

## THE EFFICIENCY OF ORDER GIVING AND TRAINING PROCESS IN AN ORGANIZATION

Ovidiu-Florin Toderici

Assoc. Prof., PhD, "Vasile Goldiș" Western University of Arad

*Abstract:*The study analyses different organizational styles and techniques for giving orders, planning training and development activities, focusing on presenting the theoretical aspects. Within an organization, there are different factors that influence the style of giving order and managers prefer different approaches of giving order, from the dictatorial order to more sympathetic styles. When planning a training course, there are several stages and styles of instruction to be applied, from clear and specific learning objectives to efficient practical opportunities.

*Keywords:* organization, orders, styles, techniques, training.

Instruirea într-o organizație ca mediu de formare pentru angajați impune ca persoana ce efectuează un proces de predare eficient să combine abilitățile de performanță, expertiza în materie și prezența interpersonală. În timp ce formarea și dezvoltarea abilităților de performanță, precum și cunoștințele tehnice și abilitățile legate de un anumit domeniu pot fi dezvoltate prin învățare și practică, formatorul profesionist trebuie să fie persoana care își impune prezența, personalitatea și activitatea într-un grup ce necesită conștientizarea acestor elemente, alături de managementul timpului și o atmosferă adecvată.

### **Ordinul și stilul de conducere: dispoziție obligatorie sau poruncă?**

„Du-te și fă!” – a da ordine este ușor, însă chiar scriitorul american Ken Kesey observa: „Nu îi conduci pe oameni indicându-le și spunându-le unde să meargă. Conduci mergând în acel loc cu un scop”, respectiv făcând ceea ce spui și spunând ceea ce faci.<sup>1</sup> Există mai multe modalități de a da ordine, de la ordinul „dictatorial” ce este dominant și dominator, impune decizii rapide, obligă la decizii rapide și în final, provoacă decizii proaste și neproductive, la ordinul „prietenesc” care asigură o atmosferă relaxantă, caldă, însă cu puține acțiuni sau progres în acțiune.

Studiile de sociologia grupului analizează și comportamentele la nivel macro, reliefând două dileme fundamentale la nivel organizațional, respectiv al liderului de grup care ar trebui să fie majoritar preocupat de procesul de grup, respectiv de interacțiunea socială sau ar trebui să urmărească îndeplinirea obiectivelor de pe ordinea de zi și obținerea de rezultate, chiar dacă unii dintre membrii grupului sunt excluși sau se află în relație de opoziție cu majoritatea. Obiectiv sau individ? Ca stil de conducere, nici una din aceste extreme este productivă, cu toate că pot fi aplicate pentru diferite circumstanțe, iar în ceea ce privește modalitatea de a da ordine, procesul „sarcină – grup” poate fi analizat în detaliu deoarece este imperativă menținerea unui echilibru în interiorul său.

---

<sup>1</sup> Thomas Fofa, *The Leadership Acronym: 11 Core Values That Make a Leader Great*, Bloomington, Balboa Press, 2016, p. 11.

Există diferite stiluri de lucru cu indivizii, respectiv cursanți, fiecare dintre ele prezentând avantaje și dezavantaje:<sup>2</sup>

- **Stilul de activitate bazat pe sarcini** este optim în obținerea progresului, evitarea rutinei și păstrarea termenelor limită. Acest stil este adecvat atunci când sunt necesare decizii rapide și pragmatice și când formalitățile sociale nu sunt importante sau sunt deja la un nivel ridicat de eficacitate.

- **Stilul procesual** este optim pentru atragerea indivizilor, încurajarea persoanelor introvertite și așa-numitul „pescuit de idei”. Stilul este adecvat în stadiile inițiale ale formulării politicilor sau strategiilor, atunci când implicarea și angajamentul individual sunt, cel puțin la nivel incipient, mai importante decât realizarea de progrese cu sarcina în sine.

- **Stilul individualizat** este optim pentru atenția la detalii, păstrarea unor evidențe și respectarea regulilor și procedurilor existente în cadrul organizației, fiind adecvat pentru activități de importanță secundară, care nu necesită o implicare temporală de durată și/sau o analiză tehnică detaliată.

- **Stilul integrat** este adecvat pentru spiritul de echipă, consolidând progresul realizat. Studiile de specialitate indică faptul că acesta este stilul ideal, însă, dacă grupul nu prezintă coeziune și încredere reciprocă, stilul poate fi greoi și consumator de timp.

Stilul poate fi conturat drept modelul de comportament adoptat de manager în timpul comunicării în grup. Stilurile diferă în funcție de gradul de utilizare al altor persoane pentru a influența progresul și rezultatul,<sup>3</sup> un stil „imperativ” nepermițând decât puține posibilități de intervenție față de un stil ce implică participarea și influențele aduse de membrii grupului. Stilul „laissez-faire” sau „abdicare” permite „domnia” directă a celorlalți, cu excepția liderului grupului.<sup>4</sup> În funcție de necesitățile momentului și situației, stilul poate varia: un stil extrem de autoritar (cu o participare minimă a membrilor grupului în luarea deciziilor) poate fi aplicat în cazul unor situații de urgență sau atunci când situația cere ca toți membrii grupului să efectueze exact aceeași sarcină (situație de criză). În astfel de cazuri, personalul poate atinge cel mai ușor obiectivul, acționând prin unitatea grupului chiar dacă acțiunea nu este, în mod teoretic, cea mai bună opțiune. O organizație nu este tot timpul într-o situație de criză chiar dacă unii lideri conduc impunând o stare tensionată permanentă, care într-un final își va arăta „colții”, influențând și deteriorând cultura grupului, respectiv cultura organizațională.

Astăzi, majoritatea studiilor afirmă că nu există un stil de conducere ideal deoarece fiecare prezintă avantaje și dezavantaje. Totuși stilul integrat poate motiva membrii grupului să lucreze în mod efectiv deoarece ei își implementează propriile lor decizii. Însă cel mai „bun” stil de conducere este cel care este adecvat situației respective, incluzând interacțiunea dintre membrii organizației, caracteristicile situației și personalitatea liderului. Steve Jobs, de exemplu, și-a însușit un stil de conducere care favorizează și pune accentul pe ideea de creație, respectiv pe crearea de tehnologie.<sup>5</sup>

#### **Cum învățăm să predăm? Etape în procesul de instruire**

Din punct de vedere organizațional, dezvoltarea permanentă a angajaților reprezintă o componentă vitală pentru obținerea calității, pentru afirmarea organizației

<sup>2</sup> Gérard Collignon, *Cum să le spun... Process Communication...*, București, Editura Trei, 2015, pp. 15-17.

<sup>3</sup> Judith Dwyer, *Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills*, Frenchs Forests, Pearson Higher Education AU, 2012, p. 183.

<sup>4</sup> Peter G. Northouse, *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, Los Angeles, SAGE, 2011, p. 57.

<sup>5</sup> William Pride, Robert Hughes, Jack Kapoor, *Business*, Mason, Cengage Learning, 2009, p. 179.

în exterior prin producerea de produse și servicii competitive pe piața actuală, în timp ce din punctul de vedere al angajatului, instruirea este asimilată cu avansul în carieră, iar obținerea și dezvoltarea de noi abilități și competențe favorizează viitoarele oportunități, în corelație cu standardele ocupaționale.<sup>6</sup>

În cadrul organizației, la un moment dat, fiecare membru are o experiență de predare, fie informală fie formală, transmițând informații, idei sau abilități către o persoană care este proaspăt angajată sau nefamiliarizată cu structurile și procesele organizaționale. Învățarea activă reprezintă soluția ideală deoarece procesul de învățare este calibrat pe interesele, nivelul de înțelegere și nivelul de dezvoltare al participanților la proces,<sup>7</sup> iar întrebarea pusă este firească, având în vedere cercetările efectuate în ultimii ani care arată că pasivitatea din timpul predării, înțeleasă ca rezultat al predării tradiționale, în care formatorul ține o prelegere, eventual face o demonstrație, iar cursanții îl urmăresc, nu produce învățare decât într-o foarte mică măsură. Acest lucru se întâmplă, deoarece, potrivit studiilor în domeniu, cursanții sunt atenți doar în proporție de 40 % din timpul afectat prelegerii și rețin 70 % din conținuturile prezentate în primele 10 minute și numai 20 % din cele prezentate în ultimele 10 minute ale prelegerii. Însă fiecare proces de predare-învățare trebuie să fie structurat conform unor etape esențiale pentru ca scopul final, însușirea cunoștințelor necesare, să fie atins:<sup>8</sup>

- **Analiza:** nu este productiv ca o persoană care nu cunoaște sarcina să fie implicată în procesul educativ, ci trebuie selectat individul care este familiarizat cu cerințele sarcinii;

- **Stabilirea obiectivelor de învățare:** obiectivele sunt esențiale în procesul inițial, în planificare și în activitatea de învățare propriu-zisă, îndeplinirea lor marcând progresul în învățare. Obiectivele de învățare sunt „intenționale” deoarece învățarea nu este certă, nu există o garanție că va fi efectuată și pot exista constrângeri educative și non-educative care influențează trainerul în stabilirea obiectivelor de învățare.

Obiectivele trebuie să fie clare și detaliate și să includă:

- *scop(uri) final(e):* o idee clară privind cunoștințele finale acumulate;
- *un/mai multe standard(e) de performanță:* o idee clară privind nivelul de profesionalism la care va ajunge cel educat;
- *condiții de performanță:* o idee clară a condițiilor și sferei profesionale în care angajatul va aplica cunoștințele dobândite.

Obiectivele programelor de pregătire profesională trebuie să aibă ca punct de plecare obiectivele strategice ale instituției și să fie structurate după regula SMART:

*S - Specific/Specifice* – exact ceea ce se dorește să se obțină, fără loc de interpretări;

*M - Measurable/Măsurabile* – aspecte cantitative și calitative care să poată fi măsurate și evaluate;

*A - Achievable/posibil de atins* – să poate fi îndeplinite cu capacitatea și resursele disponibile;

*R - Realistic/relevante* – să contribuie la atingerea unui obiectiv general;

*T - Time/timp* – interval de timp, bine precizat, privind stadiul atingerii obiectivului.

<sup>6</sup> Sorina Mihaela Mardar, *Metode de formare – coaching, tutelă, mentorat*, în *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, decembrie, 2014, pp. 120-125.

<sup>7</sup> Stan Panțuru, Mihaela Voinea, *Psihologie educațională*, Sibiu, Editura Psihomedica, 2006, p. 93.

<sup>8</sup> Trevor Kerry, *Learning Objectives, Task-setting and Differentiation. Mastering teaching skills series*, Cheltenham, Nelson Thornes, 2002, p. 21.

- **Proiectarea procesului educativ:** formatorul trebuie să își formeze propriul plan de instruire, care să includă aptitudini și cunoștințe/obiectiv(e), să evidențieze informațiile facile/dificile de asimilat, să identifice metodele de predare optime pentru fiecare curs, să stabilească timpul necesar pentru predare-evaluare, precum și resursele necesare.

- **Pregătirea cursanților:** formatorul profesionist trebuie să asigure condițiile de confort și de siguranță pentru cursanți și să le cunoască experiențele profesionale anterioare.

- **Demonstrația și practica:** în funcție de complexitatea sarcinii, instructorul cu o prezentare generală sau încurajează cursantul să își formuleze cerințele privitoare la curs. Accentul trebuie pus pe o abordare centrată pe cursant, la nivel individual, fără a neglija cerințele grupului. Teoria trebuie urmată de explicații „de la general la particular”, erorile și posibile interpretări greșite trebuie corectate într-o manieră care să încurajeze feedback-ul.

- **Activități ulterioare (follow-up):** formatorul trebuie să verifice îndeplinirea circumstanțelor de siguranță ale cursanților care pot fi lăsați să își dezvolte propria experiență practică, intervenind atunci când este necesară re-aplicarea noțiunilor teoretice în practică corectând greșelile. În măsura în care există angajamentul organizației pentru susținerea cursanților, după parcurgerea programului de instruire, se pot aplica diferite metode: testare, observarea directă la locul de muncă, implicarea în proiecte interdepartamentale în care să aplice cele acumulate, mini sesiuni ale aceluiași program de pregătire organizate la o perioadă de timp de la finalizarea programului principal, diseminarea informației către ceilalți angajați posibil interesați de subiect.

Rezumând, activitatea formatorului profesionist trebuie să includă următoarele etape, sarcini și elemente:

ETAPĂ	SARCINĂ	ELEMENTE
1.	<b>Analiza sarcinii de predat</b>	- cunoștințe - aptitudini - elemente cheie
2.	<b>Stabilirea obiectivelor de învățare</b>	
3.	<b>Pregătirea instruirii</b>	- etape - metode de predare - resurse necesare
4.	<b>Pregătirea cursanților</b>	- introducere - confort și siguranță - experiențe anterioare
5.	<b>Demonstrația</b>	- de la general la particular
6.	<b>Practica</b>	- cursant: etape practice - corectarea greșelilor - verificarea cunoștințelor
7.	<b>Activități ulterioare</b>	- obținerea aptitudinilor prin practică - dacă este necesar, re-aplicarea noțiunilor teoretice.

Tabel nr. 1. Etape ale instrucției practice.<sup>9</sup>

Formarea și trainingul indivizilor pentru roluri de conducere prin intermediul procesului de învățare poate fi dificilă, existând multiple modele, proceduri și

<sup>9</sup> Sursa: după Cheryl A. Jones, *Assessment for Learning*, London, Learning and Skills Development Agency, 2005, p. 22.

metodologii dezvoltate de studiile de specialitate. Un exemplu îl reprezintă dezbateră clasică între **teoria comportamentală – behavioristă** (care impune controlul, modelarea, determinarea, consolidarea) și **teoria umanistă** (care pledează pentru libertate, spontaneitate, accentul pe cursant, individualitate, sentimente). Unui formator începător poate să îi lipsească obiectivitatea experienței și prin urmare, să se simtă obligat să urmeze un scenariu „clasic” de predare pentru simplul motiv că nu poate da greș în procesul predării. În abordarea noastră, ne-am axat pe cele patru stiluri de predare identificate de Richard Brostom, adaptând „Inventarul stilurilor de training” (IST) conform cerințelor actuale. Inventarul creat de Richard Brostom este conceput ca o experiență de învățare și orientare, explorând diverse idei privind procesul de predare-învățare, fiind util formatorului pentru selectarea diferitelor metode și tehnici. Scopul Inventarului este de a identifica un set flexibil de proceduri alternative și abilități personale necesare formatorului, cursanților și obiectivului în sine, corespunzând celor 4 orientări majore de instruire: behavioristă, structuralistă, funcționalistă și umanistă.<sup>10</sup>

**Teoria behavioristă** afirmă că un comportament nou poate fi creat în urma unor programe de instruire bine concepute. Accentul este pus pe formator, pe activitățile de formare care încurajează cursanții în mod sistematic să progreseze către comportamente finale predeterminate. Formatorul spune cursanților ce să facă și cum să facă, prin materiale, liste de verificare și instrucțiuni metodologice. Obiectivul formatorului constă în formarea aptitudinilor comportamentale noi și cursanții să se comporte într-o manieră consecventă și unitară.<sup>11</sup>

**Teoria structuralistă** susține că mintea umană este asemenea unui computer, iar formatorul este un programator care îi organizează conținutul, oferindu-i noi și noi informații. Acest tip de formator urmărește să mențină treaz interesul cursanților în mod constant, simultan oferind noi cunoștințe. Formatorul are cerințe clare axate pe planificare, organizare, prezentare și evaluare. Sesiunile de instruire bazate pe stilul structuralist sunt planificate în amănunt, timpul cursului fiind strict controlat și planificat, iar teoria și procedurile sunt divizate în unități de lecție. Formatorii tind să „acopere” curricula planificată, putând deveni preocupați mai degrabă de metodele de învățare și de propriile performanțe decât de rezultatele finale.<sup>12</sup>

Indivizii învață mai bine prin practică, susține **teoria funcționalistă**, ei având performanță atunci când efectuează ceea ce doresc. Dacă cursanții nu sunt deschiși și motivați, procesul de instruire va eșua. Teoria susține că adevăratul test de evaluare are loc prin realizarea performanței la locul de muncă. Funcționalismul este axat pe individ, respectiv cursant, iar instruirea este bazată pe realitate, implicare, feedback și performanță. Formatorul permite cursantului să adopte propria experiență de învățare, demonstrațiile practice fiind scurte și la obiect.<sup>13</sup>

**Abordarea umanistă** susține că obținerea cunoștințelor provine din propria experiență de descoperire și însușire, fiind axată pe individ, respectiv cursant. Formatorii ce își însușesc această teorie, dau mână liberă cursanților, bazându-se pe

<sup>10</sup> American Society for Training and Development, *Train the Trainer, vol 1: Foundations & Delivery (An Infoline Collection ASTD): The Basics to Becoming a Successful Trainer*, Baltimore, American Society for Training and Development, 2008, p. 27.

<sup>11</sup> Fiona M. Wilson, *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2018, p. 224.

<sup>12</sup> Andrei Sorin, *Software and Mind: The Mechanistic Myth and Its Consequences*, Toronto, Andros Books, 2013, p. 246.

<sup>13</sup> Henry L. Tischler, *Cengage Advantage Books: Introduction to Sociology*, Belmont, Cengage Learning, 2010, pp. 19-20.

libertate, spontaneitate, experiență, sentimente și egalitatea formator-cursant. Este recomandată persoanelor adulte care au acumulat experiențe anterioare de instruire.

A lucra cu oamenii este dificil. Însă orice dificultate poate fi rezolvată prin identificarea soluțiilor optime, de la adaptarea stilului de a ordina, la aplicarea tehnicilor adecvate în cadrul proceselor de instruire.

## **BIBLIOGRAPHY**

- American Society for Training and Development, *Train the Trainer, vol 1: Foundations & Delivery (An Infoline Collection ASTD): The Basics to Becoming a Successful Trainer*, Baltimore, American Society for Training and Development, 2008.
- Collignon, Gérard, *Cum să le spun... Process Communication...*, București, Editura Trei, 2015.
- Dwyer, Judith, *Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills*, Frenchs Forests, Pearson Higher Education AU, 2012.
- Fofo, Thomas, *The Leadership Acronym: 11 Core Values That Make a Leader Great*, Bloomington, Balboa Press, 2016.
- Jones, Cheryl A., *Assessment for Learning*, London, Learning and Skills Development Agency, 2005.
- Kerry, Trevor, *Learning Objectives, Task-setting and Differentiation. Mastering teaching skills series*, Cheltenham, Nelson Thornes, 2002.
- Mardar, Sorina Mihaela, *Metode de formare – coaching, tutelă, mentorat*, în *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, decembrie, 2014, pp. 120-125.
- Northouse, Peter G., *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, Los Angeles, SAGE, 2011.
- Panțuru, Stan, Voinea, Mihaela, *Psihologie educațională*, Sibiu, Editura Psihomedica, 2006.
- Pride, William, Hughes, Robert, Kapoor, Jack, *Business*, Mason, Cengage Learning, 2009.
- Sorin, Andrei, *Software and Mind: The Mechanistic Myth and Its Consequences*, Toronto, Andsor Books, 2013.
- Tischler, Henry L., *Cengage Advantage Books: Introduction to Sociology*, Belmont, Cengage Learning, 2010.
- Wilson, Fiona M., *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2018.