a crea o atmosferă de comunicare încrezătoare</p> <p>Ascultare activă</p> <p>Abilitatea de a argumenta într-un mod analitic</p> <p>Chestionare eficientă,</p> <p>Exploatarea comunicării non-verbale</p>
II. Negocierea / contractarea	<p>Exercițiul # 6: Încrederea este pe primul loc</p> <p>Exercițiul # 7: Conflictul - Cum îl vedeți?</p> <p>Exercițiul # 8: Ascult</p> <p>Exercițiul # 9: Abordări ale conflictului</p> <p>Exercițiul # 10: Analiza forțelor din teren</p> <p>Exercițiul # 11: Formular al obiectivelor de mentorat</p>	<p>Aprecierea importanței acordării timpului de a construi mai întâi încredere cu cursantul</p> <p>Înțelegerea a ceea ce contribuie și nu contribuie la construirea încrederii.</p> <p>Abilitatea de a stabili și menține raportul bazat pe necesitățile cursantului.</p> <p>Abilitatea de a ajuta la stabilirea și urmărirea unor obiective clare.</p> <p>Abilitatea de a gestiona orientarea în condiții variabile.</p> <p>Participanții se vor simți mai confortabil în conflicte;</p> <p>Participanții vor conștientiza aspectele pozitive ale conflictului;</p> <p>Participanții vor înțelege posibilele avantaje ale conflictelor pentru ei înșiși și pentru echipă (poate oferi scânteia</p>	<p>Disponibilitate și înțelegere pentru a ajuta cursantul să facă față</p> <p>Formarea de idei în comunicarea scrisă și orală într-un mod relevant</p> <p>Abilitatea de a stabili și de a menține raportul bazat pe necesitățile cursantului.</p> <p>Gestionarea propriului comportament</p> <p>Oferă empatie fără implicare personală</p>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

		<p>care duc deseori la soluții mai bune, creativitate și colaborare).</p> <p>Participanții vor dobândi abilități de ascultare eficiente;</p> <p>Participanții vor putea oferi un feedback adecvat.</p> <p>Participanții vor avea ocazia să învețe despre abordările de gestionare a conflictelor, în general, și în special despre propria lor abordare.</p> <p>Abilitatea de a raporta și de a evalua procesul și rezultatele.</p> <p>Abilitatea de a ajuta la stabilirea și urmărirea unor obiective clare.</p> <p>Abilitatea de a gestiona orientarea în condiții variabile</p>	
<p>III. Facilitarea mentoratului</p>	<p>Exercițiul # 12: Cazul X</p> <p>Exercițiul # 13: Gestionarea situațiilor dificile</p> <p>Exercițiul # 14: Reflecții asupra comportamentului nostru</p> <p>Exercițiul # 15: Stiluri de învățare și dimensiuni etice ale mentoratului</p>	<p>Stabilirea și menținerea raportului</p> <p>Evaluarea procesului și a rezultatelor</p> <p>Ascultarea – fără idei preconcepute la ceea ce spune cealaltă persoană, demonstrând interes/atenție, încurajându-i să vorbească, reținându-se de la umplerea tăcerilor</p> <p>Leșirea – încheierea unui dialog sau a unui segment de dialog cu claritate și alinierea înțelegerii și convenirea asupra acțiunilor ulterioare</p> <p>Practicați ascultarea fără a judeca</p> <p>Strângeți informații mai eficiente</p> <p>Adresați diferite tipuri de întrebări pentru a înțelege problema reală</p> <p>Obțineți percepții noi despre problema cu care se confruntă la locul de muncă</p> <p>Abilități de conversație, capacitatea de a pune întrebări eficiente, abilități interpersonale, reflectivitate,</p>	<p>Viziune holistică și experiență antreprenorială și contextul său mai larg (social, economic)</p> <p>Abilitatea de a înțelege necesitatea/provocarea cursantului</p> <p>Punerea situației într-un context flexibil</p> <p>Abilitatea de a transfera cunoștințe și experiență</p> <p>Oferirea și primirea de feedback constructiv</p> <p>Facilitarea învățării</p> <p>Inspirarea și motivarea cursanților</p>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

		creativitate, inovație, feedback constructiv și autoafirmare	
IV. Încheierea procesului de mentorat	Exercițiul # 16: Repetiție pentru mentori Exercițiul # 17: Caz pentru mentorat/facilitare Exercițiul # 18: Formularea criteriilor de evaluare	Să pună întrebări relevante Să observe Să reflecte asupra relației de învățare mentor-cursant Abilități de comunicare de îndrumare (verbale și non-verbale) Abilități de observare și analizare Abilități de rezolvare a problemelor Oferire de feedback Abilitatea de autorefectare supra performanței de mentorat	Abilitatea de a înțelege necesitatea/provocarea cursantului Abilitatea de a crea o atmosferă de comunicare încrezătoare Ascultare activă Formarea de idei în comunicarea scrisă și orală într-un mod relevant Abilitatea de a stabili și de a menține raportul bazat pe necesitățile cursantului. Facilitarea învățării Inspirarea și motivarea cursanților Abilitatea de a raporta și de a evalua procesul și rezultatele.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Bibliografie

Cox, G. –Dufault C. –Hopkins, W. (1992): 50 Activities for Creativity and Problem Solving. Amherst, MA: HRD Press

Gopee, N. (2015) Mentoring and supervision in Healthcare. SAGE publications.

Jaye, P. – Thomas, L. – Reedy, G. (2015) The Diamond: a structure for simulation debrief. The clinical teacher. Disponibil:


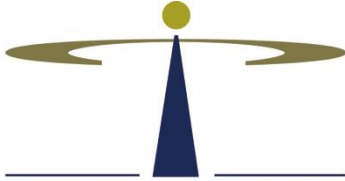
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/tct.12300/full>

Lambert, J. –Myers, S. (1999): 50 Activities for Conflict Resolution. Group Learning and Self Development Exercises. Amherst, MA: HRD Press

Passmore, J. (2006) Excellence in Coaching – An Industry Guide. London: Kogan Page.

Rummell, C. (2006). Effective communication in the mentor/mentee relationship cycle. In: Cannata, A. (ed.) Ongoing training for mentors: 12 interactive sessions for U.S. Department of Education mentoring programs. Folso CA: Mentoring Resource Center

Scannell, M.(2010): The big book of conflict resolution games. Quick, Effective Activities to Improve Communication, Trust, and Collaboration. New-York: McGraw-Hill

	Erasmus+	 TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY
<p>This project has been funded with support from the European Commission.</p> <p>The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.</p>		

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.