

## Unitatea 2: Pregătirea organizației dumneavoastră pentru PBL: Dezvoltarea unei culturi de învățare



### Introducere

*“Abilitatea de a învăța mai repede decât concurenții dumneavoastră poate fi singurul avantaj competitiv durabil” (Senge 1994)*

Pentru ca PBL să aibă succes în cadrul companiei dumneavoastră cursanții trebuie încurajați și sprijiniți. Trebuie promovată o cultură a învățării. Senge, 1994, a definit o organizație în care se învață ca un loc ”în care oamenii își extind în permanență capacitatea de a crea rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care modelele de gândire noi și vaste sunt hrănite, în care aspirația colectivă este liberă, și unde oamenii învață în permanență modalități de învățare împreună”.

În cadrul cercetării noastre numeroase companii și-au exprimat dorința de a implementa o cultură a învățării și a auto-motivației (sau auto-dirijării așa cum este cunoscută în domeniul învățării). Proiectul Arhimede a revizuit literatura și cele mai bune practici în promovarea unei culturi a învățării. Cultura învățării este un proces complex. În vederea acordării de asistență companiilor pentru implementarea unei culturi a învățării am selectat 6 caracteristici cheie din cercetarea noastră pentru a fi luate în considerare în cadrul unei organizații care dorește să introducă învățarea bazată pe problemă. (Duden, 2012; Gill, 2009; Gaile, 2013; Senge, 1994; Garvin, 1985)

#### Resursă Video suplimentară

<https://youtu.be/vc2ruCErTok>

Această unitate este structurată în 6 lecții în vederea construirii caracteristicilor necesare pentru ca organizația dumneavoastră să dezvolte o cultură a învățării.

- Lecția 1: Construirea încrederii, comunicării și sprijinului
- Lecția 2: Formularea modelelor mentale și transparența procesului decizional
- Lecția 3: Încurajarea gândirii sistemice
- Lecția 4: Dezvoltarea cursanților autonomi
- Lecția 5: Facilitarea învățării în colaborare și crearea de oportunități pentru reflecție
- Lecția 6: Evaluarea critică a organizației și misiunii dumneavoastră

În fiecare lecție vă poate fi furnizat material de referință suplimentar pentru o lectură aprofundată în cazul în care doriți să dobândiți mai multe cunoștințe în domeniu. Vor exista de asemenea sarcini de finalizat în cadrul anumitor lecții pentru a vă oferi oportunități de a aplica ceea ce ați învățat la locul de muncă. La finalul fiecărei unități va exista o sarcină de finalizat care are legătură cu ceea ce ați învățat.

### Lecția 1: Încredere, comunicare și sprijin

Pentru ca o cultură a învățării să aibă succes persoanele trebuie văzute pentru a fi valorizate în cadrul organizației. Acestea trebuie încurajate pentru a împărtăși și a încerca idei noi. Pentru a

permite persoanelor să facă acest lucru, acestea trebuie să aibă un sentiment de încredere și sprijin.

Pentru construirea încrederii, compania în ansamblul său trebuie:

1. Să tolereze greșelile ca făcând parte din învățare
2. Să arate respect reciproc
3. Să conștientizeze că solicitarea de ajutor nu înseamnă eșec
4. Oferirea de autonomie
5. Să construiască relații
6. Să aibă o comunicare deschisă
7. Să își respecte promisiunile și angajamentele
8. Să conducă prin puterea exemplului
9. Să ofere susținere

**1) Tolerarea greșelilor ca parte din procesul de învățare.** Dacă există un mediu în care angajații nu vor încerca idei noi de teama eșecului și consecințelor acestuia acest lucru va inhiba cultura de învățare. Conducerea și angajații trebuie să fie deschiși la discutarea greșelilor și de a învăța din acestea. Este important să se sublinieze angajaților faptul că greșelile reprezintă o parte inevitabilă a procesului de învățare și pot fi acceptate atâta timp cât angajații au o justificare puternică pentru comiterea acestor greșeli.

Pentru a încuraja acest lucru trebuie subliniat că sugestiile pentru schimbări și îmbunătățiri nu reprezintă critici ci oportunități și mai degrabă decât a critica oamenii, personalul ar trebui încurajat să analizeze greșelile din perspectiva practicilor de lucru.

Un exemplu de efort de tolerare a greșelilor este identificat de Prof Amy Edmonson. Inițiativa este cunoscută drept ”Raportare fără învinuire” care permite angajaților să raporteze orice observare a greșelilor sau practicilor care este posibil să nu funcționeze bine fără sancțiuni și învinuiri ( a se vedea Amy Edmonson, Harvard Business school) .

#### Resursă video suplimentară

<https://youtu.be/IUP4WcfNyAA>

#### Sarcină

Dezvoltați conținutul în vederea unei sesiuni de informare care informează angajații din departamentul dumneavoastră cu privire la importanța greșelilor și riscurilor ca parte a procesului de învățare, în ce mod și în ce moment acestea vor fi tolerate și cum vor fi exploatate ca și oportunități în cadrul departamentului dumneavoastră.

- 2) **Respect reciproc.** Trebuie să se sublinieze angajaților importanța de a-l trata pe celălalt cu respect, de a asculta părerile persoanelor chiar dacă nu sunteți de acord cu acestea. Situațiile în care oamenii nu se tratează reciproc cu respect trebuie raportate și mustrate. Este important să se încurajeze empatia și comunicarea acestui lucru angajaților. În plus angajații trebuie să fie încurajați să nu tragă concluzii pripite și să observe, să înțeleagă și să-i asculte pe ceilalți. Formatorii și conducerea pot conduce prin puterea exemplului ascultând părerile tuturor în cadrul întrunirilor și ”ascultând varianta celorlalte persoane”.

**Resursă video suplimentară (face de asemenea referire la Lecția 2 modele mentale)**

<https://youtu.be/KJLqOclPqis>

### **Sarcină**

Dezvoltați o inițiativă pentru a promova respectul în cadrul organizației dumneavoastră. Subliniați modul în care acest lucru va fi implementat și explicat cu claritate personalului.

3) **Subliniați faptul că solicitarea de ajutor nu reprezintă un eșec.**

**Resursă video suplimentară**

<https://youtu.be/5qASnT9axfk>

Oamenii au puncte forte diferite, lucrează la viteze diferite și au nevoie de sprijin în moduri diferite. Trebuie subliniat personalului faptul că suntem cu toții diferiți. Trebuie să se explice clar angajaților că fiecare trebuie să caute moduri de a-l ajuta pe celălalt și de a solicita ajutor. Cu toate acestea trebuie avut grijă ca personalul să nu exploateze acest lucru. Trebuie subliniat faptul că se vor acorda directivele necesare pentru sprijinirea personalului. Cu toate acestea personalului îi revine în final responsabilitatea de finalizare a propriei munci. În cazul în care personalul este împovărat cu un volum mare de muncă se vor depune eforturi pentru a sprijini acest aspect.

### **Exemplu**

Atunci când un angajat depune eforturi pentru a accesa informațiile necesare care să îl ajute la finalizarea sarcinii proiectului un manager îl poate direcționa către persoana care deține aceste informații. Atunci când un angajat are trei loturi de lucrări în cadrul unui proiect care trebuie predate simultan un manager îi poate furniza resursele pentru a-l ajuta să finalizeze anumite sarcini din lotul de muncă.

3) **Oferirea de autonomie persoanelor.** Pentru ca oamenii să aibă încredere în dumneavoastră trebuie să le acordați de asemenea încredere. Acordând personalului autoritatea și responsabilitatea de a lua decizii eficiente cu privire la munca lor le demonstrează că aveți încredere în ei și că îi percepeți ca fiind competenți și calificați. Acest lucru permite dezvoltarea unei relații reciproce. Dacă personalul este nevoit să caute permisiunea de a finaliza părți din munca lor pentru care dețin deja expertiza necesară pentru a le efectua în mod independent spuneți de fapt că nu sunt capabili.

### Exemplu

Dacă un cumpărător trebuie să solicite aprobarea prin intermediul unui proces lung și obositor din partea unui director pentru fiecare achiziție care depășește 1000 euro. Se poate decide că se achiziționeze doar cantitatea necesară de material la o valoare sub această sumă chiar dacă prin cumpărarea la vrac a materialelor vor primi o reducere și vor putea repartiza costurile de livrare aferente. Permițându-i angajatului să achiziționeze la o valoare mai mare fără aprobare îi acordați încrederea de a utiliza propriul raționament cu privire la factori precum acordarea de reducere, costuri de livrare și cererea de produse.

### Sarcină

Identificați orice practici de lucru în cadrul departamentului dumneavoastră care împiedică o persoană competentă de la efectuarea muncii sale în mod eficient și în ce mod ați delega o responsabilitate corespunzătoare acestora pentru a le garanta încrederea și pentru a-și desfășura munca cu mai multă ușurință.

Sau

### Sarcină

Elaborați o notă prin care solicitați întregului personal să identifice orice practici de muncă care îi împiedică să își desfășoare munca în mod eficient și ce măsuri pot fi implementate pentru a le permite să își facă treaba mai eficient.

**5) Construirea relațiilor.** Adesea în rolurile profesionale ce le revin persoanele se comportă foarte diferit decât o fac în relațiile sociale. În plus fiecare are anumite circumstanțe speciale și responsabilități de care colegii de muncă este posibil să nu fie conștienți. Pentru construirea relațiilor este important să existe un element personal la muncă. O dimineată programată pentru a servi cafeaua sau o seară în oraș a personalului pentru a cunoaște persoanele la nivel personal.

**6) Comunicare deschisă** - Comunicarea trebuie să se facă atât de sus în jos cât și de jos în sus. Managerii și formatorii trebuie să comunice într-o manieră empatică importanța fiecărui angajat pentru organizație și importanța ca angajații să facă schimb de idei. În plus trebuie să comunicați angajaților dumneavoastră ce se întâmplă în cadrul organizației și ce decizii sunt luate. Implicarea oamenilor în procesul decizional sau informarea oamenilor asupra a ceea ce se întâmplă este o modalitate de a obține încredere angajaților. Acest lucru poate fi realizat prin

- Diseminarea să devină un obicei – organizarea unei întruniri de informare sau trimiterea unui e-mail săptămânal pentru informarea personalului asupra a ceea ce se întâmplă în cadrul departamentului
- Organizarea unei întruniri lunare care să permită angajaților să ridice probleme care apar în cadrul departamentului și organizarea de sesiuni de brainstorming pentru abordarea acestora. Acest lucru implică ascultarea angajaților chiar dacă nu sunteți de acord.
- Este important să discutați în mod deschis și onest cu angajații, fără a denatura informațiile. Oamenii aud zvonuri și pot înțelege situațiile foarte bine. Este important ca ei să fie sinceri cu dumneavoastră atâta timp cât sunteți onești față de ei. Vă vor respecta

mai mult pentru acest lucru și este mult mai probabil să fie deschiși cu dumneavoastră.

- Acordarea angajaților un feedback regulat cu privire la funcționarea departamentului și asupra modului în care își desfășoară treaba
- Instaurarea unei politici a ușilor deschise. Explicare angajaților că vă aflați acolo pentru a asculta orice plângeri pe care le pot avea indiferent cât sunt de mici.
- Schimbul de experiență. Încercați să vă raportați la situația angajaților dumneavoastră. Faceți schimb de experiențe într-o situație similară atunci când este cazul.

### Sarcină

Elaborați un plan de comunicare pentru departamentul dumneavoastră care să permită comunicarea de sus în jos și de jos în sus, transmiteți-l personalului dumneavoastră explicând motivarea pentru plan și solicitând feedback și sugestii.

7) **Respectarea promisiunilor și angajamentelor.** Cunoaștem cu toții pe cineva, Joe Bloggs care a spus că va avea comanda pentru dumneavoastră a doua zi cel mai târziu pentru un client important dar nu efectuează livrarea și nu răspunde la apelurile dumneavoastră. Ați mai avea încredere în el?

Pentru a vă asigura că încrederea rămâne nu faceți promisiuni sau angajamente pe care nu le puteți respecta și dacă le faceți vă rugăm să le îndepliniți.

8) **Conduceți prin puterea exemplului** – Cheia pentru toate cele de mai sus este conducerea prin puterea exemplului. Ascultați oamenii, dați dovadă de respect, dacă cineva comite o greșeală nu trageți concluzii pripite oferindu-le șansa de a explica și încercați să le transformați în ceva pozitiv, organizați întruniri săptămânale, participați la cafeaua de dimineață, oferiți oamenilor responsabilitatea pe care o merită și întrebați-i ce mai fac.

### Sarcină

Faceți o listă cu lucrurile pozitive pe care le veți face pentru a da un exemplu bun celorlalți angajați

9) **Sprijin** – Oamenii ar trebui să se sprijine reciproc. Ar trebui să existe o consolidare pozitivă din partea persoanelor din conducere. Trebuie subliniat angajaților că orice idei sau sugestii nu sunt critici ci oportunități. Mai degrabă decât criticarea persoanelor, personalul ar trebui să aprecieze și să evalueze practicile de lucru. Eforturile suplimentare ar trebui recunoscute și făcute publice în cadrul organizației.

### Sarcină

Elaborați un plan cu privire la maniera în care propuneți să acordați asistență angajaților pentru a identifica oportunitățile de îmbunătățire și sprijiniți-i în executarea acestor oportunități

## Lecția 2: Formularea clară a modelelor Mentale pentru procesul decizional

Un model mental reprezintă un set de reguli privind funcționarea lumii și ce trebuie să facem pentru a avea succes. Fiecare persoană din cadrul organizației are în minte o percepția asupra modului de realizare a muncii în mod corect. În plus atunci când o persoană are o sarcină nouă aceasta vizează dezvoltarea unui model mental privind modul de abordare a acestui lucru. Este important în vederea construirii unei culturi de învățare și a unei culturi de învățare permanente ca persoanele să observe modelele lor mentale și să le examineze în manieră critică.

Adesea acestea sunt percepute ca un set de ‘norme’ și oamenii nu sunt conștienți de ele. Aceste norme, reguli sau modalități de a face lucrurile trebuie să fie extrase, spre exemplu când o persoană conduce o mașină care sunt regulile și sarcinile pe care le aplică pentru a proceda corect?

Modelele mentale presupun ca cel care învață să explice procesul său de gândire cu privire la luarea anumitor decizii sau procesul său de gândire cu privire la modul de funcționare a soluției și de ce. Este în esență a explica cum și de ce ei iau o anumită decizie sau au implementat o soluție într-un anumit mod. Cursanții trebuie să fie învățați cum să identifice modelele lor mentale având în vedere că acestea pot contribui la succesul organizației.

### Resursă video suplimentară (face de asemenea referire la lecția 1)

<https://youtu.be/KJLqOclPqis>

Adesea în procesul de învățare ceea ce aduce cele mai multe beneficii nu este decizia finală ci abordarea aleasă pentru a ajunge la această decizie. Spre exemplu o companie poate hotărî să înființeze un centru de distribuție într-o anumită locație. Procesul de gândire care se află în spatele modalității și raționamentului pentru luarea și implementarea acestei decizii pot fi aplicate unei situații similare în cadrul companiei pe viitor.

Un alt exemplu poate fi cazul în care un operator al unei instalații are o rată de defecțiune scăzută și o producție mare datorită setărilor instalației, ei aleg că beneficiul nu este reprezentat de setările instalației pe care o folosesc ci de ce aleg să seteze instalația în acel mod la un moment dat.

În mod similar pentru un mediu de servicii, dacă un broker de asigurări are o rată scăzută de rezilieri din partea clienților fără a oferi reduceri excesive în ce mod acest broker interacționează cu clienții existenți.

Pentru a îmbunătăți încrederea și a reduce percepția de ”vină” personalul ar trebui să fie încurajat să reflecteze asupra informației pe care o folosesc pentru a lua decizii, dacă aceste informații sunt fiabile, cum le pot aplica și ce proces pot întreprinde pentru a ajunge la o decizie.

În cadrul organizației acest lucru poate fi efectuat prin solicitarea cursantului/echipei de a reflecta asupra celor de mai jos înainte și în timpul efectuării unui proiect sau a unei sarcini majore.

- Au îndeplinit o sarcină similară înainte?
- Dacă da, a avut succes și de ce a avut succes? Ce măsuri au fost aplicate pentru a-i asigura succesul ? Pot aceste măsuri să fie aplicate în această situație ?
- În cazul în care nu a avut succes, din ce considerente și ce poate fi îmbunătățit și aplicat situației prezente.
- Ce proces vor întreprinde pentru a aborda această sarcină?
- De ce o vor realiza în această manieră, ce ipoteze sunt făcute?
- De ce sunt elaborate aceste ipoteze (pe ce date sau informații se bazează acestea).

- Ce cunoștințe de date sau reguli urmează să aplice, din ce considerente,
- ce problem se întrevăd,
- modul în care le vor depăși,
- consideră că abordarea lor va avea succes, de ce / de ce nu

### Sarcină

Creați-vă propriul model mental: Identificați un proiect sau o sarcină importantă pe care ați întreprins-o recent

- Ați întreprins un proiect/sarcină similară anterior?
- Dacă da, ați încercat să raportați ce ați învățat la acel proiect/sarcină? În ce mod?
- Identificați
  - Ce măsuri ați luat pentru a finaliza proiectul/sarcina?
  - Ce date, cunoștințe sau reguli ați aplicat/utilizat?
  - Ce ipoteze ați făcut? Acestea au fost corecte? De ce/ de ce nu?
  - Pe ce date v-ați bazat ipotezele?
- Ce probleme ați întâmpinat?
- Cum le-ați depășit?
- Abordarea dumneavoastră a avut succes? De ce/ de ce nu?
- Dacă ar fi să realizați proiectul/sarcina din nou ce ați face diferit?

## Lecția 3: Gândirea sistemică

### Resursă video suplimentară

<https://youtu.be/HOPfVVMCwYg>

*" Deoarece învățăm cel mai bine din experiențele noastre dar adesea experimentăm consecințele a numeroase decizii importante, în mod obișnuit căutăm acțiuni care vor da naștere la soluții într-un interval de timp relativ scurt <sup>1</sup> "*

Mult prea adesea în cadrul companiilor, cu precădere în cadrul organizațiilor mari membrii personalului sunt preocupați de propriile lor practici de lucru. Fiecare departament are proprii săi parametri de performanță de realizat și cei cu funcții sunt preocupați de atingerea acestor obiective. Angajații ar trebui încurajați să analizeze în ce mod munca lor și practicile lor influențează alte arii ale organizației. Ar trebui să fie motivați să lucreze ca parte a unei echipe pentru a înțelege aceste impacturi și să ajungă la o soluție coerentă care nu cauzează probleme pentru alte arii.

În plus în momentul confruntării cu o problemă, mai degrabă decât încercarea de a identifica imediat o soluție este important să se înțeleagă cauza apariției unor astfel de probleme.

### Exemplu

Un departament de vânzări ar putea avea ca obiectiv să atingă un anumit număr de clienți, pentru a face acest lucru ar putea să îi promită clientului o serie de caracteristici noi ale produsului, garanții suplimentare și reduceri deși este posibil ca acest lucru să nu fie fezabil din punct de vedere financiar și al producției.

Angajații trebuie încurajați să lucreze în echipe inter-funcționale pentru a identifica ce modificări ar

<sup>1</sup> ([http://www.ashpfoundation.org/transformational/TransformationalChange11021211.html#mental\\_models](http://www.ashpfoundation.org/transformational/TransformationalChange11021211.html#mental_models))

putea fi făcute pentru îmbunătățirea practicilor lor și pentru a atinge un echilibru între parametrii privind performanța și armonia organizațională generală. Învățarea bazată pe Problemă poate încuraja acest lucru.

Sunt și alte măsuri pe care le puteți lua, spre exemplu în momentul în care distribuiți o sarcină sau un proiect personalului solicitați-le să aibă în vedere impactul a ceea ce ei întreprind asupra altor departamente și asupra organizației în ansamblul său și să se consulte cu alte domenii atunci când iau decizii.

## **Lecția 4: Dezvoltarea cursanților autonomi**

Un cursant autonom este unul care este responsabil pentru propria învățare.

Acordând cursanților încrederea de a identifica oportunitățile de învățare și construirea propriilor cunoștințe necesare pentru a învăța o nouă competență reprezintă cheia PBL. Cursanții trebuie să fie încurajați să caute propriile cunoștințe și materiale de învățare. Formatorii trebuie să organizeze experiențele care permit celor care învață să își dezvolte propriile cunoștințe și propria înțelegere. (Kerka 1997).

Așa cum s-a menționat anterior indivizii fac adesea acest lucru în fiecare zi în viețile personale dar consideră că într-un context de învățare sau de afaceri pentru care alte persoane sunt responsabile nu dețin expertiza sau autoritatea de a construi sau dezvolta cunoștințe noi.

Cheia o reprezintă ghidarea cursanților în efectuarea acestui lucru prin furnizarea competențelor și expertizei care să le permită să caute și să aplice cunoștințele relevante. Anumite persoane sunt în mod natural auto-motivate și dirijate și alții nu sunt și au nevoie să își dezvolte încrederea spre a deveni autonomi.

Este important să se evalueze mai întâi în ce stadiu se află cel care învață (Grow 1991)

1. Dependent – acești cursanți se opun în totalitate în a fi în orice mod cursanți independenți și doresc să rămână la sarcini precise de rutină.
2. Moderat autonomi – aceștia sunt interesați în a deveni independenți dar trebuie să fie motivați spre a-și asuma mai multă responsabilitate.
3. Cursanți cu auto-dirijare intermediară – aceștia sunt pregătiți să exploreze idei, cu toate acestea încă au nevoie de o anumită ghidare. Încrederea lor trebuie un pic mai mult construită. Aceștia au nevoie de ghidare cu privire la abordările lor de învățare.
4. Cursanți cu auto-dirijare mare – acești cursanți sunt complet autonomi și sunt capabili să își stabilească propriile obiective. Dețin un nivel înalt de autonomie. Pot gestiona proiecte și timp, pot să își evalueze propria muncă și să utilizeze informații importante pentru tehnicile de colectare și evaluare în scopul dezvoltării cunoștințelor necesare pentru exercițiul de învățare.

### **Pentru cursanții aflați în stadiul 1:**

**Sarcină:** Mai întâi pentru dezvoltarea unui cursant autonom care să fie capabil să își construiască propriile cunoștințe trebuie să începeți prin a delega sarcini mici bine definite care pot contribui la construirea încrederii.

**Sprijin:** Stabiliți termene limită exacte și explicați clar ce așteptări aveți de la ei (Grow 1991) Spre exemplu caut informații cu privire la aplicarea standardelor de calitate, ai putea să arunci o privire la site-ul web ISO și să vezi care este procesul de aplicare ? ce materiale sunt necesare spre fi prezentate, cui trebuie prezentate, în ce mod trebuie depuse, precum și termenele limită.



## **Pentru cursanții aflați în stadiul 2:**

**Sarcină:** Formatorul poate începe prin delegarea unor sarcini mai ample dar nu foarte clar definite. Sarcina poate fi structurată mai lejer și mai puțin clar decât pentru stadiul 1.

**Srijin:** Va trebui să "vindeți" importanța sarcinii către cursant în scopul de a-l motiva. Este important să îi lăudați pe parcursul executării sarcinii și după finalizarea acesteia.

Ex. Ne gândim să aplicăm pentru certificarea ISO în cadrul organizației. Este un proiect cu adevărat important. Am avut numeroși clienți potențiali care ne-au întrebat dacă deținem certificarea ISO și unii dintre aceștia sunt reticenți în a desfășura afaceri cu noi din acest motiv. Dacă reușim putem atrage clienți noi și ne putem extinde compania.

Am nevoie să verifici care sunt criteriile principale pe care trebuie să le îndeplinim pentru certificarea ISO. S-ar putea să dorești să vorbești cu evaluatorul ISO, detaliile acestuia se află pe site-ul web și de asemenea furnizorul nostru Joe Bloggs a parcurs acest proces recent așa că s-ar putea să discuți cu el.

## **Pentru cursanții din stadiul 3**

**Sarcină:** Este posibil să utilizați sarcini mai abstracte pentru oportunitățile de construire a cunoștințelor.

**Srijin:** Cursanții din stadiul 3 ar trebui să fie mai axați pe abordările lor de învățare și dacă acestea au succes sau nu. În vederea colaborării lor, cursantul și formatorul se vor întâlni să discute aspectele pe care cursantul va trebui să se axeze în cadrul sarcinii și să cadă de acord asupra obiectivelor intermediare. Cursantul va trebui să livreze apoi aceste obiective intermediare pentru feedback ulterior și ghidare. Formatorul va solicita cursantului să explice în ce mod a construit aceste informații, dacă abordarea folosită a avut succes sau nu și de ce și în ce mod ar aborda-o din nou. Acest lucru permite cursantului să reflecteze asupra strategiilor sale de învățare.

ex. Ați putea să elaborați o propunere în care să detaliați măsurile pe care trebuie să se implementăm în cadrul organizației în vederea certificării ISO? Pe ce considerați că va trebui să ne axăm? Reveniți cu un proiect în termen de o săptămână pe care îl vom discuta și revizui.

La prezentarea proiectului cursantului i se adresează întrebări precum de unde a obținut informațiile, de ce prezintă importanță, în ce mod le-a adunat și în ce mod le-ar aplica.

## **Pentru cursanții aflați în stadiul 4**

**Sarcină:** Este important ca formatorul să acorde autonomie și independență. Prin urmare acesta distribuie cursantului o sarcină care reprezintă o provocare și oferă oportunități pe care cursantul le poate exploata.

**Srijin:** Aici formatorul organizează întruniri periodice pentru a-i oferi cursantului oportunitatea de a discuta despre procesul său de învățare și în vederea colaborării cu ceilalți. Cursanții ar trebui să fie încurajați să colaboreze, să gândească pe termen lung. Formatorul poate provoca sau poate testa cursantul adresându-i întrebări și permițându-i să își autoevalueze modelele mentale.

ex. Ați putea elabora un proiect cu colegii dumneavoastră în vederea obținerii certificării ISO. Ne vom întâlni săptămânal pentru a discuta progresele înregistrate sau orice probleme pe care le întâmpinați.

### Sarcină

Identificați strategiile pentru abordarea fiecăruia dintre acești cursanți din cadrul departamentului dumneavoastră. Identificați

- Sarcina pe care le-ați încredința-o
- În ce mod i-ați sprijini

## Lecția 5: Învățarea prin colaborare și oportunități de reflecție

Pentru a încuraja o viziune holistică a organizației este necesară construirea unei învățări bazate pe colaborare. Învățarea este un proces social și mulți teoreticieni ai învățării au subliniat acest lucru. În lipsa interacțiunii cu un mentor, un coleg sau un meditator învățarea noastră este limitată. Un elev poate citi o carte de istorie și poate învăța o secvență de evenimente, spre exemplu cele care au avut loc în timpul celui de al doilea război mondial, totuși vorbind cu supraviețuitori și cu persoane care au experimentat viața în timpul războiului poate obține o imagine de ansamblu asupra vieții de zi cu zi și impactul avut asupra oamenilor.

Există mai multe perspective asupra unei situații. De exemplu, puteți avea un mod aparte în efectuarea muncii pe care îl considerați a fi eficient. Cu toate acestea, vă puteți adresa unui coleg pentru a discuta cu el cu privire la o problemă de lucru și să observați că are un mod diferit de a face lucrurile. Îi întrebați de ce utilizează această modalitate și puteți descoperi că așa se economisește timp. Decideți prin urmare să adoptați acest mod de realizare a procesului.

Învățarea prin colaborare permite de asemenea o abordare a gândirii sistemice în cadrul organizației. Pentru a facilita învățarea pe bază de colaborare mai degrabă decât alocarea unei sarcini unei persoane alocăți această sarcină unui grup de persoane și cereți-le să lucreze împreună când este necesar.

Învățarea bazată pe problemă se bazează prin natura sa pe colaborare și va necesita ca mai mulți indivizi să lucreze împreună în timpul procesului.

**Resursă video suplimentară**  
<https://youtu.be/-pbzp1iG9mI>

### *Oportunități de reflecție și acțiuni corective*

Pentru ca învățarea continuă să aibă loc este important ca elevul să reflecteze asupra a ceea ce a învățat și dacă acest lucru s-a dovedit eficient.

Utilizând exemplul anterior dacă ați solicitat unui cursant să arunce o privire asupra modului de aplicare pentru certificarea ISO imediat ce vă furnizează aceste informații le cereți să reflecteze asupra procesului lor de învățare.

- 1) Vi s-a părut greu să aflați informațiile?
- 2) Ce abordări ați utilizat pentru căutarea acestor informații?
- 3) Cum a fost conținutul, a fost ușor să îl înțelegeți și de ce?
- 4) Dacă v-aș da o sarcină similară de îndeplinit ați proceda diferit?
- 5) Cum ați aborda prezentarea unei aplicații colective sau căutarea unui sfat cu privire la modul de prezentare a aplicației colective dacă ne-am regăsi în situația de a aplica pentru

acreditare.

Acest lucru este similar cu încurajarea oamenilor să își exprime modelele mentale și să le conteste (aspect subliniat în lecția 2).

Resurse suplimentare de lectură

[https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/reflection\\_literature\\_review.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/reflection_literature_review.pdf)

<http://www.oecd.org/edu/imhe/43977669.pdf>

<http://www.hawaii.edu/intlrel/pols382/Reflective%20Thinking%20-%20UH/reflection.html>

## **Lecția 6: Evaluarea critică a organizației dumneavoastră**

Am aflat caracteristicile cheie ale unei culturi de învățare eficiente care permite dezvoltarea PBL. Este important ca aceste criterii să se aplice propriei dumneavoastră situații. Am văzut că o cultură de învățare:

- Necesită încredere, comunicare și sprijin
- Necesită indivizi care să își formeze modele mentale clare și să le evalueze în mod critic
- Încurajează oamenii să observe impactul muncii lor asupra altor domenii ale activității, anume gândirea sistemică
- Necesită axarea pe dezvoltarea cursanților autonomi care își construiesc propriile cunoștințe
- Învățarea pe bază de colaborare și crearea oportunităților de reflecție și acțiuni corective ar trebui să fie predominante.

Pe baza acestor lucruri, este important să puneți în practică ceea ce ați învățat și să evaluați în mod critic cultura dumneavoastră de învățare și să identificați cum poate fi aceasta îmbunătățită. Pentru a a face acest lucru puteți adresa întrebări cu privire la organizație în contextul caracteristicilor discutate în cuprinsul prezentei unități.

### **Încredere**

1. Oamenii cred că discută în mod deschis greșelile în scopul de a învăța din acestea?
2. Oamenii percep problemele din activitatea desfășurată ca o oportunitate de a învăța sau dimpotrivă ca o amenințare?
3. Oamenii dau dovadă de respect reciproc?
4. Oamenii își acordă timp pentru a se cunoaște reciproc?
5. Echipele/grupurile tratează membrii ca egali, indiferent de poziție, cultură sau alte diferențe?

### **Modele mentale / reflecție**

6. Oamenii sunt încurajați să întrebe ”de ce” indiferent de poziție?
7. Organizația încurajează oamenii să gândească dintr-o perspectivă globală?

### **Comunicare**

8. Oamenii oferă feedback deschis și onest unii altora?
9. Oamenii ascultă părerile celorlalți înainte de a vorbi?
10. De fiecare dată când oamenii își exprimă punctul de vedere îi întreabă și pe ceilalți ce părere au?
11. Organizația încurajează pe fiecare să implice părerile clienților în procesul decizional?
12. Organizația utilizează comunicarea bidirecțională în mod regulat?

### **Sprijin / colaborare**

13. Oamenii se ajută reciproc?
14. Oamenii sunt încurajați și răsplătiți pentru a lucra în echipă/grupuri?
15. Organizația ia în considerare impactul deciziilor asupra moralului angajatului?

16. Organizația admite ca persoanele să aibă inițiativă?
17. Organizația oferă persoanelor control asupra resurselor de care au nevoie în vederea îndeplinirii activității lor?
18. Organizația sprijină angajații care își asumă riscuri calculate?

## **Lecția 7: Misiune**

Efectuarea unei evaluări critice a culturii de învățare a organizației dumneavoastră. Interviu / sondaj a 3 persoane. Acestea pot fi persoane care au roluri diferite sau persoane la diferite niveluri în cadrul organizației. Puteți adapta întrebarea enunțată mai sus la compania dumneavoastră dacă doriți, sau puteți să elaborați una proprie.

Raportați rezultatele obținute, inclusiv modul de colectare a datelor (chestionare / interviuri), de ce ați colectat datele în această manieră, ce întrebări ați utilizat și de ce.

Plecând de la acest lucru dezvoltați o strategie privind cultura de învățare pe baza măsurilor pe care le veți întreprinde pentru a promova o cultură a învățării în cadrul organizației dumneavoastră și detaliați de ce aceste măsuri sunt importante în legătură cu cercetarea pe care ați derulat-o. Subliniați în ce mod vor fi implementate și de ce vor fi implementate în acest mod.