

## Unitatea 2: A deveni un cursant PBL



### Introducere

Având în vedere că învățarea bazată pe problemă este o schimbare completă față de modul în care oamenii învață este important să înțelegeți ce se cere de la dumneavoastră în calitate de cursant în cadrul procesului de învățare bazată pe problemă.

În învățarea bazată pe problemă sunteți responsabili pentru propria dumneavoastră învățare, lucrați ca o echipă și într-un mediu nesigur ceea ce nu este ușor. Prin urmare, această unitate este axată pe a vă informa cu privire la ce să vă așteptați și ce vi se va cere în calitate de cursant în cadrul acestui proces bazat pe problemă. Principalele teme pe care le vom aborda sunt :

Lecția 1: A face față nesiguranței și cursantul autonom

Lecția 2: Ascultarea activă

Lecția 3: Importanța încrederii și respectului

Lecția 4: Învățarea bazată pe colaborare și conflictul

Lecția 5: Importanța învățării reflexive

Lecția 6: Gândirea sistemică

În fiecare lecție este posibil să vi se pună la dispoziție material de referință suplimentar pentru o lectură aprofundată în cazul în care doriți să obțineți mai multe cunoștințe în domeniu. Vor exista de asemenea sarcini de realizat 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: A face față nesiguranței și cursantul autonom

Nesiguranța este o parte naturală și chiar necesară a profesionalismului. Ca rezultat, este important să priviți problemele și conflictele ca pe ceva pozitiv din care putem învăța. Prin împărtășirea problemelor în mod deschis, le putem înțelege mai bine și putem obține sprijin din partea celorlalți.

A învăța să faci față nesiguranței poate fi o provocare emoțională. Teama este principalul motiv din spatele acestui lucru. Cursanții se pot teme că sunt înțeleși greșit, respinși sau că greșesc. Este important să identificați de ce anume nu sunteți siguri și de ce vă este teamă în procesul PBL și modul de abordare a acestor aspecte. În plus, împărtășirea în mod deschis a acestor temeri tutorelui dumneavoastră sau colegilor poate diminua nesiguranța. A se vedea exemplul de mai jos.

#### Exemplu

Un membru al personalului a primit un feedback din partea unui student care susținea că a simțit că tutorele avea o față furioasă în timpul cursului. Acest lucru a afectat capacitatea studentului de a participa la curs, din moment ce îi era frică că greșește. Când tutorele a fost informat acesta fost surprins și i-a spus studentei că poate fi din cauză că erau abia inițiați în PBL și că li se părea prea dificil să se concentreze la comentariile tuturor.

Învățarea autonomă implică asumarea responsabilității pentru propria învățare. Acest lucru implică identificarea a ceea ce doriți să învățați, colectarea de informații care să vă ajute să învățați precum și în procesul de autoevaluare. Acest lucru poate părea extrem de nesigur și ambiguu.

Procesul PBL vă va ajuta să faceți acest lucru. Vă permite să selectați o problemă care vă interesează în cadrul companiei, vă ghidează pe parcursul procesului pentru a vă permite să colectați informațiile relevante pentru a învăța despre problemă, reflecția vă permite să vă autoevaluați și să reflectați cu privire la eficiența abordării dumneavoastră.

Lucy și Guglielmino (2003) identifică o serie de lucruri cheie care vă pot ajuta să deveniți autonomi.

- 1) Organizați-vă învățarea, planificați ceea ce doriți să obțineți (dezvoltați obiective de învățare) și divizați-le pe acestea în bucăți mai mici, ușor de gestionat.
- 2) Consultați-vă cu colegii dumneavoastră și cu alții.
- 3) Identificați modalitatea în care preferați să învățați, citiți texte, vizionați videoclipuri.
- 4) Aplicați o soluție și evaluați ce se întâmplă.

**Resursă video: Învățarea autonomă la locul de muncă**

[Self directed learning in the workplace](#)

**Lectură suplimentară: A deveni un cursant autonom**

[Self directed learner](#)

## Lecția 2: Ascultarea activă

Ascultarea este o abilitate simplistă la care majoritatea oamenilor consideră că sunt buni cu toate că nu este așa de fapt, în marea majoritate a timpului sunt ocupați cu elaborarea unui răspuns persoanei decât de a le asculta. Vă rugăm să consultați mai jos resursa video suplimentară pentru a afla mai multe lucruri cu privire la acest aspect.

**Resursă video suplimentară: Ascultarea activă**

[Listening](#)

Adesea în învățarea în colaborare și în echipă discuțiile pot derai și se poate pierde timp cu aspecte lipsite de importanță. În PBL trebuie să practicați ascultarea activă și să construiți pe baza comentariilor celorlalți. Respectarea principiilor care ghidează conversațiile responsabile vă permite să vă axați pe discuție și să construiți pe ceea ce au spus ceilalți.<sup>1</sup>

- responsabilitatea față de comunitatea de învățare: Oamenii ar trebui să se asculte unii pe alții cu intenția de a construi pe ideile celui alt. În cazul în care unii nu înțeleg ceea ce s-a menționat clarificați acest lucru cu vorbitorul.

---

<sup>1</sup> [http://www.robinaalexander.org.uk/wp-content/uploads/2013/09/UKLA-http-authorservices.wiley\\_.com-bauthor-onlineLibraryTPS.asp\\_DOI10.1111-j.1741-4369.2010.00562.xArticleID7470671.pdf](http://www.robinaalexander.org.uk/wp-content/uploads/2013/09/UKLA-http-authorservices.wiley_.com-bauthor-onlineLibraryTPS.asp_DOI10.1111-j.1741-4369.2010.00562.xArticleID7470671.pdf)

- responsabilitate față de standardele de raționament: discuția ar trebui ”să pună accent pe conexiunile logice și tragerea unor concluzii rezonabile”
- Responsabilitatea față de cunoaștere: discuția ar trebui să fie ”bazată în mod explicit pe fapte sau alte...informații pe care toți...le pot accesa. Vorbitorii depun eforturi ca faptele lor să fie corecte și explică dovezile care se află în spatele pretențiilor și așteptărilor lor. Se provoacă unii pe alții atunci când dovezile lipsesc sau nu sunt disponibile” Acest lucru se face în mod politicos (Michaels et al., 2008, p. 283).

### Lecția 3: Importanța încrederii și respectului

Pentru a încuraja colaborarea trebuie să se acorde încredere persoanelor și de asemenea persoanele să aibă încredere unele față de altele. Încrederea este cheia învățării bazate pe problemă și nesiguranța poate apărea din cauza unei lipse a încrederii. Pentru a asigura încrederea într-un mediu de învățare cursanții trebuie să își respecte reciproc părerile, să comunice cu ceilalți și să construiască relații. Tutorele vă va acorda o cantitate semnificativă de încredere în calitate de cursant pentru ca dumneavoastră să deveniți responsabil pentru propria învățare. Cu toate acestea, trebuie să construiți încrederea cu colegii dumneavoastră pentru a crea un mediu de învățare pozitiv pentru PBL. Acest lucru implică:

1. Tolerarea greșelilor ca parte a învățării
2. Respectul reciproc
3. Conștientizarea că solicitarea de ajutor nu înseamnă eșec
4. Construirea de relații
5. Construirea unei comunicări deschise

**1) Tolerarea greșelilor ca parte din procesul de învățare.** Dacă există un mediu în care există teama eșecului persoanele vor fi reținute de a participa și de a încerca idei noi. Prin urmare, dumneavoastră și ceilalți trebuie să fiți deschiși la discutarea greșelilor și problemelor în practicile de muncă și de a învăța din acestea. Greșelile reprezintă o parte inevitabilă a procesului de învățare și acestea pot fi acceptate atâta timp cât aveți o justificare puternică pentru comiterea acestor greșeli. Învățarea reflexivă vă va încuraja să reflectați asupra deciziilor pe care le-ați luat și modul care vă permite să le formulați.

Trebuie subliniat în cazul PBL că **orice sugestii pentru schimbări și îmbunătățiri sau probleme de muncă care sunt evidențiate nu reprezintă critici ci oportunități. Este important ca mai degrabă decât a critica oamenii, toți cursanții ar trebui încurajați să analizeze greșelile din perspectiva practicilor de lucru.**

Un exemplu de efort de tolerare a greșelilor este identificat de Prof AmyEdmonson. 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 AmyEdmonson, Harvard Business school) .

**Resursă video suplimentară**  
[Blame free reporting](#)

**Respectul reciproc.** Având în vedere că colaborarea este cheia unui proces PBL de succes este important ca fiecare cursant să îi trateze pe ceilalți cu respect, acest lucru implică ascultarea

părerilor celorlalte persoane chiar dacă nu sunteți de acord cu acestea. Este important să fiți empatic cu colegii dumneavoastră și să înțelegeți de unde provin ei. În loc să trageți concluzii pripite observați, înțelegeți și ascultați-i pe ceilalți, acest lucru poate fi dezvoltat pe baza ascultării active. Vă rugăm să consultați sursa video de mai jos pentru a descoperi în ce mod scara de inferență poate face ca oamenii să tragă concluzii pripite.

### Resursă video suplimentară

[The ladder of inference](#)

**Subliniați faptul că solicitarea de ajutor nu reprezintă un eșec.** Cu toții avem puncte forte, muncim la viteze diferite și avem nevoie de sprijin în moduri diferite. Este important ca fiecare să caute modalități de a se ajuta reciproc și de a solicita ajutor. Cu toate acestea, trebuie avut grijă ca ceilalți să nu exploateze acest lucru. Personalului îi revine în final responsabilitatea de finalizare a propriei munci, totuși în cazul în care personalul este împovărat cu un volum mare de muncă se vor depune eforturi pentru a sprijini acest aspect.

**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 în calitate de colegi de muncă este posibil să nu fim conștienți. Pentru construirea relațiilor este important să existe un element personal la muncă. O dimineață programată pentru a servi cafeaua sau o seară în oraș a personalului pentru a cunoaște persoanele la nivel personal.

**O comunicare deschisă.** Împărtășirea ideilor și experiențelor este cheia pentru un PBL de succes. În plus, este important să comunicați colegilor dumneavoastră orice preocupări sau aspecte cu care vă puteți confrunta. Alții se pot găsi într-o situație asemănătoare.

## Lecția 4: Cum să învățați pe bază de colaborare

Învățarea bazată pe problemă este prin natura sa bazată pe colaborare și va necesita mai multe persoane care să lucreze împreună în timpul procesului.

Învățarea este un proces social și mulți teoreticieni ai învățării au subliniat acest lucru. Fără interacțiunea cu un mentor, coleg sau alte persoane învățarea noastră este limitată. Un cursant poate citi o carte de istorie și să învețe o succesiune de evenimente cum ar fi cele care au avut loc în timpul celui de al doilea război mondial, deși prin discutarea cu supraviețuitori și persoane care au experimentat viața în timpul războiului vor obține o perspectivă asupra vieții de zi cu zi și modul în care oamenii au fost afectați.

Există mai multe perspective privind o situație. Spre exemplu, puteți avea un anumit mod de a efectua munca pe care îl considerați a fi eficient. Cu toate acestea, puteți merge la un coleg pentru a discuta cu acesta cu privire la o problemă de lucru și să observați că aceștia au un mod diferit de a face lucrurile. Îi întrebați de ce fac acest lucru în acest mod și aflați că astfel economisesc timp. Decideți să adoptați acest mod de a efectua procesul.

Există multe avantaje ale muncii în cadrul unui grup

- Diviziunea muncii – puteți împărți sarcinile decât să efectuați volumul de muncă de unul singur
- Viteza – puteți obține ca lucrurile să fie efectuate mai rapid

- Expertiza – persoane diferite vin cu experiență, idei și perspective diferite care nu ar fi fost posibile dacă ați fi lucrat de unul singur
- Proprietatea grupului – aspectul social al muncii.

Cu toate acestea, există adesea o reacție negativă la munca în cadrul grupului cunoscută drept "Ura de grup" (Sorensen, 1981). Acest lucru este cauzat de:

- Lipsa efortului – unele persoane nu "își asumă partea lor din lucru".
- Reținerea informațiilor – unele persoane păstrează informațiile pentru ele însele
- Conflict între personalități sau agenda de lucru
- Persoanele devin țapi ispășitori – o persoană este nominalizată ca purtând întreaga răspundere

***Ura de grup este adesea cauzată de conflict.*** În munca în echipă și colaborare vor exista momente când apar conflicte. Această secțiune se ocupă de abordările pentru sprijinirea soluționării conflictelor care pot apărea. A se reține că acest material este preluat din sursa de mai jos<sup>2</sup>.

Atunci când lucrați într-o Echipă de Învățare, obiectivul este de a rezolva conflictele într-o manieră de câștig-câștig mai degrabă decât câștig-pierdere. Dacă unul sau mai mulți membri ai echipei adoptă o abordare de tipul câștig-pierdere pentru a rezolva un conflict, echipa în ansamblul său va avea de suferit și rezultatul real va fi de pierdere-pierdere.

Gestionarea conflictelor și rezolvarea conflictelor reprezintă două procese distincte. Înainte ca un conflict să fie gestionat, acesta trebuie înțeles. O abordare a analizei și rezolvării conflictului este cunoscută ca Metoda 4R, conform lui Engleberg et al (2003). Această metodă cuprinde patru etape, fiecare fiind rezumată printr-un cuvânt care începe cu litere "R":

- **Motive.** În această etapă cauzele sau motivele conflictului sunt explorate și discutate în mod deschis, dar într-o manieră plină de respect.
- **Reacții.** În această etapă, membrii echipei își analizează propriile reacții privind conflictul. În cazul în care aceste reacții sunt distructive, mai degrabă decât constructive, persoanele se pot auto-corecta și pot lua măsurile necesare pentru a se dedica din nou succesului echipei.
- **Rezultate.** În cazul în care conflictul nu este rezolvat, ce se poate întâmpla? În ce mod poate echipa să lucreze împreună pentru a rezolva conflictul într-o manieră constructivă?
- **Rezolvare.** Ce abordare în vederea soluționării conflictelor poate fi utilizată pentru a rezolva în mod eficient conflictul?

Odată ce echipa înțelege conflictul, poate apoi alege o abordare adecvată în vederea rezolvării acestuia. Ralph H. Kilmann și Kenneth W. Thomas, autori ai Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, au identificat cinci abordări generale în tratarea conflictelor:

- 1) Evitare
- 2) Adaptare.
- 3) Concurență.
- 4) Compromis
- 5) Colaborare.

Rezolvarea conflictului are caracter situațional și nicio abordare nu asigură cea mai bună sau corectă abordare pentru toate circumstanțele (Thomas, 2002). Există, totuși, linii directoare generale care pot fi utilizate pentru a decide care dintre aceste abordări va fi cea mai eficientă în anumite situații.

<sup>2</sup>[www.apollolibrary.com/library/lit/download/managingconflict.pdf](http://www.apollolibrary.com/library/lit/download/managingconflict.pdf)

## **Evitare**

Deși evitarea sau negarea existenței conflictului nu face ca disputa să dispară, sunt situații când evitarea este adecvată situației echipei. În cazul în care conflictul nu este esențial pentru activitatea echipei, poate fi mai bine să fie lăsat de o parte pentru ca astfel munca importantă a echipei să poată continua. Atunci când situația scapă de sub control și emoțiile cresc în intensitate, evitarea este uneori cea mai bună abordare de asemenea. În aceste situații, cel mai bine este să se reprogrameze întrunirea echipei astfel încât persoanele să își poată aduna gândurile, să abordeze situația cu mai mult calm, și să aibă timpul de a plasa conflictul în perspectivă.

## **Adaptare**

Când se utilizează abordarea de adaptare, o persoană cedează în fața alteia pentru a se înțelege. Aceasta poate fi o abordare adecvată atunci când persoana conciliantă nu consideră problema ca fiind la fel de importantă, sau când este mai important ca armonia și coeziunea grupului să prevaleze asupra subiectului față de perspectiva individuală. Totuși, înainte de a deveni conciliant, membrul individual al echipei trebuie să fie sigur că el sau ea poate trăi cu decizia și că mai târziu nu va regreta că a luat această decizie.

## **Concurența**

Pe scurt, concurența poate fi cel mai bine descrisă ca un stil câștig-pierdere de rezolvare a conflictelor. Aceasta înseamnă că un membru al echipei se poate simți atât de important cu privire la subiect încât acesta simte nevoia de a-și urmări în mod agresiv punctul său de vedere în speranța de a convinge și pe alți membri ai echipei de a vedea situația în același mod. Această abordare este adecvată atunci când un membru al echipei consideră că alternativele explorate nu sunt practice, etice sau legale.

## **Compromis**

În general, când oamenii fac compromisuri înseamnă că acceptă o poziție de mijloc, anume una în care fiecare persoană renunță la ceva de dragul înțelegerii. Prin definiție, un compromis doar parțial satisface fiecare persoană. Această abordare este adesea eficientă când echipele au ajuns într-un impas și nu au mult timp la dispoziție pentru a încerca să rezolve conflictul. Uneori, un compromis este cea mai bună soluție la care se poate ajunge în condițiile date.

## **Colaborare**

Într-o lume ideală mai degrabă decât bazată pe compromisuri, oamenii aflați în conflict ar fi capabili să colaboreze pentru a găsi o rezolvare care să satisfacă nevoile fiecăruia implicat. Colaborarea necesită eforturi creative și de cooperare. Obstacolul principal pentru colaborare este de obicei cantitatea de timp și energie de care este nevoie. Colaborarea este în general eficientă atunci când echipa are timp suficient pentru a explora pe deplin nevoile, perspectivele și preferințele tuturor membrilor echipei, și atunci când este necesar un angajament 100% pentru îndeplinirea obiectivelor echipei.

## ***Procesele de soluționare a conflictelor***

Înainte de a încerca rezolvarea conflictelor, este de ajutor dacă fiecare persoană petrece ceva timp pentru a gândi în mod rațional cu privire la conflict și pentru a se pregăti pentru discuții. În cartea *Resolving Conflicts on the Job* (Rezolvarea conflictelor la locul de muncă), scrisă de Wisinski (1993) autorul a dezvoltat Modelul A-E-I-O-U pentru utilizare individuală înainte de angajarea în discuții pentru rezolvarea conflictului. Fiecare literă a modelului reprezintă o etapă, după cum urmează:

**A:** Presupunerea că celelalte persoane implicate în conflict au intenții bune

**E:** Exprimarea propriilor sentimente

**I:** Identificarea aspectelor pe care le doriți să se întâmple

**O:** Rezultat – exprimați rezultatul pe care vi-l doriți în timp ce rămâneți deschiși la un alt rezultat care vă poate satisface nevoile și îngrijorările

**U:** Înțelegere – acordul ar trebui să fie înțeles și asumat de fiecare membru al echipei. (p.27).

Odată ce membrul echipei înțelege conflictul și are o idee cu privire la ce soluții posibile vor satisface nevoile echipei în ansamblu, este timpul să se decidă asupra procesului care trebuie urmat pentru rezolvarea conflictului.

Sunt trei procese generale care pot fi luate în considerare:

- 1) Negocierea.
- 2) Medierea.
- 3) Arbitrajul.

**Negocierea** nu necesită asistența nimănui din afara echipei. Mai degrabă membrii echipei se întâlnesc pentru a discuta despre părerile lor individuale cu privire la subiectul care este centrul conflictului, pentru a identifica ce este important pentru ei; pentru a propune o soluție care să răspundă nevoilor lor; pentru a asculta ceea ce au de spus ceilalți din echipă; și pentru a încerca să ajungă la o înțelegere; negocierile eficiente se desfășoară într-un stil și stare sufletească de tipul câștig-câștig. Majoritatea conflictelor Echipei de Învățare sunt rezolvate prin acest proces informal.

**Medierea** este un proces facilitat de negociere. În cazul în care membrii Echipei de Învățare nu sunt în măsură să își negocieze propria rezolvare, ei ar putea solicita mentorului/facilitatorului să îi asiste în discuții. Uneori, membrul facilitator poate fi utilizat ca o resursă din spatele scenei. Acest lucru înseamnă că membrul facilitator îi poate ajuta pe membrii individuali ai echipei să vadă punctele forte sau beneficiile propunerilor făcute de alți membri ai echipei. Facilitatorul poate împărtăși cunoștințe cu privire la o abordare eficientă a discuțiilor sau cu privire la alte soluții posibile pe care echipa încă nu le-a luat în considerare. Totuși, în cazul în care aceste eforturi din spatele scenei nu sunt eficiente, Echipa de Învățare ar putea cere membrului facilitator să se întrunească cu aceștia pentru a discuta despre conflict și pentru a-i ajuta să ajungă la o soluție. În mediere membrul facilitator nu deține puterea de decizie. Mai degrabă, el sau ea este o persoană neutră care se axează pe procesul discuțiilor și ajută echipa să se concentreze mai degrabă pe probleme, decât pe personalități și mai degrabă pe viitor decât pe trecut. Doar atunci când Echipele de Învățare nu reușesc să își rezolve propriile conflicte se poate cere asistența unui facilitator.

**Arbitrajul** este un proces pentru rezolvarea conflictelor, dar unul care în mod virtual nu este utilizat pentru a rezolva conflictele Echipei de Învățare. Este o ultimă instanță și o ultimă modalitate de a ajunge la o decizie atunci când echipa se află în impas și nu reușește sau nu dorește să ajungă la o înțelegere pe cont propriu. Arbitrului i se solicită luarea unei decizii pentru echipă. Arbitrajul este o abordare de tip pierdere-câștig pentru rezolvarea unui conflict. Vor exista câștigători și vor exista învinși, din moment ce arbitrului i se cere să decidă a căruia abordare sau a căruia idee este corectă sau cea mai bună pentru echipă ca un întreg. În mod clar, toți membrii Echipei de Învățare vor trebui să fie de acord să respecte decizia arbitrului. Deși aceasta este o abordare posibilă a rezolvării conflictului, arbitrajul nu este o abordare practică a conflictelor Echipei de Învățare. Poate duce la o decizie și poate eroda moralul și coeziunea echipei.

#### **Resurse suplimentare de lectură**

[University of Phoenix: Conflict management in learning teams](#)

[CIPD: Conflict Management at work](#)

## Lecția 5: Importanța gândirii reflexive

Învățarea reflexivă implică explicarea raționamentului pentru luarea unor decizii particulare sau pentru efectuarea unei anumite acțiuni. Acestea sunt modelele dumneavoastră mentale sau modul în care percepeți ”norma”. Adesea oamenii nu conștientizează modul în care fac lucrurile și le fac în mod subconștient.

### Resursă Video Suplimentară

[Reflective learning](#)

Modelele mentale implică ca cel care învață să explice procesul său de gândire cu privire la luarea deciziilor sau procesul său de gândire cu privire la modul în care soluția va funcționa și de ce. Este practic formularea modului și a raționamentului pentru care au luat o anumită decizie sau au implementat o soluție într-un anumit mod.

Adesea în învățare nu decizia finală ci abordarea luată pentru a ajunge la acea decizie este ceea ce este cel mai benefic. Spre exemplu, o companie poate decide să înființeze un centru de distribuție într-o anumită locație. Procesul de gândire din spatele modului și raționamentului pentru care au luat acea decizie și au implementat-o se poate aplica la o altă situație similară în cadrul companiei în viitor.

Un alt exemplu poate fi dacă un operator de mașină înregistrează o rată scăzută de defecțiuni și un rezultat înalt datorită setărilor dispozitivului pe care le alege, beneficiul nu este de setări ale mașinii utilizează ci de ce alege să seteze mașina în așa fel la un anumit moment.

În mod similar, pentru un mediu de serviciu în cazul în care un broker de asigurări are o rată de dezabonare scăzută a clienților fără să ofere discount-uri excesive în ce mod acest broker interacționează cu clienții existenți.

Reflecția permite cursantului să se concentreze asupra procesului prin care au ajuns la decizie și dacă a avut succes sau nu mai degrabă decât rezultatul final. Identifică metodologia pe care o utilizează pentru a lua decizii, efectuează acțiuni și rezolvă probleme.

În învățarea bazată pe problemă vor exista oportunități pentru reflecția în diferite etape ale procesului. Vi se vor adresa întrebări cu privire la deciziile pe care le-ați luat, de ce și dacă acestea au fost eficiente sau nu.

## Lecția 6: Gândirea sistemică

Gândirea sistemică implică analizarea impactului pe care soluția dumneavoastră îl va avea asupra altor domenii ale organizației.

### Resursă Video Suplimentară

[Systems thinking](#)



*" 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>3</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. Este important să analizați în ce mod munca și practicile dumneavoastră influențează alte arii ale organizației. Este important să lucrați ca parte a unei echipe pentru a înțelege impactul practicilor dumneavoastră de muncă și să ajungeți 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.

#### Sarcina 1: Nesiguranță

- Enumerați principalele preocupări pe care le aveți cu privire la învățarea bazată pe Problemă
- De ce credeți că aveți aceste preocupări?
- Ce veți face pentru a reduce la minim acest preocupări

#### Sarcina2: Colaborarea și abordarea conflictului

- Pentru această sarcină vi se cere să vă gândiți la o situație în care v-ați aflat și în care a apărut conflictul
- În ce mod ați abordat conflictul la acel moment? În ce mod ați aborda conflictul dacă v-ați confrunța din nou cu aceeași situație?

#### Sarcina 3:Reflecție și modele mentale

- Gândiți-vă la un proces pe care îl efectuați zilnic. Notați în ce mod efectuați acest proces. Ce probleme experimentați în cadrul procesului, de ce apar aceste probleme și în ce mod le abordați?