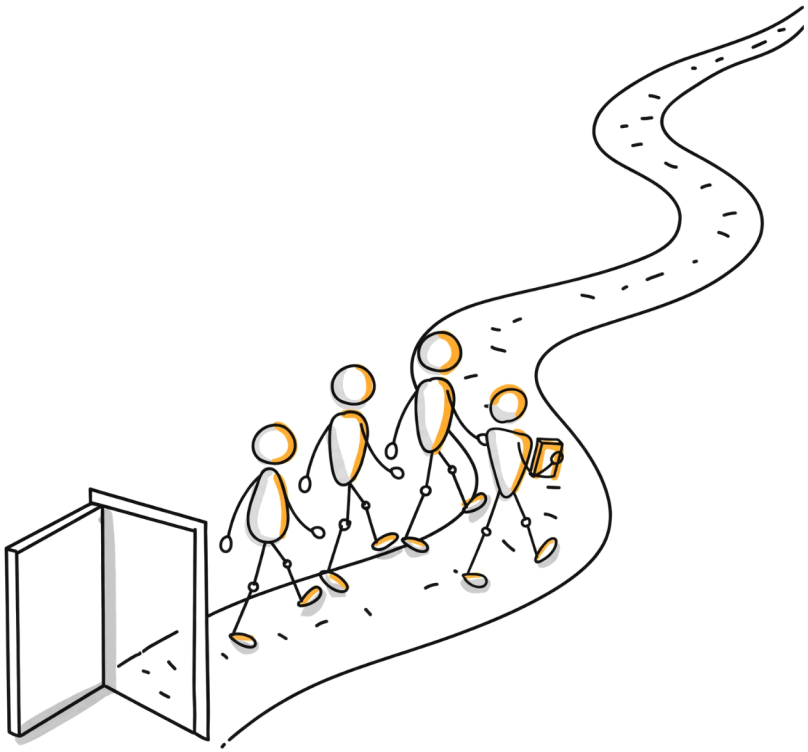
Vreo două săptămâni echipa a fost altfel

Facilitarea învățării: ce pui înainte și după sală ca trainingul să rămână



BOGDAN GRIGORE

Facilitare.ro

Vreo două săptămâni echipa a fost altfel

Vreo două săptămâni echipa a fost altfel

Facilitarea învățării: ce pui înainte și după sală ca trainingul să rămână

Bogdan Grigore

Copyright © 2026 Bogdan Grigore

Toate drepturile sunt rezervate. Nicio parte a acestei publicații nu poate fi reprodusă, distribuită sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, fără permisiunea prealabilă scrisă a autorului, cu excepția citatelor scurte din recenzii și a altor utilizări necomerciale permise de legislația privind drepturile de autor.

Scenele marcate ca atare sunt compozite: situații construite din tipare recurente, observate în ani de lucru cu echipe. Nu descriu o persoană, o companie sau o ședință anume. Cifrele din ele sunt ilustrative. Toate celelalte scene din sală sunt reale și sunt povestite la persoana întâi; clienții nu sunt numiți.

Instrumentul „Ce rămâne din training" (capitolul 3) poate fi folosit liber în organizația ta. Varianta online, cu scor și recomandări, e gratuită pe facilitare.ro/ce-ramane-din-training.

Liberating Structures (1-2-4-All, Troika Consulting, Positive Gossip, Future Present, Grief Walking) sunt create de Henri Lipmanowicz și Keith McCandless, iar cele din Fieldbook 2026 de Keith McCandless și Nancy White, și sunt publicate sub licența CC BY-SA 4.0. lernOS Circle aparține Cogneon, sub licența CC BY. LEGO® și SERIOUS PLAY® sunt mărci înregistrate ale grupului LEGO. Climate Fresk, Digital Collage, 2tonnes și The Week sunt mărci ale titularilor lor și se rulează doar de facilitatori formați sau licențiați de aceștia. „Thirty-Five" este un joc al lui Sivasailam Thiagarajan (The Thiagi Group).

Prima ediție: 2026. Ediție de lucru, septembrie 2026.

CUPRINS

PARTEA I. UNDE SE DUCE TRAININGUL 6

1 Vreo două săptămâni echipa a fost altfel 7

2 Trei uși: training, facilitare, facilitarea învățării 19

3 Sistemul de transfer: managerul, colegii, ocazia 32

PARTEA A II-A. CADRUL CARE ÎNVAȚĂ 45

4 Experiența înainte de explicație 46

5 Cele douăzeci de minute care decid: debrief-ul 59

6 Siguranța și treapta: cât de departe scoți oamenii 71

7 Învățarea între colegi 84

PARTEA A III-A. FORMATELE, ALESE PE ÎNTREBARE 97

8 Formatele între oameni 98

9 Formatele prin practică 111

10 Formatele de integrare 123

11 Sala care lucrează: patru sute de oameni 136

12 Din debrief în experiment: sesiunea de transfer 149

13 Retreatul care merge 163

14 AI-ul repetă cu tine, oamenii te învață 175

PARTEA A IV-A. LUNI DIMINEAȚĂ 188

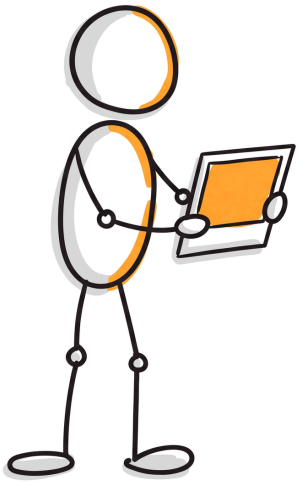
15 Planul de 30 de zile 189

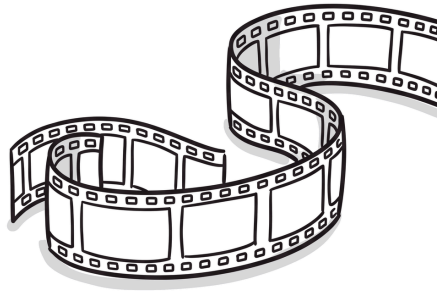
Bibliografie 202

Despre autor 204

PARTEA I

Unde se duce trainingul





1

Vreo două săptămâni echipa a fost altfel

„Vreo două săptămâni echipa a fost altfel. Pe urmă ne-am întors de unde plecasem."

Mi-a spus-o un client, la vreo lună după un teambuilding care ieșise foarte bine. Nu se plângea. Constata. Vorbea despre o zi care mersese exact cum trebuia: feedback bun în sală, energie bună la finalul programului, oamenii plecaseră zâmbind și schimbând impresii pe hol.

Și totuși, la o lună distanță, avea în mână doar o observație seacă. Fereastra de schimbare ținuse cam două săptămâni. Restul timpului, echipa funcționa exact ca înainte de curs.

Avea dreptate să constate, fiindcă exact asta se întâmplă. Și se întâmplă aproape peste tot unde o echipă primește o zi bună și nimic după ea.

Ziua respectivă fusese bine făcută. Iar ce a urmat e tiparul cel mai comun din tot ce înseamnă dezvoltare de echipă plătită cu bani grei și programată cu lunile înainte. Cartea asta pornește de la propoziția lui, fiindcă rezumă mai bine decât orice introducere ce se întâmplă de fapt după o zi de curs.

Fotografia și filmul

O zi de teambuilding e o fotografie. Frumoasă, scumpă, un singur cadru. Ai grijă la lumină, la compoziție, la momentul exact în care apeși pe declanșator, și rezultatul poate fi impecabil. Rămâne, totuși, un singur cadru, dintr-o singură zi, dintr-un an care are trei sute șaizeci și cinci.

Comportamentul unei echipe seamănă mai degrabă cu un film. Are episoade zilnice, actori care se schimbă între ei la fiecare ședință, reluări ale aceloraşi scene, în variante uşor diferite, lună după lună. O echipă nu se comportă la fel marți cum s-a comportat vineri. Dacă ai filma fiecare zi de lucru timp de un an, ai avea un serial lung, plictisi-

tor pe alocuri, cu câteva episoade memorabile şi foarte multe episoade de umplutură.

Fotografia şi filmul răspund la întrebări diferite. O poză bună îți spune cum arată oamenii într-o zi bună, cu lumina potrivită. Filmul îți spune cum se comportă de fapt, în majoritatea zilelor obişnuite, când nimeni nu se uită special şi nimeni nu poartă cămaşa cea mai bună.

Aici stă greşeala de fond a industriei de dezvoltare organizațională, a mea inclusă, de multe ori: livrăm fotografii şi le vindem drept filme. Promitem, cu o convingere pe care chiar o simțim în momentul respectiv, că o zi bine construită va schimba comportamentul de luni. Ne minunăm apoi, sincer surprinşi, când comportamentul nu se schimbă.

Nimeni nu se duce o dată la sală şi se aşteaptă să arate altfel de luni. Asta o acceptă toată lumea când vine vorba de corp. Un abonament folosit o dată nu produce mușchi. O singură repriză de alergat nu produce anduranță. Fiecare adult acceptă fără discuție ideea că forma fizică se construieşte prin repetiție, nu prin evenimente izolate, oricât de intense ar fi ele.

Când vine vorba de comportamente profesionale, aceeaşi logică dispare brusc. O echipă merge la un curs de comunicare de opt ore şi toată lumea se aşteaptă ca de luni discuțiile din şedințe să fie altfel. Ca şi cum comunicarea ar fi singurul mușchi din organism care se dezvoltă dintr-o singură repriză.

Ce măsoară formularul de feedback

Partea nostimă e că avem, de zeci de ani, un instrument care ne confirmă exact greşeala asta, fără să vrea. Formularul de feedback de la finalul zilei.

Se completează cald, la două ore după ultima activitate, când energia încă nu s-a stins şi amintirea zilei e plăcută. Întreabă dacă trainerul a

fost bine pregătit, dacă exercițiile au fost utile, dacă ziua a fost valoroasă. Aproape întotdeauna iese bine, fiindcă măsoară exact ce a fost proiectat să măsoare: impresia din acea zi.

Ce nu măsoară niciodată e ce se întâmplă peste treizeci de zile. Nimeni nu e neglijent aici: pur și simplu nu mai e nimeni în sală peste treizeci de zile ca să pună întrebarea, iar formularul dispare în arhiva de HR odată cu ziua pe care o descrie.

Rezultatul e un sistem care măsoară exact partea care nu contează și tace complet despre partea care contează. Un curs poate lua scorul maxim la feedback și poate lăsa exact zero urme în felul în care echipa lucrează peste o lună. Cele două lucruri nu se contrazic. Pur și simplu nu vorbesc despre același fenomen.

Capitolul 3 arată ce anume decide dacă ceva rămâne după sală, dincolo de scorul de la formular. Aici e suficient să reții o singură idee: dacă singura ta măsură e reacția de la finalul zilei, măsori fotografia, nu filmul.

Capcana zilei întregi

Reacția obișnuită când aud că două ore nu ajung e „hai să facem o zi întreagă". Sună logic pe hârtie: dacă puțin timp nu e de ajuns, adaugi mai mult timp.

Problema e că timpul adăugat rareori se transformă în repetiție. Devine, aproape întotdeauna, conținut suplimentar: încă un model teoretic, încă un studiu de context, încă o listă de principii bune de urmat. O zi întreagă rămâne tot o singură ocazie de a exersa un comportament. Ai adăugat conținut. Ai adăugat zero reprize.

Diferența pare mică pe agendă, dar e uriașă în efect. O zi cu opt ore de teorie și un singur exercițiu practic la final produce cam tot atâta practică cât o oră cu un singur exercițiu practic. Aceeași repriză, doar mai obositoare și mai scumpă.

Cererea apare des când se discută un program: clientul vrea „mai mult conținut” fiindcă i se pare că justifică mai bine investiția. E o logică ușor de înțeles: o zi întreagă arată, pe hârtie, ca o investiție serioasă, în timp ce patru sesiuni scurte, distanțate pe o lună, arată subțire, chiar dacă suma orelor e aceeași sau mai mică.

În realitate, conținut e destul. Ce lipsește e numărul de ocazii în care oamenii chiar fac lucrul respectiv, pe lângă a auzi despre el. O agendă de opt ore cu un singur moment de practică reală seamănă cu un abonament anual la sală în care ai fost o singură dată, dar ai stat acolo opt ore.

Curba lui Ebbinghaus

Fenomenul ăsta are un nume și o vechime de peste o sută patruzeci de ani.

Hermann Ebbinghaus a măsurat, în 1885, în „Über das Gedächtnis”, cât din ce înveți îți rămâne în timp. Curba lui coboară brutal în primele zile, apoi se aplatizează aproape de zero. Și-a testat propria memorie cu liste de silabe fără sens, ca să elimine orice sens pe care mintea l-ar fi putut atașa deja, și a măsurat cât rămâne după o oră, după o zi, după o săptămână, fără nicio revizuire între timp. Rezultatul e cunoscut azi sub numele de curba uitării, iar forma ei nu s-a schimbat de atunci, indiferent cine repetă experimentul.

Memoria funcționează așa fără repetare, oricât s-ar strădui oamenii. Nu contează cât de motivat era omul din curs, cât de bine a înțeles conceptul în sală sau cât de entuziasmat a plecat acasă. Fără repetiție, informația se topește rapid, iar comportamentul care ar fi trebuit să rezulte din ea nu apucă niciodată să se fixeze.

Aici trebuie spusă o distincție importantă. Ebbinghaus a măsurat memoria pentru silabe fără sens. Comportamentul profesional e alt teren. Nu există o curbă identică, măsurată la fel de riguros, pentru

„cât din felul de a da feedback își amintește un manager după un training”. Ce se poate spune cu încredere e mecanismul de fond: fără repetare, orice s-a învățat, fapt sau comportament, se estompează. Cât de repede se estompează un comportament complex, în comparație cu o silabă fără sens, e o întrebare deschisă. Ce nu e deschisă e direcția efectului.

De aici rezultă o concluzie incomodă pentru orice program de o zi, oricât de bine facilitat: chiar dacă exercițiul din sală a funcționat perfect, chiar dacă toată lumea a avut un moment de revelație autentică, fereastra de aplicare fără sprijin suplimentar e scurtă. De cele mai multe ori exact atât de scurtă cât raportează clientul din prima pagină a capitolului ăstuia: câteva zile bune, urmate de o revenire treptată la vechile obiceiuri.

Facilitarea n-are nicio vină aici. Ce vezi e fiziologia memoriei, aplicată la un domeniu unde ne place să credem că motivația bate biologia.

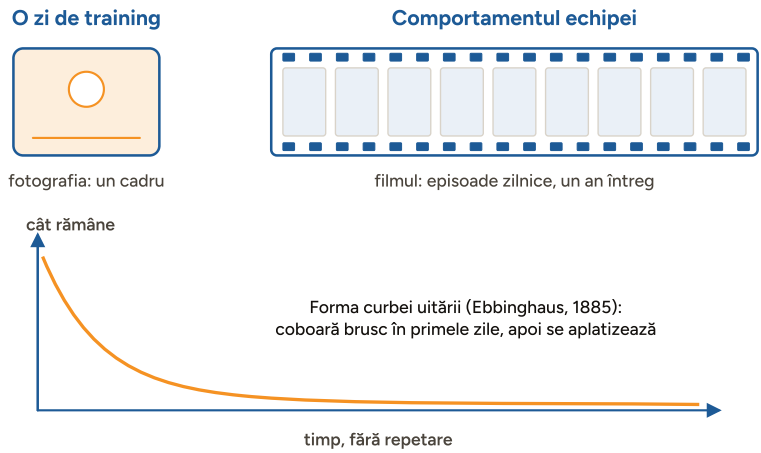


Figura 1. Fotografia și filmul; forma curbei uitării

De ce continuăm să vindem fotografii

Dacă mecanismul e atât de simplu de explicat, de ce continuă toată industria, eu inclusiv uneori, să vândă zile unice ca soluții complete?

Un motiv e că fotografia e mai ușor de vândut decât filmul. Un eveniment are dată, are loc, are un moment în care poți invita CEO-ul să deschidă ziua. Un proces de patru săptămâni cu sesiuni scurte nu are niciunul din avantajele astea de marketing. Arată, pe o propunere de buget, ca ceva neterminat, chiar dacă e exact opusul.

Un al doilea motiv e mai incomod: fotografia produce o senzație imediată de rezultat, iar oamenii care aprobă bugetul de training simt nevoia aceea de rezultat vizibil, repede. O zi cu energie bună, feedback pozitiv și o poză de grup la final bifează, în capul cuiva din management, căsuța „am investit în oameni". Un proces distribuit pe o lună nu produce niciun moment la fel de fotogenic, chiar dacă produce mai multă schimbare reală.

Un al treilea motiv e că fotografia e mai ușor de facilitat, cel puțin pentru cel din față. O zi bine construită, cu un traseu clar de la energizare la exercițiu la debrief, e o rutină pe care un trainer bun o poate executa impecabil, de zeci de ori, cu variații mici. Un proces de patru intervenții distanțate cere altceva: relația cu echipa să continue peste săptămâni, iar succesul depinde și de ce face clientul între sesiuni, pe lângă ce faci tu în sală. E mai greu de garantat, deci mai greu de vândut cu încredere.

Nimic din toate astea nu înseamnă că zilele unice sunt inutile. O zi bună poate fi punctul de plecare excelent al unui proces, exact cum o poză bună poate fi primul cadru dintr-un film reușit. Problema apare când ziua unică rămâne singurul lucru cumpărat, iar toată lumea se așteaptă, tacit, ca ea să facă și treaba filmului.

Ce funcționează, de fapt

Vestea bună e că soluția nu cere buget dublu şi niciun algoritm secret de retenție.

Ce funcționează e plictisitor de simplu. Sesiuni scurte, repetate, care aterizează exact când echipa are nevoie de ele.

Plictisitor, pentru că nu se vinde uşor sub formă de eveniment spectaculos. Nu poți pune pe o pagină de prezentare „patru intervenții de patruzeci de minute, distanțate în timp" la fel de convingător cum sună „retreat de o zi cu vorbitor invitat". Diferența de rezultat, dacă ții cont de mecanismul memoriei, e uriaşă, dar diferența de impresie, pe hârtie, merge în sens invers.

Sincronizarea cu nevoia reală contează la fel de mult ca frecvența. Nu orice moment e la fel de bun pentru o sesiune scurtă.

După o reorganizare, cât tensiunea e încă proaspătă, o discuție despre roluri nu are nevoie de introducere. Toată lumea ştie deja de ce se vorbeşte despre asta acum, nu peste trei luni la un training programat din timp.

La onboardingul a cinci oameni noi într-o echipă, nevoia de a stabili din nou nişte reguli de bază se vede la fiecare şedință din prima lună, în micile fricțiuni despre cine decide ce şi cum se cere ajutor.

Înaintea unui sprint în care toată lumea ştie deja că va fi greu, o discuție scurtă despre cum se dau veşti proaste devreme, nu la termen, prinde altfel decât aceeaşi discuție într-o zi liniştită de septembrie.

Momentele astea au ceva în comun: tensiunea sau nevoia există deja, nu trebuie inventată artificial de facilitator cu un joc de spargere a gheții. Diferența dintre un training clasic şi o intervenție care chiar prinde stă în alegerea momentului şi în faptul că vine în valuri mici, repetate, în loc de un singur val mare. Calitatea materialelor contează mai puțin decât pare.

Aceeași temă, reluată în contexte diferite, la interval de câteva săptămâni, până devine reflex. Se construiește un obicei, cu aceleași mecanisme prin care se construiește orice obicei: repetiție, context potrivit, o urmă mică de progres vizibil de fiecare dată.

Iar dacă ești tu cel care cumpără, există un test simplu pentru orice propunere: numără reprizele. Nu orele, nu modulele, nu slide-urile. De câte ori, în tot programul, fiecare om face efectiv lucrul pe care vrei să-l facă altfel? Dacă răspunsul e „o dată, la final, dacă rămâne timp", ai în mână o fotografie, oricât de lungă ar fi ziua.

Ce nu e cartea asta

Merită spus limpede, de la primul capitol, ce nu găsești aici.

Nu găsești procente inventate despre cât de eficient e un curs de o zi față de patru sesiuni scurte. Nu există un studiu citat pe care să-l fi văzut personal și pe care aș putea să-l descriu în detaliu. Există doar mecanismul de memorie descris mai sus, care se aplică indiferent de industrie sau de mărimea echipei.

Nu găsești fișe de facilitator, cu runde numerotate și minutaje exacte pentru fiecare exercițiu. Cartea nu te învață să conduci un joc de teambuilding pas cu pas. Te ajută să înțelegi de ce jocul respectiv, oricât de bine condus, nu va produce singur schimbarea pe care ți-o dorești. Cumperi, proiectezi sau urmărești învățarea; facilitarea ei rămâne treaba altcuiva, cel puțin în paginile astea.

Nu găsești nici un catalog de metode la modă, cu o sută de formate frumos ilustrate, fiecare cu poza lui de brand. Găsești o hartă, cu un criteriu clar de alegere, pentru câteva zeci dintre ele, în Partea a treia a cărții.

Nu găsești entuziasm de broșură comercială, cu superlative despre transformări spectaculoase și povești de succes fără context. Găsești,

în schimb, o descriere sinceră a unde se pierde efectul unui program bun și ce poți face concret ca să nu se piardă.

Și nu găsești aici afirmația că trainingul e mort sau că metodele clasice nu mai au sens. Găsești ce pui înainte și după el, ca fotografia să devină film.

La ce te poți aștepta, capitol după capitol

Cartea are patru părți, și fiecare răspunde la o întrebare diferită.

Prima parte, din care faci parte chiar acum, arată unde se duce de fapt trainingul: ce e diferența dintre training, facilitare și facilitarea învățării, și care sunt cei trei factori care decid dacă ceva rămâne după sală.

A doua parte intră în sală și arată ce anume face diferența acolo: experiența înaintea explicației, debrief-ul de la final, cât de departe scoți oamenii din zona lor de confort, și cum se învață unii de la alții, între egali.

A treia parte e o hartă. Zeci de formate, vechi și noi, grupate pe trei familii, fiecare cu anul, sursa și întrebarea la care răspunde, ca să știi pe care să-l ceri pentru problema pe care o ai chiar acum, nu pentru cea de acum trei ani a altcuiva.

A patra parte se închide cu un singur plan: treizeci de zile, patru momente, un semn numărabil la final. Acolo se plătește promisiunea de mai jos.

Fiecare capitol vine cu un exercițiu concret la final, ceva de făcut în următoarele două săptămâni, nu o listă de principii de ținut minte.

Promisiunea, în termeni exacți

După cartea asta știi să ceri, să proiectezi și să urmărești un training astfel încât, la treizeci de zile după, să poți arăta ce s-a schimbat în

felul de a lucra al echipei tale. Cu un semn numărabil, nu cu impresia că „a fost o zi bună”.

Nu-ți promit că echipa ta va comunica perfect după ce termini de citit. Nimeni serios nu poate promite asta, și oricine o face vinde o fotografie drept film.

Ce promit e mai modest și, cred, mai util. Dacă înțelegi unde se pierde de fapt efectul unui training, poți proiecta sau cumpăra programe care nu se pierd complet în două săptămâni. Poți cere de la furnizorii tăi, pe lângă o zi bine facilitată, o arhitectură care ține cont de ce se întâmplă înainte și după eveniment. Poți construi, dacă tu ești cel care conduce echipa, ritmul de repetiție care lipsește din majoritatea programelor cumpărate de la terți.

Toate astea țin mai puțin de talentul facilitatorului din sală și mai mult de decizii luate cu treizeci de zile înainte de eveniment și cu treizeci de zile după, decizii pe care le poți lua tu, indiferent cine ține ziua în sine.

Experimentul de luni

Primul lucru pe care ți-l cer vine chiar din capitolul ăsta, înainte să treci mai departe.

Gândește-te la ultimul curs sau training pentru care compania ta a plătit, indiferent cine l-a susținut. Poate a fost despre comunicare, despre feedback, despre leadership, despre orice.

Scrie, într-o singură propoziție, ce face echipa ta diferit astăzi, din cauza cursului respectiv. Ce face de fapt, observabil, în ședințele curente. Intențiile tale și recomandările formatorului rămân pe dinafară.

Dacă propoziția îți iese ușor și concretă, felicitări. Ai un caz rar de transfer reușit și merită să investighezi ce anume a funcționat diferit

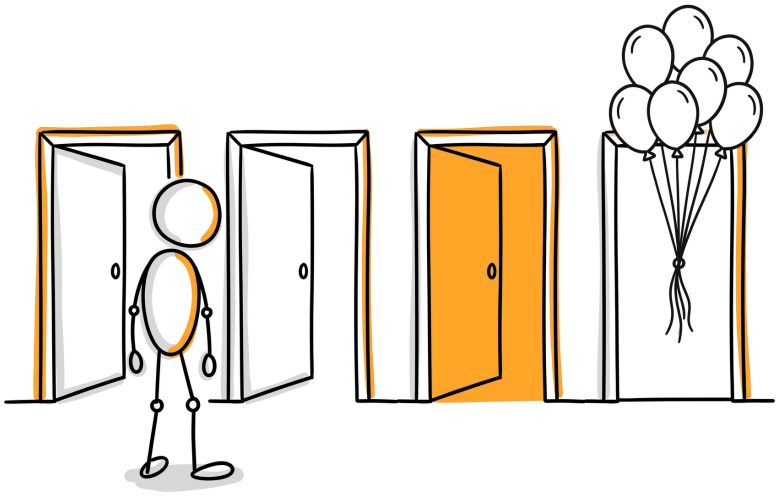
față de restul programelor tale, fiindcă probabil ai deja, fără să-ți dai seama, o parte din sistemul de transfer descris în capitolul 3.

Dacă propoziția îți iese vagă, de genul „suntem mai conștienți" sau „ne gândim mai mult la asta", ai găsit exact tiparul din care pornește cartea.

Și dacă propoziția nu-ți vine deloc, dacă stai și te gândești fără să găsești nimic concret, nu te grăbi să tragi concluzia că trainingul a fost o pierdere de bani. Capitolul următor arată de ce cuvântul „training" ascunde, de fapt, trei lucruri diferite, iar capitolul de după arată exact de ce nu vine propoziția. Cel mai probabil, ziua a fost bună; a lipsit unul din cei trei factori care decid dacă ceva rămâne după sală.

Semnul numărabil al capitolului e o singură propoziție, observabilă, despre un comportament concret, pe care o poți spune cu voce tare unui coleg fără să te simți nesigur pe ea.

Dacă la finalul citirii ai deja propoziția aia, ai un fir de care te poți ține. Dacă nu, nu înseamnă că trainingul de atunci a fost inutil. Înseamnă doar că filmul nu s-a schimbat după o singură fotografie, exact cum ar fi trebuit să te aștepți de la bun început.



2

Trei uși: training, facilitare, facilitarea învățării

Acum câțiva ani, la finalul unui proiect, un HR manager dintr-o bancă mi-a spus: „Faci fotografii frumoase și ești trainer. Fă-ne un curs de fotografie pentru angajați.”

Am acceptat, deși nu asta vindeam. Au ieșit zece sesiuni.

Oameni de la etaje diferite, care altfel se vedeau doar pe hol sau în copie la email, au început să vină cu poze făcute în weekend și să se certe amical despre lumină. Discuțiile despre lumină erau, de fapt, discuții între oameni care până atunci nu aveau un motiv să-și vorbească.

La final am făcut o expoziție cu fotografiile lor, în holul central al băncii. Colegii treceau dimineața pe lângă imagini făcute de omul de la etajul trei, cu numele lui scris dedesubt.



Nu cred că am ținut vreodată un curs în care oamenii să fie atât de puțin preocupați de ce părere are managerul despre ei.

De atunci, la workshopurile pe care le facilitez, fac eu pozele și i le dau clientului. Cât timp grupul lucrează, văd sala și prin vizor: cine

stă cu scaunul tras înapoi, cine râde cu o secundă întârziere, cine se uită la telefon exact când se cere un angajament.

Povestea asta nu se potrivește în nicio categorie pe care o cumpără de obicei o organizație. N-a fost un training de competențe, deși oamenii au învățat să fotografieze. N-a fost teambuilding, deși relațiile dintre oameni s-au schimbat mai mult decât după multe teambuildinguri. A fost învățare socială care s-a întâmplat fără să fie proiectată, pentru că două condiții erau îndeplinite din întâmplare: conținutul nu era miza, iar managerul nu era în ecuație.

Și a avut ceva ce aproape niciun program cumpărat nu are: o dovadă pe care o puteai vedea cu ochii. Expoziția din hol. Exista sau nu exista. Oricine trecea pe acolo putea număra fotografiile și citi numele de dedesubt. În limbajul cărții ăsteia, expoziția a fost semnul numărabil.

Majoritatea programelor au, în loc de expoziție, un formular de feedback completat la cald, cu note de la unu la cinci. Formularul arată o părere despre o zi. Expoziția arăta o urmă.

Confuzia de la contract

Aproape orice discuție între o organizație și un furnizor pornește de la aceeași frază: „Avem nevoie de un training pentru echipă.” Sub cuvântul „training” se pot ascunde patru lucruri diferite, cu scopuri diferite, cu dovezi diferite, iar cel care cumpără nu știe întotdeauna pe care îl vrea.

Uneori plătește conținut: idei transmise clar, o procedură, un model. Și speră ca, la final, echipa să se comporte altfel. Speranța nu are legătură cu ce a cumpărat. Un training clasic bun schimbă ce știe omul. Comportamentul de marți dimineață e altă poveste.

Alteori cere o zi de energie, jocuri, un moderator simpatic, și se așteaptă ca echipa să iasă de acolo cu o direcție strategică sau cu o de-

cizie despre cum se împart responsabilitățile pe anul următor. Nu iese. Energia bună nu produce, singură, un document de decizie.

Confuzia e structurală. Piața vinde toate patru sub aceleași etichete: training, workshop, facilitare, teambuilding, folosite interschimbabil pe oferte. Iar când nu știi pe ce ușă ai intrat, nu ai cum să ceri la final dovada potrivită.

Teza capitolului ăstuia e simplă: trei lucruri diferite se vând sub același cuvânt, plus un al patrulea care se strecoară printre ele. Diferența dintre ele stă în dovada pe care o ceri la 30 de zile.

Patru coloane

Le pun întâi una lângă alta, apoi le iau pe rând.

	Training clasic	Facilitarea deciziilor	Facilitarea învățării	Divertisment de grup
Scop	transmitere de conținut	decizie sau aliniere, neutru pe conținut	capacitate transferabilă în muncă	energie bună
Cine deține conținutul	trainerul	grupul	grupul și cazurile lui reale	nimeni
Rolul celui din față	expert	gardian de proces	designer de experiență și de debrief	entertainer
Dovada că a mers	test la final	decizie asumată	comportament schimbat la 30-90 de zile	zâmbete
Riscul tipic	pasivitate	compromis fals	insight fără transfer	oboseală

Primele trei coloane sunt cele trei uși din titlu. A patra e divertismentul de grup, pe care îl pun în tabel pentru că se vinde des sub numele primelor trei.

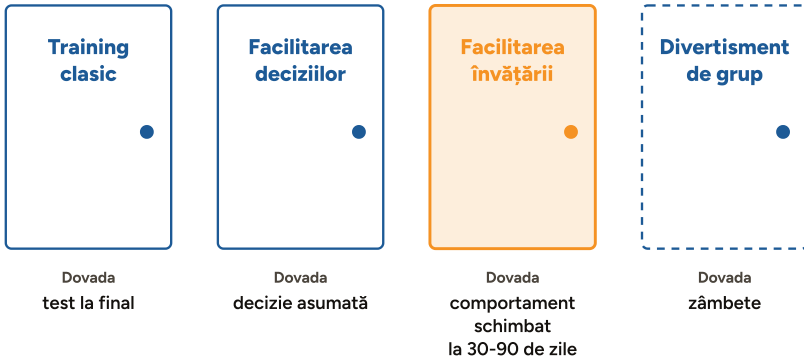


Figura 2. Cele patru uși și dovada cerută pe fiecare

Ușa întâi: trainingul clasic

Cineva care știe ceva transmite acel ceva unui grup care nu știe. Produsul e o cunoștință sau o procedură: cum funcționează un sistem, ce pași urmezi, ce reguli se aplică. Un training clasic bun verifică, la final, dacă oamenii au înțeles: un test, o demonstrație, un exercițiu corectat.

Pentru multe lucruri, e exact ce trebuie. O procedură nouă de lucru, un program informatic, o reglementare: le transmiți, verifici înțelegerea, gata. A-i spune unui trainer bun de proceduri că ar trebui să „facă facilitare” e la fel de greșit ca invers.

Limita trainingului clasic apare când competența cerută nu se poate pune într-un slide.

Când lucram ca trainer de vânzări la BoomTV, aveam mai multe echipe de vânzări și un singur om care vindea dublu față de toți ceilalți. Aceleași produse, același script, aceeași piață. Nu reușeam să-i învăț pe ceilalți cum face. Am făcut interviuri cu el, am mers cu el pe teren, l-am urmărit la întâlniri. Căutam tehnica secretă.

Nu avea niciuna. Avea conservatorul. Din când în când, dădea concerte de vioară.

De acolo venea tot: prezența cu care intra în discuție, atenția cu care asculta, vocea, felul în care citea limbajul paraverbal și nonverbal al clientului și se adapta în timp real. Lucruri pe care un absolvent de conservator le exersează ani de zile.

Problema mea era că niciuna nu se preda cu un slide. Așa am ajuns la improvizația aplicată: activitățile din improvizație antrenează fix competențele pe care violonistul le avea deja. Sunt competențe reale și se pot antrena. Manualul nu e unealta potrivită pentru ele.

Riscul tipic al trainingului clasic, în tabel, e pasivitatea. Oamenii ascultă, notează, sunt de acord. Dovada corectă de cerut: un test, o demonstrație. Dovada greșită de cerut: un comportament nou la 30 de zile, dacă n-ai cumpărat nimic care să-l producă.

Ușa a doua: facilitarea deciziilor

Un grup are o problemă reală de rezolvat și are nevoie de cineva care să conducă discuția fără să impună soluția. Produsul e o decizie, un plan, o listă de acțiuni cu nume și termen.

Definiția pe care o folosește comunitatea profesională vine din Codul de etică și declarația de valori ale International Association of Facilitators (IAF): facilitarea e procesul prin care un facilitator ajută un grup să își atingă scopul prin participare, structură și neutralitate față de conținut. Cuvântul important e ultimul. Facilitatorul de decizii nu are o părere despre ce trebuie decis. Are o părere foarte fermă despre cum se decide.

O facilitare de decizii bună se verifică ușor: există un document, o listă, un acord, la care poți reveni peste 30 de zile ca să vezi dacă s-a respectat. Dacă la final nu există nimic scris și nimeni nu știe exact ce s-a decis, grupul a avut o discuție plăcută.

Riscul tipic e compromisul fals: grupul ajunge la o formulare cu care toată lumea e de acord pentru că e suficient de vagă ca să nu oblige pe nimeni la nimic. „Vom îmbunătăți comunicarea între departamente.” Toată lumea aprobă. Nimeni nu știe ce face luni.

Dovada de cerut: decizia scrisă și cine o duce.

Ușa a treia: facilitarea învățării

Aici se sprijină restul cărții, așa că îți dau definiția de lucru întreagă, cuvânt cu cuvânt:

> *Facilitarea învățării înseamnă design și ținere de experiențe în care un grup exersează pe cazuri reale din munca lui, într-un climat de siguranță explicită (drept de refuz, fără înregistrări fără acord), reflectează ghidat și pleacă cu un pas verificabil, condiționat de un climat de după care îl susține: sprijinul managerului, sprijinul colegilor, ocazia reală de aplicare. Dacă lipsește pasul verificabil sau climatul de aplicare, e divertisment sau conversație, nu învățare facilitată.*

Fiecare bucată are o treabă.

Cazuri reale din munca lui. Exemplele din manual se exersează ușor și se transferă greu. Cazul adus de un om din echipa lui, cu nume schimbate dacă e nevoie, are deja miza și contextul. Testul simplu: dacă poți înlocui participanții cu oricine altcineva din organizație și discuția rămâne identică, n-ai lucrat pe cazurile lor.

Climat de siguranță explicită. Explicită înseamnă spusă cu voce tare: oricine poate refuza un exercițiu, nimeni nu filmează fără acord. Capitolul 6 e despre asta.

Reflecție ghidată. Experiența singură dă o zi memorabilă. Cele douăzeci de minute de după, cu întrebări bune, o transformă în ceva de aplicat. Capitolul 5.

Pas verificabil. Un lucru concret pe care omul îl face altfel, formulat destul de clar încât altcineva să poată confirma, la 30 de zile, dacă s-a întâmplat.

Climatul de după. Partea cea mai des ignorată și, după mine, cea mai grea. O experiență excelentă, urmată de o organizație în care nimeni nu întreabă ce s-a exersat, se pierde exact ca fotografia din capitolul 1. Capitolul 3 e în întregime despre asta.

Definiția se strânge într-o condiție triplă, pe care o poți folosi ca test rapid pentru orice ofertă: **experiență trăită, reflecție ghidată, pas de aplicare verificat ulterior.** Un format de participare nu produce automat învățare. Lipsește una din trei, și ai altceva.

Experiență fără reflecție: o zi memorabilă. Reflecție fără experiență: o discuție teoretică. Experiență și reflecție fără pas verificat: o zi bună, fără nicio garanție că rămâne ceva.

Riscul tipic al facilitării învățării e cel mai perfid din tot tabelul: insight fără transfer. Oamenii au o revelație autentică în sală. Pleacă mișcați. Peste două săptămâni, revelația e o amintire frumoasă. De aceea dovada de cerut aici e cea mai scumpă și cea mai utilă: semnul numărabil la 30 de zile.

De unde vine ideea

Definiția de mai sus pune laolaltă, în felul meu, câteva idei cu nume și an.

Malcolm Knowles a construit andragogia pe observația că adulții învață când conținutul e relevant pentru rolul lor, când experiența lor e tratată ca resursă și când au autonomie. „Cazuri reale din munca lui" e, în fond, Knowles aplicat.

David Kolb a descris, în 1984, ciclul învățării din experiență: experiența concretă, observarea reflexivă, conceptualizarea, experimenta-

rea activă. E un model, nu o dovadă de eficacitate, şi aşa îl folosesc: ca hartă a ordinii. Experiența întâi, apoi reflecția. Capitolul 4 intră în detaliu.

Jean Lave şi Étienne Wenger au arătat, în 1991, că învățarea e în mare parte participare socială: devii membru al unei comunități de practică, îți construieşti o identitate şi un repertoriu comun cu ceilalți. Cursul de fotografie din bancă e un exemplu aproape de manual. Capitolul 7 dezvoltă ideea.

Ce adaug eu e insistența pe pasul verificabil şi pe climatul de după. Fără ele, definiția ar descrie un workshop bun. Cu ele, descrie un workshop bun care lasă urme.

Uşa pe care nu scrie nimic: divertismentul

A patra coloană din tabel e divertismentul de grup: o zi de jocuri, muzică, energie bună, premii la final. Scopul lui e starea de moment. Rolul celui din față e de entertainer. Dovada că a mers: zâmbete.

Nu am nimic cu divertismentul. O echipă obosită după un an greu poate avea nevoie exact de o zi în care să râdă împreună, fără nicio pretenție. Dacă asta cumperi, cumpără-o liniştit şi nu cere nimic la 30 de zile. E corect aşa.

Eu lucrez cu improvizație aplicată, deci în sălile mele se râde mult. Râsul are o treabă precisă: coboară garda, iar oamenii îşi dau voie să încerce un comportament pe care altfel nu l-ar risca în fața colegilor. Diferența față de divertisment e ce urmează după râs: cazul real pe care îl lucrăm, întrebarea care îl transformă în reflecție, pasul pe care îl verificăm peste o lună. Râsul fără pasul verificabil rămâne o zi bună.

Problema apare când divertismentul se vinde sub eticheta altei uşi. O zi de jocuri de energizare, numită „dezvoltarea competențelor de leadership”. Ziua are succes ca eveniment social. Nu produce nimic din

ce promite eticheta, pentru că lipsesc toate trei condițiile: niciun caz real, nicio reflecție ghidată, niciun pas verificabil.

Riscul tipic, în tabel, e oboseala. A oamenilor, după o zi de energie forțată. Și a organizației, care se satură de „trainingurile astea care nu schimbă nimic", după ani de divertisment vândut drept altceva.

Aceeași temă, pe patru uși

Ca să vezi diferența în practică, ia o singură temă, una pe care o cumpără aproape orice organizație: feedbackul. Și imaginează-ți că o cumperi de patru ori, prin fiecare ușă.

Prin ușa trainingului, primești o zi despre feedback. Un model cu trei sau patru pași, exemple bune și proaste, un exercițiu în perechi pe cazuri din manual, un test scurt la final. Oamenii pleacă știind modelul. Dovada corectă: la final pot explica modelul și îl pot aplica pe un caz dat. Dacă aștepți ca la trei săptămâni managerii să dea feedback altfel, speri la ceva ce n-ai cumpărat.

Prin ușa facilitării deciziilor, primești o sesiune în care echipa de conducere decide cum se face feedbackul la voi: cât de des, în ce format, cine cu cine, ce se întâmplă cu discuțiile de evaluare anuală. Iese un document cu reguli, cu un proprietar pentru fiecare. Dovada: documentul există, iar la 30 de zile regulile sunt fie aplicate, fie discutate din nou. Nimeni n-a exersat nicio conversație. Nici nu era scopul.

Prin ușa facilitării învățării, primești ceva mai lung decât o zi, sau o zi cu ceva înainte și după. Înainte, oamenii aduc conversațiile de feedback pe care le amână acum. În sală, le exersează, poate întâi într-un decor inventat, apoi pe cazul real, cu reflecție ghidată după fiecare încercare. Pleacă fiecare cu o conversație reală, programată în următoarele două săptămâni. Managerul știe și întreabă. La trei săp-

tămâni, o sesiune scurtă: cine a avut conversația, cum a mers, ce s-a blocat. Dovada: câte dintre conversațiile programate au avut loc.

Prin ușa divertismentului, primești o după-amiază de jocuri pe tema feedbackului: un quiz amuzant, un joc în care echipele își dau „premii" una alteia, o seară bună. Oamenii râd. Dovada: au râs. Dacă asta ai cumpărat, e perfect.

Toate patru sunt legitime. Toate patru au un preț și o dovadă. Greșeala stă aproape întotdeauna în a plăti prima sau a patra și a aștepta dovada celei de-a treia.

Mai e o observație, incomodă pentru mine ca furnizor. Varianta a treia e cea mai scumpă ca efort pentru organizație: cere timpul managerului, calendarul oamenilor, o sesiune în plus după trei săptămâni. Organizația care vrea rezultatul celei de-a treia uși fără efortul ei va cumpăra, de cele mai multe ori, prima ușă și va spera. Cartea asta încearcă să facă speranța aia inutilă.

Amestecul e normal, confuzia nu

Cele patru coloane nu sunt compartimente etanșe. O zi de facilitare a învățării poate avea zece minute de conținut la început, ca oamenii să aibă un vocabular comun înainte de exercițiu. O sesiune de facilitare a deciziilor poate porni cu cinci minute de energie, ca să nu intre toată lumea rece într-o discuție tensionată. Un training clasic bun are exerciții.

Amestecul e firesc. Problema apare când nu e conștient: clientul plătește pentru o ușă și așteaptă rezultatul alteia. Iar furnizorul, uneori, îl lasă să aștepte, pentru că e mai ușor să vinzi o speranță decât să o corectezi.

Un semn bun: furnizorul îți spune el, fără să-l întrebi, pe ce ușă intri și ce dovadă are sens să ceri. Un semn prost: la întrebarea „pe ce ușă intrăm?" primești un termen de marketing.

Ce dovadă ceri pe fiecare ușă

Pentru că diferența dintre uși stă în dovadă, iată dovada, spusă direct:

- **La training**, ceri ce face omul altfel, pe lângă ce știe. Dacă trainingul a fost pe o procedură, dovada e că procedura se aplică. Dacă a fost pe o competență interpersonală, o singură zi de conținut nu îți va da dovada asta, și e cinstit să știi dinainte.
- **La facilitarea deciziilor**, ceri decizia scrisă și numele celui care o duce. La 30 de zile, te uiți dacă s-a mișcat.
- **La facilitarea învățării**, ceri semnul numărabil la 30 de zile, stabilit înainte de eveniment. Restul cărții îți arată cum.
- **La divertisment**, nu ceri nimic. Și e în regulă, dacă asta ai cumpărat.

Ce vezi prin vizor

Mă întorc la detaliul de la începutul capitolului, pentru că e mai util decât pare. De la cursul din bancă încoace, fotografiez eu la workshopurile mele, iar prin vizor văd lucruri pe care din fața sălii le ratez.

Aceleași lucruri le poți vedea și tu, fără aparat, dacă ai ocazia să stai zece minute în spatele unei săli în care se ține un program cumpărat de tine. Cine stă cu scaunul tras înapoi. Cine râde cu o secundă întârziere, după ce s-a uitat la manager. Cine se uită la telefon exact când se cere un angajament.

Semnele astea îți spun, mai repede decât orice formular, pe ce ușă ești de fapt. Într-o sală de facilitare a învățării, oamenii lucrează pe ceva al lor, deci se apleacă spre masă. Într-o sală de training, se uită spre ecran. La un divertisment de grup, se uită unii la alții și râd, iar râsul e tot rezultatul. Iar momentul angajamentului, cel de la final, îți spune dacă pasul verificabil există sau e doar un rând pe agendă.

Experimentul de luni

Ia ultimele trei oferte primite de la furnizori de training, facilitare sau teambuilding, acceptate sau nu. Sunt în inbox sau în arhiva de contracte de anul trecut.

Pe fiecare, scrie ușa pe care intră. Nu după titlu: după ce li se cere participanților să facă. Dacă ascultă și învață conținut nou, oricât de interactiv, e training. Dacă lucrează pe o problemă reală a grupului și ies cu o decizie scrisă, e facilitarea deciziilor. Dacă exersează pe cazuri reale, cu reflecție ghidată și un pas verificat ulterior, e facilitarea învățării. Dacă se joacă și se relaxează, fără caz și fără pas, e divertisment.

Apoi, lângă fiecare ofertă, scrie dovada pe care ai fi putut s-o ceri la 30 de zile. O dovadă numărabilă, verificabilă de altcineva decât tine.

Dacă nu ai trei oferte la îndemână, fă exercițiul pe ultimele trei programe plătite, din memorie. Merge la fel de bine.

Semnul numărabil al capitolului: trei oferte, fiecare cu o ușă și o dovadă scrisă lângă ea. Dacă la vreuna n-ai putut scrie dovada, ai aflat de ce nu vine propoziția din capitolul 1. Capitolul 3 îți arată unde se pierde.



3

Sistemul de transfer: managerul, colegii, ocazia

SCENĂ COMPOZITĂ

Un om se întoarce de la un curs de două zile cu un caiet plin de notițe și cu o idee clară: vrea să schimbe felul în care vorbește cu clienții nervoși. A exersat în sală, a primit feedback, a plecat cu o frază pe care o poate spune cu voce tare.

Luni dimineață îl așteaptă trei urgențe și o ședință care a alunecat deja cu o oră. Managera lui trece pe lângă birou, îi spune „bine ai revenit" și îi lasă un dosar pe masă. Caietul rămâne în geantă.

La prânz, colegii îl întreabă cum a fost. „Bine, interesant." Trec la subiectul care îi ține treji de o săptămână: bugetul pe trimestrul următor.

Peste zece zile încearcă totuși ideea din curs, cu un client care sună a treia oară pentru aceeași problemă. Procedura internă nu are un pas pentru ce vrea el să facă. Ar trebui să ceară aprobare de la doi oameni. Renunță și revine la scriptul vechi, care măcar e aprobat.

La o lună după curs, dacă l-ai întreba ce face altfel, ți-ar răspunde sincer: „M-a ajutat să mă gândesc."

Acum aceeași scenă, cu o singură diferență. Joi, în prima săptămână, managera se oprește la biroul lui două minute și întreabă: „Ce ai încercat până acum din curs?" El n-a încercat nimic încă. Dar de joi încolo știe că cineva o să mai întrebe. Când sună clientul nervos, încearcă fraza. Iese stângaci. Îi spune managerei că a ieșit stângaci. Ea răspunde: „Bine că ai încercat. Data viitoare?"

Nimic din ce s-a întâmplat în sală nu diferă între cele două versiuni. Același curs, același trainer, aceeași zi bună. Diferă o întrebare de două minute, pusă joi.

Capcana ideii bune

Cine cumpără un training pornește, de obicei, de la o presupunere rezonabilă: dacă ziua e bună, restul vine de la sine. Oamenii au înțeles, au exersat, au plecat motivați. De ce n-ar aplica?

Presupunerea se uită la sală și sare peste birou. Un curs excelent, livrat unui grup motivat, poate fi anulat în trei zile de un loc de muncă în care nimeni nu întreabă, nimeni nu vorbește despre ce s-a lucrat și nimic din procese nu lasă loc comportamentului nou.

Consecința practică e o întrebare pusă greșit. După un training care n-a lăsat urme, aproape toată lumea întreabă ce a fost în neregulă cu ziua. Se rescriu slide-uri, se schimbă trainerul, se adaugă un modul. Întrebarea utilă sună altfel: ce s-a întâmplat în primele două săptămâni după ce oamenii s-au întors la birou? Cine le-a pus o întrebare? Unde puteau folosi ce au exersat? Cine a observat când au încercat?

Cine pune prima întrebare repară, cu bani, partea care funcționa deja. Cine o pune pe a doua găsește, de cele mai multe ori, locul unde s-a pierdut efectul.

Ce a găsit cercetarea

Intuiția asta are în spate o literatură întreagă, iar unul dintre studiile ei de referință e surprinzător de concret.

Elwood Holton, Reid Bates și Wendy Ruona au publicat în 2000, în Human Resource Development Quarterly, un instrument care măsoară ce anume din mediul de lucru ajută sau blochează aplicarea unui training. L-au testat pe 1.616 participanți la training. Structura originală avea șaisprezece factori, grupați în trei mari familii: climatul (ce se întâmplă în jurul omului când se întoarce), utilitatea în muncă (dacă are unde și cum să folosească ce a învățat) și consecințele (ce primește când aplică, sau ce pățește).

Studiile care au urmat, pe mai multe țări și limbi, au găsit unsprezece sau doisprezece factori în loc de șaisprezece. Nu există un număr „corect" unic, și e cinstit să spun asta. Ce rămâne stabil de la o replicare la alta e ideea de fond: aplicarea depinde de sistemul din jurul omului cel puțin cât depinde de omul însuși.

Concluzia practică a acestei literaturi, spusă în cuvintele mele: programele scumpe eșuează cel mai des fiindcă ignoră climatul de după eveniment. Ziua în sine e rareori problema.

Din toți factorii, trei contează cel mai mult în practică și sunt și cei mai ușor de observat fără chestionar: sprijinul managerului, sprijinul colegilor, ocazia reală de a exersa. Restul capitolului le ia pe rând, apoi îți dă un instrument scurt cu care le poți verifica pentru ultimul training din echipa ta.

Managerul întreabă

Dintre cei trei, managerul e factorul cu cel mai mare efect și cu cel mai mic cost. Nu trebuie să știe conținutul cursului. Nu trebuie să fi fost acolo. Trebuie să pună o întrebare la momentul potrivit.

Motivul e simplu. Într-o echipă, oamenii citesc prioritățile după ce întreabă managerul, mai mult decât după ce scrie în strategie. Dacă managerul întreabă în fiecare dimineață de cifre și niciodată de ce s-a exersat la curs, mesajul e limpede pentru toată lumea: cursul a fost o pauză de la muncă. Comportamentul nou concurează cu tot ce era deja în agendă, iar managerul tocmai a arătat care parte a agendei contează.

Același mecanism funcționează și în sală. Când un manager trimite echipa la un workshop și nu apare nici la deschidere, oamenii nu spun nimic, dar întrebarea e în aer: „Dacă e atât de important, de ce nu e aici?" Managerul are, aproape sigur, un motiv bun. Echipa citeș-

te, oricum, semnalul. Într-o organizație, importanța se transmite prin atenție mai repede decât prin buget.

Pentru managerul ocupat, și toți sunt ocupați, sprijinul se poate reduce la trei propoziții, fiecare spusă la momentul ei:

- **Înainte**, un sfert de oră cu omul care merge la curs și două întrebări: „La ce te aștepți?" și „Ce te-ar opri să aplici?".
- **În prima săptămână**, o singură întrebare: „Ce ai încercat să aplici?".
- **La 30 de zile**, o observație spusă cu voce tare, despre ceva ce a văzut: „Am observat că la ședința de marți ai întrebat înainte să pornești. A ajutat."

Trei momente, poate douăzeci de minute în total, zero training suplimentar pentru manager. A doua propoziție e cea mai importantă și cea mai des sărită. Întrebarea din prima săptămână face două lucruri deodată: îi arată omului că cineva urmărește și îl obligă să-și amintească ce a exersat, cât încă se mai poate aminti.

Mai e un gest care nu costă nimic: când prima încercare iese stângaci, managerul o apreciază oricum. Primul comportament nou iese aproape întotdeauna mai prost decât cel vechi, fiindcă cel vechi are ani de exercițiu în spate. Dacă prima încercare stângace e tratată ca o greșeală, a doua nu mai vine.

Colegii vorbesc

Al doilea factor e mai greu de văzut, pentru că se întâmplă în locuri în care L&D nu intră: la cafea, pe chat, la plecarea de la o ședință.

Un comportament nou e, printre altele, un risc social. Dacă încerci singur, în fața unor colegi care n-au fost la curs, pari ciudat. Dacă încercați trei deodată, e „ce facem noi acum". De aceea contează enorm

dacă o echipă merge la curs împreună sau în bucăți, și dacă cei care n-au fost știu ce s-a lucrat acolo.

Sprijinul colegilor are trei forme, și le poți verifica pe toate:

Prima: participanții vorbesc între ei despre ce încearcă. Nu despre cât de bun a fost trainerul. Despre ce au încercat marți și cum a ieșit.

A doua: cei care n-au fost la curs știu ce s-a lucrat acolo și acceptă schimbările. Dacă jumătate din echipă învață să înceapă ședința cu un minut de liniște pentru citit documentul, iar cealaltă jumătate intră în minutul ăla cu o întrebare, practica moare în a doua săptămână.

A treia: fiecare om are cel puțin o persoană cu care își verifică progresul. O singură persoană ajunge. Capitolul 7 arată cum se poate proiecta asta, în cercuri, trio-uri și interviziune, pentru că sprijinul colegilor se poate construi, nu trebuie lăsat la noroc.

Ocazia există

Al treilea factor e cel mai concret și, paradoxal, cel mai des uitat. Poți avea un manager care întreabă și colegi care vorbesc, și tot să pierzi, dacă omul nu are unde să folosească ce a învățat.

Ocazia înseamnă trei lucruri. Situația reală: în primele două săptămâni apare cel puțin o dată momentul în care se poate aplica. Timpul: omul are voie să facă lucrul în felul nou, chiar dacă la început durează mai mult. Accesul: instrumentele, procesele sau aprobările necesare sunt la îndemână.

Scena de la începutul capitolului a pierdut la al treilea. Procedura cerea două aprobări pentru un gest pe care cursul îl prezentase ca normal. Nimeni nu făcuse ceva greșit. Cursul fusese proiectat fără să se uite cineva la procedura de escaladare, iar procedura fusese scrisă fără să știe cineva ce se predă la curs.

Aici e o lecție pentru cine comandă training: ocazia se pregătește înainte. Dacă trimiți oamenii la un curs de feedback, uită-te dinainte când e următoarea rundă de discuții individuale. Dacă e peste patru luni, ai o problemă de calendar pe care niciun trainer nu ți-o poate rezolva. Dacă e în două săptămâni, ai ocazia gata făcută.

Consecințele: al patrulea lucru, cel invizibil

Cercetarea originală mai avea o familie de factori, consecințele, și merită o secțiune separată pentru că e cea mai ușor de ignorat.

Consecința poate fi mică. Nu vorbesc de bonusuri legate de training. Vorbesc despre un semnal, oricât de mic, că aplicarea aduce ceva: cineva observă, munca devine mai ușoară, un rezultat se vede. Și, la fel de important, despre absența pedepsei. Dacă un om încearcă ceva nou și primește o privire încruntată pentru că „nu așa se face la noi", transferul s-a oprit. Nu e nevoie de o sancțiune formală. Ajunge o privire, la momentul nepotrivit, de la omul nepotrivit.

Tot aici intră o întrebare pe care aproape nimeni nu o pune înainte de training: cum vom ști, la 30 de zile, că trainingul a schimbat ceva? Dacă nu s-a stabilit dinainte, la 30 de zile nu mai întreabă nimeni. Dacă s-a stabilit, cineva ridică subiectul din nou după o lună, iar simplul fapt că subiectul revine e deja o consecință.

Instrumentul: Ce rămâne din training

Ca să nu rămână la nivel de intuiție, am construit un instrument scurt, pe care l-am numit „Ce rămâne din training". E inspirat de cercetarea lui Holton, Bates și Ruona (2000), dar are itemii mei, formulați ca fapte observabile. Nu reproduce nimic din instrumentul lor și nu pretinde validare psihometrică. L-am gândit ca unealtă de diagnostic pentru un manager sau pentru omul din L&D care a coman-

dat trainingul și are zece minute. Îl găsești gratuit pe site, cu un radar pe cinci axe care îți arată dintr-o privire unde e golul.

Răspunzi pentru ultimul training din echipă, pe o scală de la 1 la 5, unde 1 înseamnă „deloc adevărat” și 5 „complet adevărat”. Afirmațiile descriu lucruri care s-au întâmplat sau nu, tocmai ca să poți răspunde cinstit „nu s-a întâmplat”.

A. Înainte: pregătirea și așteptările

1. Înainte de training, fiecare participant știa ce anume urma să facă altfel după.
2. Participanții au ales sau au cerut trainingul, nu au fost doar trimiși.
3. Managerul a discutat cu participanții, înainte, la ce se așteaptă după training.

B. Sprijinul managerului

1. În prima săptămână după training, managerul a întrebat ce s-a învățat și cum se aplică.
2. Managerul a dat exemplul, folosind el însuși ce s-a învățat.
3. Când cineva a încercat ceva nou și n-a ieșit perfect, managerul a apreciat încercarea.

C. Sprijinul colegilor

1. Participanții vorbesc între ei despre ce au încercat să aplice.
2. Cei care n-au fost la training știu ce s-a lucrat acolo și acceptă schimbările.
3. Există cel puțin o persoană cu care fiecare participant își verifică progresul.

D. Ocazia de aplicare

1. În primele două săptămâni a existat o situație reală în care se putea folosi ce s-a învățat.
2. Participanții au avut timp să facă lucrurile în felul nou, chiar dacă la început durează mai mult.
3. Instrumentele, procesele sau accesul necesar pentru a aplica erau la îndemână.

E. Consecințe și urmărire

1. S-a stabilit de la început cum vom ști, la 30 de zile, că trainingul a schimbat ceva.
2. A aplica ce s-a învățat aduce ceva concret (recunoaștere, muncă mai ușoară, rezultat vizibil).
3. Cineva urmărește aplicarea și ridică subiectul din nou după o lună.

Ai observat, probabil, că dimensiunea A nu apare printre cei trei factori de mai sus. Am pus-o separat pentru că e singura pe care o controlezi complet înainte să înceapă ceva. Managerul, colegii și ocazia se joacă după. Înainte se joacă o singură întrebare: știe omul ce vrea să facă altfel?

Cum citești scorul

Aduni cele trei răspunsuri de pe fiecare dimensiune. Scorul pe dimensiune merge de la 3 la 15: între 3 și 7 e slab, între 8 și 11 mediu, între 12 și 15 bun.

Apoi aduni tot. Totalul merge de la 15 la 75 și se citește pe trei praguri.

Între 15 și 35: trainingul a rămas în sală. Ce s-a învățat concurează cu tot ce era deja în agendă și pierde. Aici ajung multe dintre programele cumpărate fără grijă pentru ce urmează, iar vestea proastă e

că al doilea training pe aceeași temă, în aceleași condiții, va ajunge tot aici.

Între 36 și 55: transfer parțial. Câțiva oameni aplică, pe cont propriu. Sistemul nu-i ajută, dar nici nu-i oprește complet. Cei care aplică au, de obicei, un context norocos: un manager care întreabă din instinct, un proiect care le-a dat ocazia. Restul echipei n-a avut norocul ăsta.

Între 56 și 75: sistem de transfer. Ai condițiile. Mai contează doar ce măsori la 30 de zile, și despre asta vorbesc capitolele 12 și 15.

Scorul total îți spune cât de grav e. Dimensiunea cea mai slabă îți spune unde să te uiți. Pornești de acolo, cu o singură schimbare. Dacă două dimensiuni sunt la egalitate, ordinea în care le iei e B, D, E, A, C: sprijinul managerului, ocazia, consecințele, pregătirea, colegii. Managerul și ocazia sunt cele mai ieftine de mișcat, iar colegii se mișcă greu fără primele două. Recomandările concrete, câte trei pe fiecare dimensiune, sunt în capitolul 15.

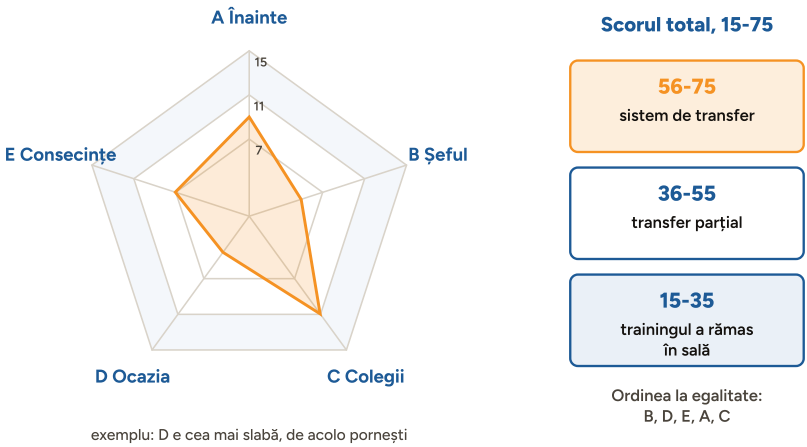


Figura 3. Radarul „Ce rămâne din training" și cele trei praguri

Ce nu face instrumentul

Un instrument ca ăsta se strică foarte repede dacă e folosit greșit, și felurile în care se folosește greșit sunt previzibile.

Primul: ca listă de vinovați. Managerul vede un scor mic și trage concluzia că echipa nu vrea să se schimbe, sau că trainerul a fost slab. Cele cincisprezece afirmații descriu sistemul din jurul trainingului. Un scor mic la ocazie spune că procesul n-a lăsat loc. Nu spune nimic despre cât de motivați erau oamenii și nici despre cât de bun a fost cel din față.

Al doilea: ca evaluare individuală. Dacă cineva răspunde sincer că n-a avut ocazie să aplice, iar răspunsul lui ajunge apoi într-o discuție despre performanța lui, nimeni nu mai răspunde sincer niciodată. Instrumentul moare la prima folosire de felul ăsta. Se folosește la nivel de echipă, de omul care a comandat trainingul sau de manager, despre sistem.

Al treilea: ca verdict. Cincisprezece afirmații autoevaluate pot fi umflate din politețe, mai ales dacă le completează chiar managerul care apare la dimensiunea B. E un punct de pornire pentru o conversație. Dacă scorul la B iese 14, iar oamenii din echipă ar spune altceva, conversația aia merită avută.

Și, cinstit: nu măsoară calitatea trainingului. Poți avea un training slab într-un sistem bun de transfer și un training excelent într-un sistem prost. Cartea asta pariază că al doilea caz e mult mai frecvent decât primul, și că, dacă ai bani pentru o singură reparație, sistemul e locul mai bun unde să-i pui.

De ce contează ordinea asta pentru cine cumpără

Dacă lucrezi în L&D sau în HR, capitolul ăsta îți schimbă lista de verificare pentru furnizori. Pe lângă agendă, trainer și referințe, poți cere trei lucruri pe care puțini le cer:

- Ce propui să facă managerul înainte și în prima săptămână? Un furnizor serios are un răspuns de o pagină.
- Cum afli ce ocazii reale de aplicare are echipa în primele două săptămâni? Dacă nu întreabă, va proiecta ziua în vid.
- Ce se întâmplă la 30 de zile? Dacă răspunsul e „trimitem un formular", ai aflat că se măsoară fotografia.

Niciuna dintre întrebări nu costă bani în plus. Toate trei mută o parte din responsabilitate de la furnizor la organizație, și e corect să fie așa: furnizorul controlează ziua, organizația controlează ce vine după.

Mai e un lucru pe care îl poți face înainte de semnarea contractului: completează instrumentul pentru trainingul de anul trecut pe aceeași temă, dacă a existat. Dacă a ieșit sub 35, noul furnizor, oricât de bun, va intra în același sistem. Poți să-i spui asta de la prima discuție. Un furnizor bun va fi recunoscător: primește, în zece minute, harta terenului pe care urmează să lucreze. Unul care se uită doar la agenda lui îți va răspunde că ziua lui e altfel. Poate chiar e. Sistemul în care intră ziua e același.

Cine completează și când

Două detalii practice, fiindcă din ele se strică instrumentul cel mai des.

Cine completează: omul care a comandat trainingul sau managerul echipei. Nu participanții, pe rând, ca într-un formular de feedback. Participanții pot fi întrebați, dar răspunsul lor intră în discuție ca material, nu ca notă. Dacă vrei totuși vocea lor, cere-o anonim și la nivel de echipă, cu o singură întrebare: „Ce te-a ajutat și ce te-a oprit să aplici?"

Când: la patru-șase săptămâni după training. Mai devreme, jumătate din afirmații nu au avut timp să se întâmple. Mai târziu, nimeni nu-și mai amintește dacă managerul a întrebat în prima săptămână sau nu. Și, dacă poți, încă o dată, înainte de următorul training: atunci instrumentul îți spune ce să pregătești, nu doar ce s-a pierdut.

Experimentul de luni

Ia ultimul training plătit pentru echipa ta. Completează cele cincisprezece afirmații, gândindu-te la el anume, nu la traininguri în general. Ia-ți zece minute și fii strict: dacă nu știi sigur că s-a întâmplat, pune 1 sau 2.

Adună scorul pe fiecare dimensiune și scrie-o pe cea mai slabă.

Apoi scrie o singură propoziție pe care o spui managerului echipei săptămâna asta. Dacă dimensiunea slabă e B, propoziția poate fi: „Poți să-i întrebi pe oamenii care au fost la curs ce au încercat să aplice? O singură întrebare, până vineri." Dacă ești chiar tu managerul, pune-o tu, unei singure persoane, și notează răspunsul cuvânt cu cuvânt.

Semnul numărabil al capitolului: întrebarea a fost pusă sau nu, până vineri. Dacă a fost pusă, ai și un răspuns scris. Dacă răspunsul e „n-am apucat încă", ai aflat ceva important despre ocazie, și știi deja unde te uiți la următorul training.

Capitolul următor intră în sală. Acum că știi ce decide în afara ei, poți vedea mai limpede ce decide înăuntru: ordinea dintre experiență și explicație.

PARTEA A II-A

Cadrul care învață



4

Experiența înainte de explicație

Un director de vânzări de software a vândut o pereche de pantofi.

În a doua zi de workshop, în fața colegilor lui, într-un magazin pe care îl inventasem cu douăzeci de minute înainte.



Dimineața lucrasem pe rolurile lor reale. El vindea ce vinde de zece ani, unui client jucat de un coleg. A vorbit el aproape tot exercițiul. Prezentare, obiecție, contra-argument, încă o prezentare. Colegul care juca clientul a apucat să spună cinci propoziții, restul timpului a ascultat.

După prânz l-am pus vânzător într-un magazin de pantofi.

Prima dată a râs. A doua oară a întrebat-o pe clientă unde merge cu pantofii aceia. Câte ore stă în picioare. Dacă i s-a mai întâmplat să regrete o pereche. Și pe urmă a tăcut și a ascultat răspunsurile.

Adică fix analiza de nevoi pe care le-o preda el juniorilor din echipă, făcută pentru prima oară în ziua aia din curiozitate, nu din proces.

De unde vine diferența

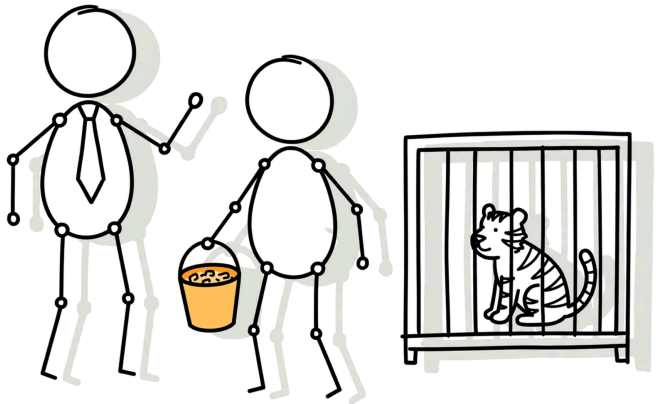
Diferența nu venea din competență. Competența o avea de zece ani, o exersa zilnic, o preda altora.

Diferența venea din altceva, ceva mai simplu și mai jenant decât ne place să admitem. Când joci rolul tău din organizație, aduci în scenă tot ce vine la pachet cu el: reputația pe care ți-ai construit-o, faptul că oamenii din sală îți sunt subalterni, versiunea ta despre cum ar trebui să sune un profesionist. Rămâi ocupat să nu te faci de râs.

Când ești vânzător de pantofi, nu ai nimic de apărat. Rămâne doar competența pe care vrem s-o antrenăm.

Am văzut aceeași dinamică, în alt decor, cu un grup de manageri. Ca să-i fac să exerseze feedbackul, i-am pus întâi pe teren cunoscut: tu ești managerul, tu ești angajatul, dă-i drumul la conversația de feedback. S-au blocat. Prea aproape de propria piele, prea multă miză, prea mulți colegi reali în sală, prea multe consecințe de luni dimineața.

Am mutat tot scenariul într-o grădină zoologică. Acum ești managerul grădinii și ai un angajat care nu e de acord cu schimbarea dietei la tigri. Brusc, oamenii au început să joace mult mai liber: glume, personaje, replici. Și, fără să-și dea seama, fix conversația de feedback pe care o evitau cu zece minute înainte.



Niciun manager n-a fost concediat de un tigru nemulțumit de rație. Fix de-asta au putut, în fine, să vorbească. În grădina zoologică nu mai era despre ei. Contextul fictiv scosese sistemul de apărare din priză, iar după ce prinseseră comportamentul în joc, l-au putut muta înapoi în viața lor de marți dimineața.

Ce leagă cele două scene e greutatea pe care o cari fără s-o observi când joci rolul tău. Statutul organizațional nu e ceva ce lași acasă când intri într-o sală de training, chiar dacă agenda scrie „spațiu sigur de exersare". Rămâi directorul de vânzări cu zece ani de experiență, rămâi managerul care va semna evaluarea cuiva din sală peste trei luni. Corpul și vocea știu asta, indiferent ce spune moderatorul la microfon. De aceea exercițiile pe roluri reale, oricât de bine intenționate, se lovesc atât de des de exact același perete: fiecare participant joacă, în paralel cu exercițiul cerut, un al doilea joc, nescris pe nicio fișă, care se numește „nu mă face de râs în fața colegilor".

Teoria întâi, aplicarea a doua

Există o ordine pe care am învățat-o cu toții la școală și pe care majoritatea training-urilor o copiază fără să întrebe de ce. Întâi teoria, la

tablă sau pe slide. Pe urmă un exercițiu de aplicare, curat, ordonat, cu răspuns corect.

Funcționează pentru formule chimice. Nu funcționează la fel de bine pentru comportament.

Când participantul primește întâi explicația, unde s-a greșit în rolul lui real, cum ar trebui să procedeze corect, el nu mai încearcă un comportament nou. Încearcă să execute mecanic ceea ce i s-a dictat, cu un ochi la instrucțiuni și celălalt la colegii din sală care îl privesc. Dacă în plus rolul din exercițiu e rolul lui real, cu numele lui, cu funcția lui, cu subalternii lui în față, mecanismul de apărare se activează automat. Vine, în primul rând, să nu se facă de râs.

Directorul de vânzări de software nu a greșit nimic în exercițiul de dimineață. A făcut exact ce face de zece ori pe săptămână, în fața unor colegi cărora le-a fost manager sau le va fi manager. Rezultatul a fost monolog, apărare, control. Știe să întrebe. Doar că întrebarea sinceră cere să lași o secundă de gol în care nu conduci discuția, iar în rolul lui, un gol echivalează cu o slăbiciune.

Capcana e mai adâncă decât „a explicat prea mult". Ordinea teorie-apoi-aplicare pune presiunea de statut exact în punctul în care ai nevoie de curiozitate liberă. Participantul ajunge să exerseze controlul imaginii lui de expert, în locul abilității.

Ordinea clasică vine dintr-un loc rezonabil. La școală, funcționează: îți predau o formulă, apoi rezolvi zece exerciții cu formula respectivă, și fiecare exercițiu are un răspuns corect verificabil. Nimeni nu se simte judecat de colegi pentru cum rezolvă o ecuație, fiindcă ecuația nu are legătură cu cine ești tu la muncă. Comportamentul e altă poveste. Nu există un răspuns corect unic la „cum dai un feedback dificil", iar felul în care îl dai spune ceva despre tine, pe lângă subiect. Când muți în sala de training aceeași ordine care funcționează pentru

formule, muți și presupunerea greșită că participantul poate exersa liber ceva care îi expune, de fapt, imaginea profesională.

Trăirea înainte de concept

Principiul care rezolvă asta e simplu de spus și greu de aplicat pentru cineva format pe modelul clasic de curs: experiența vine întâi, explicația vine după.

David Kolb a descris asta, în 1984, ca prima treaptă a unui ciclu de învățare la adulți: experiența concretă, apoi reflecția asupra ei, apoi conceptul abstract extras din reflecție, apoi aplicarea în situația reală. Îl citez o singură dată, ca ancoră, cu o limită pe care merită s-o spun clar: e un model; o dovadă de eficacitate măsurată în context de business nu există. Ordinea, totuși, contează în practică, indiferent cât de riguros a fost testat modelul lui: dacă dai conceptul înainte de experiență, participantul nu mai are ce să reflecteze, are doar de urmat instrucțiuni.

Decorul inventat, magazinul de pantofi, grădina zoologică cu tigri, e mecanismul concret prin care experiența concretă devine posibilă fără riscul de statut. Grădina zoologică am construit-o pe o idee a lui Keith Johnstone, unul dintre mentorii mei (am fost la școala lui de vară din Danemarca, în 2014). În „Impro" (1979), Johnstone arată că statutul e ceva ce faci, mai mult decât ceva ce ești: schimbi statutul și rolul, și oamenii fac lucruri pe care în pielea lor reală nu le-ar încerca. Exercițiile de statut sunt miezul unui workshop al meu, așa că nu le descriu aici. Ideea singură explică de ce rolul real blochează: în rolul real, statutul e o identitate fixă pe care o cari cu tine în sală, cu toate meritele și toate riscurile ei. În rolul de vânzător de pantofi, statutul devine un joc pe care îl poți încerca și abandona în zece minute, fără urme.

Fictivul decuplează sistemul de apărare. Participantul nu e naiv; știe foarte bine că nu vinde pantofi. Dar în momentul în care rolul e evident inventat, mintea știe că nimic din ce se spune acolo nu contează la evaluarea anuală, nu ajunge în procesul-verbal, nu poate fi folosit împotriva lui la ședința de marți. Rămâne o singură întrebare pe masă: cum aș aborda asta, curat, din curiozitate?

Directorul de vânzări n-a devenit brusc mai talentat între dimineață și după-amiază. A devenit, pentru zece minute, un om fără nimic de apărat. Competența lui de zece ani, cea pe care o antrena de mult și o preda juniorilor, a putut în fine să se manifeste fără concurență din partea reflexului de imagine.

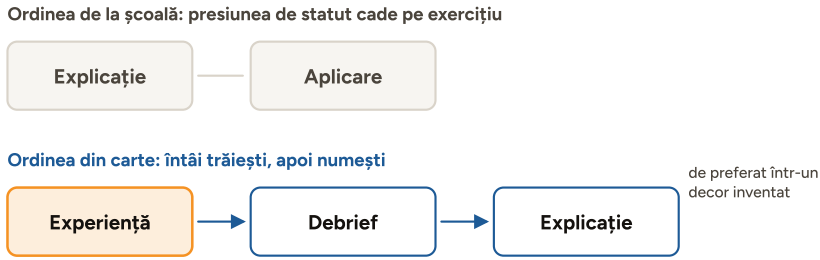


Figura 4. Două ordini: explicația întâi sau experiența întâi

Decorul inventat, ca principiu de design

Decorul inventat nu e o rețetă cu pași fixați, dar are câteva condiții care decid dacă funcționează sau rămâne doar un moment de umor.

Prima condiție e distanța. Decorul trebuie să fie suficient de departe de organizația reală încât nimeni să nu poată trage o linie directă între ce se întâmplă acolo și o consecință reală de la muncă. Un magazin de pantofi, o gară, o grădină zoologică funcționează exact pentru că nu au nicio legătură vizibilă cu produsul, clienții sau ierarhia companiei.

A doua condiție e mecanismul. Decorul nu se alege pentru că e amuzant. Se alege pentru că păstrează exact structura comportamentului pe care vrei să-l exersezi: cine pune întrebări, cine ascultă, cine cedează controlul discuției. Un vânzător de pantofi face analiză de nevoi la fel de structurat ca un vânzător de software, doar că fără miza reală atașată. Un manager de grădină zoologică dă feedback după aceeași secvență ca un manager de echipă, doar că interlocutorul lui e, teoretic, supărat pe felul cum se hrănesc tigrii, nu pe o evaluare de performanță.

A treia condiție, cea mai des ratată, e legătura explicită de la final. Fără ea, decorul rămâne teatru. Cu ea, devine repetiție. E vorba de capitolul următor, dar principiul trebuie spus aici din start: experiența singură nu transferă nimic; are nevoie de cele douăzeci de minute în care numele ei devine clar.

Să zicem, de exemplu, că echipa ta are o conversație dificilă în așteptare, o negociere de buget care se tot amână fiindcă nimeni nu vrea să fie primul care spune un număr incomod. Muți conversația într-un decor evident fals, o tarabă de piață unde negociezi prețul unor legume, și lași oamenii să exerseze structura conversației fără miza reală atașată de bani și de cariere. E un exemplu ipotetic; mecanismul e identic cu cel din magazinul de pantofi.

O a patra condiție, mai puțin evidentă, e familiaritatea decorului. Nu alegi un decor complet exotic, pe care nimeni din sală nu-l poate vizualiza în câteva secunde. Un magazin, o gară, o grădină zoologică funcționează fiindcă toată lumea știe instant cum arată, cum se vorbește acolo, ce roluri există. Dacă alegi ceva prea abstract sau prea specializat, primele minute se duc pe înțelegerea decorului, nu pe exersarea comportamentului, și exact acolo pierzi energia pe care voiai s-o folosești altfel.

Limită. Decorul inventat nu garantează nimic de unul singur, și nu am nicio dovadă că funcționează la fel de bine pentru orice tip de re-

zistență. Cu un om care nu vrea, din start, să participe la nimic ce seamănă cu un joc, decorul nu rezolvă rezistența, doar o mută în altă parte. Iar nu orice comportament suportă mutarea într-un decor fictiv: exersezi structura unei conversații, nu conținutul ei tehnic exact. Nu poți învăța cifrele unui contract real într-un decor cu legume, doar felul în care le negociezi.

Un ultim lucru despre decor: se alege înainte, nu se improvizează în sală. Cine îl caută pe loc, sub privirea grupului, ajunge de obicei la ceva prea aproape de realitate, pentru că realitatea e primul lucru care îi vine în minte.

Jocul ca permisiune

Jocul funcționează exact atât cât e o permisiune. În clipa în care devine o obligație, mecanismul se inversează și readuce exact presiunea de la care ai vrut să scapi.

Sunt trei greșeli tipice care transformă permisiunea în obligație, și toate trei se văd rapid în sală.

Prima e forțarea unui joc fără legătură reală cu ce are grupul de exersat. Decorul inventat e un vehicul pentru o abilitate precisă: analiză de nevoi, feedback dificil, negociere. Dacă alegi un decor amuzant fără să te întrebi ce comportament exersează exact, oamenii se distrează zece minute și pierzi tot ce urma să legi de rolul lor real.

A doua e să expui un participant înainte ca sala să fi ajuns la un climat relaxat. Dacă primul om pus în fața grupului e ales la nimereală, într-o sală tăcută, unde nimeni nu a mai râs de zece minute, jocul nu decuplează nimic. Rămâne un test, doar cu decor diferit. Ordinea corectă e să lași grupul să se încălzească pe cazuri simple și fără miză, și abia după ce zâmbetele au apărut natural, să introduci exercițiul cu conținutul real ascuns în decor.

A treia, cea mai frecventă, e să tratezi jocul ca pe o comandă. „Acum toată lumea joacă rolul X" sună a ordin, nu a ofertă. Diferența pare mică, dar se simte în sală: cine se simte obligat să joace reintroduce exact reflexul de apărare de la care voiai să-l scapi, doar că acum se apără de faptul că e forțat să se joace, nu de statutul lui real. Formularea corectă lasă loc de refuz. Cine nu vrea să intre în scenă poate observa, poate juca un rol mai mic, poate să intre mai târziu. Presiunea de a participa distruge exact beneficiul pentru care ai adus jocul.

Zâmbetul care apare când oamenii se joacă e semnul că mecanismul de apărare s-a oprit. Fără zâmbetul ăla, ai doar un exercițiu cu decor.

Greșeala a treia e cea mai ușor de făcut pentru cine ține sala. Presiunea de a umple agenda, de a arăta că fiecare minut e folosit, împinge spre tonul de comandă. Semnul că s-a întâmplat: oamenii joacă din politețe, iar jocul se oprește în secunda în care facilitatorul tace.

Ce ceri unui furnizor

Dacă tu eşti cel care cumpără trainingul, întrebarea „aveți exerciții jucăușe?" e prea vagă. Ai nevoie de una mai precisă.

Cere să vezi unde, în agenda propusă, oamenii fac ceva înainte să li se explice ce înseamnă acel ceva. Şi cere să vezi unde, imediat după, e protejat timpul de debrief, cele douăzeci de minute în care experiența primește nume. O agendă bună poate să arate exact asta, în două rânduri: „experiență" urmată de „reflecție". Dacă vezi „teorie" urmată de „aplicație", ai aflat ordinea zilei.

Dacă furnizorul răspunde cu o listă de concepte pe care le va preda mai întâi, ai aflat deja ceva important despre ziua pe care urmează s-o cumperi.

Întrebarea asta separă o zi construită în jurul unui slide-deck bine făcut de o zi construită în jurul comportamentului pe care vrei să-l vezi schimbat. Un furnizor bun răspunde repede şi concret, cu exemple

din agendă. Un furnizor care doar predă conținut se poticnește exact aici, fiindcă n-a gândit ziua din perspectiva asta.

O întrebare rămâne deschisă și nu se rezolvă aici: cât de departe poți duce jocul cu grupul tău, chiar dacă e o permisiune bine formulată. Un decor inventat pentru o negociere de rutină cere mult mai puțin curaj din partea grupului decât un decor pentru un conflict vechi și nerezolvat. Cât de expus e omul în fiecare moment al unui format, și cum decizi treapta potrivită pentru grupul tău, e subiectul capitolului 6.

O întrebare în plus, dacă vrei să mergi mai departe: cât de departe de realitatea voastră e decorul propus? Un furnizor care îți răspunde „vom lucra direct pe cazurile voastre reale, din prima oră" îți spune, de fapt, că va sări peste pasul care scoate statutul din priză. Cazurile reale au locul lor, și e un loc important: după decor, când oamenii au exersat deja comportamentul fără miză. Un furnizor bun îți poate arăta, în agendă, ambele momente, în ordinea asta.

Experimentul de luni

Nu ai nevoie de un workshop întreg pentru a folosi principiul ăsta. Ai nevoie de zece minute și de o problemă reală pe care echipa o are pe masă chiar acum.

Alege o situație pe care oamenii ar trebui să o discute deja: o negociere care se apropie, o conversație de feedback pe care o tot amână cineva, o cerere care trebuie formulată către un alt departament. Nu inventezi conținutul, îl ai deja în agendă.

Mută-l într-un decor evident inventat, fără legătură directă cu compania voastră. Nu neapărat pantofi sau tigri, orice decor simplu pe care oamenii îl pot vizualiza în cinci secunde: o tarabă de piață, o recepție de hotel, o farmacie de cartier. Contează un singur lucru: să fie clar pentru toată lumea că e joc.

Dă rolurile fără să atribui numele reale ale funcțiilor din companie. Cine juca clientul dificil devine, pentru zece minute, cumpărătorul de la tarabă. Cine juca managerul care dă feedback devine managerul de recepție.

Lasă zece minute. Nu explica înainte ce ar trebui să facă bine. Lasă-i să încerce, să greșească, să râdă, să încerce din nou.

Abia după cele zece minute, în discuția scurtă care urmează, întreabă direct: ce ați observat că ați făcut acolo, pe care nu-l faceți de obicei aici? Acolo se leagă jocul de comportamentul real, și abia acolo devine util.

Nu te aștepta ca prima încercare să fie perfectă. Dacă sala rămâne rigidă, dacă nimeni nu se relaxează în noile roluri, cel mai probabil decorul ales era prea aproape de realitatea companiei sau ai sărit peste pasul de încălzire, ai cerut expunere înainte ca sala să fi apucat să se relaxeze pe ceva mai simplu. E un semnal să reglezi distanța decorului sau ordinea pașilor. Comportamentul de exersat și principiul rămân.

Semnul numărabil pe care îl urmărești: cel puțin doi membri ai echipei care de obicei tac în discuțiile reale iau cuvântul în decorul inventat și propun singuri o soluție, fără să fie întrebați direct.

Dacă vezi asta, ai dovada că mecanismul funcționează, exact ca la directorul de vânzări care a tăcut și a ascultat. Nimeni nu i-a spus să tacă; în rolul de vânzător de pantofi, tăcerea nu mai era un risc.

Nu ai nevoie de decor scump, de recuzită sau de o poveste elaborată. Ai nevoie de o propoziție simplă, spusă pe un ton relaxat, de tipul „hai să încercăm asta ca și cum am fi la o tarabă de piață”, și de curajul de a lăsa liniștea după ce o spui, cât timp sala decide dacă intră în joc.

Notează cine au fost cei doi. Peste două săptămâni, în aceeaşi echipă, alege o altă problemă reală şi repetă exercițiul cu un decor diferit. Dacă de fiecare dată apar alți oameni care vorbesc mai mult decât de obicei, ai găsit o unealtă care merită folosită înainte de fiecare conversație dificilă reală, şi în afara trainingurilor.

Ține evidența ca pe o observație simplă, fără raportare, într-un carnet sau într-o notă pe telefon: cine a vorbit, ce a propus, cât de des se repetă. Peste câteva luni, lista aia îți spune mai multe despre echipa ta reală decât orice evaluare formală de performanță.



5

Cele douăzeci de minute care decid: debrief-ul

Se termină jocul de rol, exercițiul cu decorul inventat, simularea care a făcut sala să râdă cu zece minute înainte. Și cade o tăcere.

O tăcere incomodă, în care nimeni nu știe ce urmează, participanții se uită la tine, tu te uiți la ceas, iar agenda arată deja o întârziere de douăzeci de minute față de ce ai promis dimineața.

Am umplut ani de zile orice tăcere din sală. Mi-a luat timp să înțeleg că nu ajutam pe nimeni. Reflexul venea automat, fără decizie conștientă: vorbești peste participanți, reformulezi aceeași idee, mai arunci un exemplu „ca să fie clar", răspunzi tu la întrebare.

Rezultatul acelui reflex e o prelegere deghizată în întrebare. Sala tace, tu vorbești, iar la final ai impresia că ai „închis" bine ziua, când de fapt ai furat singurul moment în care ei ar fi putut spune ceva adevărat despre ce li s-a întâmplat.

Era și un al doilea reflex, la fel de păgubos, și l-am purtat în paralel cu primul. Cele mai slabe momente ale mele în sală au fost exact cele în care încercam să impresionez. Când vrei prea tare să pari bun, adaugi mai multă energie decât e nevoie, mai multă explicație, mai multă „tehnică", mai mult control, și dispare adevărul momentului. Atenția se mută de pe grup pe imaginea ta în ochii grupului. Un debrief bun cere puțină tehnică: trei întrebări și curajul de a tăcea după fiecare.

SCENĂ COMPOZITĂ

O echipă de doisprezece oameni tocmai a terminat un exercițiu de negociere, mutat într-o piață de legume inventată. S-a râs mult. Facilitatoarea așteaptă să se așeze toată lumea și întreabă: „Ce s-a întâmplat, concret, la taraba voastră?"

Liniște. Doi oameni se uită în telefon. Unul se uită la ea, așteptând s-o rupă tot ea.

Nu o rupe. Numără în gând. Trei secunde. Cinci. Pe la șase, o femeie din capătul mesei spune: „Am cedat la preț înainte să mă întrebe cineva ceva. Mi-am dat seama abia când am văzut cât a râs colegul." Cineva râde. Apoi altcineva: „Și eu. Cred că fac asta și la noi, la ofertele pentru clienții vechi."

Din propoziția asta, spusă după șase secunde de liniște, a ieșit tot restul debrief-ului. Dacă facilitatoarea ar fi umplut tăcerea la secunda a treia cu „poate că unii dintre voi au observat că…", propoziția n-ar mai fi venit.

De ce umpli tăcerea

Reflexul de a umple orice secundă de liniște are rar legătură cu lenea sau cu lipsa de pregătire. Vine din patru locuri diferite, și merită să le separi, fiindcă fiecare cere alt remediu.

Primul e anxietatea simplă: „dacă nu răspunde nimeni?" Tăcerea unei săli întregi se simte, în corp, ca un eșec public, chiar dacă intelectual știi că e parte din proces.

Al doilea e nevoia de control. Cât timp vorbești tu, deții direcția discuției. În clipa în care taci și aștepți, controlul trece la grup, iar unde merge discuția nu mai depinde de tine.

Al treilea e frica de judecată: „par nepregătit dacă tac". Ca și cum liniștea ar fi un semn că nu știi ce urmează, în loc de o decizie deliberată de a lăsa loc grupului.

Al patrulea e cel mai des ratat, fiindcă ține de design: nu s-a planificat timp de reflecție explicit în agendă, deci obiectivele zilei te împing mai departe, spre următoarea activitate, chiar dacă ai vrea să te oprești.

Când lași tăcerea intenționat, în loc s-o umpli, se întâmplă opusul a ceea ce anticipează frica. Crește claritatea. Apar întrebări mai bune

din partea grupului. Oamenii au timp să proceseze înainte să vorbească, deci ce spun e mai gândit.

Micro-practicile care m-au ajutat să dezvăț reflexul sunt mărunte și repetabile. După o întrebare, numeri în gând, două sau trei secunde, înainte să te uiți dacă cineva vrea să vorbească. Când simți tu însuți nevoia de timp, spui cu voce tare „iau zece secunde să mă gândesc", ceea ce dă și grupului aceeași permisiune. După o idee importantă spusă de cineva din sală, taci, în loc s-o completezi imediat cu propria observație. Și, cel mai important pentru remediul cauzei a patra, planifici explicit timp de reflecție în fiecare etapă a zilei, nu doar la final, ca să nu mai fii nevoit să-l furi din altă parte a agendei.

Douăzeci de minute tăiate

Aproape orice program de o zi ajunge, la un moment dat, în întârziere. O activitate durează mai mult decât era estimat, o discuție deviază, o pauză se lungește cu cinci minute care devin zece.

Și atunci se întâmplă ceva previzibil: cineva se uită la agendă, vede secțiunea de debrief de la finalul zilei și decide s-o scurteze. Sau, mai rău, s-o taie complet, „ca să prindem trenul programat" sau „ca să nu ținem oamenii peste program".

Pare o decizie rezonabilă în momentul respectiv. Nu e.

Fără acele minute, tot ce s-a întâmplat în sală rămâne o experiență izolată, plăcută poate, memorabilă poate, dar fără punte spre luni dimineață. Exercițiul cu decorul inventat din capitolul trecut, jocul care a scos zâmbete, discuția care a spart tiparul obișnuit: tot ce s-a construit acolo se pierde exact în clipa în care participanții ies pe ușă și se întorc la rutina lor.

Cu toate astea, debrief-ul e partea pe care majoritatea o taie când agenda întârzie. E ultima adăugată în program și prima sacrificată când timpul presează. Logica din spatele deciziei sună a bun-simț:

„am făcut deja exercițiul, oamenii au înțeles ideea, nu mai avem nevoie să vorbim despre ea". E o logică falsă, și costă scump.

Fără debrief, un exercițiu spectaculos rămâne joacă. O joacă bună, poate memorabilă, dar fără nicio legătură explicită cu munca reală a participanților. Nimeni nu pleacă din sală cu o singură propoziție clară despre ce va face diferit luni.

Puntea dintre trăire și aplicare

Debrief-ul e mecanismul prin care trăirea devine concept, iar conceptul devine plan. Tratat ca moment de curtoazie la final, își pierde tot rostul.

Fără acel pas, mintea stochează experiența ca amintire. Lecția cere un pas în plus. Poți să-ți amintești o activitate ani de zile, cu detalii vii, fără să fi extras din ea nimic aplicabil. Diferența dintre o amintire și o lecție se face în minutele imediat următoare experienței, cât timp detaliile sunt încă proaspete și înainte ca participanții să treacă la altceva.

Gândește-te la orice călătorie memorabilă din viața ta personală. Ai amintiri vii, poate chiar fotografii, poate o poveste pe care o spui la mese cu prieteni. Dar dacă cineva te-ar întreba ce anume ai schimbat, concret, în felul tău de a lucra sau de a te relaționa cu ceilalți, ca urmare directă a călătoriei respective, majoritatea oamenilor se opresc. Experiența a fost reală și puternică. N-a fost procesată în direcția unei aplicări concrete, fiindcă nimeni n-a pus, la timp, întrebarea care leagă experiența de o decizie viitoare.

Exact asta se întâmplă cu un exercițiu de training lăsat fără debrief. Rămâne o amintire bună, uneori chiar o poveste pe care participantul o spune ani mai târziu la o bere cu colegii. Dar fără cele trei întrebări puse la timp, experiența nu se transformă niciodată în ceva ce poți verifica peste treizeci de zile.

Modelele de procesare a experienței nu sunt multe la număr, iar majoritatea spun, în forme diferite, același lucru.

Terry Borton a pus bazele în 1970, cu structura cea mai simplă și mai citată din domeniu: trei întrebări, ce s-a întâmplat, și ce dacă, și acum ce. David Kolb a construit peste asta, în 1984, un ciclu complet de patru pași, cu experiența concretă drept prima treaptă, așa cum l-am folosit deja în capitolul trecut. Graham Gibbs a extins reflecția, în 1988, în șase etape, de la descrierea faptelor la un plan de acțiune, trecând prin senzații, evaluare și analiză înainte de concluzie. John Driscoll a adaptat, în 1994, aceeași structură de bază pentru practica clinică. Roger Greenaway a propus modelul celor patru F, fapte, sentimente, descoperiri și viitor, mai puțin liniar decât o secvență de pași și mai apropiat de niște unghiuri din care poți privi aceeași experiență. Iar Thiagi (Sivasailam Thiagarajan, The Thiagi Group) a publicat, în 2017, un model în șase faze, de la ce ai simțit predominant, prin cel mai important eveniment, cea mai utilă lecție, asemănarea cu viața reală și schimbarea de comportament, până la cel mai bun sfat pentru participanții următori. Folosesc o adaptare după el, și un principiu al lui pe care îl țin minte mereu: răspunsurile participanților sunt puncte de plecare pentru dialog, nu concluzii de verificat.

Toate sunt utile de știut, și le folosesc pe toate în practică. Niciunul nu e obligatoriu de aplicat integral într-o sală reală, unde ai la dispoziție douăzeci de minute și o echipă obosită.

De aceea, pentru sală, am redus totul la minimul funcțional.

Trei întrebări, atât

Ce s-a întâmplat, ce înseamnă pentru noi, ce facem luni. Orice model de mai sus e o variantă a acestor trei.

Prima întrebare cere fapte: exact ce s-a văzut și ce s-a auzit în sală, fără etichete. Ce ai simțit și ce crezi că a însemnat vin mai târziu.

Diferența pare mică, dar schimbă tot restul discuției. Dacă lași participanții să sară direct la interpretare, primești răspunsuri vagi de tipul „a mers bine" sau „am comunicat mai bine", fără nimic concret dedesubt. Dacă îi ții mai întâi pe fapte, obții observații care pot fi verificate: cine a vorbit primul, ce întrebare a schimbat direcția conversației, în ce moment s-a lăsat tăcerea.

A doua întrebare mută discuția de la eveniment la semnificație. Ce înseamnă faptele acelea pentru munca noastră reală? Aici participanții fac legătura, singuri, între ce au observat și tiparele din echipa lor. Rolul tău e să lași timp cât s-o găsească ei.

Aici e locul unde reflexul de a impresiona, descris la începutul capitolului, te trădează cel mai des. E tentant să numești tu tiparul, cu o frază bine construită, care sună a concluzie inteligentă. În clipa în care o faci, ai furat exact munca pe care voiai s-o lași grupului. O interpretare spusă de tine, oricât de corectă, cântărește mai puțin decât una descoperită de ei, chiar dacă e mai stângace.

Există și o versiune mai subtilă a aceleiași greșeli, pe care o fac inclusiv facilitatori cu experiență: în loc să dai tu concluzia direct, o sugerezi printr-o întrebare aproape retorică, de tipul „nu credeți că asta arată, de fapt, o problemă de comunicare?" Tehnic, ai pus o întrebare. Practic, ai dat răspunsul, doar înfășurat într-un semn de întrebare, iar grupul răspunde la fel de docil ca la o afirmație directă.

A treia întrebare aterizează totul într-o decizie. Ce facem luni, concret, ca urmare a discuției de mai sus? Nu „ce am putea face", nu „ar fi bine să". Ce facem, cine face, când.

Fără a treia întrebare, primele două rămân o conversație plăcută despre observații interesante. Cu ea, debrief-ul produce un angajament verificabil.

Cele trei întrebări par simple pe hârtie, aproape banale. Simplitatea e intenționată. Un facilitator care ține minte doar trei întrebări, sub

presiunea unei săli obosite și a unei agende întârziate, le poate pune corect. Un facilitator care ține minte șase etape sau patru dimensiuni, sub aceeași presiune, riscă să le sară pe jumătate sau să le încurce. Modelele mai elaborate din secțiunea anterioară sunt utile pentru cine studiază subiectul sau pentru situații cu mai mult timp la dispoziție. Pentru cele douăzeci de minute reale de la finalul unei zile de training, minimul funcțional câștigă de fiecare dată în fața completitudinii.

Opt feluri de a strica un debrief bun

Cadrul de mai sus e simplu de descris și ușor de compromis. Mai jos sunt opt feluri în care se ratează un debrief. Le-am adunat din practica mea și din ce se scrie despre debrief în alte meserii în care greșeala costă mult, cum e simularea medicală. Le spun ca observații de sală.

1. Întrebarea conducătoare. „Nu-i așa că ați învățat să ascultați mai bine?" Grupul aprobă formal, iar reflecția se închide acolo. O întrebare care conține răspunsul e o cerere de confirmare cu semn de întrebare la final.

2. „Aveți întrebări?", urmat de liniște. Iar liniștea e umplută de facilitator. Sala învață repede că, dacă tace destul, răspunde altcineva.

3. Debrief-ul devine mini-curs. Cel din față explică, douăzeci de minute, ce „trebuia" învățat din exercițiu. Grupul n-a spus nicio propoziție. E capcana în care cădeam eu, ani de zile.

4. Un vorbitor ocupă tot timpul. De obicei cel cu funcția cea mai mare sau cu vocea cea mai puternică. Restul se retrag și confirmă din cap.

5. Feedbackul direct pe greșeală, în fața grupului. „Aici ai greșit când…", spus unui om, cu toată sala de față. Omul se închide: rușine,

tăcere, uneori lacrimi. Iar ceilalți notează în gând să nu mai rişte nimic.

6. O remarcă evaluativă strică climatul. Nu trebuie să fie dură. Ajunge un „ei, asta n-a fost chiar strălucit", spus în treacăt. Restul debrief-ului devine defensiv.

7. Momentul ratat se rumegă după. Ceva a mers prost în debrief, o remarcă, o tăcere stânjenitoare, cineva care a ieşit din sală, şi facilitatorul trece mai departe, apoi se gândeşte la el toată seara. Momentul ratat se repară cel mai bine pe loc, cu o propoziție simplă: „Aş vrea să mă întorc la ce s-a întâmplat acum un minut."

8. Tonul și corpul celui din față. Decid siguranța mai mult decât întrebările. Aceeaşi întrebare, pusă cu brațele încrucişate şi cu ochii la ceas, primeşte alt răspuns decât pusă cu atenție şi cu răbdare.

Nu trebuie să le elimini pe toate deodată. Observă care apare cel mai des la tine şi lucrează pe ea două săptămâni, până devine mai rară. Apoi treci la următoarea.

Rareori vin singure. Frica de tăcere (2) duce aproape întotdeauna la mini-curs (3). Remarca evaluativă (6) pregăteşte terenul pentru feedbackul în fața grupului (5). Dacă recunoşti una la tine, verific-o şi pe perechea ei.

Limită. Cele trei întrebări minime funcționează pentru majoritatea situațiilor de echipă, dar nu înlocuiesc o conversație de criză sau un conflict deschis, unde ai nevoie de mai mult timp şi, uneori, de un facilitator extern, neimplicat în relația de zi cu zi cu grupul.

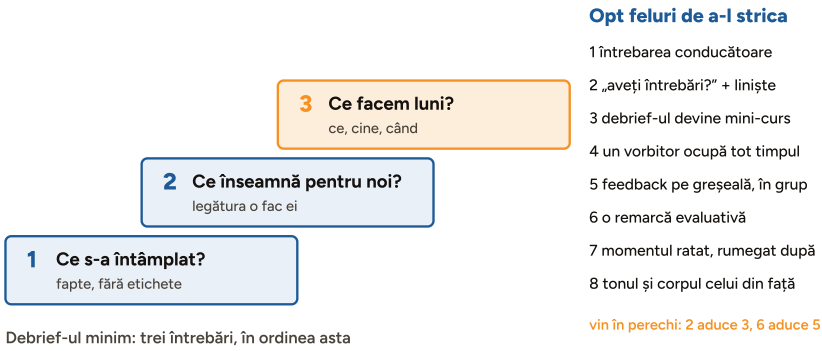


Figura 5. Cele trei întrebări ale debrief-ului și cele opt ratări

Ce ceri unui furnizor

Dacă tu cumperi trainingul, nu tu îl ții, întreabă concret trei lucruri, înainte să semnezi.

Cât timp e protejat în agendă pentru debrief. „Dacă rămâne timp" nu e un răspuns. Un furnizor serios poate să-ți spună exact câte minute și unde, în structura zilei.

Ce fel de întrebări va pune la final: deschise, cu spațiu pentru răspunsuri diferite, sau conducătoare, care cer doar confirmare. Poți întreba direct exemple din ultimele lui debrief-uri.

Cine scrie „ce facem luni": grupul sau facilitatorul. Dacă răspunsul îl scrie facilitatorul, la finalul zilei, sub forma unui rezumat pe slide, ai aflat că cele douăzeci de minute au fost, de fapt, încă o prezentare, indiferent cum arată agenda pe hârtie.

Aceste trei întrebări îți iau, ca și client, mai puțin de un minut într-o discuție de aliniere înainte de eveniment. Diferența pe care o fac în ziua propriu-zisă e disproporționat de mare față de cât de simple sunt de pus. Un furnizor care le poate răspunde clar, cu exemple, ți-a arătat deja mai mult despre calitatea lui reală decât orice portofoliu de clienți sau testimonial de pe site.

Merită spus și inversul: dacă tu ești cel care facilitează, ia aceleași trei întrebări și pune-ți-le înainte de fiecare zi de training pe care o proiectezi. Unde e timpul protejat pentru debrief în agenda mea. Ce fel de întrebări am pregătit. Cine va scrie concluzia, eu sau grupul. Dacă răspunsurile te fac inconfortabil, ai găsit exact locul de îmbunătățit, înainte să ajungi în sală.

Pentru trainerii și facilitatorii interni care vor să exerseze cele opt tipare pe cazuri concrete, cu feedback direct pe fiecare debrief condus, există la Școala de Facilitare un Atelier de debrief, o zi în sală și două sesiuni de practică ulterioare. Nu intru aici în detaliile lui. Cartea asta spune ce e un debrief bun și cum îl recunoști; antrenamentul pentru a-l ține e altă treabă.

Experimentul de luni

Nu ai nevoie de un exercițiu spectaculos ca să exersezi asta. Ai nevoie de prima ședință de echipă de după un proiect sau un atelier, și de trei întrebări puse exact în ordinea de mai sus. Nu anunța exercițiul ca pe un „debrief formal", cu titlul ăsta pe slide; pune-l pur și simplu ca primele trei întrebări ale ședinței, ca și cum ar fi normal, fiindcă de aici înainte chiar e.

Deschide ședința cu: „Ce s-a întâmplat, ca fapte, nu ca interpretări?" Notează răspunsurile fără să le comentezi.

Pune a doua întrebare: „Ce înseamnă asta pentru munca noastră?" Lasă cel puțin cinci secunde de tăcere după ce ai întrebat, cronometrate, nu estimate din impresie. Cinci secunde de tăcere reală, în timp real, simt de zece ori mai lungi decât par pe hârtie.

Închide cu a treia: „Ce facem concret de luni?" Cere un răspuns cu nume și termen.

Regula pentru tine, ca lider al discuției: nu vorbi tu între întrebări. Numără în minte cinci secunde de fiecare dată când se lasă liniștea,

chiar dacă ți se pare o eternitate, și rezistă impulsului de a umple golul cu un exemplu de-al tău.

Semnul numărabil pe care îl urmărești: numărul colegilor care intervin fără să fi fost nominalizați direct de tine. Cei cărora le-ai spus „tu ce zici?" nu se pun; se numără doar cei care vorbesc fără invitație.

Dacă la prima încercare vezi doar unul sau doi, notează cine sunt și repetă exercițiul peste două săptămâni, cu un alt proiect sau altă activitate încheiată. Dacă numărul crește, ai dovada că sala a învățat că tăcerea ta e o invitație.

Fii atent la o capcană specifică acestui exercițiu: dacă în prima încercare tot tu ești cel care rupe tăcerea, indiferent cât de bine intenționat, exercițiul eșuează chiar dacă ție ți se pare că a mers bine. Măsura reală e câți oameni au vorbit fără să fi fost invitați direct de tine, oricât de plăcută ar fi fost discuția. Notează cifra exactă.

Nu te descuraja dacă prima încercare pare stângace. Mie mi-a luat ani să dezvăț reflexul de a umple tăcerea, iar citind despre el n-am schimbat nimic. L-am dezvățat numărând, cu voce interioară, secundele de liniște, de fiecare dată din nou, până a devenit mai ușor decât să vorbesc.

Douăzeci de minute nu par mult pe o agendă de opt ore. Sunt, totuși, minutele care decid dacă tot restul zilei a fost o fotografie frumoasă sau primul cadru dintr-un film care chiar continuă luni dimineață.



6

Siguranța și treapta: cât de departe scoți oamenii

Echipa de produs livra rapid. Fără blocaje vizibile, fără scandaluri, fără oameni care să se plângă. Dacă te uitai doar la livrări, n-aveai ce repara.

Am lucrat cu ei cu o tehnică pe care o numesc „Declarații de încredere". Fiecare om a completat, anonim, o singură frază:

„Pentru ca eu să am încredere într-o persoană sau un grup, am nevoie ca ei să ___."

Biletele s-au strâns într-un recipient. Apoi le-au citit cu voce tare, pe rând, colegi diferiți, fiecare câte unul, fără să știe al cui e. Câteva dintre completări:

„…nu transforme o întrebare într-o dovadă că nu sunt suficient de competent."

„…spună mai devreme când nu au capacitate, nu doar când termenul e deja în pericol."

„…mă ajute să gândesc, nu să-mi preia imediat problema."

Discuția care a urmat s-a mutat. Până atunci, dacă se vorbea despre cererea de ajutor, se vorbea despre cine nu cere. După bilete, se vorbea despre ce anume îi oprește pe oameni să ceară. Prima discuție caută vinovați. A doua caută condiții, și condițiile se pot schimba.

Echipa și-a creat un ritual nou: cincisprezece minute, de două ori pe săptămână, în care oricine poate aduce o dilemă sau o suprasolicitare, fără obligația de a veni deja cu soluția.

Observă ce nu s-a întâmplat. Nimeni n-a fost pus să spună, în fața colegilor, „mie mi-e greu să cer ajutor". Nimeni n-a povestit un moment rușinos. Nimeni n-a fost identificat. Toată discuția a stat pe bilete anonime, citite de alții. Și totuși, din ea a ieșit un experiment de echipă cu un semn numărabil foarte simplu: ritualul are loc sau nu are loc.

Capitolul ăsta e despre decizia pe care am luat-o înainte să intru în sala aia: cât de expus e fiecare om, în fiecare moment. Siguranța psihologică se discută de obicei ca stare a echipei. Pentru cine proiectează un workshop, e în primul rând o decizie de design.

Ce a definit Edmondson

Termenul are un autor și un an. Amy Edmondson a definit siguranța psihologică, în 1999, ca fiind credința comună că echipa e un loc sigur pentru risc interpersonal.

Două cuvinte din definiție merită oprire.

„Comună" înseamnă că siguranța nu stă în capul unui singur om curajos. E ce cred toți, împreună, despre grup. Un om poate fi foarte sigur pe el într-o echipă nesigură. Tot va evita să pună întrebarea naivă, pentru că știe ce se întâmplă cu întrebările naive acolo.

„Risc interpersonal" înseamnă exact ce au numit biletele: să pui o întrebare care te poate face să pari incompetent, să spui că nu mai ai capacitate, să recunoști o greșeală, să contrazici o idee.

Siguranța psihologică nu cere ca toată lumea să fie de acord sau ca nimeni să nu greșească. Cere ca greșeala, întrebarea sau dezacordul să nu coste reputația celui care le rostește. Echipa de produs avea aproape tot. Îi lipsea convingerea comună că o întrebare nu se transformă în dovadă.

Siguranța se practică, apoi se numește

A doua scenă a capitolului e din partea cealaltă a meseriei.

Ediția a unsprezecea a meetupului IAF România, într-o seară de vară, într-o școală de business din București: 65 de facilitatori, traineri, coachi și lideri, adunați pe tema siguranței psihologice. Gazdele au

deschis cu o întrebare simplă: „Cine e prima dată aici?" Jumătate de sală a ridicat mâna.

Jumătate de sală, într-o comunitate de oameni care își câștigă existența făcând alți oameni să se simtă în siguranță, era nouă. Nu cunoștea ritualurile grupului, nu știa cine e cine. Exact situația în care se află, de obicei, participanții noștri.

Au urmat patru momente, fiecare facilitat de alt membru IAF.

Conectare. Mișcare browniană prin sală, trei runde, de fiecare dată cu un partener nou. Ultima întrebare a schimbat aerul din cameră: „Ce ai nevoie de la oamenii din camera asta ca să te simți în siguranță azi?"

Experimentare. În perechi. Asculți două minute și îți notezi fiecare judecată care îți trece prin cap, fără filtru. În runda a doua ai voie doar la întrebări de explorare, fără sfaturi. E surprinzător cât de greu e să stai cinci minute lângă cineva fără să vrei să repari nimic.

Împărtășire. Momentul meu, cu Metoda 35: o singură întrebare, „Cum construiești tu siguranță psihologică în grupurile tale?", 65 de răspunsuri cântărite anonim de sală. Despre metodă vorbesc în capitolul 11.

Take-away. Fiecare a scris pe un post-it cu ce pleacă. Post-it-urile au format pe perete o inimă: ascultare, conexiune, diversitate, încredere.

Ce mi-a plăcut cel mai mult în seara aia: nimeni n-a ținut o prezentare despre siguranță psihologică. S-a practicat două ore, iar la debrief s-a numit.

Structura serii e, de altfel, o agendă de învățare în miniatură: conectare, experimentare, împărtășire, take-away. Primele trei momente sunt construite astfel încât nimeni să nu fie expus mai mult decât alege. În mișcarea browniană vorbești cu un singur om. În perechi, jude-

cățile ți le notezi pentru tine. La Metoda 35, biletul e anonim. Treapta crește foarte încet, iar la final, pe post-it, fiecare scrie doar ce vrea.

Capcana entuziasmului

Există o variantă a subiectului care merge exact în direcția opusă.

Cineva citește despre siguranță psihologică, se entuziasmează și decide că soluția e un exercițiu spectaculos: fiecare spune, în fața echipei, cel mai greu moment din carieră. Sau un cerc în care toată lumea trebuie să spună ceva vulnerabil despre colegii cu care lucrează zi de zi. Fără avertisment. Fără drept de refuz spus cu voce tare.

Ce iese de acolo e panică politicoasă. Oamenii spun ceva, pentru că nimeni nu vrea să fie cel care refuză public. Aleg varianta cea mai sigură: o poveste inofensivă, o glumă, o platitudine spusă pe ton de confesiune. Cei care simt presiunea cel mai tare își petrec tot exercițiul calculând cum să iasă din el.

Intenția era bună și în cazul ăsta, și în cazul biletelor. Diferența e de treaptă. Biletele au fost calibrate. Cercul de mărturisiri a sărit direct la capătul scării, fără să întrebe pe nimeni dacă vrea să urce atât de sus, atât de repede. Iar data viitoare când aceeași echipă aude „facem un exercițiu", se încordează înainte să afle care.

Scara de expunere, T1-T4

Ca să calibrezi conștient cât de departe scoți oamenii, ai nevoie de o scară. Instinctul ajută, dar variază după cât a dormit facilitatorul, nu după cât e pregătit grupul. Scara pe care o folosesc eu are patru trepte.

T1: anonim sau în scris. Nimeni nu e identificat. Bilete, vot, citit în tăcere. Declarațiile de încredere sunt T1. Metoda 35 e T1.

T2: în perechi sau în grupuri mici, cu drept de „pas”. Vorbești, dar nu în fața plenului, și poți să taci fără să explici de ce. Dreptul de pas se spune cu voce tare la început; nu se presupune. Mișcarea browniană de la meetup și ascultarea în perechi sunt T2.

T3: expunere în grup mic, cu conținut personal. Un caz propriu, o apreciere directă despre un coleg, o situație din munca ta. Grupul e restrâns, dar ești recunoscut și spui ceva despre tine. Cere consimțământ explicit.

T4: expunere individuală în fața grupului, sau conținut cu încărcătură. Stai singur în fața sălii, sau vorbești despre o pierdere, un conflict, ceva care doare. Doar cu consimțământ anunțat dinainte, cu drept de retragere fără explicație și fără nicio înregistrare.

Regula de folosire e una singură: **un format nou se rulează prima dată la T1 sau T2. Se urcă o treaptă doar când grupul a cerut-o.**

„A cerut-o” înseamnă ceva ce se vede. Oamenii aduc singuri cazuri personale. Cineva spune „aș vrea să încercăm și în fața tuturor”. Discuția în perechi se prelungește pentru că oamenii vor, nu pentru că le-ai dat mai mult timp. Până atunci, rămâi jos. Coborârea e gratuită, urcarea prea rapidă se plătește scump.

Scara se leagă direct de capitolul 4. Decorul inventat, magazinul de pantofi, grădina zoologică, e un fel de a coborî treapta fără să schimbi competența exersată. Directorul care vinde pantofi e la T3 ca expunere formală (joacă în fața colegilor), dar statutul lui de apărat a dispărut, așa că se simte mai jos pe scară decât ar fi în rolul real. Designul bun lucrează pe ambele axe: cine vede și ce ai de apărat.

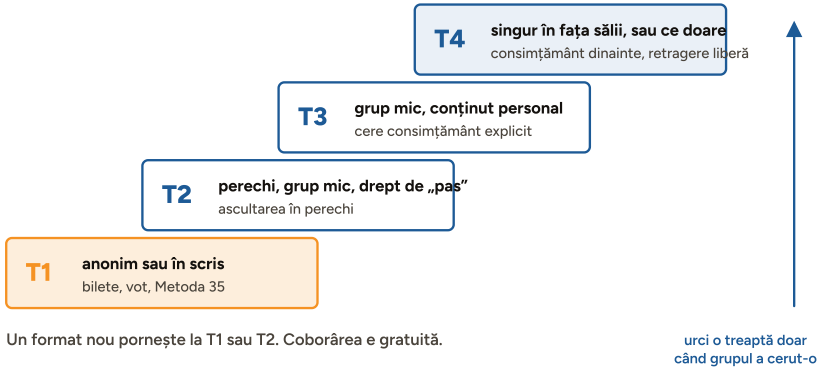


Figura 6. Scara de expunere T1-T4

O agendă citită pe trepte

Ca să vezi cum funcționează scara în practică, ia o agendă obișnuită de workshop de o zi pe tema feedbackului. Are forma pe care o primești de la mulți furnizori. Citește-o doar cu întrebarea „cât de expus e omul aici?”.

Dimineața, turul de prezentare: fiecare spune cine e și ce așteaptă de la zi. Pare T2, dar e T4 formal, pentru că fiecare vorbește singur în fața tuturor. E acceptabil fiindcă nu cere conținut personal. Dacă întrebarea devine „spune-ne o situație în care ai primit un feedback care te-a durut”, ai sărit la T4 cu încărcătură, în primele zece minute, cu oameni care încă nu știu cum e sala.

Urmează o prezentare despre modelele de feedback. T1, nimeni nu e expus. Apoi un exercițiu în perechi pe un caz dat de trainer. T2, în regulă. După prânz, jocul de rol: câte un voluntar în fața sălii, cu trainerul în rolul angajatului dificil, pe un caz adus de voluntar din munca lui. Asta e T4 cu conținut personal, iar „voluntar” înseamnă, de obicei, omul pe care îl privește trainerul cel mai insistent.

Aceeași agendă, recitită pe trepte, se poate repara fără să schimbi tema. Turul de prezentare întreabă ceva ușor. Exercițiul pe perechi se face întâi pe un caz dat, apoi pe un caz propriu, tot în perechi. Jocul de rol se mută în grupuri de trei, cu un observator, iar cine vrea poate trece, la final, în fața sălii. Cine nu vrea, nu trece, și nu i se cere să explice.

Competența exersată e aceeași. Diferă cât de mult trebuie să rișteie fiecare om ca s-o exerseze. Și diferă ceva ce nu apare pe agendă: ce spun oamenii la cafea despre ziua asta, și cu ce stare vin la următorul workshop.

Siguranța și debrief-ul

Capitolul 5 a vorbit despre cele douăzeci de minute care decid dacă experiența devine ceva de aplicat. Treapta de expunere contează și acolo, poate mai mult decât în exerciții.

Un debrief bun cere ca oamenii să spună ce s-a întâmplat cu adevărat, inclusiv ce a mers prost. Asta e risc interpersonal, exact în sensul lui Edmondson. Dacă debrief-ul se face în plen, cu întrebări adresate direct unor oameni numiți, ai urcat la T4 fără să anunți. Oamenii vor spune ce e sigur de spus.

Soluția e să construiești debrief-ul pe aceeași scară. Primul răspuns, în scris, pentru tine (T1). Apoi o discuție în perechi sau în trei (T2). Abia apoi plenul, unde vine ce a trecut deja prin grupul mic și nu mai aparține unui singur om. Durează câteva minute în plus. Primești răspunsuri pe care în plen nu le-ai fi auzit.

Declarațiile de încredere, ca tehnică

Pentru că e deja publică, poți folosi tehnica din prima scenă chiar de săptămâna viitoare. Face parte dintr-un ghid cu șase tehnici de sigu-

ranță psihologică al IAF România; celelalte cinci sunt ale altor facilitatori, așa că le las pe ei să le descrie.

Durează cincisprezece-douăzeci de minute. Fiecare om scrie, anonim, completarea frazei: „Pentru ca eu să am încredere într-o persoană sau un grup, am nevoie ca ei să ___." Biletele se strâng într-un recipient și se amestecă. Apoi se citesc cu voce tare, pe rând, de colegi diferiți, fiecare citind un bilet care nu e al lui.

Două detalii fac diferența. Primul: spui de la început că nu se ghicește autorul, și ții regula și când un bilet e incomod. Al doilea: după citire, întrebi grupul „ce observăm, dacă punem biletele unul lângă altul?". Ocolești „cine a scris asta?" și „cine nu face asta?". Din ea a ieșit, la echipa de produs, discuția despre ce îi oprește pe oameni să ceară ajutor.

Trei reguli de sală

Pe lângă scară, am trei reguli fixe. Nu le negociez în funcție de cât de simpatic pare grupul sau de cât de tare insistă cineva.

1. Oamenii nu sunt scoși brusc din zona de confort. Exercițiile îi obișnuiesc treptat, de la colectiv la individual. Oricine poate spune „pas". Dacă simt nevoia să „forțez puțin", iau asta ca semn că eu vreau ceva de la sesiune. Grupul, de obicei, n-a cerut nimic.

2. Fără filmare. O cameră schimbă ce sunt dispuși oamenii să spună, orice garanție ai da despre unde ajunge materialul. Fotografiile le fac eu și i le dau clientului. Oricine poate cere să nu apară.

3. Fără raportare individuală către HR sau către manager. Se livrează doar ce a notat echipa despre echipă. Dacă un manager cere „un rezumat pe persoane", răspunsul e nu. Nu din încăpățânare: din momentul în care oamenii bănuiesc că notițele ajung, cu nume, la evaluarea de performanță, nimic din ce am construit la T1 sau T2 nu mai ține.

Cele trei reguli lucrează împreună. Grupul răspunde la contextul cel mai amenințător pe care îl percepe, orice intenție ai declara tu.

Când cineva intră în distres

Chiar cu scara și cu regulile, se întâmplă. Un exercițiu atinge ceva ce nu știai. Cineva se blochează, se înroșește, îi dau lacrimile, iese din sală.

Pentru momentul ăsta, în exercițiile de improvizație circulă un protocol în patru pași. Nu am putut verifica sursa lui primară, așa că îl descriu ca practică, fără nume.

Redirecționezi atenția. Scoți omul din centrul atenției, fără să faci din asta un eveniment. Pornești următoarea rundă, schimbi perechile, dai grupului o sarcină.

Răspunzi empatic, în privat. Te apropii de om, sau trimiți pe cineva, și spui ceva simplu, fără analiză: „Am văzut. E în regulă. Ai nevoie de ceva?"

Îl reintegrezi în grup. Când e pregătit, și în ritmul lui. Un rol mai mic, o sarcină la T1, o întoarcere fără anunț.

Reflectezi asupra incidentului. După sesiune, tu, nu grupul: ce treaptă a fost, ce semnal ai ratat, ce schimbi data viitoare.

Primul pas e cel mai greu, mai ales la început de meserie. Instinctul spune să te oprești și să te ocupi de om în fața tuturor. Pentru omul respectiv, asta mută expunerea de la T3 direct la T4, în cel mai prost moment posibil.

Două greșeli care par mici

Ghicitul autorului. La un exercițiu anonim, mai ales când un bilet e tăios sau foarte personal, cineva începe să speculeze cu voce tare cine l-ar fi scris. Uneori chiar facilitatorul. În secunda în care începe ghici-

tul, anonimatul devine iluzie, iar exercițiul se prăbușește, indiferent dacă cineva ghicește corect sau nu. De aceea spun de la început, înainte să se strângă biletele: nu se ghicește.

Presiunea pe „pas". Cineva spune „pas" la T2, iar facilitatorul, cu toată bunăvoința, insistă: „Hai, măcar o propoziție, nu trebuie să fie ceva mare." Sună a încurajare. Anulează regula care a permis exercițiului să înceapă. Din clipa în care dreptul de pas devine negociabil, nimeni nu-l mai crede data viitoare, iar treapta la care poți lucra cu grupul coboară.

Amândouă greșelile au aceeași rădăcină: nerăbdarea de a obține mai mult decât s-a promis. Scara de expunere funcționează ca o promisiune fermă. Iar promisiunile ferme, respectate de fiecare dată, construiesc în timp exact credința comună despre care vorbea Edmondson.

Ce ceri unui furnizor

Dacă angajezi pe cineva din afară pentru un program care atinge teme de relații, feedback, conflict sau siguranță, ai o întrebare simplă de pus înainte să semnezi: pentru fiecare bloc din agendă, ce treaptă de expunere e planificată?

Un furnizor care s-a gândit la asta îți răspunde bloc cu bloc. Unul care nu s-a gândit răspunde cu formule: „construim treptat încrederea în sală", „mergem cu energia grupului". Sună bine. Nu se pot verifica.

Cere și confirmarea celor trei reguli: fără scoatere bruscă, fără filmare, fără raport individual. Dacă furnizorul ezită la vreuna, e posibil să fi găsit motivul pentru care un program de anul trecut a lăsat oamenii mai reticenți.

Și încă o întrebare, pentru blocurile T3 și T4: ce faceți dacă cineva intră în distres? Nu cauți un protocol cu nume. Cauți un om care a avut deja momentul ăsta și știe ce face în primele zece secunde.

Limita

Scara și regulile reduc riscul unui exercițiu prost calibrat. Nu înlocuiesc încrederea pe care echipa o are sau n-o are deja. O echipă cu conflicte vechi nu ajunge la T3 într-o singură sesiune bine structurată. Poate avea nevoie de mai multe runde la T1 și T2, repetate, înainte să fie pregătită pentru mai mult. Graba în direcția asta produce exact capcana entuziasmului.

Iar siguranța construită într-o zi de workshop se pierde în două săptămâni dacă managerul, luni, transformă prima întrebare naivă în dovadă de incompetență. Capitolul 3 rămâne valabil și aici: sala pornește ceva, climatul de după decide dacă ține.

De aceea, dacă ești managerul echipei, cea mai utilă întrebare pe care ți-o poți pune după un workshop pe tema asta nu vine din materialele lui. Vine din prima săptămână: ce faci când cineva îți aduce, pentru prima dată, o întrebare pe care înainte n-ar fi pus-o? Răspunsul tău, în secunda aia, e treapta pe care echipa o va folosi de acum încolo.

Experimentul de luni

Înainte de următorul workshop pe care îl aprobi, intern sau de la un furnizor extern, cere treapta de expunere a fiecărui bloc din agendă. În scris, bloc cu bloc.

Dacă furnizorul nu știe ce înseamnă, ai aflat ceva.

Dacă știe, uită-te la trei lucruri. Formatele noi pentru grupul ăsta pornesc la T1 sau T2? Fiecare bloc de T3 sau T4 are o justificare legată de grup, nu de cât de spectaculos arată exercițiul? Sunt confirmate în scris cele trei reguli de sală?

Iar pentru echipa ta, indiferent de ce cumperi: încearcă Declarațiile de încredere la o ședință obișnuită. Cincisprezece-douăzeci de minu-

te. Bilete anonime, strânse într-un recipient, citite cu voce tare de colegi diferiți. Spune de la început că nu se ghicește autorul.

Semnul numărabil: la patru săptămâni, câte lucruri s-au schimbat în felul în care lucrează echipa, pornind de la ce au spus biletele. Chiar și unul singur, ca ritualul de cincisprezece minute al echipei de produs, înseamnă că biletele au făcut mai mult decât să fie citite.



7

Învățarea între colegi

La meetupul IAF România despre siguranță psihologică, cel cu 65 de oameni din capitolul 6, am ținut momentul de împărtășire cu Metoda 35. Întrebarea era „cum construiești tu siguranță psihologică în grupurile tale?". Biletele fuseseră întoarse cu fața în jos, plimbate prin sală până nu mai știa nimeni al cui e al cui, votate în perechi, cinci runde. În momentul votului nimeni nu știa cine scrisese ce. Nici eu.

La final, Alex a citit cu voce tare biletul cu cel mai mare punctaj și a adăugat: „Asta am învățat-o într-o sesiune cu Bogdan."

M-a luat pe nepregătite.

Două dintre biletele cu cel mai mare punctaj erau metode învățate în sesiuni facilitate de mine, cu ani în urmă. Prima: „Retrospectiva emoțională a săptămânii", în care participanții împărtășesc o emoție pozitivă și una negativă simțite în ultima săptămână. A doua: „Check-in-ul de siguranță", în care toată lumea răspunde, la începutul ședinței, la o singură întrebare: care a fost un spațiu în care te-ai simțit în siguranță?

Am aflat de unde veneau abia când i-am rugat pe autorii biletelor să dea treizeci de secunde de context. Alex și Laura s-au ridicat și au spus de unde le au și de ce le folosesc.

Ce m-a atins a fost că metodele au trecut testul fără numele meu pe ele. Nimeni n-a votat „metoda lui Bogdan". Sala a votat două idei care, pentru oamenii din ea, funcționau.

Lucrez de 20 de ani în L&D și încă măsurăm impactul învățării la trei zile după training, cu un formular de feedback. Dovada reală arată complet altfel: cineva folosește metoda ta peste doi ani, într-o sală în care tu n-ai predat nimic.

Ce am învățat din seara aia: sunt folosite și date mai departe metodele destul de simple ca să poată fi repovestite în două fraze, și cele care au produs un efect real în sesiunea în care au fost experimentate

prima dată. Dacă un participant nu poate reconstrui metoda din memorie luni dimineață, ea rămâne în sala în care ai predat-o.

Iar drumul pe care l-au făcut metodele, de la sesiunea mea la grupurile lui Alex și ale Laurei, și de acolo la o sală de 65 de facilitatori, e exact drumul despre care e capitolul ăsta. Învățarea care circulă între colegi, fără trainer, fără contract, fără formular.

Ce face o metodă să circule

Merită să stăm puțin pe lecția din seara aia, pentru că are o consecință directă pentru cine cumpără training.

Cele două metode care au ajuns pe biletele lui Alex și ale Laurei au ceva în comun. Le poți spune în două fraze. „Fiecare spune o emoție pozitivă și una negativă din săptămâna care a trecut." „Fiecare răspunde, la început, la întrebarea: unde te-ai simțit în siguranță?" Nu cer materiale, nu cer formare, nu cer un facilitator cu experiență. Un om care le-a trăit o dată le poate duce în echipa lui a doua zi.

Și, probabil, au produs ceva real în sesiunea în care au fost trăite prima dată. Nu știu exact ce au simțit Alex și Laura atunci. Știu că, ani mai târziu, le foloseau încă și le recomandau unei săli de colegi. O metodă care n-a făcut nimic la prima întâlnire nu mai e folosită peste doi ani.

Pentru tine, ca cititor care comandă training, asta se traduce într-o întrebare simplă pentru orice furnizor: care e versiunea de două fraze a fiecărui instrument pe care îl predai? Dacă un instrument are nevoie de o pagină ca să fie explicat, e posibil să fie foarte bun. E aproape sigur că nu va circula între colegi după ce pleacă trainerul.

Și o întrebare pentru tine, la o lună după: care dintre instrumentele de la curs le-a povestit cineva unui coleg care n-a fost acolo? Acela e instrumentul care a trecut în film.

Al doilea factor, proiectat

În capitolul 3 ai văzut cei trei factori de după care decid dacă un training se aplică: managerul, colegii, ocazia. Sprijinul colegilor e cel mai greu de văzut, pentru că se întâmplă în locuri în care L&D nu intră.

E și factorul pe care organizațiile îl lasă cel mai des la noroc. „Oamenii vorbesc oricum între ei." Vorbesc, dar despre ce? Și cu cine? Omul care a rezolvat o problemă stă la alt etaj decât omul care se chinuie cu ea. Nu se întâlnesc decât dacă cineva îi pune în aceeași cameră, la o oră fixă, cu un motiv.

Teza capitolului: sprijinul colegilor se poate proiecta. Trei formate îl fac posibil: cercul de învățare, consultanța în trei și interviziunea. Toate trei mor din aceleași cauze: fără ritm, fără facilitare la început, fără un caz real.

Ce știm despre învățarea între colegi

Jean Lave și Étienne Wenger au publicat în 1991 „Situated Learning", cartea care a dat nume comunităților de practică. Ideea lor, spusă scurt: o mare parte din ce știm profesional se învață prin participare socială la o activitate reală. Devii membru al unei comunități care face ceva, îi preiei repertoriul, îți construiești o identitate în ea. Sala de curs separată de muncă e doar una dintre căile de învățare, și nu întotdeauna cea principală.

Povestea lui Alex și a Laurei e o ilustrare aproape exactă. Metodele n-au circulat printr-un curriculum. Au circulat pentru că doi oameni le-au folosit în grupurile lor, alți oameni le-au văzut funcționând, iar la un moment dat au ajuns pe un bilet, votat anonim de colegi.

Ce adaug eu: circulația asta se poate lăsa la întâmplare, și atunci depinde de noroc, sau se poate construi. Cele trei formate de mai jos o construiesc.

Cercul de învățare

Un grup mic şi fix, patru-cinci oameni, se întâlneşte o oră pe săptămână, douăsprezece săptămâni. Fiecare om are un obiectiv săptămânal, spune la ce lucrează şi cere ajutor concret de la ceilalți. Nu e niciun expert în cameră. Expertiza e a grupului.

Varianta cea mai bine documentată e lernOS Circle, un sistem deschis de organizare a învățării în cercuri, publicat de Cogneon (Simon Dueckert) în septembrie 2018, cu ghiduri sub licență CC BY. Nu l-am rulat încă în forma lui oficială. Am în plan un pilot cu absolvenți ai Școlii de Facilitare.

Parametrii fixi sunt partea care contează:

Patru-cinci oameni. Destul de puțini ca fiecare să vorbească la fiecare întâlnire. Destul de mulți ca să existe perspective diferite. Sub patru, cercul e fragil: dacă lipseşte un om de două ori, întâlnirea se anulează. Peste şase, timpul pe om scade până când oamenii ascultă mai mult decât participă.

O oră fixă. Aceeaşi zi, aceeaşi oră, douăsprezece săptămâni. Ora „când putem” nu există.

Douăsprezece săptămâni, cu final anunțat. Un cerc fără dată de final devine un angajament nedefinit, iar angajamentele nedefinite se topesc primele când vine un sprint aglomerat. Douăsprezece săptămâni, anunțate din prima zi, se pot apăra în calendar.

Cercul răspunde la întrebarea „cum trece o competență prin mai multe reprize după un curs?”. E formatul natural de transfer după un training pe o competență: patru oameni care au fost la acelaşi curs şi care, timp de trei luni, îşi pun obiective săptămânale legate de el.

Se strică în două feluri: când devine raportare goală („săptămâna asta n-am apucat”, de fiecare dată) şi când ora săptămânală nu e reală.

Consultanța în trei

Al doilea format rezolvă altă problemă. Cercul construiește în timp. Consultanța în trei te ajută acum, pe o problemă urgentă, în treizeci de minute.

Forma cu nume e Troika Consulting, una dintre structurile Liberating Structures, publicate de Henri Lipmanowicz și Keith McCandless (2014) sub licență deschisă CC BY-SA 4.0. Ideea, în două fraze: trei oameni, treizeci de minute, fiecare pe rând cere ajutor pe o problemă reală. Cât ceilalți doi discută problema, cel care a adus-o își întoarce spatele și ascultă, apoi revine și spune ce ia cu el.

Nu reproduc aici pașii publicați; îi găsești liber, cu atribuire, pe site-ul Liberating Structures. Nici n-am rulat Troika în forma oficială. Mecanismul, însă, îl cunosc bine din exercițiile mele, și îl descriu mai jos: spatele întors schimbă felul în care asculți.

Când stai cu fața la cei doi, reacționezi. Dai din cap, te aperi, explici. Cu spatele, nu mai ai cum. Auzi ce spun doi oameni despre problema ta, fără să le vezi fețele și fără să le poți răspunde. Auzi mai mult.

Răspunde la întrebarea „cum primesc ajutor pe o problemă concretă, acum, de la colegi?". Se strică atunci când devine sfătuire generală („eu în locul tău aș…", repetat de doi oameni timp de zece minute). Și e contraindicată pe probleme de performanță individuală sensibilă: dacă problema e „managerul meu mă evaluează nedrept", trio-ul nu e locul potrivit.

Interviziunea

Al treilea format e pentru cazurile grele, care cer timp.

Interviziunea, sau supervizarea între egali, are rădăcini în grupurile Balint din anii 1950 și a fost structurată în Olanda începând cu anii 1970. Durează între patruzeci și cinci și nouăzeci de minute, cu pa-

tru-opt oameni. Un coleg aduce un caz real. Ordinea pașilor e ce protejează formatul:

1. **Cazul.** Colegul îl prezintă, fără întreruperi.
2. **Întrebările.** Grupul pune întrebări de clarificare. Întrebări reale, nu sfaturi deghizate în întrebări („te-ai gândit să…?").
3. **Oglinda.** Abia după ce cazul e clar pentru toți, fiecare spune ce a observat, ce l-a frapat, cum vede situația. Fără să insiste că e singura variantă.
4. **Ce iau.** Colegul cu cazul spune ce ia cu el. Decide singur.

Ordinea asta oprește reflexul cel mai răspândit din ședințele de echipă: cineva descrie o problemă și, în trei secunde, altcineva sare cu „păi eu aș face așa". Interviziunea forțează o pauză între problemă și soluție, în care grupul întreabă înainte să sfătuiască.

Nici interviziunea n-am rulat-o în forma ei completă. Descrierile ei publice insistă pe două condiții fără de care nu funcționează. Confidențialitate spusă cu voce tare, la început: ce se spune aici rămâne aici. Și fără managerul direct în grup. Interviziunea merge pentru că un om poate spune „am dat-o în bară cu un client" fără să calculeze ce înseamnă asta pentru evaluarea lui. Cu managerul în cameră, calculul reapare, chiar dacă managerul doar ascultă.

Aprecierea, cu spatele întors

Formatele de mai sus lucrează pe probleme. Mai există o ramură scurtă, care lucrează pe ce merge bine: aprecierea între colegi.

Exercițiul meu se numește bârfa pozitivă cu spatele întors. Îl folosesc de mult, validat în sală, și e public, în fișa gratuită „Trei exerciții de improvizație pentru manageri" a Școlii de Facilitare. Grupuri de patru. Pe rând, câte unul stă cu spatele la ceilalți trei, două minute. Ei îl „bârfesc", numai de bine: ceva de dinainte, din munca cu el, și ceva

ce au văzut azi. Cel bârfit nu răspunde. La final, fiecare spune un cuvânt despre cum a fost să asculte.

Mecanismul e același ca la Troika. Față în față, reflexul la o apreciere e să o minimalizezi: „ah, nu chiar", o glumă, o privire în podea. Cu spatele întors, reflexul n-are de ce să se agațe. Rămâi cu o apreciere pe care n-o poți respinge. O poți doar primi.

Se strică în trei situații. În conflict deschis, bârfa pozitivă sună a ironie. Cu oameni care se cunosc de o oră, n-au „ceva de dinainte" de spus. Cu grupuri de șase, se lungește și își pierde ritmul.

Există o structură foarte apropiată, publicată în Liberating Structures Fieldbook (Keith McCandless și Nancy White, 2026, CC BY-SA 4.0) sub numele Positive Gossip: trei runde de câte un minut pe persoană, în perechi noi de fiecare dată, în care vorbești despre un mentor din viața ta, apoi despre cineva din grup, apoi despre partenerul din față. Exercițiul meu e anterior și diferit ca formă; mecanismul de fond seamănă. Faptul că două practici au ajuns independent la aceeași idee spune ceva despre cât de reală e observația din spatele lor: aprecierea auzită pe la spate ocolește jena.

Bârfa pozitivă se potrivește bine la finalul unui cerc de învățare, în ultima din cele douăsprezece săptămâni. Grupul de patru există deja și are, după trei luni, destul „de dinainte".

Colegii care n-au fost acolo

Învățarea între colegi are o jumătate pe care o uităm: colegii care n-au fost la curs.

Dacă jumătate din echipă a exersat un fel nou de a ține ședința, iar cealaltă jumătate nu știe nimic despre el, comportamentul nou pare o ciudățenie. Oamenii care încearcă sunt singuri. Iar în capitolul 3 ai văzut ce se întâmplă cu oamenii care încearcă singuri.

Remediul e ieftin. Participanții scriu, în prima săptămână, un rezumat de o pagină pentru cei care n-au fost: ce s-a lucrat, ce încercăm, ce vă rugăm. Scris de ei, nu de trainer. Un rezumat scris de trainer e un material de curs. Unul scris de participanți e o invitație de la colegi.

Iar dacă se poate, cercul de învățare de mai sus include și pe cineva care n-a fost la curs. Pentru el, cercul e locul în care învață de la colegi ce s-a lucrat. Pentru ceilalți, e ocazia să explice, iar explicatul e una dintre cele mai bune repetiții.

Când se folosește care

Trei formate, trei întrebări diferite:

- **Cercul**, pentru obiective săptămânale. Transfer după un curs, o competență care se construiește în timp.
- **Consultanța în trei**, pentru o problemă urgentă, în treizeci de minute.
- **Interviziunea**, pentru un caz greu, cu timp și cu un grup stabil.

Iar aprecierea, ca închidere pentru oricare dintre ele, când grupul a lucrat destul împreună ca să aibă ce aprecia.

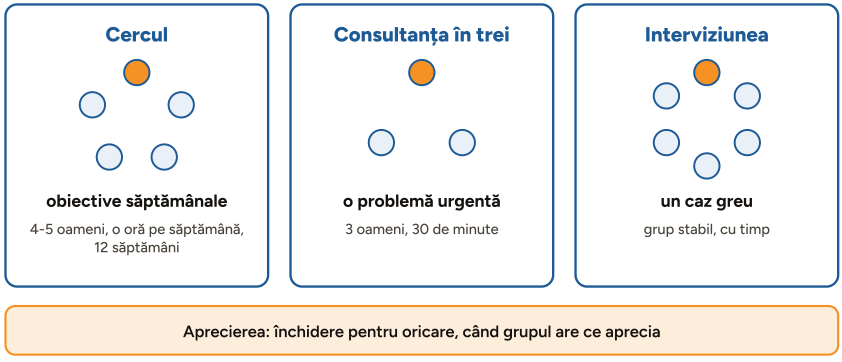


Figura 7. Trei formate între colegi: când se folosește care

De ce mor cercurile

Toate cele trei formate au aceeaşi vulnerabilitate: se sprijină pe ritm, iar ritmul e primul lucru care se pierde.

Fără ritm fix. Întâlnirea „săptămânală" devine „când găsim timp", iar „când găsim timp" înseamnă niciodată. Un cerc care ratează a doua întâlnire rareori ajunge la a cincea.

Fără facilitator la început. Un cerc nu se porneşte singur. Primele două-trei întâlniri au nevoie de cineva care ţine ora, aminteşte regulile (întrebări înainte de sfaturi), nu lasă discuţia să alunece în bârfă de birou, de cea obişnuită. După ce grupul învaţă mecanismul, rolul se poate roti.

Fără caz real. Un cerc care discută „teme interesante" se stinge. Unul în care, de fiecare dată, cineva aduce o problemă de săptămâna asta, trăieşte.

Fără confidenţialitate spusă cu voce tare. Şi, legat de ea: raportarea. Un manager, cu intenţii bune, cere „un scurt rezumat lunar" din cerc. În clipa în care rezumatul are nume şi probleme, cercul devine o extensie a evaluării de performanţă, iar oamenii încep să vorbească pentru raport.

De aici vine o regulă practică. Un cerc se comandă pe douăsprezece săptămâni, cu oră fixă, cu un facilitator pentru primele întâlniri şi cu confidenţialitate spusă la început. „O comunitate", deschisă tuturor, fără oră şi fără final, se stinge de obicei în a doua lună.

Prima întâlnire a unui cerc

Pentru că prima întâlnire decide dacă va exista a doua, iată ce trebuie să se întâmple în ea, spus din partea celui care o organizează. Fără minute şi fără scenariu; doar ce trebuie să iasă din cameră.

Oamenii își spun, pe rând, de ce au venit și ce vor să fie altfel peste douăsprezece săptămâni. O propoziție fiecare.

Grupul stabilește, cu voce tare, trei reguli: ce se spune aici rămâne aici; cine lipsește anunță; fiecare vine cu ceva de săptămâna asta, chiar și mic.

Fiecare își alege obiectivul pentru prima săptămână. Unul mic, verificabil până la întâlnirea următoare.

Se confirmă ora și ziua pentru toate cele douăsprezece întâlniri.

Atât. Dacă prima întâlnire se termină cu patru obiective mici și cu ora confirmată, cercul are un început. Dacă se termină cu o discuție interesantă despre temă și cu „ne auzim", probabil că nu mai are.

Cum închei un cerc

Douăsprezece săptămâni au un final, iar finalul contează la fel de mult ca începutul. La ultima întâlnire, fiecare spune ce s-a schimbat față de prima, în fapte, și ce ia mai departe. Apoi, dacă grupul a lucrat bine împreună, bârfa pozitivă cu spatele întors, ca închidere.

Și o decizie explicită: continuăm cu un cerc nou, pe altă temă, sau ne oprim aici? Ambele răspunsuri sunt bune. Rău e doar cercul care nu se închide niciodată și se stinge încet, prin absențe.

Iar dacă cercul a mers, ultima întâlnire e și momentul potrivit pentru o întrebare pe care o ai deja din capitolul 3: ce s-a schimbat, observabil, în munca fiecăruia, și cine a observat? Răspunsurile sunt semnul numărabil al cercului, spus de oamenii din el.

Ce ceri când cineva propune un cerc

Dacă cineva din organizația ta propune o comunitate de practică sau un cerc de învățare, cinci întrebări îți arată în cinci minute dacă are șanse:

- Cine facilitează primele trei întâlniri?
- Care e ora fixă și cine o apără în calendar?
- Câți oameni sunt? (Sub patru, fragil. Peste șase, prea puțin timp de vorbit.)
- Există o dată de final, anunțată de la început?
- A confirmat cineva că niciun rezumat cu nume nu ajunge la management?

Dacă la două dintre ele răspunsul e „nu știm încă", cercul va urma probabil drumul obișnuit: entuziasm în prima lună, dispariție tăcută în a treia.

Limita

Niciunul dintre formatele din capitolul ăsta nu aduce o competență pe care nimeni din grup n-o are. Cercurile, consultanța în trei și interviziunea fac să circule și să se rafineze o practică care există deja. Dacă nimeni din grup nu știe să dea feedback, un cerc de patru oameni care nu știu să dea feedback organizează un gol. În cazul ăsta, întâi un curs, apoi cercul, ca transfer.

Experimentul de luni

Pornește un cerc de patru oameni, pe douăsprezece săptămâni, pe tema ultimului training. Alege patru oameni care au fost acolo și care au pomenit, la debrief sau la cafea, aceeași temă pe care vor s-o ducă mai departe.

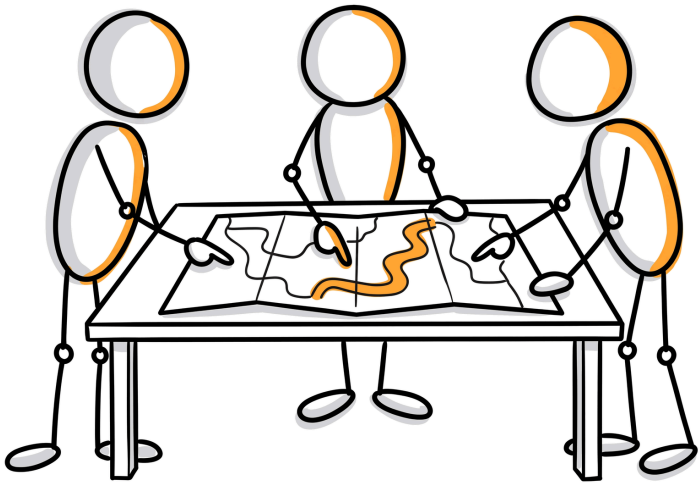
Trimite invitația pentru toate cele douăsprezece întâlniri deodată, la aceeași oră. Facilitează tu primele trei, chiar dacă nu tu ai avut ideea. Spune confidențialitatea cu voce tare la prima întâlnire.

Semnul numărabil: câte întâlniri au avut loc din douăsprezece. Notează, după fiecare, doar „s-a ținut" sau „nu s-a ținut". Opt sau mai

multe înseamnă că cercul a trecut de prag. Sub şase, problema e aproape sigur ritmul, pe care nu l-a apărat nimeni în primele săptămâni.

PARTEA A III-A

Formatele, alese pe întrebare



8

Formatele între oameni

SCENĂ COMPOZITĂ

O companie decide să încerce un format nou de învățare pentru că numele lui a circulat mult la conferințele de HR din ultimul an. Cincizeci de oameni din departamente diferite sunt convocați într-o sală și împărțiți în grupuri. Li se cere să lucreze la o problemă strategică pe care nimeni din echipa de organizare n-a diagnosticat-o. Exercițiul cere, din prima oră, povești despre eșecuri personale și feedback direct între oameni care abia s-au prezentat.

Rezultatul: stânjeneală, câteva glume nervoase, o listă de acțiuni pe care n-o va urmări nimeni. Iar la următoarea propunere de format nou, jumătate din sală va găsi un motiv să lipsească.

Formatul nu era prost. Fusese ales pentru sonoritatea lui, înainte ca cineva să întrebe ce problemă are echipa, ce climat o așteaptă după și cât de expuși pot fi oamenii acum.

Cu capitolul ăsta începe a treia parte a cărții, cea despre formate. Îți spun de la început ce vei găsi în ea: o hartă cu un criteriu de alegere. Un catalog, cu o sută de formate frumos ilustrate, ar fi fost mai ușor de scris și mai puțin util.

Meniul de furnizori

Cataloagele de furnizori seamănă cu meniurile de restaurant de la sărbători. Denumiri spectaculoase, fotografii cu oameni zâmbind în cercuri perfecte. Cine alege din ele simte că a rezolvat problema doar pentru că a găsit un nume care sună bine.

Formatele din cataloage funcționează, multe dintre ele. Problema e ordinea în care sunt alese. Se pornește de la catalog și abia apoi se caută o problemă căreia să i se potrivească. Ordinea utilă e inversă: pornești de la problema reală a echipei și cauți formatul care i se potrivește.

Două lucruri trebuie spuse înainte de orice format.

Primul: formatele schimbă cadrul în care se învață. Conținutul rămâne același. Un cerc de învățare pe tema feedbackului și un curs clasic pe tema feedbackului pot avea exact aceleași idei. Diferă felul în care oamenii ajung la ele și cât de mult rămâne după.

Al doilea: niciun format nu înlocuiește debrief-ul din capitolul 5. Oricât de nou, oricât de bine construit, un format fără cele douăzeci de minute de după produce o experiență, și atât.

133 de formate, opt mecanisme

În cercetarea pe care am făcut-o în 2026 am strâns 133 de formate de învățare folosite în organizații, cu sursă și an pentru fiecare. 57 dintre ele au apărut după 2018. Adică peste patruzeci la sută din ce se vinde azi nu exista acum opt ani.

Pentru fiecare format am căutat sursa: cine l-a creat, când, unde e descris și sub ce licență poate fi folosit. Ultima întrebare pare birocratică și e, de fapt, una dintre cele mai practice pentru cine cumpără. Unele formate sunt publicate sub licențe deschise, pe care oricine le poate folosi, cu atribuire. Altele sunt mărci, care se pot rula doar de facilitatori formați și licențiați de titular. Altele interzic adaptarea. Dacă un furnizor îți vinde un format cu marcă fără să aibă formarea, cumperi o copie, iar diferența se vede de obicei la debrief, exact acolo unde formatul original a fost gândit cel mai atent.

De aceea, în capitolele 8, 9 și 10, la fiecare format îți dau anul și sursa, și îți spun când e marcă. Pare pedanterie de cercetător. Pentru tine, e informația de care ai nevoie ca să pui furnizorului întrebarea potrivită.

Cifra de 57 din 133 arată cât de repede se reinventează piața. Arată și cât de ușor te pierzi în ea dacă tratezi fiecare format ca pe o noutate izolată.

Vestea bună e că, sub cele 133 de nume, revin mereu aceleaşi mecanisme. Am numărat opt. Le folosesc ca grilă de citire: când primesc un format nou, întreb întâi pe ce mecanism mizează.

1. Practică deliberată cu feedback. Încerci, primeşti feedback, ajustezi, încerci din nou. Simulări, jocuri de rol, laboratoare de practică, înregistrări video între colegi. Capitolul 9.

2. Reflecție structurată. Te opreşti după o experienţă şi o treci prin întrebări ghidate. Debrief-ul din capitolul 5, retrospectivele din capitolul 10.

3. Învățare socială. Înveți de la oameni care fac acelaşi lucru ca tine, într-un grup care se întâlneşte constant. Cercuri de învățare, comunități de practică. Capitolul 7 şi capitolul ăsta.

4. Disonanță urmată de re-cadrare. Descoperi că ce credeai nu se potriveşte cu ce vezi, iar noua înțelegere rămâne tocmai pentru că ai construit-o singur. Colajele de tip Climate Fresk, The Week, scenariile de viitor. Capitolul 9.

5. Externalizare. Scoți gândul din cap şi îl pui pe masă, unde poate fi privit, mutat, contrazis. Memo-ul citit în tăcere, hărțile, prototipurile. Capitolul 9.

6. Repetiție distanțată. Acelaşi lucru, reluat la intervale, până devine reflex. Sprinturile în cohortă, sesiunile de transfer, cercurile pe douăsprezece săptămâni. Capitolele 1, 9 şi 10.

7. Corp și spațiu. Mersul, locul, lumina schimbă conversația. Walkshop-ul, retreatul, workshopul ținut afară. Capitolul 13.

8. Schimbare de perspectivă structurală. Formatul te obligă să vezi problema din alt loc: inversezi rolul, susții poziția pe care n-o împărtăşeşti. Decorul inventat din capitolul 4, TurnTable din capitolul 11. Aici intră şi familii pe care le numesc doar, fără să le descriu: teatrul-

forum, sociodrama, dialogul de tip Bohm, jocul de rol educațional de lungă durată.

Grila e mai utilă decât orice catalog. Dacă un furnizor îți propune un format cu un nume pe care nu l-ai auzit, întrebarea de bază e „pe care mecanism mizează?". Numele contează mai puțin. Un format care pune oamenii în cerc să-și povestească experiențe mizează pe învățare socială și reflecție. Unul care îi pune să se miște prin sală mizează pe corp și spațiu. Unul care simulează o dilemă mizează pe disonanță.

Și dacă un format nu intră în niciunul dintre cele opt, e probabil o variantă decorativă a unuia deja existent, cu alt nume și alt preț.

Trei întrebări înainte de listă

Grila îți spune ce face un format. Nu-ți spune dacă e potrivit pentru echipa ta. Pentru asta am trei întrebări, pe care le pun înainte să deschid orice listă de formate. Ordinea contează.

Ce problemă reală are echipa azi? Nu ce competență lipsește în general. O echipă n-are, abstract, „nevoie de comunicare mai bună". Are un conflict nerezolvat între două departamente, o decizie amânată de trei luni, cinci oameni noi care nu știu pe cine să întrebe. Formatul potrivit pornește de la problema asta, spusă în cuvintele oamenilor.

Ce climat de după poate garanta sponsorul? Capitolul 3, aplicat la alegerea formatului. Un format care cere onestitate (interviziune, open space pe o temă sensibilă) are nevoie ca, după, cineva cu autoritate să nu pedepsească onestitatea. Dacă sponsorul nu poate garanta asta, alegi un format mai puțin expus, oricât de bine ar arăta celălalt pe hârtie. Și un format care cere reprize (un cerc pe douăsprezece săptămâni, un sprint în cohortă) are nevoie ca managerul să lase timp. Dacă nu lasă, formatul moare în a treia săptămână.

Ce treaptă de expunere suportă grupul acum? Capitolul 6. Un grup de patru colegi care lucrează împreună de ani de zile poate duce o interviziune pe un caz greu din prima întâlnire. Cincizeci de oameni din departamente diferite, care abia s-au cunoscut, au nevoie de o rampă mai lentă: întâi ceva la treapta întâi sau a doua, abia apoi ceva personal.

Dacă sari direct la a treia întrebare şi alegi formatul cel mai blând, risipeşti ocazia pe ceva prea diluat pentru problema reală. Dacă ignori primele două, ajungi la scena de la începutul capitolului.

Formatul se alege după răspunsuri. Faptul că cineva l-a văzut la o conferință nu e un criteriu.

Trei familii

Partea a treia a cărții împarte formatele în trei familii, după unde se întâmplă învățarea.

Între oameni (capitolul ăsta): oamenii învață unii de la alții, prin conversație structurată. Mecanismele dominante: învățarea socială, reflecția, uneori schimbarea de perspectivă.

Prin practică (capitolul 9): oamenii fac ceva înainte să li se explice. Practica deliberată, externalizarea, disonanța, corpul şi spațiul.

De integrare (capitolul 10): formatele care se pun după un eveniment de învățare, ca el să nu se piardă. Reflecția şi repetiția distanțată.

Familiile nu sunt compartimente etanşe, iar unele formate stau cu un picior în două. Împărțirea te ajută să întrebi: ce îmi lipseşte, oameni care vorbesc între ei, practică, sau ceva care să țină după?

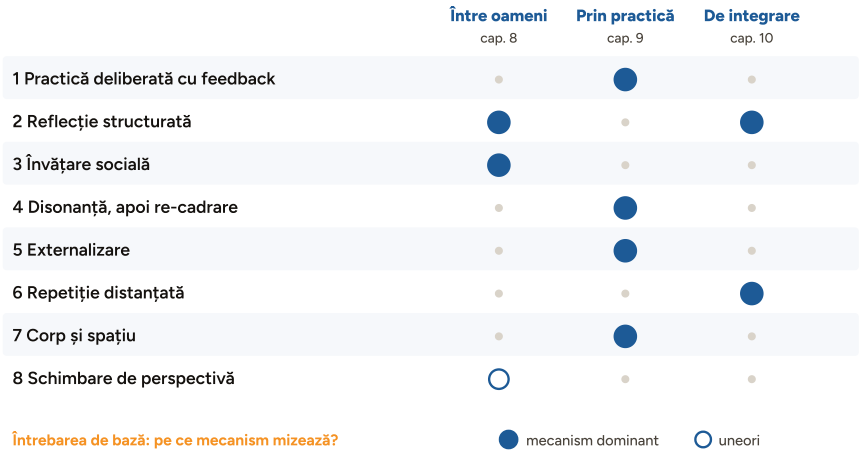


Figura 8. Cele opt mecanisme pe cele trei familii de formate

Familia „între oameni”

Formatele din familia asta pornesc de la o observație simplă: în multe organizații, expertiza există deja, dar nu circulă. Omul care rezolvă bine o problemă stă la etajul trei. Omul care se chinuie cu aceeași problemă stă la etajul cinci. Nu s-au întâlnit niciodată.

Cinci formate, fiecare la nivelul „ce e, la ce întrebare răspunde, cum se strică”. Trei dintre ele le iau pe larg în capitolul 7, așa că aici le pun doar pe hartă.

CERCURILE DE ÎNVĂȚARE

Un grup mic și fix, patru-cinci oameni, se întâlnește o oră pe săptămână, douăsprezece săptămâni. Fiecare are un obiectiv săptămânal și cere ajutor de la ceilalți. Nu e niciun expert în cameră. Varianta cea mai bine documentată e lernOS Circle, un sistem deschis publicat de Cogneon (Simon Dueckert) în 2018, cu ghiduri sub licență CC BY.

Răspunde la întrebarea „ce facem când expertiza există în organizație, dar nu circulă?”. Se strică atunci când devine raportare goală sau când ora săptămânală nu e reală. Pe larg, în capitolul 7.

OPEN SPACE

Formatul descris de Harrison Owen în 1985 sub numele Open Space Technology. Agenda o construiesc participanții, pe loc. Cine are o temă o scrie pe o foaie, o lipește pe perete și o găzduiește. Cei interesați vin. Oamenii circulă liber între discuții, după interes, iar regula de bază e că, dacă nu mai înveți și nu mai contribui într-o discuție, ai voie să pleci la alta. Merge de la câteva zeci la câteva sute de oameni.

Am facilitat open space, inclusiv online, cu 35 de participanți, în 2020.

Răspunde la întrebarea „ce îi preocupă pe oameni de fapt?". Nu ce ar trebui să-i preocupe conform organigramei sau strategiei. De aceea cere curaj de la cine îl comandă: e posibil ca temele care apar pe perete să nu fie cele din planul managementului.

Se strică în două feluri. Când se folosește pentru o problemă urgentă, cu soluție cunoscută: un spațiu fără agendă doar amână decizia. Și când nu se întâmplă nimic cu ce se discută: dacă notițele sesiunilor nu ajung nicăieri, a doua oară nu mai propune nimeni nimic.

COMUNITĂȚILE DE PRACTICĂ

Jean Lave și Étienne Wenger au descris, în 1991, comunitățile de practică: grupuri de oameni care fac același fel de muncă și care învață comparând cum fac. Nu primesc instrucțiuni; își arată unii altora practica.

În organizații, o comunitate de practică e de obicei transversală: toți facilitatorii interni, toți managerii de tură, toți cei care fac onboarding, din echipe diferite. Se întâlnesc la intervale regulate și lucrează pe cazurile lor.

Răspunde la întrebarea „de ce se rezolvă aceeași problemă de zece ori în zece echipe, de fiecare dată de la zero?". Se strică atunci când devine listă de distribuție: un canal de chat în care se trimit articole,

fără întâlniri și fără cazuri. O comunitate de practică are nevoie de un om care o ține în viață, cel puțin în primul an.

CONSULTANȚA ÎNTRE COLEGI

O familie de formate scurte, sub o oră, cu roluri clare, în care un om aduce o problemă reală și ceilalți îl ajută. Două variante cu nume. Interviziunea, cu rădăcini în grupurile Balint din anii 1950 și structurată în Olanda în anii 1970: patru-opt oameni, un caz, întrebări, oglindire. Și Troika Consulting, din Liberating Structures (Henri Lipmanowicz și Keith McCandless, 2014): trei oameni, treizeci de minute, fiecare pe rând cere ajutor și ascultă cu spatele întors cum discută ceilalți doi.

Răspunde la întrebarea „cum primesc ajutor pe o problemă concretă, acum, fără un expert?". Se strică atunci când devine sfătuire generală. Pe larg, în capitolul 7.

APRECIEREA ÎNTRE COLEGI

Ultima ramură e cea mai scurtă ca durată și, uneori, cea cu efectul cel mai vizibil: formatele în care oamenii își spun unii altora ce apreciază. Positive Gossip, din Liberating Structures Fieldbook (Keith McCandless și Nancy White, 2026), și bârfa pozitivă cu spatele întors, exercițiul meu, mai vechi și diferit ca formă. Mecanismul comun: aprecierea auzită pe la spate ocolește jena. Pe larg, în capitolul 7.

Cele trei întrebări, pe două echipe

Ca să vezi cum lucrează criteriul, două exemple construite, puse unul lângă altul. Sunt situații tipice, inventate, ca să vezi cum aceeași temă duce la formate diferite.

Prima echipă: zece oameni de suport tehnic, împărțiți pe trei ture. Problema reală, spusă de ei: aceleași zece tipuri de tichete grele se rezolvă diferit de la o tură la alta, iar clienții observă. Climatul de

după: managerul de departament e dispus să lase o oră pe săptămână, dar nu mai mult. Treapta: oamenii se cunosc bine în interiorul turei, puțin între ture.

Răspunsurile duc spre o comunitate de practică transversală, cu câte doi oameni din fiecare tură, care se întâlnesc o oră pe săptămână și iau pe rând câte un tip de tichet: cum îl rezolvă fiecare, ce funcționează. Treapta a doua, fiindcă se lucrează pe cazuri, nu pe greșeli personale. Un curs despre „cele mai bune practici în suport" ar fi fost mai scump și ar fi ratat problema: expertiza exista deja, în ture diferite.

A doua echipă: șase manageri de nivel mediu, promovați în ultimul an. Problema reală: fiecare se blochează în conversații grele cu oamenii din echipă și nu are cu cine vorbi despre asta, pentru că managerul lor e prea ocupat și colegii le sunt și competitori. Climatul de după: directorul susține ideea, dar nu vrea să participe. Treapta: se cunosc, dar nu au mai vorbit niciodată despre propriile dificultăți.

Răspunsurile duc spre consultanța între colegi: Troika sau interviziune, fără director în grup, cu confidențialitate spusă cu voce tare. Primele întâlniri, cu un facilitator din afară, pe cazuri alese de fiecare; treapta a treia, cu consimțământ. Un open space ar fi fost prea larg. Un curs de „conversații dificile" ar fi fost util, dar abia după ce oamenii au un loc în care să-și aducă cazurile.

Aceeași familie de formate, două alegeri diferite. Diferența au făcut-o cele trei întrebări. Numele formatelor au venit ultimele.

Online și hibrid

Aproape toate formatele din familia asta merg și online, cu ajustări. Open space-ul l-am facilitat online, cu 35 de oameni, iar principiul „cine propune găzduiește" se traduce ușor în camere separate. Cercurile de învățare se țin foarte bine online, pentru că sunt mici și regu-

late. Troika merge online cu o singură modificare: cel care ascultă „cu spatele” își oprește camera.

Ce se pierde online e partea informală: conversația de la ieșire, cafeaua, întâlnirea întâmplătoare de pe hol. Pentru formatele de învățare socială, partea asta nu e un detaliu. Dacă poți, ține măcar prima întâlnire față în față, iar restul online.

Cât costă familia asta

Aproape toate formatele din capitolul ăsta sunt ieftine în bani și scumpe în timp. Nu cer locație, materiale sau licențe plătite. Cer ore: o oră pe săptămână, douăsprezece săptămâni; o jumătate de zi pentru un open space; treizeci de minute pentru o Troika.

De aceea, bugetul real al familiei „între oameni” e calendarul managerilor. O comunitate de practică în care oamenii vin „când pot” se stinge în două luni. Una în care ora e protejată de manager, trăiește. Când discuți un astfel de format în organizația ta, discută întâi orele, abia apoi facilitatorul.

Ce nu intră în hartă

Harta mea are găuri deliberate. Câteva formate foarte cunoscute nu apar în carte, pentru că licențele lor nu permit adaptarea sau descrierea liberă, sau pentru că pot fi rulate doar prin parteneri certificați. Le las deoparte fără să le judec calitatea.

Altele le numesc doar într-o frază, cum ai văzut la mecanismul 8: sociodrama, dialogul de tip Bohm, teatrul-forum. Sunt familii serioase, cu practică lungă. N-am găsit pentru ele surse pe care să le pot verifica la fel de bine ca pe celelalte, așa că nu le descriu.

Și o observație despre toată familia: formatele între oameni se potrivesc cel mai bine după un training, nu în locul lui. Un curs aduce un vocabular comun și câteva instrumente. Un cerc, o comunitate de

practică sau o serie de consultanțe între colegi le fac să circule și să se rafineze în munca reală. Pus în ordinea asta, trainingul devine începutul unui film.

Ce ceri unui furnizor

Când cineva vine cu un format nou, patru întrebări scurte îți spun dacă merită continuată discuția:

- **Pe ce mecanism din cele opt mizează?** Dincolo de numele de vânzare.
- **Ce problemă concretă a echipei rezolvă?** Nu ce competență generică promite.
- **Ce treaptă de expunere cere?** Comparată cu treapta pe care grupul o suportă azi.
- **Cine garantează climatul de după?** Și, pentru formatele care se întind pe săptămâni, cine garantează timpul.

Dacă furnizorul răspunde repede la primele două și ezită la ultimele, formatul e probabil bun, iar organizația ta nu e încă pregătită pentru el. E o informație utilă, pe care o afli înainte să plătești.

Limita

Grila și cele trei întrebări nu-ți spun care format e cel mai bun, în absolut. Îți spun care e potrivit pentru problema, climatul și treapta de acum. Un format excelent pentru o echipă obișnuită cu feedback direct poate fi complet nepotrivit pentru un grup nou, chiar dacă mecanismul e același. Grila reduce riscul unei alegeri greșite. Nu-l elimină.

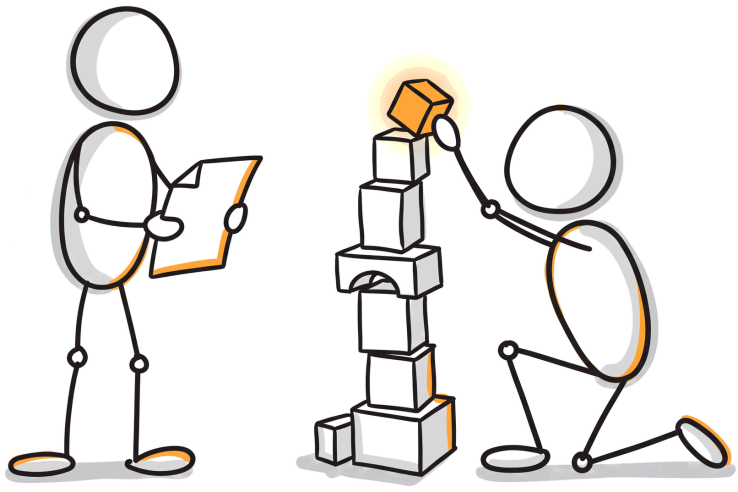
Experimentul de luni

Alege un singur format din capitolul ăsta pentru care ai azi condițiile: oamenii, o oră fixă, un caz real. Un caz pe care cineva l-a menționat

recent, într-o ședință sau pe hol. Unul inventat ca să justifice exercițiul nu se pune.

Trece-l prin cele trei întrebări. Dacă trece, scrie cine îl pornește. Un singur om, cu nume, care își asumă primele întâlniri. Un comitet nu pornește nimic.

Semnul numărabil: în paisprezece zile, omul e numit și ora e blocată în calendarul participanților. Dacă ambele sunt adevărate, formatul are o șansă reală să treacă de prima lună. Dacă niciuna nu e, formatul a rămas un nume frumos pe o listă.



9

Formatele prin practică

Un director de vânzări de software vinde o pereche de pantofi. Niște manageri negociază dieta tigrilor într-o grădină zoologică. Ai citit scenele în capitolul 4 și știi deja ce aveau în comun: oamenii au făcut ceva înainte să li se explice ceva.

Capitolul ăsta ia principiul și îl întinde pe o familie întreagă de formate. Unele au o sută de ani de practică în spate, altele au apărut după 2018. Unele le-am rulat de multe ori. Altele le-am studiat în cercetarea din 2026 și nu le-am rulat încă. Îți spun la fiecare în ce categorie e, pentru că diferența contează când îl cumperi.

Ce au în comun

În capitolul 8 ai văzut prima familie: formatele în care oamenii învață unii de la alții, prin conversație. A doua familie mută centrul de greutate de pe vorbă pe faptă. Participantul face ceva, cu mâinile, cu picioarele, cu vocea sau cu atenția întreagă, și abia după aceea vine sensul, discutat sau recoltat.

Testul e simplu și îl poți aplica oricărei agende primite de la un furnizor: poate un participant să treacă prin toată sesiunea cu brațele încrucișate, ascultând, fără să producă nimic observabil? Dacă da, ai cumpărat o prezentare, oricât de interactiv ar suna titlul. Formatele din capitolul ăsta cer ceva de la fiecare om: o frază rostită într-un rol străin, un model construit din piese, o întrebare scrisă pe marginea unui document, un drum parcurs cu opriri.

În grila celor opt mecanisme de învățare din capitolul 8, familia asta acoperă mai ales patru: practica deliberată cu feedback, externalizarea (pui gândul pe masă, în afara capului), corpul și spațiul, disonanța urmată de re-cadrare. Le vei recunoaște pe rând.

Fiecare format are trei lucruri pe care ți le spun: ce e, la ce întrebare răspunde, cum se strică. Fișa de facilitator, cu runde și minute, nu in-

tră în carte. Dacă vrei să rulezi unul, ai nevoie de cineva care l-a rulat sau de formarea titularului.

Formatele pe care le rulez

LABORATOARELE DE PRACTICĂ

Cel mai vechi și mai simplu format din familie. Oamenii exersează pe situații reale din munca lor, cu cineva care joacă celălalt rol, cu un observator care notează comportamente și cu feedback structurat imediat după. Apoi se reia, cu o variantă: alt client, altă obiecție, alt ton. Și încă o dată.

Răspunde la întrebarea „cum antrenezi o conversație pe care oamenii o au rar, dar cu miză mare?": feedbackul greu, refuzul, negocierea, vestea proastă dată unui client.

Mecanismul e practica deliberată: încercare, feedback, ajustare, repetare. Diferența față de un joc de rol obișnuit, făcut o dată la finalul unei zile de teorie, e numărul de reprize. Un laborator bun are mai multe încercări pe om, pe situații care se schimbă puțin de la o repriză la alta.

Se strică în trei feluri. Observatorul devine critic și începe să judece, în loc să descrie ce a văzut. Situația e prea aproape de pielea omului prea devreme, cu managerul în sală, și omul joacă pentru imagine. Sau debrief-ul se transformă în listă de sfaturi înainte ca omul care a jucat să apuce să spună el ce a observat. Pentru a doua problemă, capitolul 4 are soluția: decorul inventat. Pentru a treia, capitolul 5.

Laboratoarele sunt și versiunea cu oameni în sală a unei categorii de produse apărute după 2022: simulatoarele de conversații cu AI. Despre ce poate și ce nu poate face un simulator, și despre cum se combină cele două, e capitolul 14.

PROTOTIPAREA

Când tema e abstractă (strategia, valorile, rolurile, viitorul echipei), oamenii vorbesc în generalități. Toată lumea e de acord cu „colaborare” și „inovație”, și nimeni nu știe ce a aprobat de fapt. Prototiparea pune ceva în mâna oamenilor înainte să le ceară cuvinte.

Cea mai cunoscută formă structurată e LEGO® Serious Play®, dezvoltată la LEGO în anii 1990 și devenită metodă deschisă în 2010, fără redevență către companie; numele și piesele rămân mărci înregistrate. Participanții construiesc modele-metaforă cu piese și vorbesc despre ce au construit. Un om care n-ar spune niciodată în ședință „mă simt izolat în echipa asta” poate construi o figurină pe un turn, departe de celelalte, și poate vorbi despre figurină. Vorbește despre model. Toată lumea înțelege despre ce vorbește.

Folosesc LEGO® Serious Play® și, în general, prototiparea rapidă: machete din materiale simple, schițe de proces pe masă, obiecte care arată o idee. Mecanismul e externalizarea: gândul iese din cap și stă pe masă, unde poate fi privit din mai multe unghiuri, mutat, contrazis fără să contrazici omul.

Se strică când facilitatorul interpretează el construcția înainte ca omul care a construit-o să apuce s-o explice. Puterea metodei stă în ordine: cel care a construit vorbește primul. Se strică și când modelul rămâne pe masă, frumos, fără nicio decizie legată de el la final.

IMPROVIZAȚIA APLICATĂ

Formatul din care vin eu. L-am descris în capitolul 4 prin decorul inventat și în capitolul 2 prin povestea violonistului de la BoomTV. Aici îl pun doar pe hartă, lângă celelalte.

Improvizația aplicată ia exerciții din teatrul de improvizație și le folosește pentru competențe de lucru: ascultarea până la capăt, acceptarea ofertei celuilalt, schimbarea de statut, prezența. Keith Johnstone,

unul dintre mentorii mei, a scris în „Impro” (1979) că statutul e ceva ce faci. Multe dintre exercițiile mele pornesc de acolo.

Două exerciții de zece minute, ca să ai o idee de mărime. Hipnoza columbiană, după Augusto Boal: în perechi, unul ține palma la zece centimetri de fața celuilalt, iar celălalt o urmărește peste tot; în runda a treia conduc amândoi deodată. Antrenează alternanța dintre condus și urmat. Schimbă în 2: în perechi, o poveste inventată, preluată la semnal din mijlocul frazei, cu semnale din ce în ce mai dese. Antrenează ascultarea până la ultimul cuvânt al celuilalt. Amândouă sunt treapta a doua și amândouă au nevoie de debrief ca să devină altceva decât joacă.

Ce nu spun despre improvizația aplicată: că are eficacitate dovedită științific în business. Nu am o cifră și nu o inventez. Am scene, ai citit câteva, și am observația că cele mai bune rezultate din munca mea au venit din cele mai jucăușe sesiuni.

Se strică exact acolo: când rămâne joacă. O oră amuzantă, fără cele douăzeci de minute de la final în care legi magazinul de pantofi de întâlnirea reală cu clientul de marți.

Formatele pe care le-am studiat și nu le-am rulat încă

De aici încolo, fiecare format e documentat, cu autor și an, dar eu nu l-am condus încă prin sală. Le descriu pentru că merită să le cunoști înainte să le cumperi de la altcineva, și pentru că unele vor intra în practica mea după ce le testez.

SPRINTURILE DE ÎNVĂȚARE ÎN COHORTĂ

Un grup fix, între cincisprezece și patruzeci de oameni, trece împreună, în patru-șase săptămâni, printr-o singură competență. Fiecare lucrează pe un proiect real din munca lui. Sesiuni live scurte, de obicei de două ori pe săptămână, check-in-uri facilitate, un angajament scris la început, o prezentare la final. Tiparul s-a răspândit în jurul anului

2020, odată cu platformele de cursuri în cohortă, dintre care Maven e cea mai cunoscută.

Răspunde la întrebarea „cum faci ca o competență să treacă prin mai multe reprize, legată de munca reală?”. Mecanismul e repetiția distanțată plus presiunea socială bună: oamenii se văd unii pe alții progresând.

Se strică fără timp alocat de manager. Dacă oamenii n-au trei-cinci ore pe săptămână pentru proiect, cohorta devine un webinar cu pretenții de comunitate. Capitolul 3 se aplică aici integral: sprintul e un format care nu poate supraviețui într-un climat de transfer slab.

WALKSHOP-UL

Formatul vine dintr-un articol academic de etică a științei, publicat în 2015 de Fern Wickson, Roger Strand și Kamilla Kjølberg. E practică deschisă, fără licență. Douăzeci de minute de cadru la plecare, un drum cu trei opriri, la fiecare câte o întrebare, apoi recoltarea la un punct fix. Două-patru ore, patru-cincisprezece oameni.

Răspunde la întrebarea „cum ții o conversație grea fără ca oamenii să stea față în față?”. Mecanismul e corpul și spațiul: mergi lângă cineva, privești amândoi înainte, iar oprirea cu o întrebare nouă obligă grupul să noteze înainte să meargă mai departe.

Se strică atunci când devine plimbare fără întrebări. Cele trei opriri fac formatul; peisajul ajută. Pe vreme extremă sau pe un traseu inaccesibil nu se face, iar pentru cine nu poate merge există o variantă statică. Îl propun în arhitectura de retreat din capitolul 13, iar primul traseu îl testez cu o echipă prietenă.

COLAJELE

Aici intră o familie de jocuri de masă născute în Franța, numite în original „fresques”. Cel mai cunoscut e Climate Fresk, creat de Cédric Ringenbach în 2015 și organizat ca asociație din 2018: 42 de cărți de

cauză și efect despre schimbările climatice, trei ore, o masă de până la paisprezece oameni per facilitator. Participanții așază cărțile pe masă, le leagă între ele și construiesc singuri harta cauzelor. Explicația vine după ce harta există. Pe același mecanism s-au construit Digital Collage (Aurélien Deragne și Yvain Mouneu, 2020), despre impactul digitalului, și 2tonnes (2019), o simulare a traiectoriei de carbon până în 2050.

Răspund la întrebarea „cum faci un grup să înțeleagă un sistem complicat fără o prezentare de două ore?". Mecanismul e disonanța urmată de re-cadrare: îți construiești singur harta, descoperi că o legătură pe care o credeai evidentă e greșită, și re-cadrarea ta rămâne mai bine decât o explicație primită.

Toate trei sunt mărci, cu formare obligatorie de facilitator. Nu le rulez fără formare și nu le descriu pas cu pas. Formarea pentru Climate Fresk e în planul meu.

Se strică atunci când cineva le rulează fără formare, pentru că ordinea cărților nu e întâmplătoare, și când grupul iese cu o hartă impresionantă și nicio decizie despre ce face cu ea.

THE WEEK

Format dezvoltat la Bruxelles în 2020, cu Frédéric Laloux în echipă. Trei seri, fiecare cu un film de o oră și un cerc de treizeci de minute. Ordinea e gândită: întâi grupul traversează împreună ce simte în fața unei teme mari, abia apoi decide ce face.

Răspunde la întrebarea „cum faci o echipă să se miște pe o temă care îi paralizează, în loc s-o ignore?". Mecanismul e tot disonanța urmată de re-cadrare, cu mult conținut emoțional.

E marcă, cu licență de grup, și e treaptă înaltă de expunere: conținut emoțional, drept de a ieși oricând. Nu se improvizează dintr-o descriere, și nu îl rulez fără licență. Se strică într-o echipă fără siguranță

construită dinainte și fără un sponsor pregătit pentru cât de deschiși rămân oamenii după trei seri.

SILENT MEETING

Practica vine de la Amazon, unde Jeff Bezos a introdus în 2004 memo-ul de șase pagini în locul prezentărilor. A început să circule ca format de sine stătător după 2018. Ședința începe cu douăzeci-treizeci de minute în care toată lumea citește, în tăcere, același document. Apoi întrebări, scrise sau spuse, și discuție. Șaizeci-nouăzeci de minute, patru-doisprezece oameni. Treapta întâi: nimeni nu e expus cât citește.

Răspunde la întrebarea „cum iei o decizie pe baza argumentului, nu a celui care prezintă cel mai bine?". Dispare prezentarea carismatică. Rămâne calitatea întrebării. Mecanismul e externalizarea: gândul scris poate fi citit încet, de toți, în același timp.

Se strică în două feluri: memo slab (vag, fără opțiuni, fără recomandare) și decizie deja luată, caz în care citirea în tăcere e doar un ritual politicos.

E formatul din lista asta cel mai ușor de încercat fără furnizor. Experimentul de la finalul capitolului îți arată cum.

Regula de onestitate, spusă o dată limpede

Laboratoarele de practică, prototiparea (inclusiv LEGO® Serious Play®) și improvizația aplicată: le rulez. Sprintul în cohortă, walkshop-ul, colajele, The Week și silent meeting-ul: le-am studiat, nu le-am rulat încă. Colajele și The Week nu se rulează deloc fără formarea sau licența titularului.

Îți spun asta de două ori în același capitol pentru că e criteriul pe care te rog să-l aplici și furnizorilor tăi. Întreabă direct câte grupuri a condus omul din fața ta prin formatul exact pe care ți-l vinde. Nu

printr-o variantă apropiată cu alt nume. Dacă răspunsul e „l-am studiat”, e un răspuns cinstit. Proiectul mare, însă, merită construit pe un format pe care cineva l-a rulat deja.

Toată familia, pe o singură pagină

Ca să poți compara, iată formatele din capitol puse unul lângă altul. Treapta de expunere e cea din capitolul 6, pentru forma obișnuită a formatului.

Format	Întrebarea la care răspunde	Mecanism	Treaptă	Îl rulez?
Laborator de practică	cum antrenez o conversație rară, cu miză mare?	practică deliberată	T2-T3	da
Prototipare, LEGO® Serious Play®	cum fac vizibilă o temă abstractă?	externalizare	T2	da
Improvizație aplicată	cum antrenez ascultarea, statutul, prezența?	practică, schimbare de perspectivă	T2	da
Sprint în cohortă	cum trece o competență prin mai multe reprize?	repetiție distanțată	T2	nu încă
Walkshop	cum țin o conversație grea fără față în față?	corp și spațiu	T2	nu încă
Colaje (Climate Fresk etc.)	cum înțelege un grup un sistem complicat?	disonanță, recadrare	T2	nu, cer formare
The Week	cum se mișcă o echipă pe o temă care o paralizează?	disonanță, recadrare	T3	nu, cere licență
Silent meeting	cum decidem pe argument, nu pe prezentator?	externalizare	T1	nu încă

Tabelul nu e un clasament. Un format de pe ultimul rând poate fi exact ce îți trebuie, iar unul de pe primul, complet nepotrivit. Îl folo-

seşti după ce ştii problema, ca să vezi ce mecanisme ai la dispoziție și cât de expuși vor fi oamenii.

Cum arată un laborator bun, văzut de cumpărător

Pentru că laboratoarele de practică sunt formatul din familia asta pe care îl vei cumpăra cel mai des, merită să ştii cum îl recunoşti pe hârtie, înainte de ziua din sală.

Primul semn: numărul de reprize pe om. Dacă agenda are o singură rundă de joc de rol, la final, pentru „cine vrea", e o demonstrație. Un laborator are mai multe încercări pentru fiecare participant, iar situațiile se schimbă puțin de la una la alta.

Al doilea: de unde vin situațiile. Cele bune pornesc din munca reală a oamenilor, adunate înainte (un scurt chestionar, două-trei interviuri). Cazurile generice din manual se exersează ușor și se transferă greu.

Al treilea: ce face observatorul. Un laborator bun îi dă observatorului o grilă de comportamente concrete de urmărit (a pus o întrebare deschisă, a lăsat pauză, a rezumat ce a auzit) și îi cere să descrie, nu să noteze. Un observator fără grilă ajunge să dea note la personalitate.

Al patrulea: treapta. Laboratorul pornește în grupuri de trei, fără public, iar trecerea în fața sălii e opțională. Dacă agenda cere de la început „câte un voluntar în față", recitește capitolul 6 înainte să semnezi.

Al cincilea: ce iese la final. Fiecare om pleacă cu o frază pe care o poate spune în conversația reală de săptămâna viitoare și cu o dată la care o va spune. Dacă laboratorul se termină cu aplauze, repetiția a rămas în sală.

De ce familia asta crește

În cercetarea mea din 2026 am strâns 133 de formate de învățare; 57 dintre ele au apărut după 2018. Multe dintre cele noi sunt din familia asta: colajele, The Week, sprinturile în cohortă, silent meeting-ul ca format de sine stătător.

Explicația mea, pe care o dau ca opinie: organizațiile au obosit de prezentări. Informația e gratuită și la un click distanță. Ce nu se poate descărca e experiența de a face ceva împreună, în aceeași cameră, cu miza reală a unei greșeli mici. Formatele prin practică vând exact asta. Tocmai de aceea merită cumpărate cu aceleași întrebări ca orice altceva: ce problemă rezolvă, ce climat de după au, cât de expuși vor fi oamenii.

Unde se strică toată familia

Toate formatele de mai sus au un mod comun de a se strica, peste modurile lor particulare: folosite ca activitate de spart gheața, o singură dată, fără legătură cu o problemă reală a echipei. Un walkshop bun se leagă de o decizie pe care echipa trebuie s-o ia curând. Un laborator bun se leagă de conversațiile pe care oamenii le au luna viitoare. O sesiune LEGO bună se termină cu ceva ce echipa face altfel de luni.

Și niciunul nu înlocuiește lucrul care vine după. Silent meeting-ul produce întrebări mai bune; decizia rămâne de luat. Prototiparea produce metafore; planul de execuție rămâne de scris. Formatul își face partea, apoi cineva trebuie să ducă rezultatul într-un pas cu proprietar și termen. Capitolul 10 e despre formatele care fac exact asta.

Ce ceri unui furnizor

Trei întrebări, puse direct:

1. De câte ori ai condus formatul exact ăsta, și cu ce fel de grupuri?

2. Are formatul o licență sau o formare obligatorie? Ai făcut-o?
3. Ce se întâmplă în cele douăzeci de minute de după exercițiu? Cine leagă experiența de munca reală a echipei, și cum?

Dacă răspunsul la a treia întrebare e „depinde de energia sălii", ai aflat că se vinde spectacol.

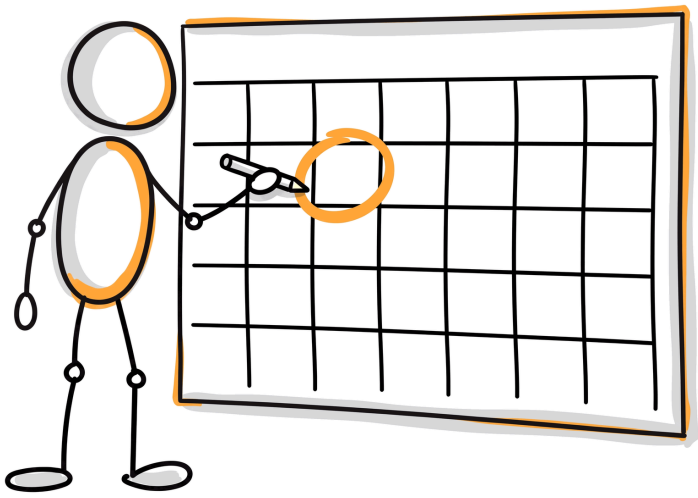
Experimentul de luni

Ia problema reală a echipei tale de luna asta. Nu competența care lipsește în general; problema concretă, cea despre care se vorbește la cafea.

Potrivește-o pe un singur mecanism din cele opt din capitolul 8. Ai o conversație grea pe care oamenii o evită? Practică deliberată, deci un laborator. Ai o temă abstractă pe care toată lumea o aprobă fără s-o înțeleagă? Externalizare, deci prototipare sau un memo citit în tăcere. Ai un sistem pe care nimeni nu-l vede întreg? Disonanță și re-cadrare, deci o hartă construită pe masă. Abia apoi alege formatul.

Dacă vrei să încerci ceva chiar săptămâna asta, fără furnizor, încearcă silent meeting-ul pe o ședință deja programată. În loc de slide-uri, scrie un document de două pagini: contextul, opțiunile reale, recomandarea ta. În primele zece minute ale ședinței, toată lumea citește în tăcere și notează pe margine cel puțin o întrebare. Abia apoi vorbiți.

Semnul numărabil: câte întrebări bazate pe text apar în primele zece minute de discuție, și de la cine. Într-o ședință obișnuită, primele întrebări vin de la aceiași trei oameni. Dacă de data asta vin și de la cineva care de obicei tace, ai văzut mecanismul lucrând.



10

Formatele de integrare

SCENĂ COMPOZITĂ

O companie închiriază o sală cu vedere la munte, angajează doi traineri și plătește o zi întreagă de training pentru patruzeci de oameni. În contract, la final, e trecută și o sesiune de urmărire, la trei săptămâni, de nouăzeci de minute.

Ziua iese bine. Feedbackul e bun.

La trei săptămâni, sesiunea dispare din calendar. Mailul care o anulează e politicos: nu se găsește o oră la care să poată toată lumea, e final de trimestru, poate luna viitoare. Luna viitoare nu mai întreabă nimeni.

Nimeni din companie n-ar fi acceptat să anuleze ziua de training pentru că nu se găsește sală. Ora de după, care costa o fracțiune din tot ce se plătise, s-a tăiat fără discuție.

Ordinea în care se taie lucrurile când calendarul se strânge spune ce prioritizează de fapt o organizație, orice ar scrie în strategia de dezvoltare. Iar formatele din capitolul ăsta sunt, aproape întotdeauna, primele tăiate.

Cele mai ieftine formate din carte

Teza capitolului e simplă și ușor de verificat în propriul tău calendar: formatele care se pun după un eveniment de învățare sunt cele mai ieftine din toată cartea și cele mai des tăiate.

Sunt ieftine pentru că sunt scurte (o oră, o oră și jumătate), nu cer locație, nu cer materiale și, de multe ori, nu cer nici măcar un facilitator extern. Sunt tăiate pentru că nu arată ca un eveniment. N-au fotografie de grup, n-au deschidere cu directorul general, n-au o dată mare în calendarul organizației. Arată ca încă o ședință.

În mintea multor oameni care cumpără training, ziua din sală e evenimentul, iar ce vine după e un accesoriu opțional. Cartea asta susți-

ne ordinea inversă. Sala declanşează. Integrarea decide dacă a meritat.

Capitolul 1 a explicat de ce, prin fotografie şi film. Capitolul 3 a arătat unde se pierde: la manager, la colegi, la ocazie. Formatele de integrare sunt locul în care cele trei se întâlnesc, într-o oră, cu echipa în aceeaşi cameră.

Sunt trei formate în familia asta: sesiunea de transfer, retrospectiva de învăţare după modelul After Action Review şi formatul meu „Din debrief în experiment", pe care îl descriu pe larg în capitolul 12.

Sesiunea de transfer

Când am căutat, în 2026, un format consacrat pentru întâlnirea facilitată de după un curs, n-am găsit unul. Am căutat în engleză, în germană şi în franceză. Există termeni generici, cum ar fi „booster session", dar nimeni nu descrie un format cu nume, cu structură şi cu reguli. Aşa că îi dau eu un nume: sesiunea de transfer.

Definiţia e scurtă. La două-patru săptămâni după orice curs, o sesiune facilitată de şaizeci-nouăzeci de minute, cu trei întrebări:

1. **Ce am aplicat?**
2. **Ce s-a blocat?**
3. **Ce schimbăm?**

Atât. E cel mai simplu format din toată cartea şi, după mine, cel cu efectul cel mai direct asupra unui training deja plătit.

DE CE DOUĂ-PATRU SĂPTĂMÂNI

Fereastra nu e arbitrară. Sub două săptămâni, oamenii n-au avut încă ocazia să încerce ceva. Prima întrebare n-are răspuns. Peste patru săptămâni, amintirea exerciţiului s-a estompat, iar rutina veche, care

n-a plecat niciodată de tot, s-a reinstalat. Sesiunea devine o discuție nostalgică despre un curs trecut.

Semnul că ai ratat fereastra se aude în primele minute. Oamenii încep frazele cu „îmi amintesc vag că am discutat despre…” în loc de „am încercat săptămâna trecută și…”. Prima frază e amintire. A doua e aplicare.

Chiar și așa, o sesiune făcută târziu e mai bună decât niciuna. Experimentul de la finalul capitolului îți cere s-o faci pentru ultimul training, oricât de vechi ar fi.

CUM ARATĂ CELE TREI ÎNTREBĂRI, PE DINĂUNTRU

Ce am aplicat? Se răspunde cu fapte. Situația, ce ai făcut, ce s-a întâmplat. „Am încercat să încep ședința de marți cu întrebarea pe care am exersat-o. Doi oameni au răspuns, unul a zis că e ciudat.” Răspunsul de felul „m-am gândit mult la ce am discutat” e o amintire bună. Un facilitator atent întreabă mai departe: „Și când te-ai gândit, ce ai făcut?”

Ce s-a blocat? Aici ies, aproape întotdeauna, cei trei factori din capitolul 3, spuși în cuvintele oamenilor. „N-a fost nicio ședință în care să pot.” (Ocazia.) „Am încercat și managerul a zis că nu e momentul.” (Managerul.) „Am fost singurul care a făcut asta.” (Colegii.) Sesiunea de transfer e, printre altele, cel mai ieftin instrument de diagnoză a climatului de transfer pe care îl ai.

Ce schimbăm? Aici se decide ceva mic și concret, pentru următoarele două săptămâni. Un singur lucru pe echipă, sau câte unul pe om. Dacă răspunsul e o listă de zece idei, sesiunea s-a transformat în brainstorming și nu s-a schimbat nimic.

Observă ce lipsește din cele trei întrebări: o notă de satisfacție, o părere despre trainer, o evaluare a zilei. Sesiunea de transfer lasă evenimentul în pace și se uită la ce a rămas din el.

CINE O FACILITEAZĂ

Nu e obligatoriu să fie trainerul inițial. Uneori merge mai bine un coleg din echipă, sau chiar managerul, pentru că discuția devine parte din munca obișnuită, în loc să fie „resturile cursului”. Condiția e ca facilitatorul să țină discuția pe cele trei întrebări și să nu o lase să alunece în plângeri generale despre volumul de muncă.

Dacă managerul facilitează, o regulă suplimentară: întrebarea a doua, „ce s-a blocat?”, trebuie să poată avea răspunsul „tu”. Dacă nu poate, managerul lasă pe altcineva să facă sesiunea.

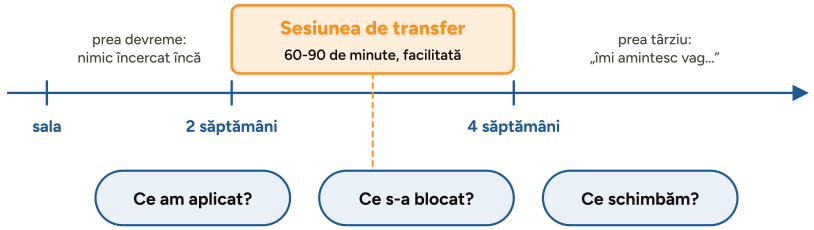


Figura 10. Fereastra sesiunii de transfer și cele trei întrebări

After Action Review: retrospectiva cu disciplină

Pentru situații mai complexe, un proiect întreg, o schimbare de proces, un trimestru greu, există o structură mai veche și mai riguroasă decât cele trei întrebări.

After Action Review a fost descris de armata americană într-un ghid pentru lideri, „A Leader’s Guide to After-Action Reviews”, publicat în 1993 ca circulara de instruire TC 25-20. E document guvernamental, în domeniul public în Statele Unite, și a fost creat pentru echipe care nu își permiteau să repete aceleași greșeli.

Are patru întrebări, puse în ordine strictă:

1. **Ce am vrut să se întâmple?** Exact cum a fost formulat înainte de acțiune.
2. **Ce s-a întâmplat?** Fapte, fără interpretări.
3. **De ce?** De unde vine diferența dintre plan și rezultat.
4. **Ce facem altfel?** O acțiune concretă, nu o intenție generală.

Ce face structura asta mai bună decât o discuție liberă despre „cum a mers" e disciplina pasului doi. Nimeni nu are voie să sară la explicații sau la vinovați înainte ca grupul să fi stabilit, în fapte, ce s-a produs. Majoritatea retrospectivelor se strică exact aici: prima frază e deja o explicație, iar a doua deja o apărare.

Cele două formate se combină ușor. Sesiunea de transfer, cu trei întrebări, pentru un grup mic, rapid, după un curs. After Action Review pentru o retrospectivă mai amplă, după un proiect sau o perioadă, când miza e mai mare și e nevoie de rigoare. Dacă ești la început, pornește cu sesiunea de transfer. Structura militară o adaugi după ce obiceiul s-a format.

After Action Review pentru cel care cumpără

Există o folosire a celor patru întrebări pe care aproape nimeni n-o face și care îți e utilă direct ție, dacă tu comanzi trainingurile.

Aplică-le pe trainingul însuși, ca investiție. Nu cu participanții; cu tine, cu managerul care a cerut cursul și, dacă se poate, cu furnizorul. O oră, la șase-opt săptămâni după.

Ce am vrut să se întâmple? Aici afli repede dacă ai stabilit, înainte, un semn numărabil. Dacă răspunsul e „să comunice mai bine", ai aflat de ce e greu să răspunzi la întrebarea a doua.

Ce s-a întâmplat? Fapte: câți au participat, câți au venit la sesiunea de transfer, ce au spus acolo că au aplicat, ce s-a schimbat observabil. Dacă nu ai niciunul dintre aceste fapte, și asta e un fapt.

De ce? Aici instrumentul din capitolul 3 îți dă vocabularul: pregătirea, managerul, colegii, ocazia, consecințele. De obicei diferența dintre plan și rezultat se explică prin una-două dimensiuni.

Ce facem altfel la următorul training? Un singur lucru. Poate e o întrebare trimisă participanților înainte. Poate e sesiunea de transfer pusă în calendar din ziua semnării contractului. Poate e un sfert de oră cu managerul înainte.

Ce obții, după două-trei cicluri, e ceva ce multe departamente de L&D nu au: o memorie despre ce funcționează în organizația voastră, construită din fapte, nu din formulare de satisfacție.

Ce se întâmplă între sesiuni

Formatele de integrare sunt întâlniri. Între întâlniri, efectul se ține sau se pierde prin gesturi foarte mici, pe care le descriu pe larg în capitolul 15. Le numesc aici, pentru că sunt partea invizibilă a integrării.

Întrebarea managerului din prima săptămână, cea din capitolul 3: „Ce ai încercat să aplici?". Două minute, o singură dată, și oamenii știu că cineva urmărește.

Perechea de sprijin. Fiecare participant are un coleg cu care vorbește zece minute pe săptămână despre ce încearcă. Structura poate lipsi. Ora fixă, nu.

Scrisoarea către sine. La finalul cursului, fiecare își scrie o propoziție despre ce va fi făcut altfel în două săptămâni. Organizatorul o trimite înapoi la 14 zile. Ajunge exact înainte de sesiunea de transfer și o pregătește fără efort.

Niciunul dintre gesturile astea nu cere buget. Toate cer ca cineva să le pună în calendar înainte de curs. Dacă le lași pentru după, nu se

mai întâmplă, din același motiv pentru care s-a anulat sesiunea din scena de la început.

Trei feluri de a organiza sesiunea de transfer

Sesiunea de transfer arată diferit în funcție de mărimea organizației și de cine a ținut cursul. Trei variante, fiecare cu avantajul și riscul ei.

Managerul, în ședința de echipă. Cea mai ieftină variantă. Treizeci-patruzeci de minute dintr-o ședință existentă, cu cele trei întrebări. Avantajul: devine parte din muncă, nu o întâlnire în plus. Riscul: managerul e și cel despre care se poate răspunde la „ce s-a blocat?". Merge dacă relația e bună și dacă managerul poate auzi „tu" fără să se apere.

Cineva din L&D, pentru mai multe echipe. Un facilitator intern ține sesiunile de transfer pentru toate grupurile care au trecut prin același curs. Avantajul: vede tiparele. Dacă trei echipe spun că s-au blocat la aceeași procedură, ai găsit o problemă de ocazie pe care nicio echipă n-o poate rezolva singură. Riscul: devine o rutină administrativă, bifată.

Furnizorul cursului. Trainerul sau facilitatorul care a ținut ziua revine la trei săptămâni. Avantajul: cunoaște ce s-a exersat și poate relua exact exercițiul care n-a prins. Riscul: sesiunea alunecă spre „încă un pic de curs". Regula de bază rămâne: cele trei întrebări, fără conținut nou.

Nu există o variantă corectă pentru toată lumea. Există o singură variantă greșită: niciuna.

Sesiunea de transfer ca serie

O singură sesiune de transfer e mult mai bună decât zero. Două sunt mai bune decât una.

Dacă trainingul a fost pe o competență care se construiește în timp (feedbackul, conversațiile grele, facilitarea de ședințe), a doua sesiune, la șase-opt săptămâni, prinde ceva ce prima nu poate prinde: diferența dintre „am încercat o dată” și „fac asta de obicei”. Întrebările rămân aceleași. Răspunsurile se schimbă, iar schimbarea lor e dovada că echipa a trecut de la eveniment la obicei.

De aici încolo, sesiunile de transfer se apropie de formatul din capitolul 12, „Din debrief în experiment”, care e, în fond, o serie de sesiuni de transfer legate între ele printr-un singur experiment activ.

De la lecții la experiment

Chiar și retrospectivele bine facilitate au o slăbiciune comună: produc o listă de lecții, corecte, bine formulate, și zero schimbare în săptămâna următoare. Echipa iese cu un flipchart plin. Peste o lună, flipchartul e o poză într-un folder.

Pentru golul ăsta am construit formatul „Din debrief în experiment”, descris în capitolul 12: orice retrospectivă se oprește la un singur experiment activ, cu un proprietar, un termen și un semnal. Aici e suficient să reții principiul. O retrospectivă care nu se termină cu un experiment e o discuție plăcută despre trecut.

Comparația de cost, fără sume

Nu pun cifre în capitolul ăsta. Fiecare organizație are alt cost pe oră de sală, pe oră de facilitator și pe oră de om scos din muncă, iar o cifră generică ar minți undeva.

Principiul, în schimb, ține indiferent de buget. O sesiune de transfer de nouăzeci de minute costă o fracțiune din ziua deja plătită pe care o salvează.

Gândește-te la ziua de training ca la o investiție deja făcută. Banii s-au dus, orice s-ar întâmpla după. Sesiunea de transfer e mica sumă

care decide dacă investiția produce ceva sau se pierde încet, în două săptămâni.

De aici vine o regulă pe care o spun clienților și care sună contraintuitiv: **când bugetul nu ajunge pentru amândouă, taie din ziua în sală. Nu tăia din integrare.**

Mai bine o jumătate de zi în sală, solidă, urmată de o sesiune de transfer garantată, decât o zi întreagă de conținut fără nimic după. Diferența nu se vede în ziua evenimentului. Se vede la o lună, în ce face echipa.

Integrarea începe în sală

Un detaliu mic, care schimbă mult: sesiunea de transfer se anunță la finalul zilei din sală, nu prin email trei săptămâni mai târziu.

În ultimele minute ale cursului, cel din față spune simplu: „Ne vedem pe 14, la ora 10, o oră și jumătate. O să vă întreb trei lucruri: ce ați aplicat, ce s-a blocat, ce schimbăm. Începând de mâine, țineți minte ce încercați."

Propoziția asta face două lucruri. Transformă sesiunea dintr-o ședință în plus într-o continuare a zilei pe care oamenii tocmai au trăit-o. Și schimbă felul în care oamenii se uită la următoarele trei săptămâni: știu că cineva va întreba, deci încearcă, măcar ca să aibă ce spune. E același mecanism ca întrebarea managerului din capitolul 3, pus în mâna furnizorului.

Dacă scrisoarea către sine se scrie tot atunci, în ultimele minute, oamenii pleacă din sală cu două repere în calendar: scrisoarea la 14 zile, sesiunea la trei săptămâni. Ziua din sală nu se mai termină la ora 17. Se termină la sesiunea de transfer.

Semne că merge

Ca să nu citești doar semnele de eșec, iată cum arată o integrare care funcționează.

La prima sesiune de transfer, cei mai mulți oameni au un exemplu concret de aplicare, chiar dacă stângaci. Discuția despre „ce s-a blocat" produce cel puțin un lucru pe care îl poate rezolva cineva din cameră: un manager care deblochează o aprobare, un coleg care se oferă să încerce împreună. Iar la a treia întrebare iese ceva scris, cu nume.

La a doua sesiune, dacă există, se întâmplă ceva și mai bun: oamenii încep să vorbească despre comportamentul nou fără să-l mai numească după curs. „Cum facem noi acum la ședințe" în loc de „ce am învățat la training". Semnul ăsta e cel mai apropiat lucru de filmul din capitolul 1 pe care îl poți vedea într-o sală.

Unde se strică integrarea, chiar programată

O sesiune de transfer în calendar nu garantează nimic. Câteva semne că formatul e prezent și gol pe dinăuntru:

Participarea scade. La prima sesiune vin toți, la a doua jumătate. Sesiunea a devenit opțională în mintea oamenilor, de obicei pentru că nimic din ce s-a decis la prima n-a avut urmări.

Discuția alunecă în plângeri. Volum de muncă, lipsă de resurse, „nu e momentul". Toate adevărate, niciuna despre comportamentul exersat. Facilitatorul trebuie să întoarcă discuția, cu blândețe și fermitate, la întrebarea a doua: ce anume s-a blocat, concret, când ai încercat?

Nimeni nu notează nimic. A treia întrebare, „ce schimbăm?", nu produce nimic scris. Deci nu produce nimic verificabil.

Sesiunea devine ședință de status. Oamenii raportează ce au făcut în general, proiect cu proiect. Sesiunea de transfer are un singur su-

biect: ce s-a exersat în sală și ce s-a întâmplat cu el de atunci.

Toate patru au aceeași soluție: un facilitator care ține cele trei întrebări și nu lasă discuția să plece de pe ele.

Ce ceri unui furnizor

Înainte să semnezi orice contract de training, o întrebare: cine facilitează sesiunea de transfer și când e în calendar?

Un furnizor care s-a gândit la asta o include în oferta inițială, cu dată propusă. Unul care n-a gândit-o o menționează ca opțiune „dacă mai rămâne buget". Dacă oferta se oprește la finalul zilei de curs, întreabă direct de ce lipsește partea care decide dacă ziua a meritat.

Și o întrebare pentru tine, nu pentru furnizor: ai pus sesiunea de transfer în calendarul oamenilor înainte să înceapă trainingul? Dacă n-ai pus-o, la trei săptămâni va fi mai ușor s-o anulezi decât s-o programezi. Compania din scena de la începutul capitolului a pierdut-o exact așa.

Mai e un lucru pe care îl poți cere, dacă ai mai multe echipe care trec prin același curs: ca facilitatorul sesiunilor de transfer să-ți trimită, la final, o pagină cu tiparele comune. Nu cu nume. Cu blocaje: ce s-a blocat la mai multe echipe, și de ce. Pagina asta e, pentru un departament de L&D, una dintre cele mai valoroase informații pe care le poate primi despre propriul sistem de transfer.

Limita

Sesiunea de transfer nu repară un curs prost construit. Și nu compensează lipsa oricărei ocazii de aplicare. Dacă între curs și sesiune echipa n-a avut niciun context real în care să încerce comportamentul nou, prima întrebare rămâne fără răspuns, iar sesiunea îți spune doar asta. E o informație utilă, dar problema de rezolvat e ocazia, iar despre ea vorbește capitolul 3.

Experimentul de luni

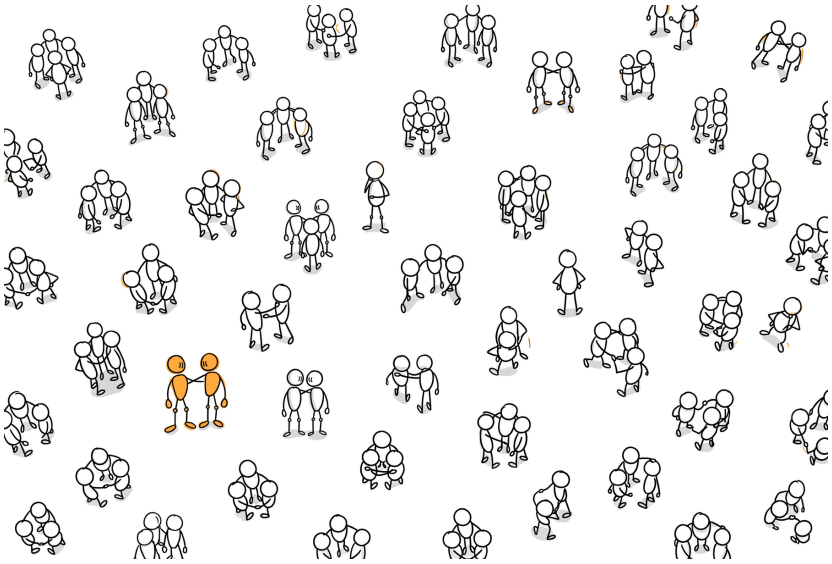
Pune în calendar, azi, sesiunea de transfer pentru ultimul training plătit. Chiar dacă au trecut mai mult de patru săptămâni.

Concret:

1. Alege ultimul curs sau workshop plătit pentru echipa ta.
2. Rezervă șaizeci-nouăzeci de minute în calendarul celor care au participat. Titlul: „Sesiune de transfer: [numele cursului]". Evită „follow-up", care sună opțional.
3. Trimite cele trei întrebări cu câteva zile înainte, ca oamenii să vină cu răspunsuri gândite.
4. Facilitează pe cele trei întrebări și nimic altceva. La final, scrie ce schimbați și cine.

Semnul numărabil: câte lucruri concrete, scrise la a treia întrebare, s-au întâmplat efectiv în următoarele două săptămâni. Unul e un început. Zero îți spune că întrebarea a treia a produs intenții în loc de pași, și știi ce să schimbi data viitoare.

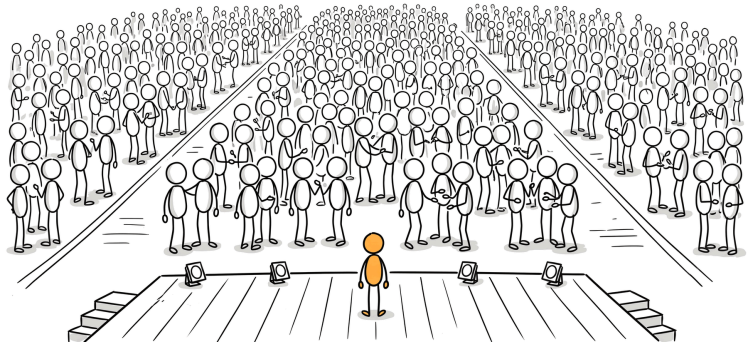
Notează și cine n-a venit, și de ce. Motivele absenței îți spun despre climatul de transfer din organizația ta mai mult decât orice formular.



11

Sala care lucrează: patru sute de oameni

La finalul unei conferințe de companie, cu 400 de angajați în sală, CEO-ul a venit direct la mine.



Nu m-a felicitat pentru date, pentru targeturi sau pentru vreun slide al departamentelor. A venit să-mi spună că cele două momente pe care le-am făcut cu sala au fost cel mai bun lucru din toată ziua, pentru că acolo, și doar acolo, sala a participat.

Contextul: era conferința anuală a companiei, unde fiecare departament își prezenta planurile și produsele. Un singur departament m-a angajat să facilitez două momente scurte, în care cei 400 se conectează cu două lucruri importante pentru ei: un produs nou și un mod anume de a trata clienții.

N-am adus niciun slide. Am construit două momente în care sala lucra: se mișca, alegea, răspundea cu voce tare.

Restul zilei a fost, ca la orice conferință de companie, foarte multă informație bine intenționată, primită politicos de 400 de oameni care se gândeau, pe rând, la prânz, la mailurile neterminate și la drumul spre casă.

CEO-ul a simțit o diferență pe care n-a numit-o. Poți informa 400 de oameni prin orice canal: un email, un intranet, un raport trimis luni dimineață. Îi poți face pe toți 400 să participe în același timp doar într-o sală, cu un format construit pentru asta.

Teza capitolului ăstuia e că participarea la scară mare e o problemă de format. Carisma celui de pe scenă contează mult mai puțin decât crezi.

De ce vorbitorul bun nu ajunge

Imaginează-ți cel mai bun vorbitor pe care l-ai văzut vreodată. Prezență, glume la locul lor, un mesaj clar. Pune-l în fața a 300 de oameni.

Sala va asculta mai atent decât de obicei. Va aplauda mai tare. Poate își va aminti o poveste sau două. Dar sala rămâne un public. Formatul „unul vorbește, restul ascultă" are loc pentru un singur microfon. Nu are loc pentru 300 de răspunsuri simultane, oricât de bun ar fi omul de la microfon.

De aceea companiile care vor conferințe „mai participative" greșesc de obicei direcția. Cumpără un vorbitor mai bun, un moderator mai energic, o sesiune de întrebări și răspunsuri mai lungă. Toate trei păstrează aceeași structură: un microfon, câteva voci, restul tace. La sesiunea de întrebări, în sala de 400, vorbesc cinci oameni. De obicei aceiași cinci care vorbesc la toate ședințele.

Întrebarea utilă pentru o conferință sună altfel. Renunți la „ce mai trebuie să le spunem?" și întrebi „ce vrem să facă toți, în același timp, cât au atenția pentru asta?". Prima întrebare produce încă un slide. A doua produce un format.

Formatele pentru săli mari au în comun două principii. **Paralelismul**: toată lumea lucrează în același timp, în grupuri mici, deci timpul nu crește cu mărimea sălii. **Separarea ideii de om**: ce ajunge în plen a

trecut prin filtre, deci nu contează cine a spus-o primul și cu ce funcție. Le vezi pe amândouă în cele trei formate de mai jos.

1-3-6-toți

Primul format e o adaptare a mea după 1-2-4-All, una dintre structurile Liberating Structures, create de Henri Lipmanowicz și Keith McCandless și publicate sub licență deschisă (CC BY-SA 4.0). Originalul merge așa: un minut singur, apoi în pereche, apoi în grupuri de patru, apoi toată sala.

Varianta mea înlocuiește perechea cu trio-ul:

- **Un minut singur, în scris.** Fiecare își notează răspunsul la întrebare, fără să vorbească cu nimeni.
- **Trei minute în trei.** Fiecare își spune ce a scris; grupul caută ce e comun și ce e diferit.
- **Șase minute: două trio-uri împreună.** Cele șase persoane aleg ce merită dus mai departe.
- **Apoi plenul**, unde ajunge doar ce a trecut deja prin trei filtre.

Zece minute în total. Aceleași zece minute în care, într-o sesiune obișnuită de întrebări, vorbesc trei oameni.

DE CE TREI ȘI NU DOI

Diferența pare cosmetică și schimbă tot.

Într-o pereche, doi oameni negociază. Într-un grup de trei există mereu cineva care ascultă cum se negociază și vede ce ratează ceilalți doi. Iar într-un trio, tăcerea unuia se aude. În pereche, cel care tace trece drept de acord. Din afară nu ai cum să știi dacă tăcerea înseamnă „sunt convins” sau „nu mă cert cu tine, dar nu cred un cuvânt”. Al treilea om vede fața celui tăcut, vede momentul în care ar fi vrut să intervină, și poate întreba: „Tu ce zici?”

Ce se schimbă vizibil în sală: omul care n-ar fi ridicat niciodată mâna în plen își spune ideea de două ori, în grupuri mici, înainte ca ea să ajungă la microfon. Uneori o spune altcineva din grupul lui, dar o spune.

PE FURTUNĂ

Într-o seară cu furtună, la un meetup IAF România despre facilitare în leadership, am ținut momentul de împărtășire cu 1-3-6-toți. Întrebarea: ce activități ar folosi un manager care vrea ca echipa lui să fie mai eficientă, să ia decizii mai bune, să aibă un climat constructiv și să poată împărtăși problemele? Grupul a strâns activitățile potrivite pentru un astfel de manager, cu toată sala lucrând în același timp.

Formatul merge de la doisprezece oameni la câteva sute. Singura condiție e ca sala să permită oamenilor să se întoarcă unii spre alții. Scaunele fixe, în rânduri, îl fac mai greu, nu imposibil: trio-urile se formează cu vecinii de rând și cu cei din rândul din spate.

Metoda 35

Al doilea format rezolvă altă problemă: cum afli ce știe o sală mare, fără ca cei cinci extrovertiți să acapareze microfonul și fără ca funcția cuiva să cântărească mai mult decât ideea lui.

Mecanica de bază e „Thirty-Five", un joc al lui Thiagi (Sivasailam Thiagarajan, The Thiagi Group). O folosesc în varianta mea, pe care am învățat-o cu mulți ani în urmă, pe vremea când eram trainer de vânzări pentru Apple, și am rulat-o de atunci cu echipe de doisprezece oameni și cu conferințe de trei sute.

Principiul, fără scriptul complet:

- Toată sala primește **o singură întrebare**.
- Fiecare scrie un răspuns pe un bilet, **anonim**. În varianta mea am scos câmpul „scris de", ca semnătura să nu influențeze punctajul.

- Biletele se amestecă și circulă prin sală până nu mai știe nimeni al cui e al cui.
- Urmează **cinci runde**. În fiecare rundă, oamenii se întâlnesc în perechi, fiecare cu biletul altcuiva în mână, pledează pentru biletul pe care îl ține și, împreună, împart șapte puncte între cele două bilete. Apoi biletele circulă din nou.
- După cinci runde, fiecare bilet are cel mult 35 de puncte. Cele cu cele mai multe se citesc cu voce tare. Autorii se pot identifica la final, dacă vor.

Rezultatul e o listă scurtă, de obicei trei replici validate de toată sala, scrise pe flipchart.

Ce o face specială sunt aceleași două principii. Timpul nu crește cu grupul: aceleași cinci runde, aceleași treizeci de minute, pentru că perechile lucrează în paralel. Cu o sută de oameni ai cincizeci de conversații simultane, în aceleași două minute în care cu zece oameni ai cinci. Și separă ideea de om: nimeni nu votează un nume sau o funcție. Cine nu vorbește niciodată în plen are exact aceeași greutate ca cel care vorbește tot timpul.

La meetupul IAF România despre siguranță psihologică, cu 65 de oameni, din capitolul 6, am rulat Metoda 35 în treizeci de minute, cinci runde. Au ieșit 65 de metode, cântărite anonim de sală. Pe peretele de post-it-uri de la final, cineva scrisese: „Metoda 35 cred că îmi aduce cele mai multe beneficii în rolul actual."

Metoda se strică în două feluri. Dacă biletele sunt semnate, oamenii votează autorul. Dacă întrebarea e vagă, primești 65 de platitudini frumos punctate. Întrebarea bună e concretă și are răspunsuri pe care oamenii le au deja din practică.

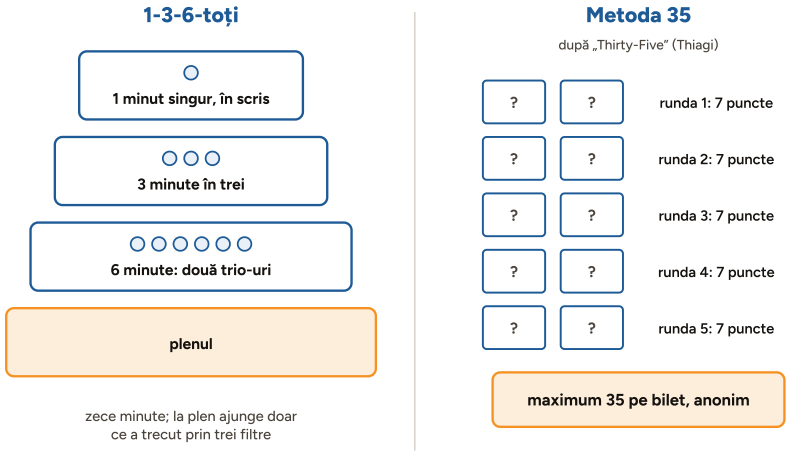


Figura 11. 1-3-6-toți și Metoda 35, pentru o sală mare

TurnTable: cincizeci de oameni, toate laturile

Al treilea exemplu e despre alt mecanism: schimbarea de perspectivă, pe care în harta din capitolul 8 o numesc „schimbare de perspectivă structurală".

La un meetup IAF România despre facilitarea conflictului, cu 50 de participanți, am facilitat un exercițiu numit TurnTable. E un antrenament al perspectivei: participanții sunt puși să susțină toate laturile unei probleme, inclusiv pe cele care le creează disconfort. Au fost apreciate în mod special rolurile de facilitator și de mediator din exercițiu.

Lecția serii, cum am formulat-o atunci: când ești obligat să schimbi rolurile și să argumentezi din unghiuri noi, încetezi să mai cauți „dreptatea" și începi să înțelegi punctul de vedere al celuilalt.

Debrief-ul a fost dus mai departe de o colegă, printr-un exercițiu de constelație vie.

Pun scena aici pentru că arată că mecanismul funcționează și cu cincizeci de oameni, la fel ca într-un atelier de doisprezece. Schimba-

rea de rol, făcută de toată sala în același timp, pe grupuri, e tot paralelism. Nimeni nu stă în fața sălii să joace un rol incomod; toată lumea joacă, simultan, la masa ei.

Open space

Pentru evenimente mai lungi, există un format care duce paralelismul la capăt: Open Space Technology, descris de Harrison Owen în 1985. Agenda o construiesc participanții, pe loc. Cine propune o temă o și găzduiește. Oamenii circulă liber între discuții, după interes. Funcționează de la câteva zeci la câteva sute de oameni.

Am facilitat open space, inclusiv online, cu 35 de participanți, în 2020. E formatul potrivit când vrei să afli ce îi preocupă pe oameni de fapt, nu ce crezi tu că îi preocupă. Nu e potrivit pentru o conferință de o zi cu agendă strânsă: sala are nevoie de timp ca să se organizeze singură.

Sala mare și treapta de expunere

Formatele pentru săli mari au un avantaj pe care îl observi abia când le pui pe scara din capitolul 6: stau aproape toate jos pe scară.

Metoda 35 e treapta întâi: biletul e anonim, iar când îl citești în pereche, citești ideea altcuiva. 1-3-6-toți pornește la treapta întâi (un minut singur, în scris) și urcă la a doua (grupuri mici, unde poți tăcea). Nimeni nu e obligat să stea singur în fața sălii.

Sesiunea clasică de întrebări și răspunsuri, cea pe care o pun organizatorii ca să fie „interactiv", e în schimb treapta a patra. Te ridici, primești microfonul, vorbești în fața a 400 de colegi, inclusiv a directorului general. Nu e de mirare că vorbesc aceiași cinci: sunt singurii pentru care treapta a patra e confortabilă.

Asta explică, cred, o parte din ce a simțit CEO-ul. Participarea sălii nu depinde de cât de curajoși sunt oamenii. Depinde de cât de sus pe

scară îi pui ca să participe. Pune-i jos, şi participă toată lumea. Pune-i sus, şi participă cei cinci.

Regula din capitolul 6 se aplică şi aici: formatul nou pentru o sală se rulează la treapta întâi sau a doua. Dacă vrei, la final, ca un om să vină pe scenă şi să spună ce a ales grupul lui, e în regulă, dar să fie cineva care s-a oferit, şi să vorbească în numele grupului, nu în numele lui.

Care format, pentru ce întrebare

Cele patru formate de mai sus nu sunt interschimbabile. Fiecare răspunde la altă întrebare a organizatorului.

Vrei ca toată sala să gândească pe aceeași temă și să aducă ce e mai bun în plen? 1-3-6-toți. Zece minute, orice mărime de sală. Bun pentru a deschide o temă, pentru a strânge idei, pentru a verifica cum a fost înțeles un mesaj tocmai prezentat.

Vrei să afli prioritățile reale ale sălii, fără influența ierarhiei? Metoda 35. Treizeci de minute. Bun când ai o întrebare cu multe răspunsuri posibile şi vrei trei, alese de toți.

Vrei ca oamenii să înțeleagă o poziție pe care n-o împărtășesc? Un exercițiu de schimbare de perspectivă, de felul TurnTable. Cere mai mult timp şi un debrief atent. Bun pentru subiecte cu tensiune: o schimbare contestată, o fuziune, un conflict între departamente.

Vrei să afli ce îi preocupă pe oameni, fără să fixezi tu agenda? Open space. O jumătate de zi sau mai mult. Bun când ai timp și curaj să auzi răspunsul.

Majoritatea conferințelor de companie au nevoie de primele două. Au o temă pe care o prezintă (un produs, o strategie, un mod de a trata clienții) şi au nevoie ca sala să facă ceva cu ea.

Cum aș proiecta cele două momente

Nu îți pot da regia exactă a celor două momente de la conferința cu 400 de oameni. Îți pot spune cum gândesc două momente pentru o conferință de felul ăsta, ca să știi ce să ceri.

Primul moment vine devreme, în prima oră, după prima prezentare importantă. Rolul lui: sala preia tema și o face a ei. O întrebare simplă, legată direct de ce tocmai s-a prezentat („unde vezi produsul ăsta în munca ta de luni?"), lucrată cu 1-3-6-toți. Plenul scurt, cu trei grupuri alese prin rotație. Sala află, în zece minute, că nu va sta toată ziua doar să asculte.

Al doilea moment vine spre final, înainte de ultima sesiune. Rolul lui: sala alege ce duce acasă. O întrebare de prioritate („ce e primul lucru pe care îl facem altfel cu clienții, începând de săptămâna viitoare?"), lucrată cu Metoda 35 dacă timpul permite, sau cu o variantă scurtă de vot. Rezultatul, trei replici, se scrie mare și se fotografiază.

Între ele, conferința merge cum merge. Două momente de zece-treizeci de minute nu transformă ziua, dar îi dau o structură pe care sala o simte: am primit ceva, am făcut ceva cu el, am ales ceva.

Logistica decide

La o sală de 400, formatele de mai sus reușesc sau eșuează din motive care n-au nimic de-a face cu facilitatorul.

Întrebarea e pe ecran, mare, tot timpul exercițiului. Într-o sală mare, jumătate din oameni n-au auzit-o bine prima dată.

Instrucțiunile sunt pe pași, cu timpul fiecărui pas vizibil. Oamenii se mișcă mai ușor când știu cât durează.

Cineva ține timpul, altcineva decât facilitatorul, cu un semnal pe care îl aude toată sala. Un clopoțel funcționează mai bine decât o voce la microfon peste 400 de conversații.

Materialele sunt deja pe scaune: bilete, pixuri. Distribuitul lor în timpul exercițiului mănâncă minutele pe care le-ai câștigat cu paralelismul.

Echipa tehnică știe ce urmează. Muzica în pauze e bună. Muzica pornită din greșeală peste un trio care tocmai negociază nu e.

Pare banal. Toate astea se negociază cu organizatorul evenimentului înainte, iar un furnizor care nu le cere probabil nu a mai lucrat cu o sală de mărimea asta.

Ce faci cu ce produce sala

Ultima întrebare, cea mai des uitată: unde ajung cele trei replici de pe flipchart?

Într-o conferință obișnuită, ajung nicăieri. Flipchartul se strânge odată cu decorul. Asta transformă un moment bun într-o fotografie, exact ca în capitolul 1.

Ce propun: rezultatul fiecărui moment se fotografiază și se trimite tuturor participanților în 24 de ore, cu o propoziție de la sponsor despre ce se întâmplă mai departe cu el. Iar la prima ședință de departament de după conferință, cineva îl pune pe masă: „La conferință, sala a ales asta. Ce facem cu ea?”

Asta e diferența dintre o sală care a participat și o sală care a participat la ceva ce contează. Oamenii observă, data viitoare, dacă ce au ales a ajuns undeva.

Greșeala care anulează tot

Există o singură greșeală care poate anula toate formatele de mai sus, și e cea mai tentantă.

La finalul unui 1-3-6-toți, facilitatorul, sau clientul grăbit, spune: „Hai să auzim câteva idei din sală.” Microfonul pleacă pe rânduri. Ri-

dică mâna aceeaşi persoană care ar fi vorbit oricum: rangul cel mai mare, vocea cea mai puternică, plăcerea cea mai mare de a vorbi. Toată filtrarea prin trio-uri se pierde. Plenul revine la vechiul obicei: trei voci, restul sălii tace.

Plenul se proiectează la fel de atent ca restul. Întrebarea „cine vrea să spună ceva?" lipsește. Ceri direct unor grupuri alese prin rotație, sau se strâng răspunsurile în scris şi se citesc câteva, la întâmplare, fără să se anunțe dinainte ce grup urmează. Sala învață repede regula: dacă poate fi ales oricine, se pregătește oricine.

Ce ceri pentru o conferință

Dacă organizezi o conferință şi vrei ca sala să participe, recomandarea mea e simplă: două momente în care sala lucrează, proiectate de cineva care face asta, valorează mai mult decât încă un vorbitor motivațional.

Şi, dacă lucrezi cu un furnizor, trei întrebări:

- **Care sunt momentele în care sala lucrează?** Momentele exacte, cu minutul din agendă. „E interactiv" nu e un răspuns.
- **Ce se întâmplă cu ce produce sala?** Ideile din grupuri ajung undeva sau rămân pe scaune la plecare?
- **Cum arată plenul de la final?** Cine vorbește şi cum e ales?

Dacă răspunsul la oricare dintre ele e „vedem pe loc" sau „depinde de energia sălii", ai aflat ceva. Participarea la scară nu se improvizează. Se proiectează, exact ca lista de vorbitori.

Un ultim sfat pentru organizatori: pune cele două momente pe agendă cu nume care spun ce face sala. „Sesiune interactivă" nu spune nimic. „Alegem împreună primul pas cu clienții" spune. Oamenii vin altfel la un moment al cărui nume le promite că vor face ceva.

Limita

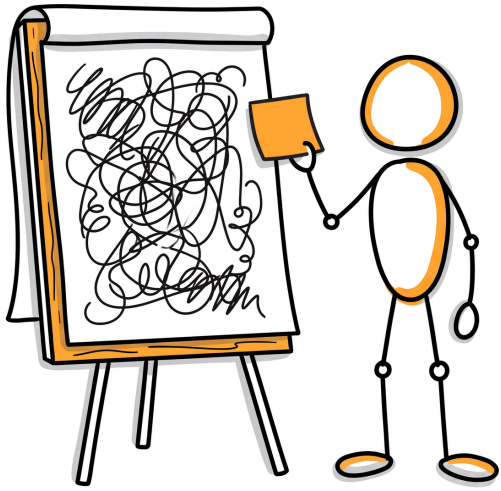
Două momente bune nu repară o zi proastă. Formatele din capitolul ăsta rezolvă participarea acolo unde sunt folosite, nu arhitectura întregului eveniment. CEO-ul de la început a observat diferența tocmai pentru că restul zilei nu semăna cu cele două momente.

Și mai e o limită, mai importantă pentru tema cărții. O sală care a participat intens timp de zece minute a avut o experiență bună. Ca experiența să devină ceva de aplicat, e nevoie de tot ce ai citit în capitolele 3 și 5: cineva care întreabă după, un debrief, un pas verificabil. O conferință e de obicei o fotografie. Formatele de aici fac fotografia mai vie. Filmul se construiește în altă parte.

Experimentul de luni

La următoarea prezentare cu peste 30 de oameni, a ta sau una pe care o organizezi, taie cinci minute de slide-uri. În locul lor, pune o singură întrebare, la care răspunde toată sala: un minut singur, în scris, apoi în perechi sau în trei, cu vecinii de rând. La final, trei grupuri, alese de tine prin rotație, spun cu voce tare ce au găsit.

Semnul numărabil: câți oameni au vorbit în cele cinci minute. Numără-i aproximativ, după grupuri. Într-o sesiune obișnuită de întrebări, cifra e între zero și cinci. Dacă ai trei sute de oameni în perechi, cifra e trei sute.



12

Din debrief în experiment: sesiunea de transfer

SCENĂ COMPOZITĂ

Flipchartul are cincisprezece rânduri, scrise cu markere de trei culori. Aproape fiecare începe cu „ar trebui să”. Ar trebui să comunicăm mai devreme. Ar trebui să documentăm deciziile. Ar trebui să implicăm clientul de la început.

Echipa iese din retrospectivă mulțumită. Discuția a fost bună, poate chiar sinceră. Cineva face o poză cu telefonul, ca să nu se piardă nimic.

Foaia rămâne lipită pe un dulap până la retrospectiva următoare. Acolo, cineva o observă, o citește cu voce tare și constată că rândurile noi seamănă foarte mult cu cele vechi. Rândul nouă nu-l mai înțelege nimeni.

Dacă ai lucrat vreodată într-o echipă care face retrospective, ai văzut flipchartul ăsta. Echipele pleacă din retrospectivă cu o listă de lecții și nu schimbă nimic. Conversația, de cele mai multe ori, a fost în regulă. Problema apare după ce toată lumea se ridică de la masă.

Capitolul ăsta propune o ieșire: un singur experiment activ, verificat la două-trei săptămâni. Și îți prezintă formatul pe care l-am construit în jurul ideii, „Din debrief în experiment”, din piese pe care le cunosc bine: After Action Review, debrief-ul, sesiunea de transfer. Când îți spun ce funcționează, îți spun și de ce, și unde s-ar putea strica.

Capcana listei lungi

O listă de cincisprezece lecții arată ca un succes. În practică, e o formă de amânare colectivă, pusă pe hârtie.

Fiecare rând sună bine cu voce tare. Niciunul nu are un nume lângă el. Niciunul nu are o dată. Niciunul nu spune cum arată momentul în care poți spune „a mers”.

Fără nume, responsabilitatea se împarte la toată echipa, adică nu aparține nimănui. Fără dată, schimbarea rămâne suspendată într-un „curând". Fără un semnal, nici echipa care a scris lista nu poate spune, peste o lună, dacă s-a schimbat ceva.

Cu timpul, retrospectiva devine un ritual de descărcare. Oamenii spun ce i-a deranjat, se simt auziți, pleacă ușurați. Descărcarea are valoarea ei, și nu o disprețuiesc. Doar că e altceva decât schimbarea de comportament, iar confuzia dintre cele două umple dulapurile cu flipcharturi.

De la lecție la experiment

Diferența dintre o lecție și un experiment stă în forma propoziției. Lecția spune ce ar trebui. Experimentul spune cine face ce, până când și cum se vede că a mers.

Și mai e o diferență, la fel de importantă: numărul. Cincisprezece lecții se pot aproba toate deodată, pentru că nu obligă pe nimeni la nimic. Un singur experiment obligă. Tocmai de aceea echipele preferă, instinctiv, lista.

Ideea de bază a formatului e să oprească lista la primul rând. Din tot ce iese dintr-o retrospectivă, se alege un singur lucru, se transformă într-un experiment și se verifică la două-trei săptămâni. Abia după verificare se alege următorul.

Formatul, pe scurt

„Din debrief în experiment" are patru piese:

- **O echipă.** Una singură, cu granițe clare, care lucrează împreună zilnic sau săptămânal. Un departament întreg e prea mare.
- **O sesiune de lansare de două ore:** o retrospectivă structurată după After Action Review, apoi fișa de experiment.

- **Trei revizii pe parcursul a șase-opt săptămâni**, la două-trei săptămâni una de alta, de șaizeci-nouăzeci de minute fiecare. La fiecare, experimentul se verifică și se alege următorul.
- **Trei reguli:** un singur experiment activ pe echipă; fără software; fără raportare individuală către HR. Echipa își notează singură ce s-a schimbat.

Formatul vinde transferul; lansarea e doar începutul lui. Măsura de succes pe care mi-am pus-o: două din trei experimente duse la capăt și un comportament nou observabil la 30 de zile, notat de echipă, nu de facilitator.

Lansarea: retrospectiva

Prima jumătate a lansării e o retrospectivă construită pe cele patru întrebări ale After Action Review, din ghidul armatei americane din 1993 (TC 25-20), pe care l-ai văzut în capitolul 10:

1. Ce am vrut să se întâmple?
2. Ce s-a întâmplat?
3. De ce?
4. Ce facem altfel?

Ordinea e partea care contează. Multe echipe sar direct la „ce facem altfel", fără să treacă prin „ce s-a întâmplat, de fapt". Rezultatul e o listă de bune intenții, deconectate de fapte. After Action Review obligă grupul să stabilească faptele înainte să le explice, și să le explice înainte să decidă.

Pe ce se face retrospectiva? Pe o perioadă de lucru reală a echipei: un proiect încheiat, un sprint, un trimestru, o lansare de produs care a mers prost sau bine. Tot ce iese la întrebarea a patra e materia primă pentru experiment.

Lansarea: fișa de experiment

A doua jumătate transformă un singur rând de la întrebarea a patra într-un experiment. Fișa are patru câmpuri, şi nimic altceva:

O schimbare de practică. Un singur comportament, formulat concret. „Comunicare mai bună" e o direcție. „Cerem clarificare înainte să pornim un task" e o schimbare de practică.

Cine o face. Un nume. Echipa întreagă, în câmpul ăsta, înseamnă, în practică, nimeni. Dacă schimbarea e a tuturor, un singur om e proprietarul ei: cel care urmărește și aduce semnalul la revizie.

Până când. O dată din calendar.

Ce semnal arată că a mers. Ceva ce se poate vedea sau număra. Semnul numărabil din capitolul 1, la scara unei echipe şi a trei săptămâni.

Fișa încape pe o pagină, sau pe un post-it mare, lipit unde îl vede toată echipa. Cu cât e mai simplă, cu atât e mai uşor de verificat peste trei săptămâni, fără să caute nimeni prin foldere.

Cum alegi rândul

Partea cea mai grea a lansării e alegerea. Din zece-cincisprezece lucruri care ies la întrebarea a patra, echipa trebuie să aleagă unul. Patru criterii ajută, în ordinea asta.

Îl controlează echipa? Dacă depinde de alt departament, de un buget sau de o decizie de mai sus, nu e un experiment al echipei. Se notează separat.

Apare destul de des ca să poată fi verificat în trei săptămâni? Un comportament care are ocazia să se întâmple o dată pe trimestru nu se poate verifica la trei săptămâni. „Cerem clarificare înainte de un task nou" are zeci de ocazii. „Facem mai bine prezentarea anuală" are una.

Se poate vedea sau număra? Dacă nu poți formula semnalul într-o propoziție, experimentul e încă o intenție.

Are echipa energie pentru el? Ultimul criteriu și cel mai des ignorat. Dintre lucrurile care trec de primele trei filtre, se alege cel pe care oamenii din cameră vor, sincer, să-l încerce. Un experiment ales pentru că „așa ar trebui" are proprietar pe hârtie și nimeni în practică.

Restul listei nu se aruncă. Se păstrează, scris, ca rezervă pentru reviziile următoare. Echipa va avea de unde alege când primul experiment se închide.

Un comportament-țintă mic

Ca să vezi ce înseamnă „îngust", un exemplu din munca mea. În septembrie 2026 am lucrat, într-o sesiune de trei ore și jumătate, cu oameni la început de carieră, pe un comportament pe care l-am numit „Întreabă devreme": cer clarificare înainte să pornească un task, nu când termenul e deja în pericol.

Nu îți descriu aici sesiunea. Îți arăt doar forma comportamentului, pentru că e exact forma care încape într-un experiment. Momentul e precis: înainte de a începe. Nu „proactivitate", nu „comunicare". Semnalul se poate număra: de câte ori, în ultimele trei săptămâni, a venit cineva să întrebe înainte să pornească, și de câte ori după ce se blocase.

Pusă pe fișă, ar arăta așa:

- **Schimbarea:** înainte să pornim un task nou de peste o zi de lucru, punem cel puțin o întrebare de clarificare celui care l-a cerut.
- **Cine:** Ana urmărește și aduce cifra la revizie. (Numele e ilustrativ.)

- **Până când:** trei săptămâni de azi, la revizia din calendar.
- **Semnalul:** câte taskuri noi au pornit cu o întrebare înainte, din câte au pornit în total.

E aproape ridicol de mic. Tocmai de aceea are şanse.

De ce două-trei săptămâni

Intervalul dintre revizii e ales cu grijă, şi merită explicat, pentru că e primul lucru pe care echipele vor să-l schimbe.

Sub două săptămâni, experimentul n-a avut timp să se întâmple de destule ori ca semnalul să spună ceva. Trei ocazii dintr-o săptămână aglomerată nu înseamnă nimic. Revizia se transformă într-o discuţie despre de ce n-a fost timp.

Peste trei-patru săptămâni, se întâmplă ce ai văzut în capitolul 10: experimentul se estompează, iar rutina îl acoperă. Proprietarul uită să numere. Echipa uită că există o fişă.

Două-trei săptămâni e fereastra în care un comportament mic a avut destule ocazii să apară şi încă nu a avut timp să fie uitat. E şi intervalul care se potriveşte cu ritmul multor echipe care lucrează în sprinturi: o revizie la fiecare sprint sau la fiecare două.

Trei revizii, pe şase-opt săptămâni, nu sunt nici ele întâmplătoare. Prima verifică dacă experimentul a pornit. A doua, dacă a ţinut. A treia, dacă echipa poate duce singură ciclul mai departe.

Reviziile

După lansare urmează trei revizii, la două-trei săptămâni una de alta, fiecare de o oră, cel mult o oră şi jumătate.

La fiecare revizie se întâmplă acelaşi lucru. Echipa se uită la fişă. Proprietarul aduce semnalul. Echipa decide: experimentul continuă încă

un ciclu, se ajustează, sau se închide pentru că a devenit obicei. Dacă s-a închis, se alege următorul, tot unul singur, din ce a rămas de la retrospectiva de lansare sau din ce a apărut între timp.

Revizia nu e ședință de status. Nu se discută tot ce a mers și tot ce n-a mers în ultimele săptămâni. Se discută un singur lucru, cel de pe fișă. Cine facilitează are o singură treabă grea: să tragă discuția înapoi la fișă de fiecare dată când pleacă.

Între revizii, un check-in de zece minute, la jumătatea drumului. Proprietarul întreabă echipa, în ședința obișnuită: mai facem? Ce ne încurcă?

Cum va arăta prima revizie reală, nu știu încă. Îmi imaginez că va aduce cel puțin o surpriză: un experiment care părea mic și s-a dovedit greu, sau unul care părea greu și s-a făcut singur. Când o voi avea, o voi scrie.

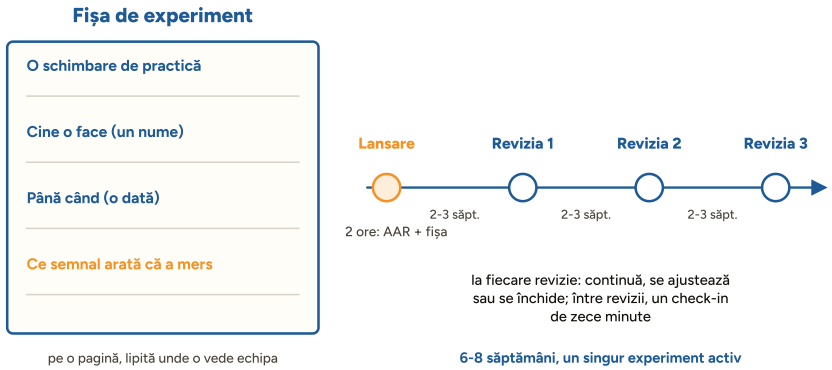


Figura 12. Fișa de experiment și cele trei revizii

Cine face ce

Formatul are trei roluri, și ajută să fie clare de la început.

Facilitatorul ține lansarea și, ideal, prima revizie. Treaba lui e procesul: ordinea întrebărilor din After Action Review, disciplina alegerii

unui singur rând, fișa completată până la capăt. Poate fi cineva din afară sau un facilitator intern. E mai greu să fie managerul echipei, din același motiv ca la sesiunea de transfer: întrebarea „de ce?" trebuie să poată primi și răspunsul „din cauza ta".

Proprietarul experimentului e un om din echipă, altul la fiecare experiment. El aduce semnalul, face check-in-ul de zece minute, amintește echipei că experimentul există.

Managerul echipei protejează timpul: pune reviziile în calendar, nu le mută, nu le transformă în altceva. Și ține regula de aur: nimic din fișă nu ajunge, cu nume, în evaluări.

După prima revizie, facilitatorul extern se poate retrage. Scopul formatului e ca, după opt săptămâni, echipa să știe să facă asta singură, la fiecare retrospectivă.

Ce rămâne după opt săptămâni

Dacă formatul funcționează cum l-am gândit, după opt săptămâni echipa are trei lucruri pe care nu le avea.

Două-trei experimente duse la capăt, fiecare cu semnalul lui. Comportamente mici, dar reale, pe care oamenii le fac acum fără să se mai gândească la fișă.

Un obicei: retrospectivele se termină cu un singur rând, cu nume și dată, în loc de o listă.

Și o dovadă, scrisă de echipă, că retrospectivele lor schimbă ceva. Dovada asta contează mai mult decât pare. O echipă care a văzut o dată că o retrospectivă a produs o schimbare vine la următoarea altfel. Vine pregătită să decidă.

Sesiunea de transfer, ca formă scurtă

Titlul capitolului pomenește și sesiunea de transfer, formatul din capitolul 10: la două-patru săptămâni după orice curs, o sesiune facilitată cu trei întrebări, ce am aplicat, ce s-a blocat, ce schimbăm.

Cele două formate sunt rude. Sesiunea de transfer e forma cea mai simplă, pentru orice training deja plătit. „Din debrief în experiment" e forma lungă, pentru o echipă care vrea să transforme retrospectivele într-un obicei de schimbare. Poți porni de la prima și ajunge la a doua. O sesiune de transfer a cărei a treia întrebare produce un singur lucru, cu nume și dată, e deja un experiment.

Urmărirea la 30 de zile

Pentru ziua 30 am construit un follow-up scurt, de cinci-șapte itemi, completat de echipă. E o măsură declarată de echipă, nu un instrument validat. Conține:

- două comportamente observabile, cele din fișele de experiment;
- o barieră: ce a încurcat cel mai mult;
- un ajutor: ce a ajutat cel mai mult;
- intenția de a continua;
- opțional, o notă de la un coleg din afara echipei, care a observat sau nu ceva diferit.

Rolul lui e să transforme „cred că merge" în câteva rânduri scrise, pe care echipa le poate reciti la următoarea retrospectivă.

Trei reguli și de ce

Un singur experiment activ. După o retrospectivă bună, echipele se entuziasmează și vor să schimbe cinci lucruri deodată. Cinci direcții simultane înseamnă atenție împărțită la cinci. De obicei, niciuna nu

ajunge la capăt. Regula unui singur experiment e și cea care împiedică revizia să devină ședință de status: ai un singur lucru de verificat.

Fără software. Fiecare instrument nou de urmărire adaugă o obligație administrativă care mănâncă exact energia pe care vrei s-o pui în comportament. O fișă pe perete se vede la fel de bine ca un tabel într-o aplicație și nu cere parolă.

Fără raportare individuală către HR. În clipa în care experimentul devine un indicator urmărit de altcineva decât echipa, oamenii încep să scrie ce sună bine în loc de ce e adevărat. Dacă sponsorul cere raport individual, răspunsul e nu. Se livrează fișa echipei, completată de echipă.

Unde se poate strica

Pentru că formatul e nou, îți dau riscurile pe care le-am prevăzut în design și ce le contracarează. Prima rulare va arăta dacă am prevăzut bine.

Echipa nu duce experimentul la capăt. Riscul cel mai probabil. Contramăsura: experimentul se alege mic, de o săptămână, cu un singur proprietar, și cu check-in-ul de zece minute între revizii.

Revizia devine ședință de status. Contramăsura: regula unui singur experiment activ și un facilitator care ține discuția pe fișă.

Sponsorul vrea raport individual. Contramăsura: e interzis din contract. Se livrează fișa echipei.

Și încă două, mai discrete.

Experimentul e prea mare. „Schimbăm cultura feedbackului" e o direcție strategică. Semnul că experimentul e prea mare: la revizie, nimeni nu poate spune dacă s-a întâmplat. „Cam așa, parțial, depinde." Data viitoare, se reformulează mai îngust, chiar dacă pare ridicol de mic.

Experimentul depinde de altcineva. „Vrem ca departamentul X să ne trimită informația mai devreme” e o cerere către alt departament. Experimentul echipei ar fi ce face ea până vine informația. Fișa funcționează pentru comportamente pe care echipa le controlează direct. Cererile către alții se notează separat și se trimit pe canalul potrivit.

Limita

Formatul nu rezolvă conflicte structurale, lipsă de resurse sau decizii care depind de un nivel mai sus decât echipa. Dacă retrospectiva scoate la iveală o problemă de organizare pe care niciun comportament al echipei n-o poate repara, ea se notează și merge unde trebuie.

Și nu repară lipsa de încredere. After Action Review și fișa de experiment presupun că oamenii pot spune ce s-a întâmplat de fapt, nu versiunea diplomatică. Dacă siguranța din capitolul 6 lipsește, discuția despre siguranță vine înaintea discuției despre experimente.

Versiunea de zece minute

Nu ai nevoie de formatul întreg ca să folosești ideea de mâine. Dacă ai o retrospectivă programată săptămâna asta, păstrează-i forma obișnuită și schimbă doar ultimele zece minute.

Când lista e gata, întreabă: „Dacă am putea schimba un singur lucru până la retrospectiva următoare, care ar fi?” Lasă echipa să aleagă. Treceți lucrul ales prin cele patru câmpuri. Scrie numele, data și semnalul pe un post-it. La retrospectiva următoare, începeți cu post-it-ul, înainte de orice altceva.

Asta e, în fond, tot formatul, comprimat. Restul (lansarea de două ore, cele trei revizii, regulile) există ca să facă ideea să țină și atunci când echipa e obosită, ocupată sau sceptică.

Ce aștept de la prima rulare

Pentru că formatul e nou, îmi notez dinainte ce vreau să aflu de la prima rulare, ca să nu mă păcălesc după. Dacă experimentele alese la lansare sunt suficient de mici încât să fie duse la capăt. Dacă reviziile rămân pe fișă sau alunecă spre status. Dacă, la ziua 30, echipa poate numi singură un comportament nou, fără ajutorul meu. Ce aflu intră în ediția următoare a capitolului.

O notă pentru tine, dacă vrei să încerci formatul înaintea mea: încearcă-l, și spune-mi ce a ieșit. Un format nou se construiește mai repede din mai multe rulări, făcute de mai mulți oameni, decât dintr-una singură, făcută de autorul lui. Iar ce iese greșit la voi e exact informația de care am nevoie. Adresa mea e la finalul cărții.

Ce ceri cuiva care aplică formatul

Dacă delegi formatul unui manager de echipă sau unui facilitator intern, cere trei lucruri, verificabile fără să fii de față:

- o fișă de experiment vizibilă, cu toate cele patru câmpuri completate;
- o dată în calendar pentru fiecare dintre cele trei revizii;
- la fiecare revizie, un răspuns clar: experimentul a fost dus la capăt sau nu.

Dacă lipsește vreunul, ai din nou lista lungă de lecții, cu altă etichetă.

Experimentul de luni

La următoarea retrospectivă pe care o conduci sau la care participi, oprește lista la primul rând. Unul, nu cincisprezece.

Transformă-l pe loc în cele patru câmpuri: schimbarea, cine, până când, semnalul. Lipește fișa undeva la vedere.

Pune în calendar, imediat, revizia la trei săptămâni.

Semnul numărabil: la trei săptămâni, experimentul a avut loc sau nu. Un răspuns, da sau nu, cu semnalul stabilit de la început. Dacă e da, alegi următorul rând. Dacă e nu, înainte să treci mai departe, afli de ce.



13

Retreatul care merge

Exista o sală de curs. Era o zi plăcută, locația avea multă verdeață, intimitate, zone de umbră și de soare și un mic lac. Lucram cu echipa de HR a unei companii farmaceutice și am decis să țin workshopul afară.

Obiectivele au fost atinse. Implicarea a fost mare. Nu pot să-ți dau mai mult de atât, pentru că nu am măsurat mai mult de atât, și asta e partea care mă interesează în capitolul ăsta.

Ce am luat de acolo e o întrebare pe care o pun de atunci înainte să aleg orice loc. Multe dintre sălile în care am lucrat de-a lungul timpului n-aveau lumină naturală, ventilație sau spațiu de mișcare. Le acceptasem ca pe ceva dat. Ziua de lângă lac mi-a arătat că spațiul e ingredient, în aceeași categorie cu agenda și cu întrebările. Întrebarea sună așa: de ce am nevoie ca workshopul ăsta să fie memorabil și eficient? Abia apoi caut spațiul.

Ce nu știu despre ziua aia e ce s-a întâmplat după. Dacă echipa a plecat cu o direcție, dacă direcția a ținut două luni, dacă cineva a întrebat de ea. N-am avut nicio bornă după. Ziua a fost bună. Ce a rămas din ea, nu știu.

Asta e toată problema retreaturilor, spusă pe o singură zi.

Capcana evadării

SCENĂ COMPOZITĂ

Un director general vrea un retreat pentru echipa de conducere. Alege o locație frumoasă, la două ore de oraș, cu restaurant bun și camere cu vedere. Programul: dimineața ceva de energie, după prânz o sesiune de strategie cu o prezentare de patruzeci de slide-uri, seara cină festivă. A doua zi, aceeași formulă, cu un pic mai puțină energie.

În sesiunea de strategie iese o listă de șapte priorități. Toată lumea e de acord cu ele. Sunt scrise frumos pe flipchart, fotografiate, trimise pe email luni. Luni echipa reia exact conversația pe care o lăsase vi-

neri. Peste două luni, la ședința trimestrială, cineva întreabă de lista de la retreat. Nimeni nu știe exact unde e emailul. Nimeni nu e supărat. Toată lumea își amintește retreatul cu plăcere.

Retreatul ăsta e ușor de vândut, pentru că se vinde singur. Locația impresionează, poza de grup arată bine, feedbackul de la final e aproape întotdeauna pozitiv. Oamenii au petrecut timp plăcut împreună, departe de birou. Partea asta e ieftină de obținut. Partea scumpă e să transformi cele două zile în ceva care ține după prima săptămână de întoarcere.

E același efect de două săptămâni din capitolul 1, la o scară mai mare și cu o factură mai mare. Două zile rămân o singură repriză, oricât de bine ar fi gândite. Fără cineva care întreabă peste o lună ce s-a întâmplat cu decizia din ziua a doua, decizia se stinge ca orice altă experiență izolată.

Soluția pe care o propun are puțin de-a face cu programul celor două zile. Retreatul se cumpără ca parcurs: diagnoză înainte, două zile, urmărire contractată după. Iar mersul, în parcursul ăsta, e metodă de lucru.

Parcursul în trei piese

Ce urmează e felul în care propun retreaturile prin TeamRetreat.ro. E o arhitectură de ofertare, construită din piese pe care le cunosc din practică și din cercetare, pusă cap la cap ca răspuns la capcana de mai sus. Nu e rezultatul unui studiu și nu vine cu o cifră de succes, pentru că nu există încă una. Peste câteva retreaturi construite așa, „câte angajamente mai sunt vii la 60 de zile” va deveni cifra pe care o pot arăta. Acum n-o am, și nu o inventez.

Arhitectura are trei piese:

1. **Înainte, două săptămâni:** diagnoza de transfer și interviuri scurte.

2. **Retreatul, două zile:** în prima zi un walkshop de trei ore; seara un format de apreciere; a doua zi ştiri din viitor, o hartă de orizonturi şi un tabel cu pas, proprietar şi termen la 60 de zile.
3. **După, două luni:** scrisoarea către sine la 14 zile, check-in la 6 săptămâni, revizie la 60 de zile.

Fiecare piesă are un rol precis. Le iau pe rând.

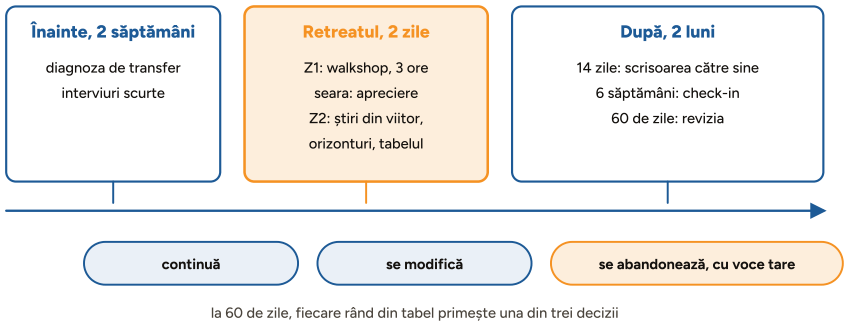


Figura 13. Retreatul în trei piese, pe o axă de 60 de zile

Prima piesă: diagnoza de dinainte

Cu două săptămâni înainte, două lucruri.

Primul e versiunea scurtă a instrumentului din capitolul 3, completată de liderul care cumpără retreatul. Pentru un retreat, întrebările se mută puţin: în loc de „ultimul training", te uiţi la ultima decizie importantă luată de echipă. A întrebat cineva de ea în prima săptămână? Au vorbit oamenii între ei despre ea? A existat o ocazie reală de a o pune în practică? Răspunsurile îţi spun, înainte de orice altceva, cât de probabil e ca decizia de la retreat să aibă aceeaşi soartă.

Al doilea sunt interviurile scurte, cu fiecare om care vine. Câteva întrebări directe: ce funcţionează bine în echipă acum, ce se blochează în mod repetat, ce decizie aşteaptă de mult şi tot se amână.

Interviurile au două roluri. Aflu unde e problema reală, care diferă aproape întotdeauna de versiunea din briefingul de vânzare. Și fiecare om intră în retreat știind că a fost ascultat înainte să înceapă programul. Asta schimbă felul în care participă. Vine la o discuție pornită din ce a spus el, cu două săptămâni în urmă, și are mai puține motive să vină cu garda sus.

Fără diagnoză, cele două zile pornesc de la o pagină goală și ghicesc ce are nevoie echipa. Cu ea, fiecare oră din program are un motiv legat de o problemă numită de oameni reali.

A doua piesă: cele două zile

ZIUA 1: WALKSHOP-UL

Walkshop-ul vine dintr-un articol academic de etică a științei și tehnologiei, publicat de Fern Wickson, Roger Strand și Kamilla Kjølberg în 2015. Forma lui de bază: douăzeci de minute de cadru la plecare, apoi un drum cu trei opriri, la fiecare câte o întrebare, apoi recoltarea la un punct fix. Două-patru ore, patru-cincisprezece oameni. Notițele se fotografiază și se trimit tuturor în 24 de ore.

Walkshop-ul e în arhitectură pentru că rezolvă o problemă pe care o cunosc bine din sală: conversațiile grele se țin prost pe scaune aliniate în jurul unei mese, sub privirea tuturor.

Ce face walkshop-ul, din ce spun autorii lui și din ce știu despre corp și spațiu: mersul schimbă conversația. Nu te uiți în ochii omului de lângă tine, te uiți înainte, amândoi la același drum. Întrebările grele primesc răspunsuri mai puțin defensive când nimeni nu stă față în față. Iar oprirea, cu o întrebare nouă, taie discuția în bucăți și obligă grupul să noteze ce a ieșit înainte să meargă mai departe.

Întrebările de la cele trei opriri vin din diagnoză. Dacă interviurile au arătat că echipa amână de un an o decizie de structură, una dintre

opriri e despre asta. Întrebările generice despre „viziunea echipei” se pot pune oriunde, și de aceea nu produc nimic.

SEARA: APRECIERE, SAU ROSTIREA PIERDERII

Seara primei zile e pentru un format scurt de apreciere. Unul posibil e Positive Gossip, din Liberating Structures Fieldbook (Keith McCandless și Nancy White, 2026, licență CC BY-SA 4.0): trei runde de câte un minut pe persoană, în perechi noi de fiecare dată, în care vorbești despre un mentor din viața ta, despre cineva din grup, apoi despre partenerul din față. Altul e bârfa pozitivă cu spatele întors, exercițiul meu, pe care îl descriu în capitolul 7.

Există o excepție. Dacă echipa iese dintr-o restructurare, dacă au plecat oameni, dacă s-a închis un departament, aprecierea poate suna fals. Fieldbook-ul din 2026 are un format pentru asta, Grief Walking: mers în pereche, în care oamenii rostesc o pierdere organizațională. E un format de treapta a patra, cu conținut greu. Îl pun pe masă doar dacă echipa a consimțit dinainte, cu drept de retragere fără explicații și fără nicio înregistrare. Nu-l descriu aici pas cu pas, și nici nu l-am rulat. Îl menționez pentru că un retreat care ignoră o pierdere recentă construiește pe un teren pe care toată lumea îl simte, dar nimeni nu-l numește.

ZIUA 2: ȘTIRI DIN VIITOR, ORIZONTURI, TABELUL

A doua zi e ziua în care echipa trece de la observație la decizie.

Deschide un format din același Fieldbook, Future Present: grupurile scriu „știri” dintr-un viitor apropiat despre echipa lor, ca și cum ar fi deja întâmplate, le citesc cu voce tare, apoi extrag primii pași de azi. E mai ușor să vorbești limpede despre viitor când îl scrii ca pe ceva deja împlinit, cu titlu și detalii. Riscul formatului e cunoscut: rămâne SF, frumos și fără pași. Tocmai de aceea partea a doua, cu pașii de azi, se ține strict.

Apoi o hartă de orizonturi. Există o familie întreagă de instrumente de foresight, dintre care cel mai cunoscut e Three Horizons: o hartă de conversație despre ce se stinge în organizație, ce se naște și ce e în tranziție. Folosesc ideea ca structură de conversație, fără să o transform aici într-un protocol. Ce aduce e o întrebare pe care echipele de conducere o evită: ce anume lăsăm să moară ca să facem loc?

Ziua se închide cu tabelul. Trei coloane: pas, proprietar, termen la 60 de zile. Un rând pe decizie. Puține rânduri; trei e mai bine decât șapte. Fiecare pas are un singur proprietar, cu nume. Fiecare termen e o dată din calendar.

E aceeași logică pe care o vezi la fișa de experiment din capitolul 12, la o scară mai mare: pentru o echipă de conducere și un orizont de două luni, în loc de o echipă de proiect și trei săptămâni.

A treia piesă: cele două luni de după

Aici se pierde efectul majorității retreaturilor, pentru că nimeni nu bugetează, nici în timp, nici în bani, ce vine după cele două zile.

La 14 zile, scrisoarea către sine. La finalul retreatului, fiecare om își scrie o scrisoare: ce a decis să facă diferit și de ce a contat în ziua a doua. Scrisoarea e a lui. Organizatorul o păstrează sigilată și i-o trimite înapoi la 14 zile. Nu o citește nimeni altcineva. Rolul ei e să reaprindă, într-un moment ales dinainte, angajamentul luat la cald, exact când rutina a început să-l acopere.

La 6 săptămâni, check-in-ul. O oră, față în față sau online. Echipa trece prin tabelul din ziua a doua, rând cu rând: ce e activ, ce s-a blocat, de ce sprijin e nevoie.

La 60 de zile, revizia. Momentul în care retreatul se închide. Fiecare rând din tabel primește una din trei decizii: continuă, se modifică, se abandonează. Iar abandonul se spune cu voce tare.

Diferența asta pare mică și e, după mine, cea mai importantă din tot capitolul. În retreatul clasic, direcțiile nu se abandonează, se uită. Nimeni nu decide să renunțe la prioritatea numărul patru; pur și simplu nu mai întreabă nimeni de ea. Uitarea colectivă lasă în urmă ceva toxic: echipa învață că deciziile de la retreat nu contează. La următorul retreat, toată lumea aprobă orice, pentru că toată lumea știe cum se termină. Renunțarea explicită, cu motiv, face opusul. Arată că deciziile au fost luate în serios, inclusiv cele care nu mai au sens.

Cum arată revizia, pe hârtie

N-am încă o revizie de 60 de zile făcută pe arhitectura asta pe care să ți-o povestesc. Pot să-ți spun cum e proiectată, ca să știi ce să ceri.

Durează cel mult două ore. Participă aceiași oameni care au fost la retreat. Nu se prezintă nimic pe ecran. Pe perete stă tabelul din ziua a doua, printat mare, exact cum a fost scris atunci, cu scrisul de mână al oamenilor, fără să fie „curățat" între timp.

Se ia fiecare rând pe rând, cu trei întrebări, aceleași de fiecare dată. Ce s-a întâmplat, în fapte? Proprietarul răspunde primul, iar ceilalți adaugă ce au văzut ei. Ce a ajutat și ce a blocat? Aici ies, de obicei, lucrurile pe care diagnoza din capitolul 3 le numește manager, colegi, ocazie. Ce decidem: continuă, se modifică, se abandonează? Decizia se scrie pe tabel, lângă rândul vechi.

La final, echipa alege cel mult un rând nou, dacă e nevoie de el, cu același format: pas, proprietar, termen. Cine a condus retreatul poate facilita revizia, dar nu e obligatoriu. Ce e obligatoriu e ca revizia să aibă loc, la data scrisă în contract, chiar dacă jumătate din rânduri au eșuat. Mai ales atunci.

Iar dacă toate rândurile au mers? Atunci echipa are, pentru prima dată, dovada scrisă că un retreat al ei a produs ceva la două luni. Do-

vada asta schimbă felul în care se va cumpăra următorul retreat, şi felul în care vor intra oamenii în el.

Contractul

Un detaliu contractual: cele trei borne sunt în contract, cu date. Nu „dacă vreți, putem face şi un follow-up". Un follow-up opțional nu se întâmplă, pentru că la şase săptămâni toată lumea e ocupată, iar ce e opțional cade primul.

Mersul ca metodă de gândire

Un punct pe care clienții îl subestimează: în arhitectura asta, walkshop-ul e sesiunea serioasă. Nu e pauza dintre sesiunile serioase de la masă.

În harta din capitolul 8, „corp şi spațiu" e unul dintre cele opt mecanisme de învățare. Retreatul e locul natural pentru el, fiindcă e singurul moment din an în care echipa de conducere are timp şi spațiu să iasă din scaun. Folosit bine, mecanismul face ce face ziua de lângă lac: oamenii vorbesc altfel pentru că stau altfel.

Structura celor trei opriri contează la fel de mult ca mersul. Fără opriri, walkshop-ul devine o plimbare plăcută, în care oamenii vorbesc despre orice şi nu notează nimic. Cu opriri, mersul are recoltare: te oprești, pui întrebarea potrivită momentului, notezi, mergi mai departe.

Traseul se alege dinainte. Ai nevoie de un drum pe care se poate merge în grupuri mici, cu puncte naturale de oprire unde grupul se strânge fără să blocheze pe nimeni.

Planul de rezervă

Orice plan care depinde de vreme are nevoie de o variantă pregătită dinainte, nu improvizată în dimineața zilei, sub presiune.

Varianta de rezervă păstrează logica și schimbă mediul. Grupurile pot merge prin interior, pe coridoare lungi sau printr-un spațiu generos, cu cele trei opriri marcate fizic, câte o coală de flipchart pe perete. Aerul liber ajută. Ce ține formatul în picioare sunt opririle și recoltarea.

La fel de important e accesul. Întrebarea „are cineva nevoie de un traseu diferit?" se pune la diagnoză, nu în ziua a doua. Dacă în echipă e cineva care nu poate merge pe teren variat, un traseu ales prost îl scoate din exercițiul central al retreatului, adică exact din experiența comună pe care încerci s-o construiești. Varianta statică, cu aceleași întrebări la aceleași momente, există pentru cine nu poate merge. Apă, ritm lent, drept de pauză oricând.

Unde se strică

Walkshop-ul devine plimbare. E pe agendă, dar oamenii merg în grupuri, vorbesc liber, iar la final nimeni nu are notițe. Diferența dintre o plimbare și un walkshop stă în disciplina opririlor. Peisajul contează mai puțin.

Tabelul dispare. Decizii bune în ziua a doua, trecute într-un tabel, apoi tabelul se pierde într-un email pe care nu-l mai deschide nimeni. Fără check-in și fără revizie, retreatul se comportă exact ca teambuildingul din capitolul 1.

Diagnoza se face în grabă. Un chestionar trimis cu o seară înainte înlocuiește interviurile. Cele două zile construiesc pe o înțelegere greșită a problemei, oricât de bine ar merge restul.

Liderul dispare după ziua a doua. Cele trei borne depind de un om din interior care le ia în serios. Dacă cel care a cumpărat retreatul iese din peisaj imediat după, bornele rămân pe hârtie. Structura pregătește terenul; cineva din echipă trebuie să tragă de ea la fiecare bornă.

Ce ceri unui furnizor de retreat

Dacă tu cumperi retreatul, cere trei lucruri înainte să discuți locația:

- **Diagnoza**, cu date în calendar: cine completează, cine e intervievat, când. O promisiune vagă de „vom vorbi puțin cu echipa înainte” nu se pune.
- **Direcția la 60 de zile**: propunerea trebuie să spună cum arată tabelul de la finalul zilei a doua și cine îl ține.
- **Cine verifică**: cele trei borne de după, scrise în contract, cu date și cu numele celui care le convoacă.

Dacă propunerea primită descrie doar cele două zile, ai în mână un eveniment cu decor bun. Poate e exact ce vrei, și e în regulă dacă asta ai decis să cumperi. Doar nu-l cumpăra crezând că e altceva.

Limita

Arhitectura în trei piese nu repară o echipă în care neîncrederea e instalată de mult. Dacă oamenii vin la retreat cu relații deteriorate între ei sau cu liderul, două zile bune pot deschide o conversație. Nu vindecă singure o relație stricată de luni de zile. În cazul ăsta, retreatul e un pas util, iar problema de fond cere lucru separat, înainte sau în paralel.

Și arhitectura nu înlocuiește decizia. Dacă direcția e deja hotărâtă sus și retreatul e doar ocazia de a o anunța, știrile din viitor devin exercițiu de ghicit ce vrea managerul. Spune asta dinainte, la diagnoză. Uneori răspunsul corect e că echipa are nevoie de o întâlnire de comunicare bine făcută, mai ieftină decât un retreat.

Și încă o limită, a mea: până nu am câteva revizii de 60 de zile făcute pe arhitectura asta, capitolul îți dă o logică, nu o dovadă. Logica are în spate tot ce ai citit până aici, de la efectul de două săptămâni la

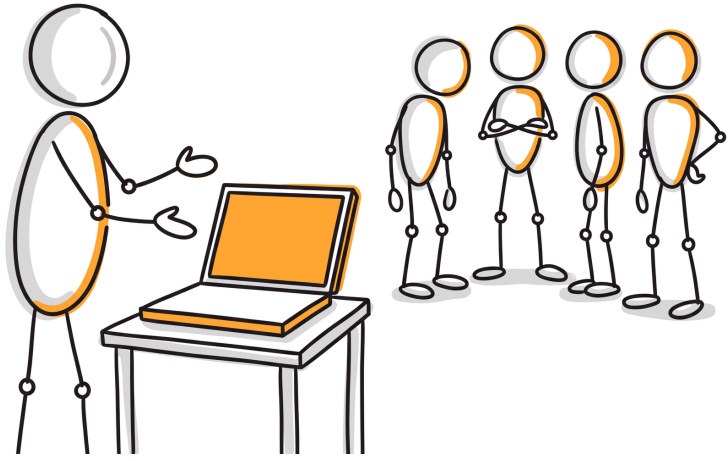
climatul de după. Dovada o construim împreună, retreat cu retreat, numărând rândurile vii din tabel.

Experimentul de luni

La următoarea cerere de retreat din organizația ta, oprește discuția înainte de locație și cere trei lucruri: diagnoza, direcția la 60 de zile, cine verifică. Abia după ce le ai pe toate trei, deschide lista de hoteluri.

Dacă ai deja un retreat programat, ia tabelul de decizii din ziua a doua, sau schița lui, și verifică pentru fiecare rând trei lucruri: un proprietar cu nume, o dată din calendar, un semnal vizibil. Completează ce lipsește înainte să trimiți invitațiile.

Semnul numărabil al capitolului: la ziua 60, câte rânduri din tabel au fost verificate efectiv, cu decizie explicită (continuă, se modifică, se abandonează). Dacă din trei rânduri a fost verificat unul, structura de urmărire nu funcționează încă, oricât de bune au fost cele două zile.



14

AI-ul repetă cu tine, oamenii te învață

La prima întâlnire a comunității Hacking HR România, în 2026, după o parte de cunoaștere, a urmat o dezbatere despre viitorul învățării organizaționale și despre AI.

Am plecat de acolo cu câteva idei.

Prima: oamenii preferă să întrebe un asistent AI când au o problemă punctuală, în loc să meargă la un training clasic. Rolul L&D se mută, încet, din creator de conținut în facilitator de spațiu, buget și resurse.

A doua: echipele hibride, oameni plus AI, cer ca omul să rămână în centrul deciziilor.

A treia: gândirea critică devine competența de bază. Altfel, oamenii preiau prin copy-paste ce generează AI-ul.

A patra: pe măsură ce AI-ul preia rutina, interacțiunea umană devine activul cel mai valoros. Facilitarea, empatia, coachingul.

A cincea: frica de AI se tratează cu change management. Un training singur nu ajunge.

Le pun aici ca pe ce au fost: ideile unei dezbateri, nu concluziile unui studiu. Mi-au rămas în minte pentru că se potrivesc cu tot restul cărții. Dacă AI-ul preia repetiția, oamenii rămân pentru ce nu se poate repeta singur: alegerea, scena cu alți oameni, debrief-ul, verificarea în muncă.

Teza capitolului, într-o propoziție: simulatorul de conversații poate prelua repetiția; debrief-ul rămâne al oamenilor. Pe scurt, în trei verbe: repeți în privat, exersezi cu oamenii, verifici în muncă la 30 de zile.

Cele două extreme

Discuția despre AI în învățare alunecă repede spre una din două poziții.

Prima: AI-ul poate înlocui tot ce ține de facilitare. Argumentul sună economic. De ce să plătești un om pentru ore de repetiție ghidată, când un program poate rula scenarii zi și noapte, cu oricâți oameni deodată?

A doua: AI-ul n-are ce căuta aici. Argumentul sună etic. Conversațiile grele țin de emoție și de relație, iar emoția nu se antrenează cu un algoritm.

Amândouă au o bucată de adevăr. Prima are dreptate că repetiția e scumpă și rară. Capitolul 1 a arătat de ce contează reprizele, iar un om care vrea să exerseze de cinci ori o conversație grea n-are, de obicei, pe cine să roage. A doua are dreptate că o conversație grea e mereu despre o relație anume, cu o istorie pe care niciun model nu o cunoaște.

Fiecare greșește când rămâne singură. Un simulator fără oameni produce scoruri frumoase, fără legătură cu ce se întâmplă luni în echipă. Un refuz total lasă omul fără repetiție, exact acolo unde repetiția îl ajută cel mai mult: la primele încercări stângace, pe care nu vrea să le facă în fața colegilor.

Ce face mașina și ce fac oamenii

Împărțirea sarcinilor e simplă.

Repeți în privat. Cu o mașină care nu te judecă, nu ține minte cum ai bâlbâit-o prima dată și e disponibilă la ora două noaptea. Încerci, primești feedback, ajustezi, încerci din nou. De câte ori ai nevoie.

Exersezi cu oamenii. În cameră, unde textul devine gest, privire, pauză. Unde un coleg poate să-ți spună „aici ai sunat defensiv” cu o nuanță pe care un program n-o prinde. Unde exercițiul primește debrief.

Verifici în muncă, la 30 de zile. Dacă conversația grea s-a purtat, de fapt, cu omul real. Nu dacă ai obținut un scor bun la ea.

Mecanismul din spatele repetiției cu AI e cel mai vechi din harta din capitolul 8: practica deliberată cu feedback. Încercare, feedback, ajustare, repetare. Ce adaugă mașina e disponibilitatea și lipsa de martori. Ce trebuie să adaugi tu e grila: feedbackul se dă pe comportamente observabile (ai pus o întrebare deschisă? ai lăsat pauză? ai numit ce ai auzit?), nu pe fluența textului sau pe „emoția" din voce.

SCENĂ COMPOZITĂ

Un manager are de spus unui om din echipă că proiectul la care a lucrat trei luni nu merge mai departe. A amânat conversația de două săptămâni. Seara, acasă, deschide un asistent AI și îi cere să joace rolul colegului. Încearcă prima frază. Sună rece. O schimbă. A doua variantă sună ca o scuză. O schimbă din nou. La a cincea încercare, are o frază pe care o poate spune fără să se ascundă după ea și fără să se scuze.

A doua zi, conversația reală merge altfel decât a exersat-o. Colegul reacționează diferit de simulator. Dar prima frază, cea mai grea, iese. Iar după ea, managerul e destul de liniștit ca să asculte.

Ce n-a făcut simulatorul: nu i-a spus managerului dacă decizia e corectă. Nu l-a ajutat să înțeleagă de ce colegul a tăcut un minut întreg. Nu l-a întrebat, după, ce ar face altfel. Pentru astea e nevoie de oameni.

Cum arată un scenariu bun

Tot ce face un simulator depinde de scenariul pe care îl primește. Un scenariu generic („un angajat nemulțumit cere o mărire") produce repetiție generică. Un scenariu bun are cinci părți, și toate vin de la participant.

Situația reală, cu numele schimbate. Ce s-a întâmplat până acum, de ce conversația e grea, ce s-a spus deja.

Celălalt om. Ce rol are, ce vrea, de ce îi e frică, cum reacționează de obicei. Participantul îl cunoaște mai bine decât orice model.

Obiecțiile probabile. Primele două-trei lucruri pe care le va spune celălalt, în cuvintele lui. Aici se câștigă cel mai mult: repetiția pe obiecțiile reale e cea care îl pregătește pe om pentru luni.

Comportamentul-țintă. Ce anume vrea participantul să facă altfel în conversația asta. Unul singur. „Să spun decizia în prima frază, fără introducere de cinci minute."

Grila. Două-trei comportamente observabile pe care se dă feedbackul. A spus decizia în primul minut? A pus o întrebare după? A lăsat tăcerea să existe?

Scenariul se scrie în atelierul de deschidere, cu ajutorul colegilor. Iar scrierea lui e deja o parte din învățare: formulând obiecțiile, omul își numește singur ce îl sperie în conversația asta.

Gândirea critică, și cu mașina

A treia idee de la Hacking HR, gândirea critică, se aplică și aici, la repetiția însăși.

Feedbackul unui simulator poate fi greșit. Poate lăuda o frază care, spusă omului real, ar suna fals. Poate penaliza o pauză care, în conversația reală, ar fi fost exact ce trebuia. Un participant care ia feedbackul mașinii drept adevăr exersează, cu multă disciplină, lucrul greșit.

De aceea, în atelierul de închidere, una dintre întrebările de debrief e despre simulator: unde ți-a dat un feedback cu care nu ești de acord, și de ce? Mă aștept ca răspunsurile la ea să fie printre cele mai utile

din tot atelierul: în ele, oamenii numesc ce știu despre relația lor și ce nu știe mașina.

Ce se schimbă pentru L&D

Prima idee din seara aceea, mutarea L&D din creator de conținut în facilitator de spațiu, buget și resurse, are o consecință practică pentru cititorul cărții ăsteia.

Dacă oamenii își iau răspunsurile punctuale de la un asistent AI, cursul care transmite informație pierde teren. Ce rămâne greu de înlocuit e exact ce descrie restul cărții: cadrul în care oamenii exersează împreună, debrief-ul, climatul de după, verificarea la 30 de zile. Adică tot ce se întâmplă înainte și după conținut.

Pentru un departament de L&D, asta înseamnă mai puține cursuri de cumpărat și mai multe arhitecturi de proiectat: cine repetă ce, cu cine, când se verifică. Unele dintre repetiții le va face o mașină. Proiectul rămâne al oamenilor.

Laboratorul de conversații

Pe ideea asta am construit un format pe care îl numesc laboratorul de conversații.

Arhitectura are trei piese.

Un atelier de deschidere, cu oameni. Scene pe statut, de felul celor din capitolul 4, și alegerea comportamentului-țintă. Fiecare participant pleacă știind ce conversație vrea să poată purta și ce comportament anume vrea să antreneze în ea: un refuz clar spus unui coleg mai vechi, un feedback greu care nu strică relația.

Trei săptămâni de repetiție în privat, cu un simulator AI de conversații dificile. Două scenarii, câteva sesiuni pe persoană. Scorul îl

vede doar participantul. Nimeni din echipă nu vede câte încercări au fost, nici prima variantă stângace.

Un atelier de închidere, cu scenele reale și debrief uman. Oamenii se întorc în cameră, joacă scenele lor reale cu colegi, primesc debrief. Aici se leagă repetiția de ce urmează luni.

La ziua 30, măsurarea: cinci itemi ai mei, completați de participanți, despre comportamentele exersate și folosite. Fără scoruri AI în raport.

Promisiunea formatului, spusă cum o spun clienților: repeți în privat, alegi cum exersezi cu ceilalți, verifici ce folosești în muncă.

Fără atelierul de închidere, laboratorul ar fi un exercițiu de dicție. Cu el, e o repetiție înainte de premieră.

Liniile roșii

Niciun simulator nu intră într-un program de-al meu fără câteva reguli scrise dinainte. Le numesc liniile roșii, și nu le negociez:

- **Scorurile sunt ale participantului.** Nimeni altcineva nu vede scorul individual.
- **Se livrează doar agregat de echipă, anonim.** HR-ul poate vedea o tendință, niciodată o persoană.
- **Fără detectare de emoții din voce sau din față.**
- **Fără folosirea scorurilor la evaluare, recrutare, promovare sau sancțiuni.**
- **Consimțământ separat.** A accepta programul de dezvoltare și a accepta prelucrarea datelor de exersare sunt două acorduri distincte, cerute separat, în scris.
- **Fără antrenarea modelelor pe datele participanților** fără un acord separat pentru asta.

- **Scenariile sunt scrise în format propriu**, portabile pe cel puțin două platforme, ca să nu depind de un singur furnizor.

Fiecare regulă închide o ușă pe care un program de dezvoltare n-ar trebui s-o deschidă. Dacă un manager poate vedea scorul unui om la conversația despre o concediere, exercițiul s-a transformat din repetiție în evaluare, iar omul va juca pentru evaluator.

Unele dintre linii sunt și lege. Regulamentul european privind inteligența artificială (AI Act) interzice, prin articolul 5(1)(f), sistemele de recunoaștere a emoțiilor la locul de muncă, iar interdicția se aplică din 2 februarie 2025. Obligațiile pentru sistemele cu risc ridicat din Anexa III, care includ o parte din folosirile AI în relația de muncă, au fost amânate la 2 decembrie 2027, prin regulamentul de modificare din 2026. Concluzia practică: orice ofertă care promite să-ți spună „cât de nervos a sunat angajatul în conversația simulată" e, la locul de muncă din Uniunea Europeană, interzisă, indiferent cât de bine arată graficul.

Regula de bază

Deasupra liniilor roșii am o regulă mai simplă, care decide dacă AI-ul intră deloc în program: dacă varianta fără AI produce aceeași învățare cu risc mai mic, vând varianta fără AI.

Laboratorul de conversații poate funcționa și fără simulator. Repetiția în privat poate fi înlocuită cu repetiție în perechi, cu un coleg de încredere, pe aceleași scenarii. E mai greu de organizat și cere mai mult curaj de la participanți. Pentru unele echipe, e varianta mai bună. AI-ul e infrastructură. Munca adevărată e conținutul, alegerea comportamentului și debrief-ul.

Când să nu folosești deloc un simulator

Regula de bază are și câteva aplicări clare, în care răspunsul meu e simplu: fără simulator.

Conversațiile cu încărcătură grea. O pierdere, o boală, un conflict care a lăsat urme. Sunt conversații de treapta a patra, din capitolul 6. Repetiția cu o mașină poate trezi ceva ce mașina nu știe să țină. Dacă un om intră în distres singur, noaptea, în fața unui ecran, nu e nimeni acolo.

Când nu există buget sau timp pentru debrief uman. Un simulator fără atelierul de închidere e un exercițiu de dicție. Dacă organizația vrea „doar platforma", fără oameni după, varianta onestă e să nu o faci.

Când oamenii nu au încredere că datele rămân ale lor. Dacă, din istoria organizației, oamenii au motive să creadă că scorurile vor ajunge unde nu trebuie, nicio clauză nu va schimba felul în care exersează. Întâi se construiește încrederea, apoi se aduce instrumentul.

Când repetiția în perechi e posibilă și suficientă. Pentru o echipă mică, apropiată, în care oamenii se pot ruga unii pe alții să joace un rol, simulatorul adaugă cost și risc fără să adauge învățare.

Ce le spui participanților înainte

Consimțământul separat din liniile roșii pare o formalitate. Pentru participanți, e primul moment în care participanții află cum vor fi tratați, și merită scris în cuvinte simple. Ceva de felul ăsta:

„În următoarele trei săptămâni vei repeta două conversații cu un simulator. Scorurile le vezi doar tu. Nimeni din companie, nici managerul tău, nici HR-ul, nu vede ce ai exersat sau cum ți-a ieșit. Primim doar o medie pe tot grupul, fără nume. Simulatorul nu analizează vocea sau fața ta ca să-ți ghicească emoțiile. Datele tale nu se folosesc

pentru a antrena programul. Poți să te oprești oricând, fără să explici de ce, și poți face aceeași repetiție cu un coleg, în loc de simulator."

Dacă furnizorul sau organizația nu-ți permit să scrii un text ca ăsta, adevărat în fiecare propoziție, ai aflat ceva important înainte să începi.

Frica de AI

A cincea idee din seara de la Hacking HR merită o secțiune separată, pentru că ține direct de cititorul cărții ăsteia: frica de AI se tratează cu change management. Un training singur nu ajunge.

Când un simulator intră într-o organizație, unii oameni îl văd ca pe o unealtă. Alții îl văd ca pe primul pas spre a fi înlocuiți sau supravegheați. Un curs despre „cum să folosești AI-ul" răspunde primilor. Pe ceilalți îi lasă cu frica neatinsă, iar frica se vede exact în felul în care vor exersa: prudent, pentru scor, fără să riște nimic.

Ce ajută e tot ce ai citit în capitolele 3 și 6, aplicat la tehnologie. Liniile roșii spuse cu voce tare și ținute. Un manager care spune, și arată, că scorurile nu ajung la el. Treapta de expunere respectată: repetiția cu mașina rămâne opțională, cu varianta în perechi mereu disponibilă. Și, poate cel mai important, un spațiu în care oamenii pot spune ce îi îngrijorează, fără ca îngrijorarea să fie tratată ca rezistență la schimbare.

Ce rămâne uman

Dincolo de reguli, rămâne întrebarea de fond: ce nu poate face mașina, oricât de bine ar fi calibrată?

Alegerea comportamentului-țintă. Ce anume ai nevoie să exersezi, în relația asta, cu omul ăsta, e o întrebare despre biografia ta și a echipei. O alegi cu oameni, în atelierul de deschidere.

Scena cu oameni. Un coleg care joacă rolul reacționează la tine, nu la un tipar statistic. Te surprinde. Tace când nu te aștepți.

Debrief-ul. Cele douăzeci de minute din capitolul 5. Un simulator poate corecta o formulare. Un coleg poate spune „știu de ce ți-e greu cu omul ăsta anume", și exercițiul tehnic devine o discuție despre o relație reală.

Verificarea la 30 de zile. Dacă conversația s-a purtat. Asta o poate spune doar omul, și eventual omul cu care a purtat-o.

Diferența asta nu ține de generația tehnologiei. O conversație grea e mereu despre o relație anume, între oameni anume, cu o istorie pe care niciun model antrenat pe milioane de conversații generice n-o cunoaște.

Unde se strică

Jocul de scor. Participanții încep să exerseze pentru notă. Găsesc formula pe care algoritmul o notează bine, o repetă de zece ori, apoi o recită în fața colegilor, fără nicio adaptare. Scorul crește, comportamentul real nu. Semnul se vede la atelierul de închidere: oamenii vorbesc corect și sună ca un manual citit cu voce tare.

Remediul ține mai puțin de tehnologie și mai mult de două lucruri. Scenariile vin din situația reală a participantului, cu numele schimbate și cu obiecțiile pe care le va auzi de fapt. Iar grila de feedback e pe comportamente observabile, nu pe fluență. Și, desigur: fără clasament între colegi. Un clasament transformă repetiția în competiție.

Gadgetul fără debrief. Organizația cumpără simulatorul, oamenii îl folosesc, un tablou de bord arată cifre în creștere, și acolo se oprește totul. Nimeni nu leagă repetiția de munca reală. E fotografia din capitolul 1, cu o factură lunară.

Și o întrebare pe care ți-o pui ție, nu furnizorului: ce problemă rezolvă simulatorul pentru echipa ta, concret? Dacă răspunsul e „oamenii n-au unde să exerseze conversațiile grele înainte să le poarte", ai o problemă reală de repetiție și un simulator poate ajuta. Dacă răspunsul e „vrem să fim moderni", recitește capitolul 8.

Ce ceri înainte să cumperi

Dacă evaluezi un instrument AI de învățare, tratează alegerea ca pe un contract de risc, nu ca pe o achiziție obișnuită de software. Trei întrebări, în scris, înainte de orice demonstrație:

1. **Cine vede scorurile?** Cu clauză explicită că scorurile individuale nu ajung, nominal, la management.
2. **Cât timp se păstrează datele?** Și unde sunt stocate.
3. **Se antrenează modelul pe ele?** Iar dacă da, cu ce acord și cum se poate retrage.

O prezentare de produs, oricât de bună, nu compensează lipsa unui răspuns clar la oricare dintre ele. Un răspuns de felul „folosim o infrastructură cloud sigură" nu răspunde la nicio întrebare de mai sus și merită o cerere de clarificare scrisă.

Limita

Niciun contract nu garantează că oamenii exersează sincer. Clauzele protejează datele. Scenariile reale și debrief-ul uman protejează comportamentul. E nevoie de amândouă.

Și capitolul ăsta are o limită a lui: descrie o categorie de produse apărută după 2022, care se schimbă de la o lună la alta. Nu numesc furnizori și nu dau cifre de eficacitate, pentru că cifrele pe care le-am văzut vin de la furnizori, nu din studii independente. Principiile, în

schimb, nu depind de versiunea produsului: repetiția poate fi a mașinii, alegerea și debrief-ul rămân ale oamenilor.

Experimentul de luni

Înainte să cumperi orice instrument AI de învățare, trimite furnizorului cele trei întrebări, în scris: cine vede scorurile, cât timp se păstrează datele, dacă se antrenează modelul pe ele. Cere răspuns punctual la fiecare, nu un document general de politici.

Dacă ai deja un instrument în folosință, verifică un singur lucru săptămâna asta: participanții văd doar propriul feedback sau văd un clasament cu colegii?

Și dacă te gândești să introduci unul, desenează întâi laboratorul fără tehnologie: atelier de deschidere, repetiție în perechi, atelier de închidere cu debrief. Dacă structura asta funcționează, un simulator o poate întări. Dacă lipsește, niciun software n-o înlocuiește.

Semnul numărabil: câte conversații grele, pregătite în privat, s-au purtat efectiv, cu omul real, în cele 30 de zile de după. Numărul de sesiuni de exersare din platformă nu contează aici. Nici scorul mediu. Contează conversația ținută de fapt.

PARTEA A IV-A

Luni dimineață



15

Planul de 30 de zile

În ultimele minute ale unui workshop construit pe planul din capitolul ăsta, fiecare participant primește o foaie și un plic. Instrucțiunea e scurtă: scrie o singură propoziție despre ce vei fi făcut altfel peste două săptămâni. Nu un plan. Nu trei obiective. O propoziție, la timpul viitor anterior: „Până pe 14 voi fi…"

Plicurile se lipesc și se strâng. Sponsorul, omul din organizație care a comandat trainingul, le păstrează. La paisprezece zile, le trimite înapoi, fiecare la omul care l-a scris. Nu le citește. Nu adaugă nimic.

Omul deschide plicul, își vede scrisul, își vede propoziția. Pentru câteva minute, redevine responsabil de ea. Mecanismul nu cere voință. Vine din afară, la un moment ales dinainte, exact când rutina a început să acopere ce s-a exersat în sală. Nimeni nu trebuie să-și amintească singur, pe 14, ce a promis pe 28.

Tot capitolul ăsta arată așa: mecanisme mici, puse la momentul potrivit, în locul voinței lăsate să se descurce singură.

Aplauze, apoi liniște

Majoritatea programelor de training se închid la fel. Aplauze, formulare de feedback, poze de grup. Sala se golește. Factura se plătește, livrabilul se bifează.

Apoi vine liniștea. Timp de o lună nu mai întreabă nimeni nimic. Participantul se întoarce la munca de dinainte, iar comportamentul nou, fragil, abia încercat o dată în sală, concurează cu obiceiuri vechi de ani.

Obiceiurile vechi au avantajul vechimii: sunt mai familiare și mai ieftine de urmat. Fără un plan pentru intervalul dintre sală și ziua 30, câștigă ele, de fiecare dată, la fel cum câștigă curba lui Ebbinghaus din capitolul 1.

În capitolul 1 ți-am promis că după cartea asta vei şti să ceri, să proiectezi şi să urmăreşti un training astfel încât la 30 de zile să poți arăta ce s-a schimbat, cu un semn numărabil. Capitolul ăsta plăteşte promisiunea. Pune totul pe un singur calendar, cu patru momente: **înainte, în sală, prima săptămână, ziua 30.**

Cele 15 recomandări

În capitolul 3 ai completat cele cincisprezece afirmații din „Ce rămâne din training" şi ai găsit dimensiunea cea mai slabă. Ți-am spus atunci că recomandările complete vin la final. Iată-le, câte trei pentru fiecare dimensiune. Porneşti de la dimensiunea ta cea mai slabă; la egalitate, în ordinea B, D, E, A, C.

A. ÎNAINTE: PREGĂTIREA ŞI AŞTEPTĂRILE

1. O întrebare trimisă cu trei zile înainte. „Ce vrei să faci altfel după?", cu răspuns scris. Răspunsul nu se notează şi nu se judecă. Rostul lui e ca omul să intre în sală cu o intenție, oricât de vagă. Cine a scris-o o va căuta, fără să-şi dea seama, în exercițiile zilei.

2. Un sfert de oră între manager şi participant, înainte. Două întrebări: „La ce te aştepți?" şi „Ce te-ar opri?". A doua e cea importantă. Aproape întotdeauna, răspunsul la ea e ceva ce managerul poate schimba, şi pe care altfel nu l-ar fi aflat niciodată.

3. Agenda trimisă dinainte, cu ce se decide în sală şi ce nu. Oamenii vin mai liniştiți când ştiu ce îi aşteaptă. Şi vin mai puțin suspicioşi când ştiu ce nu se va întâmpla: nu se evaluează nimeni, nu se trimite nimic cu nume la HR.

B. SPRIJINUL MANAGERULUI

4. În prima săptămână, o singură întrebare. Managerul o pune fiecărui participant: „Ce ai încercat să aplici?". Două minute pe om.

După mine, e recomandarea cu cel mai mare efect raportat la cost, dintre toate cincisprezece.

5. Managerul folosește el însuși, vizibil, un lucru din training. Dacă trainingul a fost despre întrebări deschise în ședințe, managerul pune o întrebare deschisă în prima ședință de după. Echipa învață din ce face managerul mai repede decât din ce cere.

6. Prima încercare imperfectă se apreciază cu voce tare, în fața echipei. „Am văzut că ai încercat să rezumi ce a spus clientul înainte să răspunzi. A ieșit cam lung, dar a ajutat." Prima încercare iese aproape întotdeauna stângaci. Dacă e întâmpinată cu o corecție, a doua nu mai vine.

C. SPRIJINUL COLEGILOR

7. O pereche de sprijin pentru fiecare participant. Zece minute pe săptămână, cu un coleg, despre ce a încercat fiecare. Perechea se formează în sală, în ultima oră, iar ora ei fixă se pune în calendar înainte ca oamenii să plece.

8. Un rezumat de o pagină pentru cei care n-au fost la training. Scris de participanți, nu de trainer. Colegii care n-au fost acolo trebuie să știe ce s-a lucrat, altfel comportamentul nou pare o ciudățenie. Iar un rezumat scris de participanți îi obligă să-și formuleze singuri ce au luat.

9. Un cerc de patru pe 12 săptămâni, dacă trainingul a fost pe o competență. Formatul din capitolul 7: patru-cinci oameni, o oră pe săptămână, fiecare cu un obiectiv săptămânal. Pentru competențele care se construiesc în timp (feedbackul, facilitarea, conversațiile grele), cercul face ce nu poate face nicio zi din sală: dă reprize.

D. OCAZIA DE APLICARE

10. O situație reală programată în primele două săptămâni. O ședință, o conversație, un proiect în care se folosește ce s-a învățat.

Dacă trainingul a fost pe feedback, discuțiile individuale se programează în primele două săptămâni, nu peste patru luni.

11. Timp protejat. Douăzeci de minute pe săptămână în calendar, pentru a face lucrul în felul nou, chiar dacă la început durează mai mult. Fără ele, felul vechi câștigă din simplu motiv de viteză.

12. Instrumentele și accesul pregătite înainte, nu după. Dacă trainingul cere un șablon, un cont, o procedură modificată sau o aprobare, toate trebuie să existe în ziua de după. Omul care descoperă, în prima săptămână, că nu are acces la instrumentul exersat în sală, renunță, și are dreptate să renunțe.

E. CONSECINȚE ȘI URMĂRIRE

13. Semnul numărabil se stabilește înainte de training, în scris. Nu la final, sub presiunea timpului. Înainte, cu sponsorul, cu o propoziție pe care o poate verifica oricine din echipă.

14. Ce aduce aplicarea se spune explicit, de către sponsor. Recunoaștere, muncă mai ușoară, un rezultat vizibil. Oamenii investesc în comportamentul nou când știu ce câștigă din el, iar asta trebuie spus cu voce tare.

15. Sesiunea de transfer e în calendar înainte să înceapă trainingul. La două-patru săptămâni, cu cele trei întrebări din capitolul 10: ce am aplicat, ce s-a blocat, ce schimbăm. Programată înainte, e greu de anulat. Programată după, e ușor de uitat.

Patru momente, un singur calendar

Cele cincisprezece recomandări, plus tot ce ai citit despre sală în capitolele 4-6 și 12, se așază pe patru momente.

ÎNAINTE: SĂPTĂMÂNILE -2 ȘI -1

Recomandările 1, 2, 3, 12, 13, 14 și 15.

Două săptămâni înainte, sponsorul și furnizorul stabilesc semnul numărabil, în scris (13), și pun sesiunea de transfer în calendar (15). Sponsorul spune, într-un email sau într-o ședință, ce aduce aplicarea (14). Cineva verifică dacă instrumentele sunt pregătite (12).

Cu o săptămână înainte, participanții primesc agenda (3). Fiecare are sfertul de oră cu managerul (2). Cu trei zile înainte, primesc întrebarea „ce vrei să faci altfel după?" (1).

Dacă ai timp pentru o singură recomandare din bloc, alege-o pe 13. Un semn numărabil stabilit înainte schimbă toate celelalte discuții.

ÎN SALĂ

Aici calendarul face loc ordinii din interiorul zilei, pe care ai citit-o pe larg:

- **Experiența înainte de explicație** (capitolul 4). Oamenii fac ceva înainte să li se explice ceva, ideal într-un decor care le scoate statutul din priză.
- **Debrief protejat** (capitolul 5). Timpul pentru cele trei întrebări minime (ce s-a întâmplat, ce înseamnă pentru noi, ce facem luni) nu se taie când agenda întârzie.
- **Treapta potrivită** (capitolul 6). Fiecare bloc are o treaptă de expunere, iar formatele noi pornesc jos.
- **Fișa de experiment completată la final** (capitolul 12). O schimbare de practică, cine, până când, ce semnal.

Ultimele minute sunt pentru trei gesturi mici: scrisoarea către sine, perechea de sprijin cu ora ei (7) și anunțul sesiunii de transfer, cu data.

PRIMA SĂPTĂMÂNĂ

Recomandările 4, 5, 6, 7 și 10.

Managerul pune întrebarea (4). Foloseşte vizibil un lucru din training (5). Apreciază prima încercare stângace (6). Perechile de sprijin au prima lor întâlnire de zece minute (7). Situația reală programată are loc (10).

Tot aici intră, dacă sunt pe lista ta, cele trei recomandări care lucrează pe ritm: rezumatul pentru colegii care n-au fost (8), prima întâlnire a cercului de patru (9) şi primele douăzeci de minute protejate în calendar (11). Ele continuă şi în săptămânile următoare.

Prima săptămână e cea mai fragilă din toate patru momentele. Aici comportamentul nou fie prinde, fie moare tăcut.

ZIUA 14

Un reper mic între momente: scrisorile către sine se trimit înapoi. Fără comentariu, fără cerere de răspuns.

ZIUA 30

Patru lucruri, într-o oră, cu echipa:

- **Sesiunea de transfer**, cu cele trei întrebări. Dacă a avut loc deja la trei săptămâni, ziua 30 e continuarea ei.
- **Observația spusă cu voce tare de manager.** O propoziție, în fața echipei, despre o schimbare concretă pe care a văzut-o el însuşi. Fără ea, echipa rămâne cu impresia că nimeni n-a urmărit.
- **Semnul numărabil, citit.** Cifra stabilită înainte, citită cu voce tare. Fără interpretări lungi.
- **Următorul experiment.** Se continuă, se ajustează sau se declară câştigat şi se trece la următorul comportament.

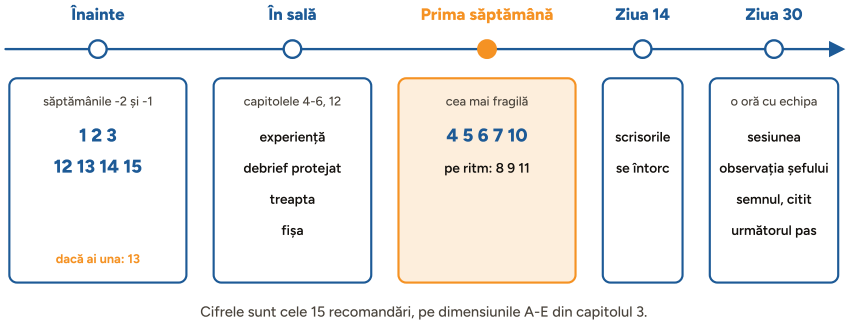


Figura 15. Cele 15 recomandări pe calendarul celor patru momente

Cine ține calendarul

Un plan pe patru momente are nevoie de un om care să-l țină: un om cu nume, care știe ce urmează și când.

De obicei e sponsorul: omul care a comandat trainingul, fie din L&D, fie managerul echipei. Treaba lui e mică și precisă. Două săptămâni înainte, stabilește semnul numărabil și pune în calendar sesiunea de transfer. O săptămână înainte, se asigură că fiecare participant a avut sfertul de oră cu managerul. În ziua 14, trimite scrisorile. În ziua 30, convoacă ora de final și citește cifra.

Dacă sponsorul și managerul sunt aceeași persoană, cu atât mai bine. Dacă sunt oameni diferiți, sponsorul îi amintește managerului, în prima săptămână, de întrebarea lui. Un mesaj de o frază, luni dimineață, e suficient: „Săptămâna asta, dacă poți, întreabă-i pe cei care au fost la curs ce au încercat să aplice.”

Furnizorul poate ține și el o parte din calendar: sesiunea de transfer, eventual scrisorile. Dar nu poate ține partea managerului. Nicio sumă plătită unui furnizor nu cumpără întrebarea din prima săptămână. Pe aceea o pune doar cineva din interior.

Un exemplu, de la cap la coadă

Ca să vezi planul întreg, ia trainingul de feedback din capitolul 2, pe ușa facilitării învățării, pentru o echipă de opt manageri. E un exemplu construit, ca ilustrare, nu o scenă din sală.

Săptămâna -2. Sponsorul, din HR, și directorul echipei stabilesc semnul numărabil: „câte discuții individuale de feedback, programate în primele două săptămâni, au avut loc efectiv". Pun în calendar sesiunea de transfer la trei săptămâni după curs. Directorul trimite un email scurt: cine aplică ce s-a lucrat va avea sprijinul lui să reprogrameze discuțiile care se lovesc de alte priorități.

Săptămâna -1. Fiecare manager are sfertul de oră cu directorul: la ce se așteaptă, ce l-ar opri. Doi spun că nu au timp de discuții individuale în luna asta. Directorul mută un raport lunar cu o săptămână. Cu trei zile înainte, toți primesc întrebarea „ce vrei să faci altfel după?".

În sală. Exercițiile pornesc într-un decor inventat, apoi trec pe cazurile reale aduse de manageri. După fiecare repriză, debrief. Treapta rămâne la grupuri de trei; cine vrea poate juca în fața tuturor la final. Ultimele minute: fiecare își programează, în calendar, prima discuție reală de feedback. Scrisorile către sine, perechile de sprijin, anunțul sesiunii de transfer.

Prima săptămână. Directorul îi întreabă pe fiecare ce a încercat. Ține el însuși o discuție de feedback cu unul dintre ei, după modelul exersat, și o spune. Perechile se văd zece minute.

Ziua 14. Scrisorile se întorc.

Ziua 21. Sesiunea de transfer: ce am aplicat, ce s-a blocat, ce schimbăm.

Ziua 30. Directorul spune, în ședința de echipă, ce a observat. Sponsorul citește cifra: din opt discuții programate, câte au avut loc. Echipa decide următorul experiment.

Niciun pas nu a costat mai mult de o oră. Toți au cerut ca cineva să-i pună în calendar înainte.

Dacă trainingul e peste o săptămână

Poate citeşti capitolul ăsta cu un training deja programat, peste câteva zile. Nu mai ai două săptămâni. Ai trei lucruri pe care le poți face oricum.

Stabileşte, azi, semnul numărabil (13). Cere-i managerului echipei să pună, în prima săptămână, întrebarea lui (4). Pune sesiunea de transfer în calendar înainte de ziua din sală (15).

Trei recomandări din cincisprezece. Dacă le faci doar pe ele, ai deja ceva ce majoritatea programelor nu au: o întrebare, o întâlnire şi o cifră.

Semnul numărabil, în practică

Totul se sprijină pe semnul numărabil, aşa că merită să vezi cum arată unul bun.

Trei exemple:

- „Câți oameni au cerut clarificare înainte să pornească un task, în ultimele două săptămâni."
- „Câte şedințe au început cu documentul citit în tăcere."
- „Câți oameni au vorbit fără să fie numiți, în retrospectivă."

Au trei lucruri în comun. Se numără pe degete. Le poate număra oricine din echipă. Şi sunt mici: numere de o cifră, două cel mult, observate în munca obişnuită.

Ce nu e semn numărabil: „echipa comunică mai bine", „oamenii sunt mai deschişi", „se simte o schimbare de atmosferă". Toate trei pot fi adevărate. Niciuna nu poate fi verificată de altcineva, deci niciuna nu

te ajută la ziua 30. Impresiile nu se citesc cu voce tare. Numerele mici, observate de echipă, da.

Un test simplu pentru un semn numărabil propus: îl poți număra tu, fără să întrebi pe nimeni cum se simte? Dacă da, e bun. Dacă ai nevoie de un chestionar de satisfacție ca să-l afli, încearcă din nou.

Cum citești cifra

La ziua 30, cifra poate ieși în trei feluri, și fiecare cere altă decizie.

Cifra e bună. Din opt discuții programate, șapte au avut loc. Declarați experimentul câștigat, spuneți-o cu voce tare și alegeți următorul comportament. Nu mai adăugați nimic la cel vechi; lăsați-l să devină obicei.

Cifra e la jumătate. Patru din opt. Sesiunea de transfer v-a spus deja de ce: o ocazie care n-a apărut, un manager care n-a întrebat, un proces care a blocat. Ajustați o singură piesă și mai dați-i două săptămâni.

Cifra e aproape zero. Nu trageți concluzia că trainingul a fost prost. Întoarceți-vă la cele cincisprezece afirmații din capitolul 3 și completați-le pentru trainingul ăsta. Aproape sigur, dimensiunea slabă a fost acolo și înainte. Acum știți unde să începeți la următorul.

În toate trei cazurile, cifra vă spune ce să faceți mai departe. Ziua 30 e o bornă de decizie; trainingul a fost notat deja, la final, pe formular.

Cum se strică planul

Impresiile înlocuiesc numerele. La ziua 30, în loc de cifră, vine o propoziție: „parcă echipa e mai deschisă". Sună promițător și nu spune nimic. Remediul e recomandarea 13: semnul se stabilește înainte, în scris, exact ca să nu mai poată fi înlocuit de o impresie.

Raportul lung. Cineva strânge tot ce s-a spus la sesiunea de transfer și scrie o pagină și jumătate despre percepții și direcții. Documentul se citește o dată și se arhivează. Ziua 30 are nevoie de o propoziție legată de semn și de o decizie: continuăm, ajustăm, declarăm câștigat.

Ziua 30 devine eveniment. Prezentări, slide-uri despre progres, o sală închiriată. Riscul e să reproduci exact defectul cursului inițial: o oră frumoasă, fără reprize. Ziua 30 merge cel mai bine la dimensiunea unei ședințe obișnuite de echipă.

Managerul lipsește. Poți aplica toate cele cincisprezece recomandări, dar dacă managerul direct nu ține niciuna dintre ale lui (2, 4, 5, 6 și observația de la ziua 30), planul rămâne pe hârtie. Nicio arhitectură nu compensează un lider care nu întreabă niciodată nimic despre ce s-a promis la curs. De aceea ordinea de prioritate din capitolul 3 începe cu B.

Limita planului

Calendarul ăsta nu garantează că fiecare comportament nou va prinde. Garantează ceva mai modest: echipa nu se mai bazează pe voința fiecăruia, izolat. Se bazează pe patru momente în care cineva verifică, întreabă, apreciază și citește o cifră.

Nu promite nici procente. N-am în carte nicio cifră despre cât la sută dintr-un training „se aplică", pentru că nu există una în care să am încredere. Am, în schimb, un semn numărabil al echipei tale, citit la 30 de zile, care îți spune ce s-a întâmplat la voi.

Iar cele cincisprezece recomandări nu trebuie aplicate toate deodată. Pentru un training obișnuit, trei-patru bine alese, din dimensiunea cea mai slabă, schimbă mai mult decât toate cincisprezece bifate în grabă.

Planul pe o singură pagină

Dacă vrei să-l pui pe perete:

Moment	Ce se întâmplă	Recomandări
Înainte (săpt. -2 și -1)	semnul numărabil scris; sesiunea de transfer în calendar; ce aduce aplicarea; instrumente pregătite; agenda; sfertul de oră cu managerul; întrebarea cu trei zile înainte	1, 2, 3, 12, 13, 14, 15
În sală	experiența înainte de explicație; debrief protejat; treapta potrivită; fișa de experiment; scrisoarea către sine; perechile formate	7 (formarea perechilor)
Prima săptămână	întrebarea managerului; exemplul managerului; aprecierea primei încercări; perechea de sprijin; situația reală; rezumatul, cercul și timpul protejat, pe ritm	4, 5, 6, 7, 10; 8, 9, 11
Ziua 14	scrisorile trimise înapoi	
Ziua 30	sesiunea de transfer; observația managerului; semnul numărabil citit; următorul experiment	15 (continuare)

Propoziția de luni

Nu închei cartea cu un rezumat. O închei cu prima propoziție pe care o spui managerului tău luni:

„Înainte de următorul training, vreau să stabilim în scris cum vom ști la 30 de zile că a schimbat ceva.”

Zece secunde, spuse la birou, fără ședință solemnă. Nu cere buget. Nu cere aprobare de mai sus. Cere un acord de câteva rânduri despre un singur semn numărabil.

Semnul numărabil al capitolului, și al cărții: în următoarele 14 zile, acordul ăsta există sau nu, în scris. Dacă există, ai pus în mișcare primul dintre cele patru momente, iar restul calendarului are de ce să se agațe. Dacă nu există, știi ce faci luni dimineață.

Bibliografie

Borton, T. (1970). *Reach, Touch, and Teach: Student Concerns and Process Education*. New York: McGraw-Hill.

Cogneon / Dueckert, S. (2018). *lernOS Circle Guide*, versiunea 1.0. CC BY. cogneon.de/lernos.

Driscoll, J. (1994). Reflective practice for practise. *Senior Nurse*, 14(1).

Ebbinghaus, H. (1885). *Über das Gedächtnis. Untersuchungen zur experimentellen Psychologie*. Leipzig: Duncker & Humblot.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Gibbs, G. (1988). *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*. Oxford: Further Education Unit, Oxford Polytechnic.

Greenaway, R. Modelul „4F" de reflecție activă (Facts, Feelings, Findings, Future). Descris de autor pe reviewing.co.uk.

Holton, E. F. III, Bates, R. A., Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.

HQ Department of the Army (1993). *A Leader's Guide to After-Action Reviews*. Training Circular 25-20. Washington, DC.

Johnstone, K. (1979). *Impro: Improvisation and the Theatre*. London: Faber and Faber.

Knowles, M. S. (1970). *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy versus Pedagogy*. New York: Association Press.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lipmanowicz, H., McCandless, K. (2014). *The Surprising Power of Liberating Structures*. Seattle: Liberating Structures Press. Materiale sub CC BY-SA 4.0, liberatingstructures.com.

McCandless, K., White, N. (2026). *Liberating Structures Fieldbook*. CC BY-SA 4.0, liberatingstructures.com.

Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A User's Guide* (ediția a doua). San Francisco: Berrett-Koehler. Metoda datează din 1985.

Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului privind inteligența artificială (AI Act), cu modificările aduse prin Regulamentul (UE) 2026/1744.

Thiagarajan, S. (Thiagi). *Thirty-Five* (joc-cadru). The Thiagi Group, thiagi.com.

Thiagi Group (2017). *The single most…* Modelul de debrief în șase faze. thiagi.com.

Wickson, F., Strand, R., Kjølberg, K. L. (2015). The Walkshop Approach to Science and Technology Ethics. *Science and Engineering Ethics*, 21(1), 241-264. DOI 10.1007/s11948-014-9526-z.

Formate și practici numite în carte, fără lucrare academică de referință: Climate Fresk (Cédric Ringenbach, 2015; climatefresk.org), Digital Collage (Aurélien Deragne și Yvain Mouneu, 2020), 2tonnes (2019), The Week (Bruxelles, 2020; theweek.ooo), LEGO® Serious Play® (metodă deschisă din 2010), cohortele de învățare de tip Maven (2020), memo-ul citit în tăcere de la Amazon (2004), interviziunea (grupurile Balint, anii 1950; Olanda, anii 1970).

Despre autor

Bogdan Grigore este facilitator, trainer și practician de improvizație aplicată în business. Lucrează de douăzeci de ani în învățare și dezvoltare și a facilitat peste 500 de workshopuri pentru companii din tehnologie, software, bănci, farma și industria băuturilor.

Înainte de facilitare a fost trainer de vânzări, la Apple și la BoomTV. Acolo a întâlnit problema de la care pornește cartea: competențele care contează cel mai mult nu se predau cu un slide. Căutarea unui răspuns l-a dus la improvizația aplicată și la trei oameni pe care îi numește mentorii lui: Keith Johnstone, la a cărui școală de vară din Danemarca a fost în 2014, Robert Dilts și Bruno Medicina.

Este cofondator al IAF România, capitolul românesc al International Association of Facilitators, fondat în mai 2020, unde e vicepreședinte pentru parteneriate, și membru în echipa de conducere IAF EMEA. Predă ca Guest Professor la Universitatea din București, în masterul de Formarea Formatorilor.

A fondat Facilitare.ro (workshopuri pentru companii, cu o rețea de facilitatori), Improvizatie.ro (improvizație aplicată), Școala de Facilitare (formare în facilitare) și TeamRetreat.ro (retreaturi pentru echipe de conducere). La workshopurile pe care le facilitează, face el fotografiile.

Dacă încerci în echipa ta ceva din carte, îl găsești pe facilitare.ro. Scrie-i ce a ieșit.