

Cultivating a Growth Mindset



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CUM SĂ IMPLEMENTEZI O CULTURĂ A MENTALITĂȚII DE CREȘTERE

Într-o organizație care susține învățarea

Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene



Cum să implementați o cultură a spiritului de creștere - într-o școală sau într-o organizație de învățare

Orientări privind modul de creare a unei culturi școlare de tip Growth Mindset.

IO1 din cadrul proiectului Erasmus+: MindSet Go! 2.0

[2020-1-SE01-KA201-078005](#)

Toate ilustrațiile, fără nicio referință, sunt realizate de Didaktikum.

© MindSetGo 2.0, 2023

MindSetGo 2.0

Didaktikum

Regementsgatan 13

462 32 Vänersborg

Suedia

Cuprins

<i>Introducere</i>	3
<i>Partea 1: Context</i>	5
1.1 Contextul proiectului.....	5
1.2 Parteneri ai proiectului	5
1.2.1 Fridaskolan.....	5
1.2.2 Didaktikcentrum	8
1.2.3 CEIBas Arteaga.....	8
1.2.4 Școala Gimnazială Les Tamarins	9
1.2.5 Școala Gimnaziala Nr. 4 Bistrița.....	10
1.2.6 Școala primară Marije Vere	12
1.2.7 Institutul STEP	13
1.3 Definiția mentalității de creștere	14
<i>Partea 2: O organizație care învață</i>	16
2.1 O organizație care învață.....	16
2.1.1 Gândire sistemică	16
2.1.2 Cunoașterea de sine.....	17
2.1.3 Modele mentale	18
2.1.4 Construirea unei viziuni comune.....	19
2.1.5 Învățare în echipă	20
2.1.6 Rezumat.....	20
2.2 Semnele unei organizații care nu învață	21
<i>Partea 3: Orientări</i>	24
3.1 Gândire sistemică.....	24
3.1.1 Dezvoltarea unei înțelegeri comune a sistemului.....	24
3.1.2 Străduiți-vă să vedeți și pădurea și copacii.....	26
3.1.3 Acționează în favoarea „întregului”.....	28
3.1.4 Să înțelegi înseamnă să vezi modelul	29
3.2 Cunoașterea de sine	30
3.2.1 Tensiunea creativă - un factor cheie	31
3.2.2 Cunoașterea de sine se bazează pe motivația interioară.....	33
3.2.3 Cunoașterea de sine - un proces continuu	36
3.2.4 Învățarea necesită un efort cognitiv.....	37
3.3 Modele mentale.....	39
3.4 Construirea unei viziuni comune	44
3.4.1 Importanța unei viziuni comune	46
3.4.2 Construirea unei viziuni comune.....	47
3.4.3 Narațiune strategică	49
3.4.4 Adoptarea unei viziuni comune.....	50
3.5 Învățare în echipă.....	52
3.5.1 Strategii de întâlnire pentru co-creație	52
3.5.2 Dialogul - cel mai important instrument într-o echipă.....	54
3.5.3 Asigurarea vizibilității ipotezelor	56
<i>Observații finale</i>	59
<i>Referințe</i>	60

Introducere

Acest manual vă este adresat dumneavoastră, care lucrați ca director sau conducător într-o școală sau în orice alt tip de organizație socială în care, în activitatea de zi cu zi, se așteaptă ca oamenii să coopereze pentru a atinge anumite obiective. Conținutul cărții se referă la obiectivul comun de a crea o școală în care fiecare individ - copiii, elevii, personal, părinți și lideri - are posibilitatea de a învăța și de a se dezvolta. Scopul cărții este de a vă oferi, în calitate de conducător, cunoștințe sporite despre cum să creați o școală care se străduiește să se dezvolte continuu prin eforturi comune.

Pentru ca o organizație să se dezvolte, este necesar să existe o cultură a schimbării - adică să existe voința și angajamentul participanților de a se schimba și de a se dezvolta în mod constant și, prin urmare, de a fi pregătiți să se schimbe și să se dezvolte ei înșiși. În rolul dvs. de lider, probabil că v-ați întrebat de multe ori de ce unele persoane sau echipe de lucru par să se dezvolte și să lucreze cu schimbarea mai ușor decât altele. De asemenea, poate vă întrebați cum puteți, în calitate de lider, să lucrați pentru a sprijini și promova o cultură a schimbării în școala dumneavoastră. Intenția noastră este ca acest text, cu ajutorul diverselor exemple, să vă ajute să aveți acces la modele de gândire, metode și instrumente concrete pe care le puteți folosi pentru a implementa o cultură a mentalității de creștere cu scopul de a crea o bună cultură a învățării în școală sau în cadrul organizației dumneavoastră.

Arta de a schimba și de a crea o cultură a învățării nu este, desigur, o sarcină ușoară. Fiecare școală și organizație își crează propriul context specific și propria istorie, condiții și nevoi unice. Prin urmare, acest manual nu va putea să vă ofere răspunsuri clare și simple care să poată fi implementate și utilizate direct într-o altă practică. În schimb, scopul principal al acestui manual este de a oferi orientări și strategii bazate pe cunoștințe academice și pe experiența dovedită, pe care le puteți utiliza ca instrumente atunci când vă raportați la propria practică. Cu ajutorul cunoștințelor teoretice și al exemplelor practice oferite în text, puteți reflecta asupra propriei organizații și, sperăm, puteți găsi căi de urmat pentru o cultură a învățării schimbată și îmbunătățită.

Manualul conține trei părți diferite.

În prima parte, *Background*, veți găsi o descriere a contextului care constituie punctul de plecare al acestui text. Vi se prezintă contextul proiectului Erasmus+ *MindSetGo! 2.0* și faceți cunoștință cu diverși parteneri care fac parte din proiect. În primul rând, Fridaskolan și Didaktikcentrum care, pe baza multor ani de experiență în conducerea unor școli de succes în Suedia, sunt considerați experți în ceea ce privește conducerea școlilor cu o viziune comună. Conținutul manualului este preluat din acest context. De asemenea, veți face cunoștință cu alte 5 școli și organizații care sunt toate partenere în cadrul acestui proiect și care lucrează la implementarea unei culturi a mentalității de creștere în organizațiile lor. Prima parte a manualului se încheie cu o secțiune în care conceptul de Mentalitate de creștere (mentalitatea de creștere) este definit și legat de conceptul de „organizație care învață”.

În cea de-a doua parte, *O organizație care învață*, veți face cunoștință cu gândurile lui Peter Senge (2006) despre diferitele componente sau discipline care lucrează împreună pentru a crea un teren propice pentru cultivarea unei culturi comune într-o organizație.

În cea de-a treia parte, *Orientări*, aveți ocazia de a avea o înțelegere mai profundă a diferitelor discipline din cadrul unei organizații de învățare. Această parte este întemeiată pe experiența dovedită

pe care Fridaskolan a acumulat-o pe parcursul procesului de dezvoltare de 30 de ani și care s-a dovedit a fi de succes în crearea unei bune culturi de învățare. Pe parcursul acestui proces, ne-am inspirat atât din teoriile lui Peter Senge despre organizațiile care învață, dar și din alte teorii despre dezvoltarea organizațională și activitatea de îmbunătățire. Astfel, conținutul diferitelor părți nu este legat doar de teoria lui Senge, ci poate fi urmărit și din alte perspective teoretice. De asemenea, este important de reținut faptul că o teorie este doar teoretic ușor de separat, în timp ce în viața reală este mai complexă, diferitele sale părți se pot îmbina unele cu altele. Astfel, unele dintre exemplele expuse în cadrul uneia dintre diferitele discipline pot fi utile și ușor de înțeles și în raport cu celelalte. Cu toate acestea, pentru ca textul să fie ușor de înțeles pentru cititor, am ales să-l structurăm în funcție de diferitele discipline. Fiecare parte este ilustrată cu exemple și strategii care sunt menite să fie utilizate în conversațiile și activitatea practică din cadrul organizației, în efortul de a crea o înțelegere comună a modului de a promova o cultură a mentalității de creștere.

Partea 1: Context

În această parte, vi se va prezenta inițial contextul proiectului *MindSetGo! 2.0* și veți face cunoștință cu diverși parteneri care fac parte din proiect. De asemenea, este prezentată o definiție a conceptului Mentalitatea de creștere și modul în care acesta este utilizat în cadrul acestui text.

1.1 Contextul proiectului

Proiectul *MindSetGo! 2.0* se bazează pe un proiect Erasmus+ anterior, *MindSet Go!*, care a fost inițiat ca reacție la dezbateră continuă din mass-media despre calitatea slabă a educației în general și despre rezultatele în scădere la teste, ceea ce duce la stres, lipsă de motivație, probleme de sănătate și la un număr tot mai mare de elevi care nu termină învățământul obligatoriu.

Scopul proiectului *MindSet Go!* a fost acela de a crea o rețea de școli care să funcționeze bine și să promoveze noi idei și metode de predare bazate pe teoriile lui Carol S. Dweck (2006) privind „mentalitatea de creștere”. [Rezultatul acestui proiect este prezentat aici ...](#)

Deși proiectul *MindSet Go!* a avut un mare succes în ceea ce privește implementarea metodelor specific mentalității de creștere în practica didactică, acesta a evidențiat, de asemenea, necesitatea unei abordări holistice între diferitele părți interesate și profesii din cadrul unei școli sau al unui consorțiu. Lucrând ad-hoc, introducând Mentalitatea de creștere doar în câteva clase, poate avea ca rezultat mesaje contradictorii pentru elevi. Prin urmare, cele mai bune rezultate pot fi obținute atunci când se lucrează în mod holistic la crearea unei culturi școlare a mentalității de creștere.

Aceste informații au dus la dezvoltarea proiectului *MindSetGo! 2.0*. În cadrul acestui proiect, accentul a fost pus nu numai pe experiența de învățare și predare în clasă, ci și pe modul de implementare a unei noi abordări a învățării pentru întreaga organizație, inclusiv pentru toți elevii, personalul școlii și directori, precum și pe implicarea părinților. O parte a rezultatului intelectual a constat în redactarea unui set de direcții care îi pot ajuta pe directori să lucreze în vederea atingerii obiectivului de a implementa o cultură a mentalității de creștere într-o școală sau în cadrul unei organizații.

1.2 Parteneri ai proiectului

În această secțiune, veți face cunoștință cu diferitele organizații și școli care fac parte din proiectul *MindSetGo! 2.0*.

1.2.1 Fridaskolan

Fridaskolan este o școală independentă fondată în 1993, situată în Vänernsberg, în sud-vestul Suediei. Școala primește copii de la preșcolari până la clasa a noua și are în prezent aproximativ 500 de elevi cu vârste cuprinse între 6 și 16 ani. În incinta școlii există, de asemenea, o grădiniță Frida și un centru de petrecere a timpului liber. Școala este bine cunoscută pentru măsurile sale de consolidare a relațiilor și pentru accentul pus pe bunăstare în vederea creării unui mediu bun pentru învățare. Buna reputație a școlii și metodele de succes în lucrul cu elevii cu diferite dificultăți de învățare au făcut ca aceasta să fie alegerea preferată pentru mulți copii cu dificultăți.

Încă de la începutul Fridaskolan, liderilor le-a fost clar că din cercetarea educațională actuală lipsesc părți esențiale în ceea ce privește conducerea unei dezvoltări școlare eficiente și semnificative. Prin urmare, aceștia au căutat inspirație și cunoștințe în domenii noi, în afara „cercetărilor școlare tradiționale”. Un mare interes a ajuns să se îndrepte către teoria

organizațională, teoria comunicării și teoria sistemelor, deoarece acestea s-au dovedit a avea un mare efect asupra întreprinderilor din perspectiva dezvoltării. Prin urmare, liderii de la Fridaskolan au început să transforme cercetările efectuate asupra companiilor și altor organizații într-un context școlar.

În colaborare cu compania *FriVolten AB*, care desfășoară activități de formare și consultanță bazate pe teoria sistemelor, au fost prezentați o serie de teoreticieni ai sistemelor, precum Gregory Bateson, Ken Blanchard și Peter Senge. Descrierile lui Peter Senge despre o organizație care învață din cartea „*A cincea disciplină*” (2006) au devenit importante pentru educația din Fridaskolan. De asemenea, toți angajații au citit cartea lui Ken Blanchard *Whale Done!* (2006), care, în mod concret, face posibilă înțelegerea importanței de a se concentra mai mult pe ceea ce funcționează decât pe ceea ce nu funcționează. A fost stabilit un contact cu Oscar Öquist, care este unul dintre cei mai importanți teoreticieni ai sistemelor din Suedia. Oscar a scris mai multe cărți despre teoria sistemelor în limba suedeză și, astfel, a pus la dispoziție, într-un mod ușor de înțeles, gândurile complexe ale diferiților teoreticieni internaționali ai sistemelor. Exemple de teoreticieni ai sistemelor internaționale care, cu ajutorul lui Oscar, au devenit importanți pentru Frida Education sunt Chris Argyris, Donald Schön și Stafford Beer.

Școala se bazează pe teoria sistemelor. Într-o abordare sistemică, întregul este mai mare decât suma părților sale, o perspectivă care se pierde cu ușurință în complexitatea vieții școlare de zi cu zi. Ne putem lăsa cu ușurință prinși în a ne concentra asupra unei părți la un moment dat și putem pierde din vedere imaginea de ansamblu. Pentru elevi, această lipsă de context poate duce la un sentiment de lipsă de control, ceea ce are un impact negativ atât asupra bunăstării, cât și asupra motivației. Astfel, Fridaskolan lucrează în mod conștient în direcția celor scrise în programa școlară suedeză a școlii obligatorii (Lgr11) cu privire la misiunea de a oferi o imagine de ansamblu și un context.

Pe baza abordării sistemice, devine important să ne concentrăm asupra modului în care disciplinele școlare sunt legate între ele. Munca interdisciplinară poate crea un întreg mai mare decât părțile sale.

Indiferent de conținutul sau de contextul întâlnirii cu copiii și tinerii, există elemente și structuri generale care pot contribui la creșterea gradului de învățare și de implicare. Același lucru este valabil și pentru abordarea cadrelor didactice și a personalului, precum și pentru utilizarea limbii. În teoria sistemelor, limbajul este un instrument important. Prin intermediul limbajului descriem și, astfel, ne modelăm percepția despre noi înșine și despre mediul înconjurător. Limbajul nostru, atât verbal, cât și fizic, trimite semnale care ne afectează mediul. Putem folosi limbajul ca instrument pentru a schimba modul în care ne percepem pe noi înșine și mediul înconjurător și pentru a trimite semnale pozitive și de creare a autonomiei celor din jurul nostru.

Colaborarea cu *FriVolten AB* a fost eliminată treptat, dar colaborarea cu Oscar Öquist a rămas. În ultimii zece ani, Oscar a avut rolul de consilier principal la Frida Education. Mai multe texte și cărți ale lui Oscar au fost publicate de Frida Professional, de exemplu cărțile *Den seende läraren* (2013, în suedeză) și *Seeing the forest and the trees* (2021).

Indiciu

Iată cum lucrăm pentru a implementa cultura mentalității de creștere în școala noastră

Proiectul ne-a oferit posibilitatea de a împărtăși experiențe din activitatea noastră de dezvoltare și exemple de bune practici cu colegi din alte patru țări. Pe baza conceptelor de

„Mentalitate de creștere” și „hotărâre”, școlile noastre au promovat o abordare în care atât personalul, cât și elevii îndrăznesc să se provoace pe ei înșiși, să încerce lucruri noi și să vadă eșecul ca pe o modalitate de învățare.

Johan Arnell, Principal at Fridaskolan

În 2020, în timpul pandemiei, fondatorul Fridaskolan, Håkan Johansson, a ținut un discurs scurt, dar de impact, în fața elevilor absolvenți - un discurs care ilustrează viziunea pe care Håkan încă o are la 30 de ani după ce a înființat prima școală Frida.

Indiciu

Discurs adresat elevilor absolvenți 2020

Am un vis! Visul unei școli în care elevii să se simtă bine, să învețe, să se simtă în siguranță și să creadă că învățarea este importantă - da, poate chiar interesantă și distractivă!

Visul meu este o școală în care toată lumea este văzută, în care profesorii le place munca lor și le place să lucreze cu tinerii. Visul meu include și eșecuri. Nu există organizație fără eșecuri. Dar, în același timp, tocmai eșecurile sunt cele care deschid calea spre succes. Așadar, pentru voi, elevii, vreau să spun: Curajul și voința de a continua sunt cele care contează. Succesul va veni întotdeauna! Numele meu este Håkan. Am fondat Frida în 1993. Acesta este visul meu. Mult succes în realizarea visului vostru!

Håkan Johansson, fondator al Fridaskolan

În discursul său, Håkan subliniază faptul că nu există organizație care să nu se confrunte cu obstacole. Dar, în același timp, tocmai eșecurile sunt cele care deschid calea spre succes. Nu putem ști niciodată de la început exact cum va arăta călătoria noastră spre succes, dar putem să ne pregătim pentru călătorie, astfel încât, indiferent de piedicile sau obstacolele care vor apărea, să fim siguri că vom găsi o cale de ieșire. Cu curaj și voință, așa cum spune Håkan, vom găsi calea cea bună. Acesta este un exemplu de abordare a mentalității de creștere și o parte din viziunea care stabilește direcția culturii organizaționale la Fridaskolan.



1.2.2 Didaktikcentrum

Didaktikcentrum este un departament de cercetare și dezvoltare în domeniul educației. Încă de la începuturile sale, în 1997, Didaktikcentrum s-a axat în mod clar pe activitatea de dezvoltare și schimbare, cu scopul de a contribui la procesul de învățare pentru persoane și organizații. La Didaktikcentrum lucrează un cercetător și mai mulți lideri de dezvoltare. Toți aceștia au cunoștințe vaste în domeniul cercetării educaționale, al dezvoltării organizațiilor și școlilor, al învățării profesionale, al colaborării cu întreprinderile și al colaborărilor internaționale. Toți angajații din cadrul Didaktikcentrum au experiență de lucru în școală ca profesori.

La fel ca Fridaskolan, Didaktikcentrum funcționează din perspectiva teoriei sistemelor, ceea ce este vizibil atât în conținutul formării, cât și, nu în ultimul rând, în forma sa. Un punct de plecare important în activitatea Didaktikcentrum îl reprezintă teoria dimensiunilor multiple ale structurilor auto-sustenabile în sistemele vii a lui Humberto Maturana, theoretician al sistemelor.

Personalul de la Didaktikcentrum este, de asemenea, autorul acestui text.

1.2.3 CEIBas Arteaga

CEIBas Arteaga este o școală primară și secundară de stat, cu aproximativ 400 de elevi și 45 de profesori. Este situată în Murcia, în sud-estul Spaniei, într-un sat numit Sucina, cu aproximativ 2000 de locuitori. Cele două activități economice principale din zonă sunt agricultura și stabilimentele rezidențiale pentru pensionari. Ambele activități atrag familii din diferite părți ale lumii care caută locuri de muncă în cultivarea pământului sau în sectorul terțiar.

Prin urmare, există un mare amestec de naționalități, care include familii din Spania, Maroc, România, Belgia, Anglia, China și Venezuela. Acest context multicultural este, de asemenea, prezent în școală și a devenit principalul scop al acțiunilor și planurilor instituționale de implicare a familiilor, copiilor și profesorilor.

Suntem o școală entuziastă, mereu pregătită pentru schimbul de cunoștințe și pentru aplicarea de noi metodologii în predare. În ultimul deceniu, școala a implementat metodologii active, cum ar fi predarea antreprenorială, cultura realizării și abordarea învățării în aer liber. Acest lucru a fost realizat cu ajutorul proiectelor KA1 și KA2 care au permis formarea și cooperarea cu alte școli.

Indiciu

Ită cum lucrăm pentru a implementa cultura mentalității de creștere în școala noastră

De când am demarat proiectul, în urmă cu trei ani, am insuflat în școala noastră o cultură a spiritului de creștere, deoarece considerăm că este foarte important ca elevii să lucreze asupra mentalității lor. Am desfășurat diferite activități pentru ca elevii să înțeleagă importanța de a avea o mentalitate de creștere.

Aceste activități au fost realizate în diferite ore de curs, o dată pe lună, în mod normal în cadrul orelor de meditații cu tutorele.

În momentul aderării la proiect, am creat o echipă Erasmus formată din profesori care s-au ocupat de dezvoltarea activităților propuse de coordonator în cadrul diferitelor întâlniri pe care le-am avut de-a lungul anului.

Fulgencio Hernandez, director la CEIBas Arteaga



1.2.4 Școala Gimnazială Les Tamarins

Școala gimnazială Les Tamarins este situată în orașul Saint-Pierre, în sudul insulei Réunion. Este o școală mică din centrul orașului, cu aproximativ 500 de elevi și 40 de profesori.

Școala Gimnazială Les Tamarins este clasificată ca fiind o școală „REP+”. În sistemul francez, acest lucru înseamnă „rețea de educație prioritară”. Prin urmare, profesorii sunt puternic încurajați să găsească tehnici de predare inovatoare pentru a-i motiva pe elevi și pentru a le da gustul de a învăța. În acest context, echipa educațională a școlii a investit în proiectele *MindSetGo!* și *MindSet Go! 2.0*.

Suntem încântați să facem parte din proiectul *MindSet Go! 2.0*. Acest proiect ne oferă ocazia de a învăța despre alte culturi și alte moduri de a face lucrurile. Este un mod foarte interesant de a face schimb de idei și de a gândi împreună pentru a oferi cel mai bun sprijin posibil elevilor noștri.

Încercăm să cultivăm spiritul de dezvoltare prin diverse proiecte, scheme și acțiuni care ne sunt dragi, proiecte care sunt foarte eficiente și benefice pentru elevii pe care îi avem la Les Tamarins. Avem o serie de opțiuni și practici artistice, culturale și sportive care le permit elevilor să-și dezvolte încrederea în sine (judo, teatru, orchestră școlară, atelier de yoga, atelier de clovni, atelier de muzică asistată de calculator, atelier de graffiti etc.).

Prin intermediul acestor ateliere, încercăm să dezvoltăm în rândul elevilor noștri o mentalitate bazată pe deschidere față de ceilalți, pe acceptare, pe curiozitate, pe dorința de a învăța și de a descoperi și pe încredere în sine.

De asemenea, încercăm să lucrăm cu elevii pentru a crea un spațiu plăcut, un spațiu pe care să și-l poată însuși și în care să se simtă bine. Avem diverse ateliere de artă, al căror scop este de a crea fresce murale împreună cu elevii. Avem, de asemenea, un arboret unde sunt cultivate plante endemice din Reunion. Această zonă este întreținută de către elevi.

Indiciu

Acesta este modul în care lucrăm pentru a implementa o cultură a mentalității de creștere în școala noastră:

Școala gimnazială Les Tamarins este implicată de mai mulți ani în diverse proiecte ERASMUS +, cu scopul de a crea o rețea de școli care dezvoltă și implementează noi practici și metode de predare bazate pe mentalitatea de creștere, motivație și încredere în sine. Acest proiect MindSet Go! 2.0, cu accent pe mentalitatea de creștere, este propus ca răspuns la dificultățile academice și sociale ale elevilor noștri, precum și la lipsa lor de motivație și ambiție. În ultimii trei ani, am avut posibilitatea de a face schimb de idei cu partenerii noștri europeni, de a împărtăși idei și de a lucra împreună la strategii și instrumente de învățare inovatoare. La școala gimnazială Les Tamarins, răspândim acest spirit prin oferind diferite activități și ateliere de lucru.

O perspectivă internațională este importantă nu numai pentru elevii noștri, dintre care majoritatea provin din familii defavorizate din punct de vedere social, ci și pentru profesori și personalul didactic, care sunt dornici să își dezvolte metodele de învățare.

Georges Prugnières, director la Școala Gimnazială Les Tamarins



1.2.5 Școala Gimnazială Nr. 4 Bistrița

În Școala Gimnazială din România sunt aproximativ 650 de elevi, cu vârste cuprinse între 6 și 15 ani, grupați în 28 de clase. Aproximativ 7% dintre copii au nevoie de resurse educaționale speciale. Acești copii sunt integrați în învățământul de masă, unii dintre ei fiind însoțiți de facilitatori și urmând lecții suplimentare asigurate de profesori de sprijin. Școala funcționează în conformitate cu programa națională, emisă de Ministerul Educației. Nota noastră personală poate fi observată în cursurile opționale pe care le propunem în fiecare an școlar: Educație pentru sănătate, Artă, Conversație în limba engleză, Riscuri naturale și provocate de om, Dansuri populare, Pământul nostru, Dezvoltare personală - pașaport pentru succes, Cum se joacă șah. De asemenea, punem accent pe educația pozitivă, incluziune, digitalizare și predare inovativă.

Elevii noștri provin din medii sociale diferite, unii dintre ei au unul sau ambii părinți care lucrează în străinătate sau au doar un singur părinte acasă. Există multe situații dificile cu care personalul trebuie să se confrunte, ne străduim să fim empatici și să îi facem pe elevii noștri să își găsească propriul drum în viață, să devină cea mai bună versiune a lor. Insistăm ca fiecare profesor să creeze o atmosferă confortabilă în clasă, încurajându-i pe elevi să îmbrățișeze provocările, să facă greșeli și să învețe din ele, să încerce lucruri noi și să fie responsabili.

Educația nonformală, realizată prin activități extracurriculare, este importantă pentru dezvoltarea personalității elevilor. Este, de asemenea, o modalitate de a suplini lipsa de timp a unor părinți care, din cauza locului de muncă, nu își pot educa copiii. De aceea, organizăm activități de interacțiune socială, întâlniri cu copiii și părinții, participăm la proiecte educaționale axate pe ecologie, autodezvoltare, sport, artă etc.

Dezvoltăm relații bune cu autoritățile locale, care depun eforturi pentru a ne satisface nevoile materiale, și cu comunitatea locală, în special cu părinții și alte părți interesate, cum ar fi ONG-urile implicate în educație.

Suntem deschiși la cooperare europeană pentru a ne îmbunătăți activitatea, pentru a atinge dimensiunea europeană în educație, pentru a împărtăși experiențe valoroase și pentru a ne întâlni prieteni minunați!

Indiciu

Acesta este modul în care lucrăm pentru a implementa o cultură a Mentalității de creștere în școala noastră:

Schimbarea mentalităților este foarte dificilă și greu de măsurat. Ne-am angajat să dezvoltăm o mentalitate de creștere în rândul elevilor noștri, motivându-i să facă un efort pentru viitorul lor, încurajându-i să prețuiască reziliența și modul de a face față problemelor și de a accepta provocările. În fiecare an școlar, noi profesori vin în școala noastră și încercăm să îi facem să conștientizeze beneficiile unei mentalități de creștere. În acest an, am implicat mai mult părinții, pentru a-i face să înțeleagă importanța acestor principii, insuflându-le între timp elevilor și colegilor noștri principiile mentalității de creștere.

Planurile de lecții și activitățile cu elevii și părinții pe care le-am pregătit pentru setul de instrumente și compendiu au fost toate testate de inițiator, precum și de alți profesori din școală. Am discutat și am reflectat asupra fiecăruia dintre ele, încercând să găsim cele mai bune soluții pentru a le pune în aplicare.

Am prezentat proiectul nostru în cadrul întâlnirilor cu profesorii din județ, profesori implicați în proiecte europene, întâlnirile fiind organizate de Inspectoratul Școlar Județean. Am realizat afișe și roll-up-uri cu prezentarea proiectului, pe care le-am amplasat la intrarea în școală, pentru ca toți cei care vizitează școala să le vadă. De asemenea, am prezentat proiectul în cadrul festivităților de început de an școlar, unde a fost invitată presa locală. Diseminarea întâlnirilor de proiect din Slovenia, Spania și Suedia a apărut în ziarele locale și pe rețelele de socializare - pagina de Facebook a școlii.

Abordarea holistică a mentalității de creștere este modalitatea pe care o folosim pentru a le da autonomie elevilor noștri, profesorilor și părinților copiilor. Părinților le oferim sfaturi despre

cum să se ocupe de copiii acasă, cum să comunice mai bine, cum să-i asculte, cum să-i abordeze la diferite vârste, cum să se ocupe de dilemele lor, cum să-i încurajeze și să-i îndrume spre găsirea adevăratul lor sine, insuflă efort și motivație pentru învățare. Reflecția și reflecția personală joacă un rol important, oferindu-ne oportunitatea de a ne îmbunătăți și de a ne adapta în continuare.

Daniela Danea, director la Școala Gimnazială



1.2.6 Școala primară Marije Vere

Școala primară Marije Vere (Osnovna šola Marije Vere) este, ca mărime, puțin peste dimensiunea medie a școlii primare slovene. Este situată în Kamnik, un orașel din partea de nord a Sloveniei centrale, în apropiere de Alpi. Aproximativ 70 de angajați se ocupă de aproximativ 600 de elevi care provin din medii diferite: de la mediul total urban (școala este înconjurată de un cartier format din blocuri de locuințe) până la cel suburban, cu medii socio-economice diferite și un mare amestec de naționalități. În afară de sloveni, mulți dintre elevii noștri provin din sud-estul Balcanilor, albanezii fiind cea mai puternică naționalitate din ultima vreme. Acest lucru ne oferă o mare oportunitate de a ne crește elevii într-un mediu care promovează și celebrează diversitatea, apreciind în același timp oportunitatea de a învăța unii de la alții. Proiectul *MindSet Go! 2.0* ne ajută foarte mult în acest sens.

Indiciu

Acesta este modul în care lucrăm pentru a implementa o cultură a Mentalității de creștere în școala noastră:

Motto-ul școlii noastre este „Per aspera ad astra”, ceea ce înseamnă „prin dificultăți spre stele”. Dorim să promovăm mentalitatea de creștere, astfel încât, prin efort real, noi (elevii, profesorii și ceilalți membri ai personalului școlii și părinții) vom atinge obiectivul de a obține cunoștințe mai bune și de lungă durată, îmbunătățindu-ne astfel abilitățile și competențele.

Împărtășim materiale de sprijin produse în cadrul acestui proiect la conferințele profesorilor și ale părinților și pe site-ul școlii. Promovăm proiectul prin utilizarea de sfaturi sau broșuri pentru

În timpul lecțiilor și pauzelor, prin urmare, mișcarea și învățarea în aer liber sunt încorporate în lecțiile noastre. O folosim de la cea mai tânără generație până la cea mai în vârstă.

Damjan Snoj, director al școlii primare Marije Vere



1.2.7 Institutul STEP

Institutul STEP este o organizație privată inovatoare, non-profit, cu sediul în Slovenia. Având la bază o echipă pasionată și diversă de experți interdisciplinari, Institutul STEP se dedică dezvoltării oamenilor printr-o varietate de metode inovatoare și abordări integrate.

La Institutul STEP, aceștia sunt renumiți ca fiind constructori de punți, făcând legătura între educație și muncă, afaceri și sectorul public, teorie științifică și experiență practică, precum și între start-up-uri și organizații consacrate. Echipa de experți, cu studii în psihologie, economie și sociologie, aduce o perspectivă unică pentru a aborda provocări complexe cu creativitate și inovație.

Indiciu

Misiunea Institutului STEP este de a le permite persoanelor să se dezvolte în viața profesională și personală, ajutându-le să își descopere și să își cultive talentele, să își dezvolte competențe profesionale și transversale esențiale, cum ar fi comunicarea, inteligența emoțională, mentalitatea de creștere, mentoratul și coaching-ul.

În cadrul proiectului MindSet Go! 2.0, echipa STEP a încurajat și a sprijinit partenerii de proiect în procesul de descoperire a puterii transformatoare a mentalității de creștere, de deblocare a adevăratului lor potențial și de începere a unei călătorii transformatoare către dezvoltarea personală și profesională.

Blanka Tacer, manager de proiect și formator la Institutul STEP



1.3 Definiția mentalității de creștere

Carol S. Dweck (a se vedea, de exemplu, 2006) este unul dintre cei mai importanți cercetători din lume în domeniile personalității, psihologiei sociale și psihologiei dezvoltării. Cercetările ei se referă la convingerile oamenilor - modul în care acestea le afectează obiectivele și cât de bine reușesc să le atingă. Carol Dweck a identificat două mentalități diferite care vor orienta modul în care te percepi pe tine însuși, ceea ce îți dorești și dacă reușești. Aceste două mentalități sunt Mentalitatea de creștere versus Mentalitatea fixă și pot fi descrise ca în imaginea de mai jos (Fig. 1.1).

Committed to growth Growth Mindset	
Mentalitatea închisă	Mentalitatea de creștere
Ori am talent într-un anumit domeniu, ori nu.	Pot fi mai bun în orice domeniu, dacă depun efort
Greșeala este dovada că nu am reușit.	Când fac o greșeală, învăț.
Performanțele mele sunt determinate de abilitățile mele.	Succesul meu e determinat de efortul pe care-l depun și de atitudinea mea față de problemă.
Succesul tău e o amenințare pentru mine.	Succesul tău mă inspiră.
Nu-mi plac provocările.	Datorită noilor provocări, devin o versiune mai bună a mea.

Figura 1.1 Mentalitatea de creștere versus Mentalitatea fixă (de la Institutul STEP)

Citat

Mentalitatea de creștere, propusă de profesorul Carol Dweck de la Stanford în cartea sa *Mindset*, descrie persoanele care cred că succesul lor depinde de timp și efort. Persoanele cu

mentalitatea de creștere consideră că abilitățile și inteligența lor pot fi îmbunătățite cu efort și perseverență. Aceștia acceptă provocările, persistă în fața obstacolelor, învață din critici și caută inspirație în succesul altora.

Cei care au o **mentalitate de creștere** cred că pot deveni mai buni la ceva prin dedicarea de timp, efort și energie. Lucrul asupra propriilor defecte și procesul - nu rezultatul - sunt cele mai importante componente. Cu timp și practică, persoanele cu o mentalitate de creștere cred că pot obține ceea ce își doresc. Opusul unei mentalități de creștere este o mentalitate fixă.

<https://tophat.com/glossary/g/growth-mindset/>

Cercetările privind mentalitatea de creștere și mentalitatea fixă pornesc de la o perspectivă psihologică și se referă la percepțiile (convingerile) indivizilor. În activitatea de creare a unei culturi în cadrul unui întreg grup de personal dintr-o școală, trebuie să folosim teoriile care privesc organizația ca pe un sistem. Adică, în loc să considerăm organizația ca un set de percepții individuale, trebuie să o considerăm ca un întreg, în care mai mulți indivizi împărtășesc o mentalitate comună. Pe baza definiției lui Carol Dweck a mentalității de creștere, aceasta înseamnă că o organizație cu o cultură a mentalității de creștere îmbrățișează și își asumă provocările, acționează cu perseverență în fața diferitelor tipuri de obstacole sau probleme, învață din critici și caută inspirație în succesul celorlalți. Prin muncă asiduă, în timp și cu accent pe procese mai degrabă decât pe rezultate, organizația se poate dezvolta în direcția dorită.

Pentru a înțelege ce înseamnă implementarea unei culturi a mentalității de creștere într-o școală, putem lua ca punct de plecare gândurile lui Peter Senge cu privire la o organizație care învață.

Citat

În organizațiile care învață, oamenii „își extind continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc cu adevărat, unde sunt cultivate modele noi și expansive de gândire, unde aspirațiile colective sunt eliberate și unde oamenii învață continuu cum să învețe împreună”.

Senge, 2006, p. 3

Partea 2: O organizație care învață

În acest capitol, veți obține o descriere generală a teoriei lui Peter Senge privind organizațiile care învață. Se face o trecere în revistă a celor cinci părți sau discipline care, împreună, creează o organizație care învață. Capitolul se încheie cu o descriere a 7 semne ale unei organizații care nu învață și cu un exercițiu în care puteți folosi diferite criterii pentru a vă evalua propria școală.

2.1 O organizație care învață

În cartea sa, *The Fifth Discipline* (2006), Peter Senge descrie modul în care cinci componente diferite interacționează pentru a crea o organizație care învață. Acestea sunt: gândirea sistemică, măiestria personală, modelele mentale, construirea unor viziuni comune și învățarea în echipă. Senge se referă la diferitele componente ca fiind discipline pentru a ilustra faptul că trebuie să lucrăm activ pentru a învăța să stăpânim aceste competențe sau abilități. În cadrul conceptului de „organizație care învață” se regăsește înțelegerea faptului că această stăpânire a componentelor este un proces de învățare continuă care include toți participanții de la toate nivelurile din cadrul organizației. Aceasta înseamnă, de asemenea, că învățarea trebuie să devină parte a activității zilnice la toate nivelurile organizației. Prin urmare, nu este suficient să se instruiască doar unul sau câțiva angajați din întreaga organizație. De asemenea, nu este suficient ca managementul să ia decizii pe care angajații trebuie să le urmeze. Pentru ca o organizație să aibă succes, trebuie să existe o capacitate de a profita de angajamentul și de capacitatea de a învăța a tuturor angajaților.

Important

Cele cinci discipline sunt interconectate și interdependente pentru a crea o organizație care învață.

- „*Construirea unor viziuni comune* favorizează un angajament pe termen lung.”
- „*Modelele mentale* se concentrează asupra deschiderii necesare pentru a descoperi neajunsurile din modul nostru actual de a vedea lumea.”
- „*Învățarea în echipă* dezvoltă abilitățile grupurilor de oameni de a căuta o imagine de ansamblu dincolo de perspectivele individuale.”
- „*Cunoașterea de sine* stimulează motivația personală de a învăța în mod continuu despre cum acțiunile noastre ne afectează lumea. Fără cunoaștere de sine, oamenii sunt atât de pătrunși de mentalitatea reactivă („altcineva/altul îmi creează problemele”) încât sunt profund amenințați de perspectiva sistemelor.”
- „*Gândirea sistemică* face inteligibil cel mai subtil aspect al organizației care învață - noul mod în care indivizii se percep pe ei înșiși și lumea.”

2.1.1 Gândire sistemică

O școală trebuie să fie considerată un sistem complex în care sunt incluse diferite componente. Diferitele componente, sau părți, sunt conectate într-un întreg și se influențează reciproc - ele formează un sistem ecologic. Cercetătorul australian Stephen Kemmis oferă o imagine a sistemului ecologic al unei școli (Kemmis et al., 2014, p. 52). El consideră că diferitele părți ale sistemului ecologic sunt practici și face distincția între următoarele practici în context

educațional: Cercetare și evaluare educațională, Dezvoltare profesională/învățare, Conducerea și administrarea educațională, practica educațională a profesorilor în clasă (predare) și practicile academice și sociale ale elevilor (învățare). Ilustrația de mai jos arată modul în care aceste cinci practici interacționează și se influențează reciproc (Fig. 2.1). Pentru a schimba o cultură, nu este suficient să ne concentrăm doar asupra unei singure părți a sistemului, ci activitatea trebuie să implice toate practicile.

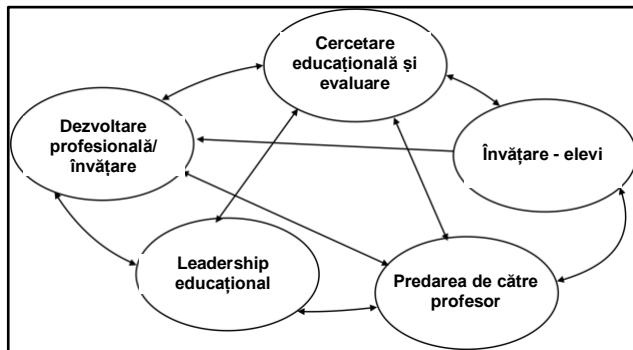


Figura 2.1 Teoria ecologiilor practicilor (modificată după Kemmis et al., 2014, p. 52)

Gândirea sistemică presupune capacitatea de a vedea întregul și de a observa modele între diferitele părți ale unui sistem. Deoarece noi înșine facem adesea parte din sistem, poate fi dificil să vedem modelul dintre diferitele părți care alcătuiesc întregul. Avem tendința de a vedea instantanee ale părților separate și de a le folosi ca punct de plecare pentru a crea o înțelegere a sistemului ca întreg. Riscul fragmentării realității este acela că nu suntem capabili să vedem cele mai bune soluții la problemele noastre și că nu vedem toate consecințele acțiunilor noastre. De asemenea, suntem privați de sentimentul de apartenență la un întreg mai mare.

Gândirea sistemică este o condiție prealabilă pentru crearea unei organizații care învață. Dacă nu avem o viziune de ansamblu, nu vom putea vedea cum celelalte discipline sunt conectate și interdependente.

Notă

„În centrul unei organizații care învață se află o schimbare de mentalitate - de la a ne vedea pe noi înșine ca fiind separați de lume la a ne vedea conectați la lume, de la a vedea problemele ca fiind cauzate de cineva sau ceva „din afară” la a vedea cum propriile noastre acțiuni creează problemele cu care ne confruntăm.”

2.1.2 Cunoașterea de sine

După cum sugerează și numele, măiestria personală se referă la stăpânirea anumitor abilități. Este vorba despre „clarificarea și aprofundarea continuă a viziunii noastre personale, de a ne concentra energiile, de a ne dezvolta răbdarea și de a vedea realitatea în mod obiectiv” (Senge, 2006, p. 7).

Într-o organizație care învață, dorința și capacitatea indivizilor de a învăța sunt decisive. Cu toate acestea, este rar ca managementul din organizații să încurajeze dezvoltarea cunoașterii

de sine, astfel încât să poată fi utilizate competențele și resursele. Multe cadre didactice nou calificate sunt animate de un angajament și de o dorință reală de a putea influența și de a face o diferență în viața copiilor și a elevilor. Dar, în cele din urmă, această energie dispare, ceea ce va afecta negativ și capacitatea organizației de a învăța și de a se schimba.

O altă dificultate în ceea ce privește măiestria personală este că oamenii simt adesea o rezistență la învățare. Învățarea necesită un efort mental și o muncă grea, iar intelectul nostru dorește să evite acest efort pe cât posibil. Astfel, intelectul nostru stabilește diferite bariere cognitive atunci când încercăm să învățăm lucruri noi. În timp ce învățarea poate fi descrisă drept crearea unui dezechilibru prin provocarea unui gând sau a unei idei, barierele cognitive pot fi descrise ca o modalitate de a menține sau de a restabili acest echilibru. Acest lucru înseamnă că intelectul nostru încearcă, în cea mai mare măsură posibilă, să interacționeze cu lumea exterioară într-un mod care confirmă în primul rând ceea ce știm deja, deoarece ne face să evităm efortul cognitiv pe care l-ar implica învățarea. Un termen psihologic pentru acest lucru este *asimilarea*, ceea ce înseamnă că noile informații sunt modificate pentru a se potrivi cu ceea ce știi deja.

Acest lucru înseamnă că, chiar dacă marea majoritate a oamenilor s-ar descrie ca fiind persoane cărora le place să fie provocate și care doresc să se dezvolte, creierul nostru ia diverse scurtături cognitive sau mentale pentru a evita acest lucru. Când citiți aceste rânduri, s-ar putea să vă spuneți *Ei bine, probabil că acesta este cazul multor oameni, dar nu și al meu, deoarece sunt foarte interesat să învăț și dornic să mă dezvolt*. Ne pare rău să vă dezamăgim, dar tocmai acest gând este exact o astfel de scurtătură cognitivă. Vă considerați o excepție.

Adevărul este că toți oamenii au un intelect care poate fi descris ca un „avar cognitiv” (Katz & Dack, 2013, p. 52), ceea ce înseamnă că noi căutăm cel mai mic efort cognitiv posibil și, prin urmare, alegem să evităm schimbarea pe cât posibil. Ca un struț, ne băgăm capul în nisip. Ne place să punem problemele în afara noastră și credem că altcineva este cel care trebuie să le rezolve.

Citat

"Disciplina stăpânirii personale începe cu clarificarea lucrurilor care contează cu adevărat pentru noi, cu trăirea vieții noastre în slujba celor mai înalte aspirații ale noastre."

Senge, 2006, p. 8

2.1.3 Modele mentale

Disciplina modelelor mentale se referă la diferite tipuri de presupuneri, generalizări și imagini care ne influențează înțelegerea lumii și modul în care ne comportăm în raport cu ea. Aceste modele mentale există adesea în mod inconștient în noi, ceea ce înseamnă că nu suntem nici conștienți de modul în care ne controlează.

Exemplu

Să analizăm un exemplu concret din Peter Senge (2006, p. 8)

Dacă un coleg de serviciu se îmbracă elegant, am putea trage concluzia că locuiește într-un cartier „elegant”.

Dacă cineva se îmbracă sărăcăcios, am putea crede că nu-i pasă de ceea ce cred ceilalți.

Niciuna dintre concluzii nu este neapărat adevărată. Cu toate acestea, modelele noastre mentale vor influența cu siguranță modul în care acționăm față de diferitele persoane din exemplu - și, prin urmare, vor influența și aceste persoane în etapa următoare.

Într-o organizație, cum ar fi o școală, modelele mentale ale indivizilor din sistem vor avea un mare impact asupra culturii existente. Ar putea fi vorba despre viziunea asupra rolului de profesor, viziunea colegilor, viziunea asupra învățării, viziunea asupra elevilor și a rolului lor, viziunea părinților sau viziunea liderilor și a responsabilităților acestora. Eșecurile au loc adesea din cauza modelelor mentale negative. Prin urmare, trebuie depus mult efort pentru a face vizibile și a procesa modelele mentale existente.

Citat

„Disciplina de a lucra cu modelele mentale începe cu întoarcerea oglinzii în interior: să învățăm să scoatem la iveală imaginile noastre interne despre lume, să le scoatem la suprafață și să le supunem riguros la o examinare amănunțită. Ea include, de asemenea, capacitatea de a purta conversații „utile pentru învățare” care să echilibreze cercetarea și susținerea, în care oamenii își expun în mod eficient propria gândire și fac ca aceasta să fie deschisă la influența celorlalți.”

Senge, 2006, p. 8

2.1.4 Construirea unei viziuni comune

Existența unei viziuni comune puternice, împărtășită de toți angajații din cadrul organizației, este o condiție prealabilă pentru crearea unei afaceri de succes. Cu toate acestea, nu este suficient ca doar conducerea sau liderii să fie purtătorii viziunii sau ca angajaților să li se spună să o urmeze. Viziunea comună trebuie să pătrundă în organizație în așa fel încât toți angajații să simtă o dorință reală de a lucra și de a acționa în conformitate cu obiectivele, valorile și viziunile generale.

Citat

„Practica viziunii comune implică abilitățile de a descoperi „imagini comune ale viitorului” care să favorizeze un angajament și o implicare autentice, mai degrabă decât o conformare. În

stăpânirea acestor discipline, liderii învață că este contraproductiv să încerce să dicteze o viziune, oricât de sinceră ar fi ea."

Senge, 2006, p. 9

2.1.5 Învățare în echipă

Disciplina învățării în echipă se bazează pe înțelegerea faptului că cunoștințele și competențele colective ale unui grup sunt mai mari decât suma indivizilor. Atunci când grupurile se dezvoltă și învață, înseamnă că și indivizii din grup se dezvoltă, chiar mai repede decât ar fi făcut-o individual. Condiția prealabilă pentru ca acest lucru să se întâmple este ca grupul să fi dezvoltat abilitatea de a coopera.

Un factor cheie în disciplina învățării în echipă este dialogul. Prin dialog, sau „schimbul liber de sensuri”, care este sensul original al cuvântului, grupul poate avea acces la gânduri, opinii și perspective care altfel nu ar fi disponibile pentru fiecare persoană. Astfel, grupul poate crea perspective care depășesc înțelegerea fiecărui individ în parte.

Notă

Un dialog este diferit de o discuție.

În cadrul unui dialog, ne străduim să facem vizibile diferitele gânduri și perspective ale indivizilor pentru a obține o mai bună înțelegere sau cunoaștere comună.

În cadrul unei discuții, participanții fac schimb de opinii sub forma unei competiții care poate fi câștigată sau pierdută.

Există mai multe obstacole în obținerea unei colaborări autentice. De multe ori, ajungem să ne apărăm propriile opinii în loc să le permitem să facă parte dintr-o analiză critică. Astfel de reacții defensive pot submina cooperarea. Dacă, în schimb, reușim să facem vizibile aceste mecanisme de apărare, este posibil să beneficiem de ele pentru învățarea grupului.

2.1.6 Rezumat

Cele cinci discipline descrise pe scurt mai sus sunt esențiale în efortul de a crea o organizație de învățare caracterizată de o cultură a mentalității de creștere. Este important să ne amintim că stăpânirea celor cinci discipline nu ajunge niciodată la un final, ci este o muncă continuă de-a lungul vieții. Cu cât învățați mai mult, cu atât mai mult vă veți da seama că încă nu știți sau că nu puteți.

Citat

„Nu poți spune niciodată: „Suntem o organizație care învață”, așa cum nu poți spune „Sunt o persoană luminată”.”

Senge, 2006, p. 10

Cele cinci discipline diferă de alte discipline de învățare mai tradiționale din viața profesională. Diferența constă în faptul că cele cinci discipline descrise aici sunt personale, în sensul că se referă la modul în care gândim, la ceea ce ne dorim și la modul în care lucrăm împreună.

Este important să înțelegem cele cinci discipline ca pe o abordare și nu ca pe un model care trebuie aplicat. Organizațiile de succes nu pot fi copiate, ci trebuie să fie înțelese și dezvoltate în cadrul propriului lor context.

2.2 Semnele unei organizații care nu învață

Este adesea ușor să citești despre diverși factori de succes și caracteristici și să simți că multe dintre acestea sunt în concordanță cu propriul context. Din păcate, însă, acest sentiment se datorează adesea faptului că nu ne observăm propriile preconcepții și nu reușim să ne examinăm în mod critic propriile acțiuni. Adevărul este că majoritatea organizațiilor nu funcționează atât de eficient pe cât am vrea să credem, ci sunt, de fapt, destul de slabe în ceea ce privește dezvoltarea și învățarea.

Organizațiile pot suferi de așa-numitele dizabilități de învățare. Peter Senge (2006) a identificat 7 dizabilități de învățare diferite care sunt comune în cadrul diferitelor tipuri de organizații. Acestea sunt:

- Eu reprezint funcția pe care o ocup
- Inamicul este altundeva
- Iluzia de a prelua controlul
- Fixarea evenimentelor
- Parabola broaștei fierte
- Iluzia de a învăța din experiență
- Mitul echipei de management

În tabelul de mai jos sunt descrise pe scurt diferitele dificultăți de învățare.

Tabelul 2.1 Descrieri și semne ale tulburărilor de învățare în organizații

Handicap de învățare	Descriere/Semne
Eu reprezint funcția pe care o ocup	Apare atunci când simțim că facem parte dintr-un sistem în care nu avem nicio influență sau avem o influență foarte mică. Un semn al acestei dizabilități este atunci când oamenii își descriu munca ca fiind o varietate de sarcini, dar nu și modul în care aceste sarcini afectează organizația în ansamblu. Îți faci treaba și ai responsabilitate doar pentru zona ta.
Inamicul este altundeva	Apare atunci când nu ne vedem pe noi înșine ca parte a sistemului și, prin urmare, nu putem vedea modul în care propriile noastre acțiuni afectează întregul.

	Un semn al acestei dizabilități este faptul că oamenii, atunci când ceva nu merge bine, găsesc un țap ispășitor în afara lor.
Iluzia de a prelua controlul	Se întâmplă atunci când acționăm rapid fără a investiga cauza problemelor. Un semn al acestei dizabilități este atunci când oamenii sunt excesiv de activi și reacționează mai degrabă decât acționează.
Fixarea pe evenimente	Apare atunci când ne concentrăm prea mult asupra evenimentelor individuale, în loc să vedem tiparele schimbărilor lente și treptate. Un semn al acestui handicap este faptul că oamenii fragmentează evenimentele și își pierd capacitatea de a gândi creativ.
Parabola broaștei fierte	Apare atunci când ne pierdem capacitatea de a vedea procesele lente și succesive. Un semn al acestui handicap este faptul că oamenii se confruntă brusc cu o problemă pe care nu au prevăzut-o.
Iluzia de a învăța din experiență	Apare atunci când nu primim informații despre consecințele deciziilor noastre. Un semn al acestui handicap este faptul că organizația este împărțită în unități separate care nu lucrează împreună.
Mitul echipei de management	Apare atunci când există un climat în care ne este teamă să nu părem nesiguri și ignorați. Un semn al acestui handicap este faptul că diferențele de opinie sunt reduse la tăcere, iar cei care au opinii divergente rămân tăcuți.

<https://www.peterkang.com/the-seven-learning-disabilities-from-the-fifth-discipline/>

Deși exemplele din dizabilitățile de învățare ale lui Peter Senge sunt în mare parte legate de companii, putem face o paralelă cu școala ca organizație. În exercițiul de mai jos, puteți utiliza provocările derivate din diferitele dizabilități de învățare pentru a vă evalua propria școală sau organizație.

Exercițiu

Școala dumneavoastră suferă de dificultăți de învățare? Folosiți următoarele caracteristici ale provocărilor ca ghid și evaluați în ce măsură afirmațiile sunt adevărate pentru școala dumneavoastră.

Eu reprezint funcția pe care o ocup

Cât de frecventă este colaborarea între diferite roluri și poziții în organizația/școala mea, De exemplu, profesori de discipline diferite lucrează împreună?

Inamicul este altundeva

În ce măsură organizația/școala mea este capabilă să se vadă pe sine ca parte a unui sistem, de exemplu, să înțeleagă rolul/partea noastră în lucrurile care ar putea să nu meargă conform planului?

Iluzia de a prelua controlul

Cât de frecvent este faptul că avem tendința de a acționa înainte de a ne gândi la cauzele care stau la baza unei situații

în organizația/școala mea, de exemplu, acordarea unei pedepse de detenție unui elev, în loc de o discuție cu acesta despre cauzele comportamentului său?

Fixarea pe evenimente

În ce măsură organizația/școala mea se străduiește să aibă o viziune de ansamblu, de exemplu, să nu considere fiecare eveniment ca fiind un singur lucru și nu ca parte a unui întreg?

Parabola broaștei fierte

Cât de frecvent se întâmplă în organizația/școala mea să nu recunoaștem schimbările mici, de exemplu, faptul că un elev începe să lipsească de la unele cursuri și, în cele din urmă, abandonează școala.

Iluzia de a învăța din experiență

Cât de des discutăm în mod activ despre consecințele acțiunilor și deciziilor noastre în organizația/școala mea, de exemplu, organizarea unei ședințe retrospective între colegi în care să se abordeze o situație sau un proiect din trecut?

Mitul echipei de management

În ce măsură organizația/școala mea sprijină opiniile diferite, de exemplu, este cineva redus la tăcere sau apreciat atunci când își spune părerea și aduce în discuție o perspectivă diferită?

Partea 3: Orientări

În această parte, veți afla despre diferite exemple și strategii care pot fi legate de o anumită disciplină a unei organizații care învață. Textele sunt scrise pe baza experienței dovedite de Fridaskolan din cei peste 30 de ani de muncă pentru a crea o bună cultură a învățării.

În cadrul fiecărei părți, vi se prezintă diferite exemple care pot fi folosite în comunicare și lucrări împreună cu participanții din cadrul organizației pentru a crea o înțelegere comună.

3.1 Gândire sistemică

A face ca o organizație să adopte gândirea sistemică este un proces care necesită angajament și participare din partea întregii organizații. Prin intermediul gândirii sistemice, se creează oportunitatea deschiderii și a feedback-ului necesare pentru ca o organizație să se poată îmbunătăți și dezvolta continuu.

3.1.1. Dezvoltarea unei înțelegeri comune a sistemului

O condiție prealabilă pentru ca organizația să devină sistemică este ca toți angajații să aibă o înțelegere comună a ceea ce înseamnă gândirea sistemică și de ce este importantă. Metaforele, imaginile sau poveștile pot fi o modalitate prin care toți angajații să înțeleagă principiile.

Povestea lui Thomas Edison este un exemplu care poate fi folosit în acest scop.

Exemplu

Când vă gândiți la Thomas Alva Edison, probabil că vă gândiți la becul electric. Ceea ce poate nu știți este că Edison nu a inventat becul. Chimistul britanic Joseph Wilson Swan a fost cel care a inventat și brevetat o lampă similară în 1879. Ceea ce l-a făcut celebru pe Edison au fost în schimb alte două lucruri. În primul rând, Edison a dezvoltat becul astfel încât acesta să strălucească puternic și pentru o perioadă lungă de timp (rolul). În al doilea rând, a creat un sistem în care becul putea fi conectat (întregul).

Nu este greu de imaginat că Edison, după ce a lucrat din greu la invenția sa timp îndelungat, cu ajutorul altora și după multe eșecuri, și-a dorit să o împărtășească și altora. Dar cum ar fi fost posibil acest lucru? La acea vreme, nu existau nici prize și nici întrerupătoare care să fie folosite. Trebuia creat un sistem complet nou. Trebuia să fie trase cabluri și să fie proiectate corpuri de iluminat. Companiile de asigurări au devenit sceptice și au cerut să fie dezvoltate siguranțe.

După multă muncă, Edison a găsit o soluție la această problemă și, în cele din urmă, a putut să-și prezinte invenția. El a organizat o prezentare în premieră la New York. Mulți oameni au fost invitați, dar nu prea știau la ce să se aștepte. Când Edison a apăsat întrerupătorul, Menlo Park s-a luminat. Publicul nu mai văzuse așa ceva. Experiența sistemului de iluminat a fost magică, iar Edison a fost numit Vrăjitorul din Menlo Park.

Cu ajutorul poveștii lui Edison și a becului electric, putem crea o înțelegere a importanței unui sistem și a modului în care toate părțile sistemului sunt necesare și importante pentru întreg. În cadrul dialogului, putem, de asemenea, să transpunem principiul sistemului într-un alt context.

Exercițiu

Edison avea nevoie de un sistem pentru a face ca un bec să strălucească puternic și pentru o perioadă lungă de timp.

Gândiți-vă la „școală” în termeni de sistem și discutați următoarea întrebare: *Ce părți sunt necesare pentru ca elevii să strălucească în mod strălucitor și pentru o perioadă lungă de timp?*

O altă modalitate de a construi o înțelegere comună a sistemului din care facem parte poate fi identificarea și vizualizarea sistemului în diferite moduri. De exemplu, acest lucru se poate face prin vizualizarea proceselor, a rolurilor și a relațiilor (Fig. 3.1).

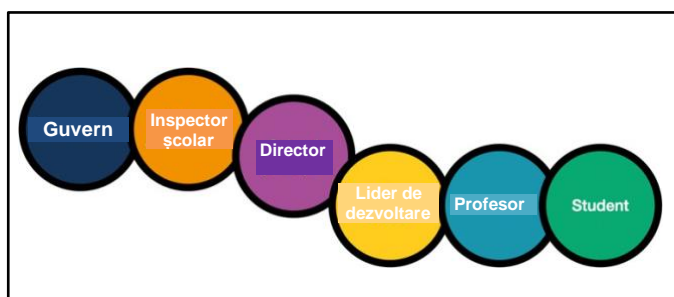


Figura 3.1 Un exemplu de lanț de orientare/sprijin în context educațional

Exercițiu

Cum arată lanțul de conducere/sprijin în ceea ce privește activitatea de dezvoltare în școala dumneavoastră? Ce tipuri diferite de roluri și procese aveți?

În ce fel are loc comunicarea/dialogul în interfața dintre diferitele roluri? Ce informații/feedback vor fi importante?

Trasarea unui lanț de conducere/sprijin pentru activitatea de dezvoltare din organizația dumneavoastră poate fi o strategie utilă pentru a face vizibile rolurile și limitele. În același timp, poate ajuta organizația să obțină un consens și o mai bună înțelegere atât a întregului, cât și a părților sistemului, precum și a modului în care părțile pot contribui în diferite moduri la binele întregului.

Definiție

Interfața se referă la punctul în care două părți ale organizației lucrează împreună pentru a desfășura o anumită activitate sau un anumit proces. Într-un context școlar, transferul se referă în primul rând la informații sau feedback. Interfața într-un lanț de putere este un punct critic în care diferite părți ale lanțului trebuie să comunice și să coopereze pentru ca întregul să funcționeze într-un mod dezirabil.

Dacă există înțelegere comună a întregului și a părților unui sistem de către toți angajații, devine posibil ca fiecare să contribuie la binele întregului. În același timp, se creează sentimentul și înțelegerea faptului că toate părțile sunt necesare pentru ca sistemul să funcționeze bine. Doar atunci când toate părțile devin un întreg, apare o școală, așa cum considerăm noi că trebuie să fie.

Citat

„Interacțiunea sistemelor (ca în cazul organismelor vii) este mai mult decât simpla sumă a particulelor elementare care le compun.”

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/holism>

3.1.2 Străduiți-vă să vedeți și pădurea și copacii

Toate părțile unui sistem sunt interconectate și formează un întreg. Deoarece părțile sunt conectate și se influențează reciproc în moduri diferite, devine important să se poată schimba perspectiva și să se privească atât părțile, cât și întregul. De obicei, avem tendința de a observa doar părțile separate ale unui sistem.

Pentru a ne putea concentra asupra întregului, trebuie să creăm distanță. Este deosebit de dificil să surprindem întregul atunci când noi înșine facem parte din sistem. Prin urmare, trebuie să găsim strategii pentru a ieși din cadru și a face un pas înapoi.

Indiciu

Să vedem un exemplu.

Imaginați-vă că vă aflați chiar în fața unui tablou. Ceea ce vedeți sunt pete de culori diferite așezate una lângă alta, aparent fără logică. Dacă faceți câțiva pași înapoi, puteți, în schimb, să observați întregul motiv al tabloului, iar petele mai mici de culoare capătă brusc sens. Ele devin importante pentru motiv.

Pentru a ne putea gândi cu înțelepciune la fiecare parte a unui sistem, trebuie să găsim strategii pentru a crea o distanță și a privi întregul. Pentru a înțelege modul în care distanța ne poate ajuta să creăm o înțelegere holistică, putem folosi metafora "balonului cu aer cald".

Exemplu

Imaginează-ți că te-ai pierdut într-o pădure. Nu ai cum să știi care este direcția corectă pentru a găsi drumul spre ieșirea din pădure. Dintr-o dată, un balon cu aer cald apare în fața ta. Te urci în el și te ridici de la sol.

Cu ajutorul balonului cu aer cald, se creează o distanță și se obține o perspectivă diferită asupra pădurii. Atunci când privești pădurea de sus, devine mult mai ușor să te gândești la calea pe care ar trebui să o alegi pentru a găsi drumul spre ieșirea din pădure. Distanța și schimbarea de perspectivă devin cruciale pentru a putea vedea întregul și a gândi cu înțelepciune la următorul pas.

O organizație trebuie să colecteze diferite strategii pentru a putea crea distanță în diferite contexte. Iată câteva exemple de strategii:

□ **Cum să fii balonul cu aer cald al celuilalt**

În realitate, colegii pot fi balonul cu aer cald al celuilalt. Imaginați-vă că o persoană se confruntă cu o provocare și nu poate vedea care este cea mai bună cale de acțiune. Schimbarea de perspectivă este creată de colegii care pun întrebări persoanei respective. Prin intermediul întrebărilor și răspunsurilor, sunt adesea surprinse perspective diferite de cele ale persoanei individuale.

□ **Schimbarea camerelor**

Uneori, putem fi ajutați schimbând încăperea sau locul, atunci când este deosebit de important să putem crea distanță și să vedem lucrurile mai mari. Dacă rămânem în locul în care ne desfășurăm activitatea în viața de zi cu zi, mediul înconjurător poate face dificilă renunțarea la ceea ce se află chiar în fața noastră, deoarece multe lucruri din jurul nostru ne reamintesc tocmai de acest lucru. Acest lucru devine un obstacol dacă dorim să purtăm dialoguri care necesită o schimbare de perspectivă. Schimbarea camerei poate fi o modalitate de a evita amintirile de la ceea ce se află cel mai aproape, dar, în același timp, poate fi un semnal că munca care trebuie făcută ne cere să creăm o distanță și să avem o imagine mai amplă.

□ **Necunoașterea poziției**

Oricine nu face parte dintr-un sistem are diferite oportunități de a vedea și de a se gândi la sistem decât cineva care se află în interiorul acestuia. Această oportunitate poate fi folosită în diferite moduri. Pe de o parte, putem primi ajutor de la cineva care nu face parte din organizație, pentru a observa ceva sau pentru a realiza interviuri. Persoana care are o „poziție de necunosător” poate pune întrebări diferite și poate contribui cu reflecții diferite față de persoanele din cadrul sistemului. Putem obține același rezultat dacă lăsăm diferite părți ale sistemului să se ajute reciproc pentru a crea distanță. În ceea ce privește activitatea de dezvoltare, de exemplu, două echipe de lucru diferite ar putea acționa ca prieteni critici unul altuia. Atunci când nu cunoașteți detaliile unui context, puteți pune întrebări care pot contribui la o schimbare de perspectivă.

3.1.3 Acționează în favoarea „întregului”

În viața de zi cu zi, este ușor să ne creăm o imagine a unui context pe baza unei cantități mici de informații. Avem tendința de a vedea instantanee, evenimente individuale, cazuri și de a le folosi atunci când luăm decizii. În școli, profesorii și liderii se confruntă cu o varietate de probleme critice în timpul zilei și multe decizii sunt luate rapid, fără prea mult timp de reflecție. Consecința este adesea că soluțiile nu contribuie la rezultatul dorit, că problema se repetă sau că sunt create provocări suplimentare ca urmare a deciziilor noastre.

Să luăm un exemplu din contextul școlar.

Exemplu

O elevă vine la profesor și îi descrie că se află într-o situație stresantă, cu multe teme de făcut. Prin urmare, ea dorește să schimbe o dată pentru un termen limită din materia profesorului. Profesorul, care dorește să creeze condiții bune pentru elevii săi, schimbă data pentru sarcina respectivă. Studentul este mulțumit.

Totuși, în curând, profesorul primește o plângere de la un alt elev care este nemulțumit de noua dată, deoarece s-a străduit să schimbe alte angajamente pentru a se pregăti pentru termenul limită.

Un al treilea elev se arată nemulțumit de noua dată, deoarece intră în conflict cu o altă activitate la o altă materie.

Exemplul arată cum o decizie luată cu cele mai bune intenții, dar prea repede și bazată pe o viziune îngustă a contextului, în acest caz experiența individuală a studentului, poate crea noi provocări pentru alte părți ale sistemului.

Cu ajutorul gândirii sistemice, putem înțelege sistemul și putem găsi strategii care să ne ofere mai multe opțiuni pentru a acționa într-un mod care să fie cât mai bun pentru cât mai mulți oameni posibil. Un sistem poate fi împărțit în diferite niveluri: scenariu și caz. Cazul reprezintă evenimentele individuale, iar scenariul reprezintă nivelul general, întregul format din părțile individuale. Pentru a acționa în favoarea întregului, este important ca deciziile să fie luate în funcție de nivelul general de care sunteți responsabil. Putem aduna informații și înțelegeri cu ajutorul cazurilor, al evenimentelor individuale, dar trebuie să luăm decizii pe baza scenariului.

Pentru a evita prea multe decizii la nivel de caz și pentru a lua decizii și a acționa având în vedere interesul general, următoarele strategii pot fi utile:

□ **Acordă-ți timp**

Deciziile rapide, atunci când nu ne luăm timp să analizăm lucrurile de la nivelul scenariului, cauzează adesea probleme. Astfel, trebuie să ne acordăm timp de reflecție. Acest lucru se poate face cu ușurință doar ascultând partea interesată, ca prim pas, și cerând apoi să revenim cu un răspuns mai târziu în cursul zilei. Pe lângă faptul că creează mai mult timp de gândire, această strategie oferă destinatarului un semnal că întrebarea sa este importantă și, prin urmare, necesită o reflecție mai profundă.

- **Utilizați conceptele scenariu și caz**
Cu ajutorul scenariului și al cazului, colegii dintr-o școală, susținuți de un limbaj și o înțelegere comună, se pot ajuta reciproc să ia decizii la nivelul potrivit.
- **Colectați mai multe informații**
Pentru a evita să luăm decizii pe baza preconcepțiilor noastre și a unei singure circumstanțe, este înțelept să adunăm perspective diferite, ascultând diferite persoane.

A lucra în favoarea întregului nu înseamnă întotdeauna că toată lumea este sau va fi fericită. Dar dacă cineva înțelege sistemul și primește informații despre motivul unei decizii, majoritatea oamenilor pot simți că este în regulă, chiar dacă nu este neapărat cea mai bună decizie pentru persoana respectivă. În legătură cu exemplul cu studenta care a dorit o altă dată pentru termenul limită, aceasta înseamnă că poate fi dezamăgită dacă data rămâne, dar în același timp poate înțelege decizia.

3.1.4 Să înțelegi înseamnă să vezi modelul

Tiparele sunt importante în gândirea sistemică. Acordând atenție tiparelor, putem obține o înțelegere mai profundă a sistemului, putem vedea mai multe opțiuni de acțiune și putem crea sentimentul de "a fi cu un pas înainte" - de a acționa în loc de a reacționa.

Atunci când putem crea distanță față de sistem în diferite moduri, avem și posibilitatea de a vedea modele. În tiparele care apar, obținem informații despre diferite alternative de acțiune. Se poate citi jocul și se poate prezice ce se va întâmpla.

Când Wayne Gretzky, unul dintre cei mai de succes jucători de hochei pe gheață din toate timpurile, a fost întrebat despre strategiile sale câștigătoare, a răspuns: „Este simplu. Întotdeauna mă duc acolo unde pucul nu este încă”. Prin crearea unei distanțe mentale și/sau fizice față de viața de zi cu zi, puteți învăța să citiți mai bine jocul și, astfel, să creați condițiile pentru a fi cu un pas înainte. Nu putem vedea în viitor, dar putem identifica tipare care pot servi drept prognoză a viitorului comportament al sistemului. Astfel, a înțelege înseamnă a vedea tiparul.

Să ne referim la contextul școlar pentru a face acest lucru mai concret. În Suedia, profesorii au întâlniri cu elevii și părinții acestora în fiecare an. În cadrul acestor întâlniri, sunt evidențiate diferite domenii de dezvoltare pentru elevi. De exemplu, ar putea fi vorba despre activitatea verbală a elevilor în clasă. Un tipar care apare adesea este că mulți elevi au același domeniu de dezvoltare și că domeniul de dezvoltare persistă și revine adesea în timpul școlarizării elevului. Acest model este interesant din mai multe puncte de vedere. De ce mai mulți elevi par să aibă aceleași provocări? Și de ce elevii nu par să dezvolte aceste abilități sau comportamente în timp?

Este ușor să privim acest aspect dintr-o perspectivă individuală, în care responsabilitatea pentru schimbare revine elevului. Cu toate acestea, cu sprijinul modelului vizualizat, putem să ne gândim la acest aspect într-un mod diferit. Ce s-ar întâmpla dacă o schimbare în situația de predare ar putea face diferența, pentru toți elevii cu aceleași obiective?

Să folosim exemplul elevilor care nu sunt activi din punct de vedere verbal în clasă, pentru a vedea cum acest model ne poate ajuta să înțelegem această problemă dintr-o perspectivă mai largă și să găsim o soluție care se află în afara capacității unui singur elev.



Exemplu

Dacă analizăm mai atent situația de predare, constatăm că cel mai frecvent mod în care un elev activ verbal în clasă se anunță este prin ridicarea mâinii pentru a răspunde la întrebările profesorului.

Ce ar putea fi făcut pentru a schimba modelul situației de predare, pentru a nu se adresa unui singur elev pe rând? Ce s-ar întâmpla dacă, în schimb, elevii ar purta dialoguri în perechi?

Dintr-o dată, mai mulți elevi vor fi activi din punct de vedere verbal. Fiecare elev va avea mai multe șanse de a-și exersa abilitatea de a se exprima oral, iar elevii vor avea, de asemenea, ocazia de a vorbi într-un context mai restrâns decât în fața întregii clase.

Concentrându-ne atenția asupra ansamblului, modelelor și contextelor, putem înțelege o provocare în moduri noi, putem vedea mai multe opțiuni de acțiune și putem aduce o schimbare durabilă - putem face o diferență care să fie o diferență adevărată.

Gândirea sistemică constă în a privi ansamblul, modelele și contextele în loc de evenimente separate și delimitate. Cu o perspectivă sistemică, putem lua decizii durabile și putem acționa într-un mod care să facă diferența și care să funcționeze bine pentru cât mai mulți oameni posibil. O expresie a guru-ului în materie de leadership Russel Ackoff surprinde aspirația care se regăsește în gândirea sistemică. În loc să acordați timp și efort cazurilor individuale, care costă multă energie, concentrați-vă pe comunicarea regulilor care se aplică tuturor.

Citare

„Nu vă luptați cu sistemul, schimbați regulile și sistemul se va schimba singur.”

Russell Ackoff

3.2 Cunoașterea de sine

Ca parte a unei organizații de învățare, cunoașterea de sine este un factor cheie. Aceasta se referă la voința și capacitatea individului de a învăța. Este vorba despre cunoștințe, abilități și înțelegeri,

precum și o atitudine de curiozitate și dorința de a se strădui să atingă un obiectiv. Pe măsură ce toți indivizii dintr-o organizație se dezvoltă și învață, acest lucru contribuie nu numai la progresul și angajamentul individului, ci și la creșterea flexibilității și adaptabilității în cadrul organizației într-o lume în schimbare. În general, cunoașterea de sine poate contribui la succes atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional.

Citat

„Organizațiile învață doar prin indivizi care învață. Învățarea individuală nu garantează învățarea organizațională. Dar fără ea nu are loc nicio învățare organizațională.”

Peter Senge, 2006, p. 129

3.2.1 Tensiunea creativă - un factor cheie

O persoană poate, pe de o parte, să își exprime dorința și obiectivul de a învăța și de a se dezvolta, iar pe de altă parte să facă ceva complet diferit. Fiecare individ are o situație actuală, adică realitatea sa (unde ne aflăm) în raport cu ceea ce se dorește (ceea ce dorim). Spațiul dintre cele două, viziunea și realitatea actuală, generează o tensiune creativă, o strădanie pentru a le aduce împreună. Tensiunea creativă este o cheie a cunoașterii de sine, deoarece conține o forță motrice și o mișcare.

Deși cunoașterea de sine este un proces individual, ea poate fi evidențiată într-un context colectiv în diferite moduri. Mai jos veți găsi două strategii diferite care îi pot ajuta pe indivizi să își găsească tensiunea creativă.

□ Timp pentru a reflecta

În contextul activității de dezvoltare, este o idee bună să se rezerve timp pentru reflecție individuală pentru a promova cunoașterea de sine a fiecărui individ. Reflecția poate consta în a permite fiecăruia să se gândească la situația sa actuală și să formuleze un următor pas relevant în procesul de învățare în vederea atingerii obiectivului comun. În pasul următor, poate fi o idee bună să implicați colegii în procesul de învățare, de exemplu, pentru a face vizibile alte perspective sau pentru a discuta diferite strategii.



Exemplu

Un grup de lideri de dezvoltare din cadrul unei școli participă la un curs de formare pentru conducerea învățării profesionale. Scopul formării este de a aprofunda înțelegerea învățării profesionale și de a le oferi participanților instrumentele necesare pentru a putea conduce un grup de profesori într-un mod care să contribuie

la învățare. În cadrul fiecărei sesiuni de formare, se rezervă timp pentru ca fiecare participant să reflecteze individual asupra situației sale actuale ca lider de dezvoltare, adică asupra punctelor forte, cunoștințelor și abilităților sale.

În timpul formării, participanții au ocazia de asemenea să exprime în cuvinte ceea ce își doresc și/sau vor să realizeze în rolul lor de lideri de dezvoltare și ce pot face pentru a avansa în direcția dorită. Reflecția individuală este susținută de câteva întrebări de reflecție.

Exemple de întrebări de reflecție:

1. Care sunt punctele tale forte ca lider de dezvoltare? Când vă faceți cel mai bine treabă ca lider de dezvoltare? (Situația actuală)
2. Ce este deosebit de important pentru dvs. în rolul dvs. de lider de dezvoltare? Ce este deosebit de important pentru grupul pe care îl conduceți?
3. Ce puteți încerca să faceți pentru a face pași în direcția dorită? Motivați. (Situația dorită)

□ **Meta-reflecție**

Exercițiul „Călătoria în timp” este o altă modalitate de a face vizibilă situația actuală și situația dorită pentru a lăsa loc tensiunii creative. Exercițiul poate fi adaptat la diferite roluri și contexte, în funcție de accentul pus pe activitatea de dezvoltare.

Exercițiu

În exercițiul „Călătoria în timp”, două persoane se ghidează reciproc într-o reflecție personală despre situația lor actuală și despre următorul pas. În ajutorul lor, participanții au la dispoziție un suport de îndrumare sub forma unui manual și patru bucăți de hârtie cu rubricile *Astăzi*, *Resurse*, *În viitor* și *Meta perspectivă*. Aceste notițe sunt așezate pe podea în fața participanților (a se vedea imaginea de mai jos). După ce participanții au așezat bilețelele pe podea și au decis cine va începe să reflecteze și cine va fi ghidul, aceștia urmează pașii din suportul de ghidare.

Instrucțiuni pentru ghid

Spuneți următoarele:

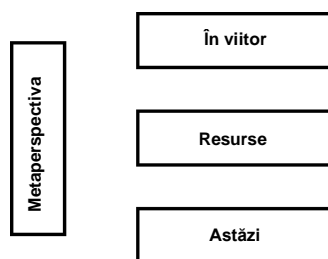
1. Stați la nota „Astăzi” și priviți spre „În viitor” (peste aproximativ 6 luni). Descrieți modul în care doriți să contribuiți la incluziunea și/sau învățarea elevilor (ținând cont de rolul dumneavoastră și de condițiile existente).
2. Rămâneți unde vă aflați și priviți spre nota „Astăzi”. Descrieți situația dvs în momentul actual

atunci când vine vorba de a contribui la incluziunea și/sau învățarea elevilor. Ce faceți astăzi? Ce vedeți? Cum vă simțiți?

3. Mergeți la nota „În viitor”. Descrieți-vă situația ca și cum v-ați afla în viitor (Notă! Asigurați-vă că folosiți timpul prezent, deoarece vă aflați în viitor). Ce vedeți? Ce faceți? Cum vă simțiți?

4. Mergeți înapoi la nota „Astăzi” și priviți spre „În viitor”. De ce resurse dispuneți pentru a ajunge la poziția din viitor? Gândiți-vă la toate tipurile diferite de resurse: economice, materiale, personale, relaționale, sociale etc.

5. Acum, să stăm amândoi la nota „Meta perspective”. Care sunt gândurile noastre despre ceea ce tocmai s-a spus? Care ar putea fi un prim pas spre situația viitoare?



Orientându-ne privirea în diferite moduri către diferența dintre starea prezentă și pasul următor, putem să acordăm atenție tensiunii creative pentru a o lăsa să ne motiveze cunoașterea de sine.

3.2.2 Cunoașterea de sine se bazează pe motivația interioară

Deși stăpânirea personală este o condiție prealabilă pentru o organizație de învățare, este important ca aceasta să nu fie percepută ca o decizie de sus în jos, ci ca aspirația să vină din interior și să se bazeze pe o viziune interioară a tuturor indivizilor. Prin urmare, ea nu poate constitui o parte obligatorie a unei activități de dezvoltare, ci trebuie să fie aleasă de către individ. Dacă o organizație comunică ideea de cunoaștere de sine în diferite moduri, încurajează în mod clar inițiativa și rezervă timp pentru reflecția asupra viziunii organizației și a individului și utilizează strategii pentru a face vizibilă tensiunea creativă, se creează un climat care face cunoașterea de sine să fie atractivă și poate contribui la îmbrățișarea ei de către fiecare individ.

Atunci când ceva este personal, când vine din interiorul individului și este legat de propriile interese și valori, motivația și angajamentul cresc. Atunci când lucrați la cunoașterea de sine, este mai probabil să fiți motivați și să doriți să vă asumați responsabilitatea pentru propria dezvoltare și pentru succes. Următoarele strategii pot fi utilizate în acest scop.

□ Domeniile lui Maturana

O strategie pentru a oferi spațiu pentru viziunea individuală este de a structura întâlnirile pe baza domeniilor lui Maturana. Aceasta conține o idee de co-creație în care perspectiva personală are loc pentru a ajunge la o înțelegere comună.

Notă

Humberto Maturana (1928-2021) a fost un biolog și filosof chilian care a definit trei domenii diferite în care oamenii se mișcă în cadrul activităților interpersonale.

- Domeniul *estetic*: acțiuni bazate pe valori, relații respectuoase și etice
- Domeniul *Explicații*: muncă de schimbare sau de dezvoltare, reflecție, explorarea diferitelor idei.
- Domeniul *productiv*: legi, reguli, bine și rău, drepturi și obligații, gândire liniară.

Putem folosi ideea de domenii diferite atunci când planificăm și desfășurăm întâlniri pentru a crea condiții bune pentru co-creație. Pentru a rezolva împreună diferite sarcini, o întâlnire sau o conversație trebuie să treacă prin fiecare dintre aceste domenii.

- Domeniul estetic, *camera personală*, este despre cum să lăsăm spațiu pentru valorile noastre personale, viziunea și sentimentele noastre și cum să explorăm și să împărtășim aceste perspective personale cu grupul.
- Domeniul explicațiilor, *camera ideilor*, oferă spațiu pentru curiozitate și pentru a face vizibile diferite puncte de vedere. În această sală, diversitatea este crucială, iar scopul este de a aprofunda înțelegerea comună. Conversația nu ar trebui să includă valori.
- Domeniul productiv, *camera de decizie*, este partea în care, pe baza celor de mai sus, găsim o modalitate comună de a transpune gândurile grupului în decizii și acțiuni practice.

Prin activarea celor trei „camere” definite de Maturana, se oferă spațiu pentru perspectiva personală și reflecția bazată pe viziunea individuală. Pe lângă faptul că contribuie la co-creație, acest lucru are și o valoare simbolică într-o organizație.

Pentru a reuși să creăm întâlniri bune, în care să aibă loc co-creația între participanți, trebuie să ne rezervăm timp pentru a planifica întâlnirile și diferitele părți ale acestora. O parte importantă a reuniunii este *descrierea contextului*, în care se clarifică scopul reuniunii și toți participanții au ocazia să vadă cum reuniunea va oferi spațiu pentru fiecare dintre domeniile/spațiile menționate. Înțelegerea comună a reuniunii contribuie la un sentiment de calm în rândul participanților. De exemplu, acest lucru înseamnă că participanții care se așteaptă ca reuniunea să aibă loc în sala de decizie pot înțelege că aceasta trebuie să fie precedată de o activitate de lucru comună. În același mod, participanții care așteaptă cu nerăbdare să se afle într-o sală de idei sunt informați că va exista un timp rezervat pentru aceasta.

- **Gândește, împerechează, împarte**
O altă modalitate de a lucra cu viziunea și reflecția individuală este utilizarea structurii de conversație TPS (Think, Pair, Share).

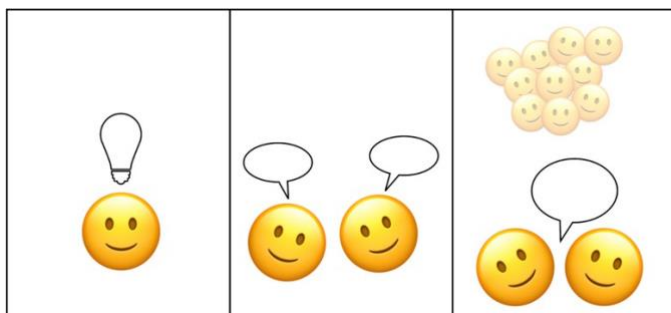
Exemplu

TPS este un acronim bazat pe cuvintele Think, Pair, Share. Acesta presupune trei etape.

În primul rând, fiecare participant are la dispoziție un moment pentru a se gândi singur și pentru a enumera diverse gânduri și sugestii cu privire la conținutul sau întrebarea curentă.

În al doilea rând, participanții au un dialog în perechi în care își evidențiază diferitele sugestii și, dacă este posibil, enumeră și mai multe gânduri pe care le pot găsi împreună.

În al treilea rând, fiecare își împărtășește gândurile cu grupul mare.



Cu sprijinul acestei structuri de conversație, este probabil ca grupul să aibă acces la mult mai multe sugestii și la o gamă mai largă de sugestii colectate decât dacă nu ar fi folosit nicio structură de conversație.

Important

Atunci când vă adresați unui întreg grup și le cereți să vină cu sugestii, se întâmplă adesea ca cineva din grup să aducă imediat o idee sau un gând spontan. Astfel, este ușor ca ceilalți participanți să fie influențați de acea propunere și să nu se observe alte propuneri posibile.

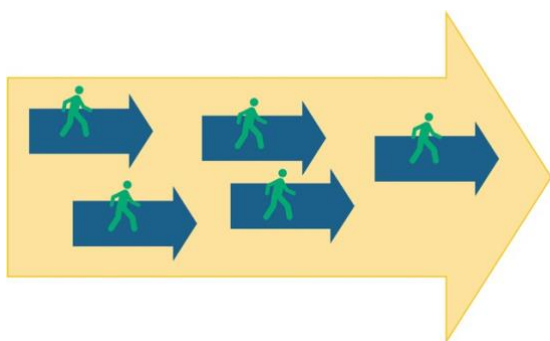
Pentru a evita acest lucru și pentru a lăsa loc mai multor perspective diferite, liderul unui grup poate folosi structura conversației TPS. Această structură este, în același timp, o modalitate de a evidenția importanța perspectivei unice a fiecărui individ și a contribuției sale la co-creație.

În concluzie, este important să ne asigurăm că această cunoaștere de sine rămâne personală. Acest lucru sporește motivația și angajamentul individual, încurajează responsabilitatea personală și permite contribuției unice a individului să facă diferența, în timp ce, în același timp, organizația este consolidată pentru a face față unui mediu în continuă schimbare.

3.2.3 Cunoașterea de sine - un proces continuu

Cunoașterea de sine nu trebuie considerată o metodă sau o sarcină, ci un proces, un mod de a se raporta la propria muncă. Pentru a contribui la cunoașterea de sine, este înțelept să se creeze un climat în organizație care să încurajeze acest lucru în diverse moduri. Evidențierea și discutarea cunoașterii de sine și a importanței acesteia pentru individ și pentru organizație reprezintă o modalitate. Metaforele și imaginile pot fi, de asemenea, utile.

O modalitate figurativă de a înțelege importanța cunoașterii de sine este să ne gândim că toți oamenii care lucrează în organizație **sunt** organizația. Dacă toți indivizii din organizație se dezvoltă într-o direcție dezirabilă, organizația se dezvoltă. Nu trebuie să fie vorba de schimbări foarte mari și nu trebuie ca toată lumea să învețe sau să facă același lucru, dar cu toți indivizii care avansează, se creează condițiile pentru o organizație care învață.



Prin utilizarea unei imagini, precum cea de mai sus, organizația obține o imagine comună pentru înțelegerea măiestriei personale. Imaginea poate contribui la înțelegerea faptului că:

- indivizii dintr-o organizație reprezintă forța motrice și mișcarea de progres în activitatea de dezvoltare
- pașii de învățare ai fiecăruia contează
- fiecare persoană ia măsuri în funcție de locul în care se află
- învățarea ar trebui să fie o provocare ușor de gestionat și să ofere spațiu pentru tensiune creativă
- viziunea personală este fundamentul cunoașterii de sine

Imaginea poate fi folosită în diverse contexte pentru a reaminti tuturor și pentru a atrage atenția asupra activității de cunoaștere de sine.

□ **Liderul ca model**

O strategie care poate contribui la crearea unui climat care să încurajeze învățarea și dezvoltarea pentru toată lumea este aceea de a fi un model ca lider. Acest lucru poate fi realizat în mai multe moduri, de exemplu, fiind deschis, împărtășindu-vă propria cunoaștere de sine și vorbind despre domenii provocatoare, în care sunteți curios și în care doriți să vă dezvoltați și să învățați.

Notă

Pentru a acționa ca model, liderul poate fi nevoit să își schimbe modelul de gândire cu privire la rolul de lider și să treacă de la rolul de lider în calitate de expert la cel de lider care învață.

Un lider care învață învață împreună cu personalul său și este un lider pentru că știe ceva despre o organizație care învață. Poate fi dificil pentru un lider să aibă curajul de a împărtăși eșecurile, dar este nevoie de modele bune care să poată împărtăși experiențele lor cu privire la modul în care aceste eșecuri pot fi, în diferite moduri, oportunități importante de învățare.

Atunci când indivizii aleg și sunt îmbrățișați de măiestria personală, se creează un angajament care contribuie la asumarea inițiativei și a unei responsabilități personale.

3.2.4 Învățarea necesită un efort cognitiv

Definiție

Cercetătorii Steven Katz și Lisa Ain Dack definesc învățarea ca fiind "o schimbare *permanentă* în gândire sau comportament".

Katz & Dack, 2013, p. 3.

Învățarea este un proces mental obositor. Deoarece învățarea necesită o muncă grea, intelectul nostru dorește să evite acest efort. Astfel, creierul nostru ne pune piedici atunci când încercăm să învățăm lucruri noi, prin crearea de bariere mentale. Barierele mentale pot fi descrise ca o modalitate de a menține sau de a restabili echilibrul, care este pus în pericol atunci când gândurile noastre sunt provocate în procesul de învățare. Ca urmare, intelectul nostru dorește să interacționeze cu lumea exterioară într-un mod care confirmă în primul rând ceea ce știm deja pentru a evita efortul mental pe care îl presupune învățarea.

Acest lucru înseamnă că, chiar dacă ne-am descrie ca fiind persoane cărora le place să fie provocate și care doresc să se dezvolte, sinele nostru interior găsește diverse scurtături cognitive pentru a evita acest lucru.

Indiciu

Te gândești la tine însuși:

„Ei bine, probabil că este cazul multor oameni, dar nu și al meu, pentru că sunt interesat de munca de dezvoltare și sunt bun la învățat.”

Îmi pare rău, acest gând este o scurtătură mentală. Te consideri o excepție.

Adevărul este că avem cu toții un intelect care poate fi descris ca fiind avar cognitiv, adică ne străduim să depunem cel mai mic efort cognitiv posibil și, prin urmare, alegem să evităm pe cât posibil să ne provocăm gândurile.

Important

Fiți atenți la **avarul cognitiv!**

Are tendința de a gândi cât de puțin posibil. Este programat să evite gândirea profundă și să aleagă calea cea mai ușoară. Tendința sa naturală este de a fi leneș când vine vorba să gândească mult.

Atunci când lucrăm în contexte în care ne străduim să învățăm, trebuie să luăm în considerare apariția unor erori cognitive. Avarul cognitiv al fiecărui participant va lucra din greu atunci când grupul este expus unei situații de învățare. Există, de asemenea, riscul ca participanții să confirme și să susțină, mai mult sau mai puțin conștient, în moduri diferite, avarii cognitive ai fiecăruia dintre ei.

Un exemplu de astfel de situație într-o conversație este atunci când participanții se comportă unii cu alții într-un mod care nu contribuie la învățare. De exemplu, acest lucru se poate manifesta prin faptul că participanții se confirmă reciproc sau sunt de acord cu ceea ce spun ceilalți. Acest tip de comportament va menține conversația la un nivel superficial, în care nimeni nu este provocat. Se evită efortul pe care l-ar presupune, de exemplu, chestionarea sau negocierea. Conversația va fi cu siguranță trăită ca fiind plăcută, dar cel mai probabil nu va duce la învățare.

Dacă nu planificăm pentru a permite învățarea, întâlnirile, exercițiile și dialogurile noastre vor fi doar simple activități. Facem lucruri împreună, discutăm în cadrul dialogurilor și împărtășim experiențele celorlalți, dar nu vor contribui la o schimbare permanentă în gândirea și acțiunile participanților.

Așadar, ce putem face pentru a preveni apariția barierelor pe care le creează avarul cognitiv? Există diferite strategii.

□ Structuri de conversație

Gândindu-ne la structura unui dialog, putem preveni apariția barierelor. Un exemplu este structura TPS descrisă mai devreme în acest text. Această structură de conversație împiedică o singură voce să dea tonul sau să limiteze perspectivele.

Structura unei conversații poate fi, de asemenea, utilizată pentru a controla cine vorbește cu cine. Dacă participanții sunt liberi să aleagă grupurile de conversație, este probabil să aleagă o persoană cu aceeași mentalitate, experiențe sau modele de gândire ca și ei. Acest lucru va duce la o conversație bazată mai degrabă pe confirmări decât pe provocarea gândurilor celuilalt. În calitate de lider, puteți contesta acest model lucrând în mod conștient cu diferite constelații de grup.

Notă

În calitate de conducător al unui dialog sau al unei colaborări în contextul activității de dezvoltare, trebuie să planificați modul în care participanții trebuie împărțiți în diferite grupuri. Mai presus de toate, este important

să existe un fel de variație atunci când vine vorba de constelații de grup. Faptul de a-i lăsa pe participanți să schimbe grupurile și să colaboreze cu diferite persoane le va oferi acestora posibilitatea de a întâlni multe gânduri și idei diferite de ale lor, care le pot pune la îndoială pe cele proprii.

□ Încercați în practică

Ca parte a activității de dezvoltare, liderul poate folosi o structură în care participanții trebuie să încerce noi moduri de acțiune în diferite contexte. Încercarea ar trebui să fie în concordanță cu rezultatul dorit și să includă ceva nou, deoarece este vorba despre o provocare pentru sine. Experiențele care vin odată cu această încercare în practică devin o bază pe care grupul va putea reflecta într-un mod mai obiectiv. Scopul este acela de a aprofunda înțelegerea unei anumite probleme.

Aceste strategii acționează în moduri diferite pentru a provoca avarul cognitiv. În primul rând, acumularea de experiențe prin încercarea a ceva nou oferă indivizilor posibilitatea de a explora ceva ce poate să nu fie în concordanță cu gândurile lor anterioare. Mai mult, dialogurile care au ca scop împărtășirea acestor experiențe contribuie la ridicarea unor perspective diferite care pot aprofunda înțelegerea și pot contesta gândurile și ideile proprii.

Cunoașterea de sine poate fi considerată un spațiu de valorificare a competențelor și resurselor existente în organizație. Fiecare individ are talente, experiențe și perspective unice care vor contribui atât la organizație, cât și la societate.

Citat

„Oamenii cu un nivel ridicat de cunoaștere de sine sunt mai dedicați. Ei iau mai multe inițiative. Au un simț mai profund al responsabilității în munca lor. Ei învață mai repede.”

Peter Senge, 2006, p. 133

3.3 Modele mentale

Pentru a dezvolta o organizație în direcția dorită, trebuie luate în considerare mai multe aspecte. Unul dintre aceste aspecte este reprezentat de modelele mentale. Este vorba despre presupunerile noastre care ne ghidează acțiunile. Adesea, modelele mentale care stipulează viziunea noastră asupra lumii și acțiunile noastre nu sunt conștiente. Acest lucru înseamnă că nu am reflectat de fiecare dată asupra convingerilor noastre asumate și, uneori, acestea se dovedesc a fi chiar neadevărate. Prin urmare, indivizii trebuie să își examineze cu atenție presupunerile pentru a face progrese în modul lor de gândire și de acțiune.

Citat

„Modelele mentale sunt presupuneri, generalizări sau chiar poze sau imagini adânc înrădăcinate care influențează modul în care înțelegem lumea și cum acționăm. Foarte adesea, nu suntem conștienți de modelele noastre mentale sau de efectele pe care acestea le au asupra comportamentului nostru.”

Pentru a deveni o organizație care învață, indivizii, indiferent de diferitele roluri și responsabilități pe care le au în cadrul sistemului, trebuie să aibă posibilitatea de a-și examina propriile modele mentale. Nu există scurtături către creștere, aceasta se întâmplă atunci când fiecare angajat face pași în direcția dorită. Unul dintre acești pași este de a înțelege mai multe despre semnificația modelelor mentale și care sunt cele favorabile în raport cu direcția dorită.

Liderii nu pot impune noi modele mentale angajaților, dar este posibil să creeze condiții bune pentru învățare și dezvoltare. Liderii trebuie să conducă prin exemple și să reflecteze asupra ipotezelor și modelelor mentale care le ghidează propriile acțiuni. A avea modele mentale nu este un lucru negativ, ci o necesitate umană.

Provocarea constă în a lua conștient diferitele decizii și acțiuni. Un model mental comun în rândul liderilor poate fi: „Aceasta nu este o problemă pentru mine, dar este pentru angajații mei”. Acesta este un exemplu al modului în care intelectul nostru împiedică învățarea. Cercetătorii Katz și Dack (2013) o descriu ca fiind diferite bariere care ne împiedică dezvoltarea individuală. Una dintre aceste bariere este aceea de a ne vedea pe noi înșine ca fiind excepții. Această barieră ar putea explica modelul mental menționat mai sus.

Notă

Barierile cognitive sunt naturale pentru fiecare persoană și nu ar trebui să conducă la învinovățire. Ideea este de a face vizibile comportamentele noastre și de a crea astfel condiții pentru alegeri conștiente.

O modalitate de a ilustra modul în care modelele mentale influențează comportamentul este să ne uităm la lumea sportului. Următorul exemplu este inspirat de psihologul sportiv Johan Plate.

Exemplu

Baschetul suedez s-a aflat cândva într-o perioadă de lipsă de succese sportive. După multe probleme și considerații, asociația suedeză de baschet a apelat la un consultant pentru a pune organizația pe o nouă cale.

Unul dintre primele lucruri pe care le-a observat consultantul a fost că logo-ul suedez de baschet prezenta un coș de baschet și o minge de baschet care se potrivea în coș. Acest logo a fost utilizat pe scară largă în comunicările către cei implicați în baschetul suedez, de la e-mailuri la îmbrăcămintea oficială a echipei naționale.

O credință comună sau un model mental care se impusese era că, pentru a înscrie la baschet, mingea trebuie să atingă exact centrul, altfel nu intră.

Pentru a pune la îndoială acest model mental, toți antrenorii din țară au fost sfătuiți să lase toți jucătorii să verifice dimensiunea mingii în raport cu diametrul marginii coșului. Pentru mulți jucători, a fost o surpriză totală faptul că exista un spațiu disponibil atât de mare pentru ca mingea să treacă prin el.

Pe terenul de joc, este dificil să determini cu exactitate proporțiile fără a-ți schimba în mod activ perspectiva pentru a obține o înțelegere revizuită. Antrenorii au putut observa că comportamentul jucătorilor s-a schimbat odată cu noul model mental. Atunci când plasau lovituri, o făceau mai relaxat, cu mai multă încredere și cu siguranța că mingea va intra în coș. Suedia nu a devenit imediat un lider mondial în baschet, dar a fost totuși o acțiune care a făcut diferența.

Poate că ați încercat să aruncați o minge de baschet la coș fără să vă dați seama ce model mental vă afecta. Poate că ați stat pe un teren de golf pentru a face o aruncare pe care „ar fi trebuit să o faceți cu ușurință”, dar ați ratat-o. Data viitoare, ar fi o idee bună să vă apropiați de gaură și să verificați dimensiunea acesteia în raport cu mingea. **Realitatea este cea care ne ghidează comportamentul sau percepția noastră asupra realității este cea care ne ghidează?** Aceasta poate face o diferență semnificativă.

Indiciu

Ce modele mentale predominante ar trebui să examineze organizația dumneavoastră pentru a vedea dacă acestea sunt adevărate?

O persoană care a lucrat intensiv pentru a ne conștientiza modelele mentale și pentru a ne provoca convingerile a fost Hans Rosling. El și organizația Gapminder au lucrat timp de mulți ani pentru a-i face pe oameni să-și reconsidere opiniile prin prezentarea unor fapte despre starea lumii. La fel cum modelul mental despre dimensiunea jantei de baschet s-a dovedit a fi inexact la o examinare mai atentă, Gapminder a ajutat multe organizații și persoane să ia decizii bazate pe ceea ce spune cercetarea. Pe site-ul web al Gapminder se afirmă că „*Gapminder identifică concepțiile greșite sistematice despre tendințele și proporțiile globale importante și folosește date fiabile pentru a dezvolta materiale didactice ușor de înțeles pentru a scăpa oamenii de concepțiile lor greșite*”. (<https://www.gapminder.org/about/>)

Prin intermediul unor sondaje ample, Gapminder a identificat ceea ce oamenii cred că este adevărat despre lume. În domeniile în care decalajul dintre ceea ce oamenii consideră adevărat și realitatea reală era cel mai mare, Gapminder, cu Hans Rosling în frunte, a creat prezentări care au provocat convingerile publicului. De multe ori, a fost dezvăluit faptul că percepțiile oamenilor cu privire la dezvoltarea lumii în materie de educație, sărăcie și egalitate erau mai mult negative decât justificate.

Important

Ce se întâmplă în comportamentul oamenilor atunci când aceștia au o viziune negativă nejustificată asupra lumii?

Hans Rosling a fost un maestru în a provoca publicul la nivelul modelelor mentale greșite ale și în a folosi instrumente concrete pentru a demonstra dezvoltarea și starea reală a lumii.

Un alt domeniu care trebuie examinat pentru a descoperi modelele mentale este cel al esteticii. Majoritatea oamenilor au idei fixe despre capacitatea lor de a desena sau de a cânta, de exemplu. Pentru mulți adulți, gândul de a se ridica în picioare și de a cânta în fața unui grup ar fi înfiorător. Mulți copii, însă, pictează și cântă cu mare îndrăzneală. Dar cei mai mulți dintre ei se opresc la un moment dat. S-ar putea să vă gândiți, ei bine, în felul acesta nu va trebui să auzim oamenii cântând fals în jurul nostru. Dar ce se întâmplă dacă lumea pierde mai mulți cântăreți talentați din cauza unui comentariu negativ? Și ce s-a întâmplat cu bucuria inițială de a cânta pentru individul respectiv?

Exemplu

Dacă îi cereți unui adult să deseneze o imagine, puteți determina, cel mai probabil, la ce vârstă a încetat să mai deseneze. Credeți că persoana respectivă a încetat pentru că nu-i mai plăcea să deseneze?

Este probabil că, la un moment dat, ceva s-a schimbat în modul în care desenul copilului a fost primit de ceilalți, iar copilul a simțit că rezultatul nu mai era satisfăcător. Astfel, modelul mental al copilului cu privire la abilitățile sale artistice s-a schimbat.

Modelul mental conform căruia „nu-mi place să pictez” poate deveni, de asemenea, puternic, dar nu este niciodată prea târziu pentru a explora noi orizonturi. Urmând această linie de gândire, merită, de asemenea, să reflectați asupra modului în care dumneavoastră, ca adult, doriți să răspundeți și să comentați expresiile artistice (sau de altă natură) ale copiilor.

Presupunerile noastre în legătură cu diferite abilități, cum ar fi desenul, variază în funcție de faptul că modelele noastre mentale pun accentul pe talentul înnăscut sau pe importanța practicii. Cel mai probabil, toată lumea este de acord că întrebarea clasică talent vs. educație necesită un raționament nuanțat. Nu este la fel de simplu ca și cum te-ai gândi: „Sunt foarte bun la cântat” și ai deveni, ca prin farmec, un bun vocalist.

Mulți oameni ar recunoaște probabil că modelele mentale i-au împiedicat să îndrăznească să încerce ceva. Cu toate acestea, este interesant faptul că mulți dintre cei care au încetat să picteze sau să cânte în copilărie, într-un mediu de susținere, pot regăsi calea spre bucuria creației și pot face pași mici înainte, chiar și pornind de la un punct de plecare scăzut. Probabil, modelul lor mental cu privire la propria lor capacitate va fi revizuit.

Indiciu

În ce situații artistice sau sportive recunoști că modelele tale mentale te-au împiedicat?

Nu doar în domeniul artei modelele noastre mentale pot împiedica învățarea. În sala de clasă, un monolog intern recurent apare la fiecare elev alături de instrucțiuni, precum cel din exemplul de mai jos.

Exemplu

Imaginați-vă că un profesor pune o întrebare la care elevii trebuie să răspundă. Este probabil ca răspunsurile așteptate să poată fi clasificate în trei alternative:

Alt. 1: *Sper doar să nu mă fac de râs.*

Alt. 2: *Trebuie să răspund rapid și să „câștig” în fața celorlalți.*

Alt. 3: *Interesant, această situație este o oportunitate de a învăța ceva nou.*

Această clasificare este, bineînțeles, simplificată, dar probabil că puteți recunoaște că vă încadrați în una dintre aceste grupe atunci când vă confrunțați cu o provocare. Dacă aceste trei categorii ar trebui evaluate, ultima alternativă care vede situația ca pe o oportunitate de învățare este probabil cea mai dezirabilă. Prin urmare, școala ar trebui să se străduiască să creeze o cultură în care elevii au posibilitatea de a se concentra pe învățare, mai degrabă decât să se compare cu ceilalți.

Indiciu

Reflecțați asupra situațiilor în care ați căzut, fără să știți, în cele trei modele mentale diferite: 1) evitarea rușinii, 2) competiția cu ceilalți sau 3) a vedea o oportunitate de învățare.

Faptul că modelele mentale ne influențează acțiunile este natural și este ceva ce vine odată cu ființa umană. Provocarea este că modelele mentale au adesea un impact negativ asupra acțiunilor unui individ. Doar atunci când modelul mental este conștientizat, influența sa devine evidentă, ca în cazul coșului de baschet descris mai sus. Să ne uităm la un alt exemplu din lumea sportului.

Exemplu

Ce vezi, portarul sau plasa?

Atunci când au fost intervievați jucători de hochei pe gheață, s-a dovedit că majoritatea jucătorilor au văzut portarul atunci când urmau să tragă la poartă pentru a înscrie.

Dar ceea ce i-a caracterizat pe cei mai cunoscuți marcatori de goluri a fost faptul că, în schimb, vedeau plasa din spatele portarului.

Atunci când atenția era îndreptată asupra portarilor, aceștia păreau deseori mari din punct de vedere mental și aproape imposibil de depășit, dar atunci când atenția se îndrepta spre poartă, prezența portarului se simțea diminuată.

Teoria sistemelor descrie arta de a alege încotro să îți îndrepti privirea. Aceasta implică abilitatea importantă de a alege în mod conștient perspectivele pentru a lua decizii înțelepte. În viața de zi cu zi bogată în relații a școlii, este ușor să te lași prins în situațiile prezente și să faci mai mult din același lucru (chiar dacă nu funcționează). Prin schimbarea intenționată a perspectivei, cotidianul devine nou, ceea ce duce la noi perspective care pot crea cursuri alternative de acțiune. Într-o organizație care își propune să dezvolte modelele mentale ale angajaților, este adesea de succes să vorbim despre o schimbare de perspectivă.

Exercițiu

„Ne pregătim în calm și acționăm în furtună.”

Urmând aceste cuvinte înțelepte ale călugărului budist Björn Natthiko Lindeblad, care ar putea fi un scenariu potrivit pentru ca organizația dumneavoastră să se angajeze în dialoguri?

3.4 Construirea unei viziuni comune

Discursul „I have a dream” (Am un vis) al lui Martin Luther King este bine cunoscut de mulți dintre noi. În esența sa, Martin Luther King vorbește despre un viitor care încă nu a venit, el pictează o imagine a ceea ce ar putea fi, de aceea „I have a dream”. Acesta servește drept un exemplu excelent al esenței unei viziuni.

Citat

*„Visez că într-o zi această națiune se va ridica și va trăi adevăratul sens al crezului său:
„Considerăm că aceste adevăruri sunt evidente, că toți oamenii sunt creați egali.*

*Visez ca într-o zi, pe dealurile roșii din Georgia, fiii foștilor sclavi și fiii foștilor proprietari de
sclavi să se poată așeza împreună la masă ca frații.*

*Am un vis: într-o zi, chiar și statul Mississippi, un stat care se sufocă de căldura nedreptății, de
căldura opresiunii, va fi transformat într-o oază de libertate și dreptate.*

*Visez ca cei patru copilași ai mei să trăiască într-o zi într-o națiune în care nu vor fi judecați după
culoarea pielii, ci după caracterul lor.*

Astăzi am un vis!"

Martin Luther King, 1929-1968

O viziune clară și inspirată, care să fie întruchipată de organizație, este esențială pentru succes. O viziune care este împărtășită de organizație acționează ca o stea călăuzitoare și oferă fiecărui angajat direcție și scop în eforturile sale. Este farul care unește oamenii și echipele din cadrul organizației, aliniind obiectivele și oferind inspirație. O viziune puternică, care este întruchipată de fiecare persoană din organizație, va aprinde o scânteie de pasiune care va avea ca rezultat realizarea a ceea ce este de neatins.

Notă

În forma sa cea mai simplă, o viziune este răspunsul la întrebarea „Ce vrei să crezi?”. O

viziune personală este o imagine care amintește de ceea ce tu, ca individ, vrei să crezi.

O **viziune comună** funcționează în același mod, creând o imagine pentru o organizație, punând astfel baza pentru apartenență și inspirând colaborarea și co-crearea.

Spre deosebire de strategii, viziunile aspiră la ceea ce poate fi, mai degrabă decât să vadă cum se poate aborda situația actuală. Strategiile se concentrează pe **modul în care facem lucrurile**, nu pe **motivul pentru care** le facem. În această privință, viziunile au o relație clară cu gândirea sistemică descrisă anterior în acest text.

Indiciu

Pentru mai multă inspirație cu privire la motivul și la modul de a găsi „de ce”, vă recomandăm să citiți cartea „Începeți cu de ce” de Simon Sinek.

Deși poate părea ușor să „îți găsești motivul”, implementarea acestuia într-o organizație sub forma unei viziuni comune nu este pentru cei slabi. Nu este la fel de ușor ca și cum liderul ar trebui să elaboreze și să trăiască viziunea și apoi să spună restului organizației să se alinieze, ci este nevoie de tenacitate. Construirea unei viziuni comune este o muncă grea, care implică un efort intenționat, o comunicare eficientă și o conducere clară.

În acest capitol ne vom scufunda în minunata artă de a crea și implementa o viziune comună care să aprindă focul pasiunii în fiecare angajat și în întreaga organizație. Așa cum spunea John F. Kennedy: „Vom trimite un om pe Lună până la sfârșitul acestui deceniu și îl vom aduce înapoi în viață”.

3.4.1 Importanța unei viziuni comune

Adesea, viziunea (viziunile) personală(e) a/ale fondatorului este împărtășită de organizație și începe să construiască o identitate comună. Dacă ne gândim bine, este greu de imaginat că o companie precum IKEA ar fi fost construită fără viziunea lui Ingvar Kamprad „de a crea o viață de zi cu zi mai bună pentru mulți oameni” sau că Apple ar fi devenit cea mai de succes companie din lume fără viziunea lui Steve Jobs și a lui Steve Wosniak care se referea la computere ca la o „bicicletă pentru minte”.

Unele viziuni încep ca o reacție la peisajul concurențial în care se află. Unul dintre cele mai cunoscute exemple în acest sens este Pepsi, care a avut viziunea de a învinge Coca Cola. Dar ce se va întâmpla când acest obiectiv va fi atins? Există o mare probabilitate ca viziunea să-și piardă energia și ca angajații să devină pasivi sau, chiar mai rău, defensivi.

Dacă ne uităm la obiectivele sportivilor de succes, observăm că acestea nu se referă la învingerea competiției sau la câștigarea campionatelor, ci la perfecțiune, la a deveni cei mai buni sportivi care pot fi, încercând să se învingă pe ei înșiși mai degrabă decât pe adversarii lor. Unul dintre cei mai de succes schiori alpini din lume, Ingmar Stenmark, cu 86 de victorii în cupele mondiale, avea ca obiectiv „să schieze o cursă perfectă”, lucru pe care credea că nu l-a realizat niciodată.

Notă

O viziune bună este ceva de neatins, ceva ce nu vei atinge niciodată, la fel ca și viziunea actuală a companiei Apple, „de a face cele mai bune produse de pe pământ și de a lăsa lumea mai bună decât am găsit-o”.

Viziunea comună îi inspiră pe toți angajații către un scop mai înalt, ceva mai mult decât o simplă tranzacție de muncă în schimbul banilor. Viziunea este ceva pentru care te străduiești și care devine parte din munca ta de zi cu zi.

Exemplu

La Fridaskolan, misiunea este de a „educa excursioniștii”, dar viziunea este ceva mai mare, ceva mai mult, și anume „să aibă un impact pozitiv asupra tuturor școlilor din Suedia”.

În fiecare zi, în timp ce profesorii și conducătorii de la Fridaskolan lucrează la educarea excursioniștilor (spre deosebire de călătorii charter), ei se străduiesc, de asemenea, să fie o forță pozitivă pentru toți elevii și toate școlile din Suedia.

Viziunea este strâns legată de rațiunea de a fi a unei organizații, adică de rațiunea de a exista. Tesla Cars nu se ocupă cu construirea de mașini, ci cu electrificarea transportului. În același mod, Volvo Cars nu se ocupă cu construirea de mașini, ci cu asigurarea faptului că nimeni nu este ucis în trafic.

O viziune comună este ceva de care organizația se poate agăța atunci când lucrurile se schimbă rapid sau devin dificile, poate fi un refugiu pe o mare furtunoasă, ceva pe care te poți baza și la care te poți raporta atunci când apare o provocare.

Important

Viziunea comună este cea care aprinde scânteia de pasiune în cadrul organizației, ceea ce duce la realizarea a ceea ce nu se poate realiza!

3.4.2 Construirea unei viziuni comune

Viziunile comune se nasc din viziunile individuale, iar în viziunea personală se găsește angajamentul și energia pentru viziunea comună. Bill O'Brien, fostul director executiv al Hanover Insurance Company, afirmă că angajamentul este personal, el se naște din valorile și ambițiile proprii ale individului. Adevăratul angajament într-o viziune comună își are întotdeauna rădăcinile într-o viziune personală. Din păcate, mulți lideri și organizații nu reușesc să recunoască acest aspect personal și, în schimb, decid ce viziune ar trebui să aibă organizația în viitor.

Un mod de a privi o viziune este de a o vedea ca pe un fractal, o formă geometrică care este construită din versiuni mai mici ale aceleiași forme. Gândiți-vă la păpușile rusești, Matrioșca, care pot fi ascunse unele în altele. Indiferent de partea pe care o observați sau de mărimea lor, veți vedea mereu reapărând aceeași formă. În legătură cu o viziune comună, acest lucru înseamnă că viziunea nu se schimbă pe măsură ce tot mai multe persoane se alătură, ci doar devine mai adevărată și mai vie.

Pentru a construi o viziune comună, trebuie să începem prin a sprijini călătoria fiecărui individ în crearea propriei viziuni. Acest lucru este descris în continuare în capitolul despre *Cunoașterea de sine*. Pe măsură ce indivizii își dobândesc propria cunoaștere de sine, ei își pot uni forțele pentru a crea o viziune comună. Conturarea unei viziuni comune are adesea ca rezultat o tensiune creativă între diferitele viziuni personale, care trebuie recunoscută, astfel încât să se poată construi pe baza acestei energii, mai degrabă decât să se evite fricțiunile. Trebuie să folosim diferitele forțe creative într-un mod pozitiv și să încercăm să ne folosim de toate impulsurile, la fel ca în arta marțială a judo-ului, unde încerci să te folosești de mișcările adversarului tău, în loc să încerci să le oprești.

În calitate de lider, vă puteți baza pe acei angajați care au o imagine clară a viziunii și care folosesc această tensiune creativă într-o direcție pozitivă. Liderul trebuie să fie întotdeauna conștient de echilibrul dintre susținerea măiestriei personale a angajatului și asigurarea că aceasta este în concordanță cu ambiția și valorile fundamentale ale organizației, pentru a calibra viziunea.

Notă

O sarcină importantă a unui lider este aceea de a **calibra** organizația, de a „regla setările” tonului și climatului angajaților, precum și a valorilor și normelor din organizație.

De asemenea, este important de reținut faptul că sarcina creativă de a elabora o viziune rareori rezultă dintr-un proces de planificare organizat, mai degrabă se întâmplă în mod întâmplător, atunci când diferite persoane interacționează între ele. Prin urmare, pentru a începe să articuleze și să creeze viziunea comună, liderul ar putea beneficia de mai multe interacțiuni cu diferite persoane din interiorul și din afara organizației pentru a începe să construiască imaginea de ansamblu.

Următoarele strategii sunt importante pentru crearea unei viziuni comune.

□ Implicare

După cum s-a afirmat anterior, construirea unei viziuni comune necesită atât implicarea și angajamentul principalelor părți interesate: angajați din diferite părți și niveluri ale organizației, cât și părți interesate externe. Prin implicarea diferitelor părți interesate în acest proces, obțineți acces la perspective diferite, precum și crearea unui spațiu de implicare din partea participanților.

□ Scop

O viziune comună ar trebui să aibă un scop clar și convingător, care aspiră la ambiția fiecărui angajat. Ea ar trebui să răspundă la întrebarea rațiunii de a fi a organizației, adică la „de ce” sau la motivul pentru care există. De exemplu, așa cum am menționat anterior, viziunea Apple este „să lăsăm lumea mai bună decât am găsit-o”.

□ Valori

Este important să vă asigurați că viziunea se aliniază cu valorile de bază ale organizației, trebuie să reflecte normele, credințele și principiile organizației și cultura acesteia. De exemplu, uitați-vă la compania de îmbrăcăminte outdoor *Patagonia* și la profilul lor de sustenabilitate, tot ceea ce fac, fac pentru generațiile viitoare. Fondatorul Yvon Chouinard a dus problema atât de departe încât a donat întreaga companie către două trusturi și a declarat că pământul este acum singurul nostru acționar.

□ Comunicare

O comunicare clară și eficientă este un element cheie în crearea și trăirea viziunii comune. Utilizarea diferitelor canale pentru a comunica viziunea, importanța acesteia și modul în care organizația progresa în direcția viziunii sunt strategii bune. De exemplu, acest lucru ar putea fi realizat prin împărtășirea unor exemple de povești de succes ale angajaților sau ale echipelor din cadrul organizației care au întruchipat viziunea și au demonstrat-o în practică.

□ Conexiune

Așa cum am descris mai sus, o viziune comună puternică își are rădăcinile în viziunea individuală a fiecărui angajat. Fiecare persoană din cadrul organizației ar trebui să aibă o înțelegere clară a propriilor obiective și a viziunii comune. De exemplu, o echipă de proiectare poate avea ca obiectiv testarea mai multor proiecte pe mai multe persoane diferite înainte de a se restrânge la trei propuneri principale de proiectare.

□ Co-creație

Promovarea unei culturi a colaborării și a co-creației, construirea unei viziuni comune necesită o cultură în care angajații să se simtă împuterniciți să contribuie cu ideile lor și să lucreze în vederea atingerii obiectivului comun al organizației. Încurajați dialogul deschis și schimbul de cunoștințe, asigurați-vă că angajații din diferite părți ale organizației interacționează unii cu alții. De exemplu, uitați-vă la compania farmaceutică și de biotehnologie *AstraZeneca*, care a montat canapele și automate de cafea pe coridoare pentru a încuraja cercetătorii să interacționeze unii cu alții și să se amestece.

□ Suport

Nimeni nu este un maestru din prima zi, sprijiniți angajații în drumul lor spre întruchiparea viziunii comune. Ajutați-i să își dezvolte abilitățile necesare pentru a contribui la viziunea comună, oferiți-le formare, resurse de mentorat etc. De exemplu, sărbătoriți persoanele și echipele care exemplifică viziunea în activitatea lor, recunoașteți comportamentele dorite și insuflați mândrie și responsabilitate.

3.4.3 Narațiune strategică

O modalitate de aliniere a valorilor și a scopului și de comunicare a viziunii comune este de a scrie o „narațiune strategică”. O narațiune strategică este o poveste concisă și convingătoare care comunică viziunea unei organizații. Este un tip special de poveste care spune cine sunteți ca organizație, unde ați fost, unde vă aflați și încotro vă îndreptați. Ar putea fi privită ca o foaie de parcurs care îi ghidează pe toți cei din organizație și le spune de ce este importantă munca și contribuția lor.

Narațiunea strategică nu rezultă din interviuri cu clienții sau din analize ale concurenței, ci mai degrabă este o poveste care vine din interiorul organizației, aproape ca și cum organizația ar fi un om. Narațiunea strategică se bazează mai mult pe relații și pe modul în care indivizii din organizație se pot raporta la ea. Adesea poate fi scrisă ca o poveste din viitor în care se pot urmări unul sau mai mulți indivizi într-o zi normală de lucru. Cum arată aceasta, cu cine interacționează, la ce lucrează, cum lucrează, la ce lucrează etc.

Ca un exemplu de narațiune strategică, să analizăm povestea lui Jane Simpson din prima zi ca elev la o școală secundară superioară în 2028.

Exemplu

Jane ajunge în campus cu naveta autonomă, care a început să înlocuiască în ultimii ani atât mașina, cât și autobuzul pentru a face naveta.

În timp ce se îndreaptă spre clădirea școlii, ea scoate din rucsac o placă de calcul spațial, care recunoaște instantaneu unde se află și îi oferă indicații pentru a ajunge la clasa corectă.

Ea a cunoscut deja toți profesorii și colegii de clasă și a interacționat cu ei în mediul de realitate virtuală al școlii.

Prima ei lecție a zilei este o lecție care combină istoria și științele sociale, iar tema zilei este Imperiul Roman. Profesorul începe lecția cerându-le tuturor elevilor să își pună ochelarii spațiali. Într-o clipită, aceștia sunt „transportați” direct în senatul roman și la o dezbateră despre aprovizionarea cu apă.

Toți elevii iau parte la dezbateră în calitate de senatori și discută subiectul cu ceilalți senatori, discuția este vie și cât se poate de apropiată de realitate.

După dezbateră, Jane se întâlnește față în față cu colega ei Marge pentru a reflecta și a discuta despre experiențele lor și pentru a preda un raport profesorului.

3.4.4 Adoptarea unei viziuni comune

Nu putem forța sau convinge niciodată indivizii să se alăture viziunii comune, fiecare individ va avea propria sa relație cu viziunea comună, unii o vor îmbrățișa și o vor trăi la maxim, alții nu. Este o chestiune de percepție a modului în care indivizii se văd pe ei înșiși și rolul lor în organizație, care poate fi comparat cu un dans între lideri și angajați.

Indiciu

Perspectivile diferite ale unei viziuni pot fi ilustrate prin povestea celor doi cioplitori care lucrau la piramidele din Egiptul antic.

Amândoi executau exact aceeași sarcină, dar pentru unul dintre ei era vorba de tăierea unor blocuri perfecte de piatră, în timp ce pentru celălalt era vorba de construirea piramidelor.

Este important de reținut că atitudinile față de viziunea comună se pot schimba în timp. Angajamentul indivizilor poate evolua în funcție de experiențele, implicarea și înțelegerea lor. După cum s-a menționat anterior, este important să se lucreze în mod constant cu comunicarea și sprijinul, precum și să se ofere oportunități de implicare și creștere. Procedând astfel, poate crește angajamentul față de viziunea comună în cadrul diferitelor niveluri din organizație.

Exercițiu

Folosiți lista de posibile atitudini față de o viziune comună creată de Peter Senge (2006, p. 203) pentru a vedea dacă puteți identifica una sau mai multe dintre acestea în cadrul organizației dumneavoastră.

Angajament

O dorește. Va face să se întâmple. Creează toate „legile” (structurile) de care este nevoie.

Înscriere

O dorește. Va face tot ceea ce se poate face în „spiritul legii”.

Conformitate autentică

Vede beneficiile viziunii. Face tot ceea ce se așteaptă și chiar mai mult. Urmează „litera legii”. „Bun soldat”.

Conformitate formală

În general, vede beneficiile viziunii. Face ceea ce se așteaptă și nu mai mult. „Un soldat destul de bun”.

Respectarea cu rea-credință

Nu vede beneficiile viziunii. Dar nu vrea nici să-și piardă locul de muncă. Face suficient de mult din ceea ce se așteaptă de la el pentru că trebuie, dar lasă să se știe că nu este cu adevărat de acord.

Neconformitate

Nu vede beneficiile viziunii și nu va face ceea ce se așteaptă de la el. „Nu o voi face; nu mă puteți obliga”.

Apatia

Nici pentru, nici împotriva viziunii. Nu mă interesează. Fără energie. „Este ora cinci?”

Pe măsură ce viziunea comună devine mai clară prin comunicare, va exista un angajament și o implicare sporită. Viziunea comună începe să se răspândească în cadrul organizației datorită unui proces natural de consolidare, deoarece oamenii încep să trăiască și să vorbească despre ea. Pe măsură ce impulsul crește, tot mai multe persoane se angajează în viziunea comună. Ca urmare, pot începe să apară diferite înțelegeri ale ceea ce reprezintă viziunea comună. În cazul în care aceste înțelegeri diferite încep să crească, există riscul ca factorii limitativi pentru creșterea viziunii comune să înceapă să se răspândească în cadrul organizației.

Pentru a preveni ca viziunea comună să se abată de la drumul cel bun sau, chiar mai rău, să moară prematur, este necesar să se urmărească și să se calibreze procesul în mod regulat. De asemenea, este nevoie de o conducere puternică și clară, care să se concentreze pe o comunicare eficientă și să ofere resursele și sprijinul necesar.

Notă

Construirea unei viziuni comune nu este nici o destinație finală, nici un proiect care se încheie la un moment dat. Este un proces continuu către un obiectiv care nu va fi niciodată atins.

O modalitate de a preveni ca viziunea comună să se abată de la drumul cel bun sau să moară prematur este de a organiza întâlniri periodice în care fiecare să aibă ocazia de a vorbi despre propria înțelegere, experiență și parcursul său către viziunea comună, creând astfel o înțelegere comună într-un sens mai larg.

Adoptarea unei viziuni comune nu este, într-un anumit sens, diferită de orice altă schimbare, deoarece viziunea comună include adesea schimbări și adaptări organizaționale. În acest proces, unele persoane reacționează cu mai multă rezistență decât altele.

3.5 Învățare în echipă

Citat

„Întregul este mai mare decât suma părților sale.”

Aristotel

Citatul de mai sus se potrivește bine atunci când descriem învățarea în echipă, deoarece se bazează pe un grup de indivizi care funcționează ca un întreg, o echipă. O condiție prealabilă pentru învățarea în echipă este ca indivizii din cadrul unui grup să aibă un scop și un obiectiv comun și să știe cum să se completeze reciproc în diverse moduri pentru a-și spori abilitățile. Atunci când acest lucru este realizat, puterea de co-creație devine evidentă, cunoștințele colective ale grupului devin mai mari decât suma cunoștințelor individuale ale membrilor.

Atunci când membrii individuali dintr-o organizație se dezvoltă și învață în întregime pe cont propriu, acest lucru are rareori o importanță semnificativă pentru organizație. Pe de altă parte, învățarea care apare în cadrul unui grup are potențialul de a se răspândi și de a influența organizația.

În același timp, membrii individuali din cadrul grupului se dezvoltă și ei, adesea într-un ritm mai rapid decât dacă ar învăța singuri.

Un grup trebuie să gestioneze probleme complexe, să înțeleagă cum să colaboreze în mod eficient și să recunoască și să reacționeze la modul în care acțiunile grupului au un impact și asupra altor grupuri sau structuri ale sistemului mai larg. Probabilitatea de reușită în acest proces este îmbunătățită atunci când se lucrează prin co-creație. O altă componentă crucială este faptul că grupul dezvoltă abilități și strategii relevante în timpul procesului.

3.5.1 Strategii de întâlnire pentru co-creație

În teorie, este ușor să credem că cunoștințele colective ale unui grup sunt mai mari decât suma cunoștințelor individuale ale membrilor. Provocarea constă în găsirea unor strategii care să contribuie la atingerea acestui punct ca grup. Înțelegerea comună a ambiției grupului, precum și înțelegerea strategiilor utile pot contribui la acest proces.

Folosirea instrumentelor teoriei sistemelor pentru întâlniri eficiente este o strategie. Aceste instrumente sunt utilizate de conducătorul reuniunii. Deși sunt simple în sine, ele pot contribui la claritate, participare și la potențialul de co-creare în contextul reuniunii. Cele trei instrumente pentru o reuniune eficientă sunt descrierea contextului, acțiunea comună și un final frumos.

□ **Descrierea contextului**

O descriere a contextului creează claritate cu privire la ceea ce ar trebui făcut într-o ședință și cât timp ar trebui să dureze aceasta. Prin definirea rolurilor între participanții la reuniune și diferitele sarcini, se creează o înțelegere și încredere între participanți. Acest lucru contribuie adesea la consolidarea relațiilor.

Trebuie să ne rezervăm timp pentru a înțelege contextul. O descriere a contextului este un instrument utilizat pentru a crea semnificație în rândul participanților și pentru a le facilita participanților să fie activi și să utilizeze timpul disponibil într-un mod eficient.

O descriere a contextului include următoarele:

○ **Timp**

În calitate de conducător al unei reuniuni, trebuie să informați participanții despre modul în care va fi folosit timpul în timpul reuniunii. De asemenea, puteți vorbi despre timp într-o perspectivă mai lungă - la câte sesiuni vor lua parte și cât timp va fi necesar până la finalizarea lucrărilor și atingerea obiectivelor.

○ **Locul**

Multe reuniuni au loc într-un anumit cadru fizic sau digital, iar participanții sunt adesea conștienți de „locul în care ar trebui să se aple” în timpul sesiunii. În unele reuniuni, participanții trebuie să schimbe sala pentru o pauză de cafea sau pentru a lucra în grupuri mai mici. Informațiile despre loc și despre modul în care acesta va fi utilizat ajută la confortul participanților.

○ **Relații**

În cadrul unei reuniuni este, de asemenea, important să se clarifice diferitele roluri ale participanților. Uneori sunt necesare roluri diferite pentru diferite sarcini de lucru. De asemenea, este important să se clarifice valorile și politicile din cadrul grupului, de exemplu, cum ne putem ajuta și provoca reciproc într-un mod pozitiv, cum ne putem stimula reciproc, cum putem contribui cu toții la reuniune. În ceea ce privește învățarea în echipă, această parte a descrierii contextului este deosebit de importantă. Pentru a putea co-crea ca grup, toți participanții din grup trebuie să fie considerați la fel de importanți. Prin urmare, chiar dacă o organizație este cumva structurată ierarhic și există un lider pentru ședință, rolurile în această co-creare trebuie să fie clarificate.

○ **Atribuții - Scop și obiective**

Pentru ca participanții să se simtă în siguranță și pentru a le permite să contribuie în mod corespunzător la reuniune, este important să se clarifice conținutul și sarcinile reuniunii. Aceasta include discuții despre scopul și obiectivele reuniunii și despre activitățile specifice care vor fi incluse. Deoarece scopul și viziunea comună a unui grup reprezintă o condiție prealabilă pentru învățarea în echipă, această parte a descrierii contextului devine, de asemenea, deosebit de importantă.

O altă strategie pentru a crea întâlniri eficiente este o acțiune comună.

□ **Acțiune comună**

O acțiune comună îi ajută pe participanți să se concentreze în cadrul reuniunii. Participanții sunt implicați imediat în conținut. Prin intermediul acțiunii comune, participanții obțin o

șansa de a reuși și de a simți că cineva le ascultă gândurile. Aceste aspecte sunt susceptibile de a contribui la consolidarea relațiilor.

La începutul unei reuniuni, toți participanții provin din situații și contexte diferite. O acțiune comună îi determină pe participanți să își părăsească propriile gânduri și să ajungă la un punct de interes comun. În acest fel, participantul trece de la perspectiva sa individuală la o „minte comună”.

Există diferite moduri de a realiza o acțiune comună, dar este vorba despre faptul că toți participanții trebuie să devină activi încă din primele etape ale reuniunii. Aceștia pot lucra pentru a îndeplini diferite scopuri:

- pentru a recapitula întâlnirile anterioare
- pentru a stârni curiozitatea față de un anumit conținut
- să consolideze relațiile

Acțiunea comună pe care alegeți să o începeți este determinată de scopul întâlnirii și de conținutul pe care se va axa întâlnirea. Acțiunea comună ar trebui să îi ajute pe participanți să regăsească concentrarea asupra a ceea ce îi așteaptă și nu să întărească și mai mult sentimentul că se află într-o altă stare de spirit. În mod ideal, doriți, de asemenea, să creați curiozitate și interes pentru conținutul care va urma în timpul reuniunii. Indiferent de tipul de acțiune comună, este important ca toată lumea să se implice, de exemplu, într-un dialog.

A treia strategie pentru a crea întâlniri eficiente este un final frumos.

□ **Finalul frumos**

Un final frumos ajută la „închiderea” întâlnirii într-un mod plăcut. Având un final frumos, participanților le devine clar când se încheie reuniunea, dar creează și o oportunitate de învățare. Liderul "vede" individul și modul în care părțile lor individuale contribuie la o învățare colectivă. Din lucrurile spuse în finalul frumos, liderul învață, de asemenea, ce este important să dezvolte în întâlnirile viitoare. Este important ca lider să planifice astfel încât să existe timp pentru un final frumos și să păstreze acest timp.

La finalul reuniunii, toți participanții au ocazia de a-și exprima în cuvinte ideile și gândurile despre ceea ce a fost important în timpul reuniunii. Acest lucru creează participare în cadrul grupului, dar reprezintă, de asemenea, informații valoroase pentru lider. Dacă există timp, finalul frumos se realizează cel mai bine permițând tuturor participanților să spună ceva pe baza unei întrebări date. Alternativ, acest lucru se poate face în scris.

Indiciu

Un exemplu de final frumos:

Care este cel mai important lucru pe care l-ați învățat astăzi?

3.5.2 Dialogul - cel mai important instrument într-o echipă

În contextul activității de co-creație a unui grup, este important să se facă distincția între dialog și discuție. Ambele moduri de comunicare sunt necesare, dar grupul trebuie să își dezvolte în primul rând capacitatea de a se angaja în dialoguri.

Important

Scopul principal al unui **dialog** este de a se asculta reciproc și de a face schimb de gânduri și idei. Dialogul se concentrează pe construirea unei înțelegeri comune și pe căutarea de perspective și soluții.

O **discuție**, pe de altă parte, presupune clarificarea opiniilor și prezentarea de argumente cu intenția de a-i convinge pe ceilalți. Acest tip de comunicare poate fi necesar atunci când un grup se apropie de o decizie.

Pentru a atinge potențialul și cunoștințele colective ale grupului, faza de luare a deciziilor trebuie să fie precedată de dialog.

Dialogurile trebuie să fie caracterizate de o deschidere care să ofere un mediu sigur și iertător, în care fiecare participant se simte în largul său pentru a-și exprima gândurile. Ascultarea este esențială în cadrul unui dialog. Participanții sunt prezenți și se concentrează în mod activ asupra înțelegerii reciproce pentru a promova colaborarea și o înțelegere reciprocă. Dialogul încurajează explorarea diferitelor perspective și căutarea comună a celei mai bune soluții posibile. Pentru a se angaja în dialoguri fructuoase, grupul trebuie să își dezvolte diferite abilități și să găsească strategii care să îl sprijine pe parcurs. Mai jos veți găsi câteva strategii diferite pentru a promova dialoguri bune.

□ **Planificarea structurii dialogului**

Prin utilizarea structurilor de conversație, liderul poate crea o participare activă, distribuind în același timp oportunitățile de vorbire în cadrul grupului. Acest lucru este deosebit de important în contextele în care scopul este de a surprinde cunoștințele sau înțelegerea fiecărui individ. TPS (Think Pair Share - Gândește, împarte în perechi), menționat anterior, este un exemplu de structură de conversație care oferă tuturor participanților timp pentru a reflecta și a-și formula propriile gânduri înainte de a trece la următoarea etapă, aceea de a-și încerca ideile în comparație cu cele ale altcuiva. Tranziția de la reflecțiile individuale la dialogurile în perechi și apoi ridicarea unei întrebări la nivel de grup este o modalitate de a vă asigura că vocea fiecăruia este auzită și că o varietate de gânduri și cunoștințe sunt aduse la suprafață.

□ **Trialoguri**

În cadrul unui trialog, participanții formează grupuri de trei persoane și se angajează într-o discuție bazată pe trei roluri. O persoană are rolul de intervievator și pune întrebări persoanei căreia i s-a atribuit rolul de intervievat. Persoana intervievată își împărtășește gândurile celorlalți, răspunzând la întrebările intervievatorului. Cea de-a treia persoană își asumă rolul de observator. Observatorul ascultă activ în timpul interviului și, ulterior, oferă reflecții cu privire la ceea ce s-a spus în timpul interviului. Trialogul se desfășoară pe parcursul unui interval de timp prestabilit, de exemplu, 15-25 de minute în total sau 5-8 minute/interviu (de exemplu, 5 minute pentru intervievator și 2 minute pentru observator). În acest interval de timp, participanții din grup își schimbă rolurile de două ori și se angajează în alte două interviuri după formatul menționat, asigurându-se că toți participanții din grup își asumă toate cele trei roluri. Trialogul oferă spațiu pentru ca vocea fiecăruia să fie auzită și, în plus, pune un accent semnificativ pe ascultare, ceea ce este esențial pentru învățarea în echipă.

□ **Construirea unui limbaj comun**

O altă strategie pentru co-creație și colaborare este construirea unui limbaj comun. Prin limbaj comun, ne referim la cuvinte și concepte cheie care sunt înțelese și utilizate de toată lumea. Una dintre provocările oricărei comunicări este dificultatea de a ști cum înțelege o persoană ceea ce spune o altă persoană. Există riscul de a presupune că toți ceilalți gândesc și înțeleg ceva în același mod. Lucrând în mod activ cu diferite cuvinte și concepte, se poate stabili un limbaj comun în cadrul unui grup sau al unei organizații. O modalitate de a construi un limbaj comun este de a asculta în mod activ termenii utili și de a-i încorpora în mod intenționat în diverse dialoguri sau texte. Cuvintele și conceptele pot fi, de asemenea, utilizate, de exemplu, într-o acțiune comună, permițând participanților să înțeleagă și să internalizeze aceste concepte ca parte a propriului lor vocabular activ.

Acțiune conjugată

**Care dintre următoarele
concepte este cel mai
important pentru
dumneavoastră acum
și de ce?**

Acțiune conjugată

**Descrierea contextului
Conversații structurate
Dialog
Final frumos**

3.5.3 Asigurarea vizibilității ipotezelor

Pentru ca un grup să co-creeze și să funcționeze ca un întreg, este esențial să ne oprim pentru un moment și să înțelegem ce ne determină acțiunile sau gândurile - cu alte cuvinte, să înțelegem ipotezele pe care ne bazăm. Acest lucru este valabil atât pentru membrii individuali, cât și pentru grup. Instinctele noastre naturale ne determină adesea să recurgem la scurtături mentale pentru a evita să gândim în profunzime. Cercetătorii Steven Katz și Lisa Ain Dack descriu modul în care aceste scurtături mentale pot fi înțelese ca o serie de bariere care ne împiedică să luăm în considerare toate posibilitățile, ne determină să ne concentrăm în primul rând pe confirmarea ipotezelor noastre, în loc să le punem la îndoială, și ne determină să petrecem prea mult timp cu ceea ce este cel mai evident. Riscul acestui comportament este acela că am putea lua decizii care nu ne conduc în direcția dorită, deoarece nu ne-am luat timpul necesar pentru a înțelege în profunzime o problemă și ne-am bazat deciziile pe ipoteze false.

Următorul model (Eriksson, 2021 citat în Wennergren & Carolsson Godolakis, 2022) poate fi utilizat pentru a înțelege această dilemă într-un mod teoretic (Fig. 3.2).

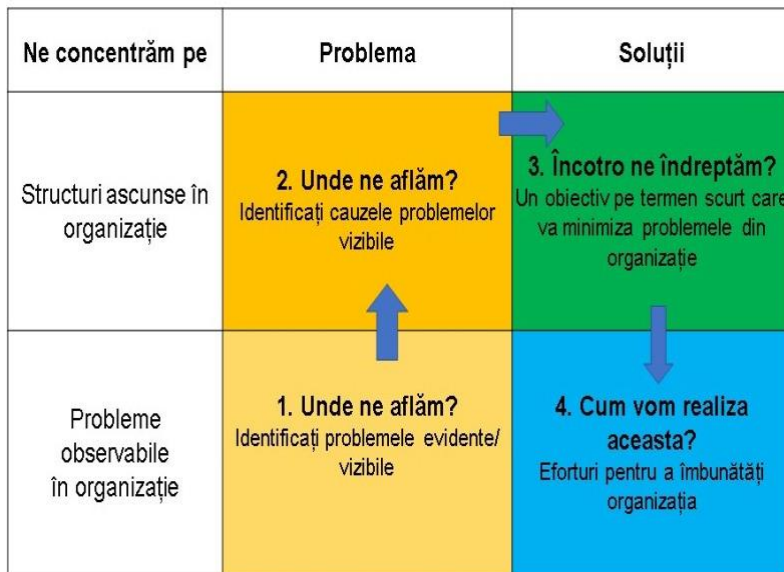


Figura 3.2 Instrument de planificare pentru analiză (Modificat după Virkkunen & Newnham, 2013)

Ceea ce se întâmplă adesea după ce am identificat o provocare în cadrul organizației este că începem imediat să ne gândim la acțiunile care trebuie întreprinse, adică trecem direct de la pasul 1 la pasul 4 din model. Procedând astfel, există un risc evident ca acțiunile pe care le întreprindem să nu rezolve problema identificată.

Pentru a evita deciziile incorecte, este important să vă faceți timp pentru a efectua o analiză mai profundă a situației, în care să încercați să descoperiți cauzele și să luați în considerare obiectivele - scopul dumneavoastră. Acest lucru înseamnă să parcurgeți toate cele patru etape ale modelului. Modelul poate fi util în crearea unei înțelegeri comune a barierelor care ne-ar putea împiedica și a modului în care trebuie să acționăm în mod colectiv pentru a le depăși.

Mai jos veți găsi trei strategii diferite care ne pot ajuta în a face vizibile ipotezele.

□ **Timp pentru a reflecta**

În calitate de oameni, avem adesea tendința de a trece la acțiuni practice în diverse situații. Probabil că ne putem identifica cu toții cu sentimentul satisfăcător de „a face lucrurile” și de a acționa. Pentru ca această tendință să nu umbrească progresul unui grup, este important să găsim strategii care să ne ajute să rămânem implicați într-o reflecție sau analiză mai profundă înainte de a lua decizii. Putem apela la domeniile lui Maturana, așa cum sunt descrise în capitolul despre cunoașterea de sine, și, în cadrul unei ședințe, să alocăm timp pentru „camera ideilor” înainte de a intra în „camera deciziilor”. Această abordare presupune rezervarea de timp pentru ambele aspecte în cadrul unei ședințe și crearea unei înțelegeri comune a importanței de a nu ne grăbi să luăm decizii.

□ **Prieteni critici**

De asemenea, un grup își poate dezvolta abilitatea de a acționa ca prieteni critici în diverse contexte. Un prieten critic este o persoană care vă sprijină cu adevărat, punându-vă la îndoială ideile și acțiunile pentru a vă ajuta să vă dezvoltați și să vă îmbunătățiți. A fi un prieten critic nu este ușor, deoarece necesită un echilibru între aspectele de susținere și cele de provocare, precum și

o relație sigură și de încredere în care se poate face un schimb de feedback sincer și provocări într-o manieră constructivă. Prietenii critici pot fi un instrument valoros pentru a face vizibile presupunerile și a contribui la noi perspective. În cadrul unui proces de lucru, pot fi planificate momente pentru interacțiunile cu prietenii critici, în special când este important să se facă o pauză și să se reflecteze în profunzime.

□ **Lucrul cu scenarii**

O altă strategie de provocare a proceselor de gândire și de creare a unui spațiu pentru o gândire inovatoare sau pentru perspective diverse este reprezentată de diferite tipuri de exerciții de scenarii. Avantajul utilizării scenariilor este că niciunul dintre participanți nu are o legătură personală cu scenariul. Astfel, este mai ușor de văzut întregul context din jurul scenariului, spre deosebire de cazul în care cineva ar fi implicat personal. De asemenea, participanților le poate fi mai ușor să critice sau să exploreze noi idei.

Mai jos veți găsi un exemplu de scenariu care poate fi folosit pentru a explora diferite perspective.

Exemplu

La o școală undeva în Europa, un lider conduce un grup de colegi. Deoarece colaborarea și dialogul sunt aspecte importante ale interacțiunilor lor, liderul a aranjat scaunele în cerc în sală, lucru cu care grupul nu este obișnuit.

Cei mai mulți dintre participanții din grup nu fac mare caz de asta și își ocupă locurile. Cu toate acestea, unul dintre participanți reacționează când vede aranjamentul și indică în mod clar că nu dorește să stea în cerc cu ceilalți, luând loc pe un scaun în afara cercului.

Întrebare: *Ce strategii poate folosi liderul pentru a aborda această situație?*

Scenariile beneficiază adesea de concentrarea pe ceva relevant pentru realitatea participanților.

A deveni o echipă de cursanți și a lucra împreună ca o entitate unitară reprezintă un efort activ, atât pentru a crea această mentalitate, cât și pentru a continua să funcționeze astfel în timp. Diferitele strategii pot fi aplicate în mod avantajos la diverse forme de co-creație și, în același timp, contribuie la construirea unei înțelegeri și conștientizări comune a acestui proces.

Observații finale

Acest manual vă este adresat dumneavoastră, care lucrați în calitate de director sau de lider într-o școală sau în orice alt tip de organizație socială, unde, în activitatea de zi cu zi, se așteaptă ca oamenii să coopereze pentru a atinge anumite obiective. Scopul manualului este de a vă oferi, în calitate de lider, cunoștințe sporite despre cum să creați o cultură școlară în care toată lumea se străduiește să se dezvolte continuu prin eforturi comune - pe scurt, o organizație care învață.

Conținutul cărții se referă la obiectivul comun de a crea o școală în care fiecare individ - copiii, elevii, personal, părinți și lideri - lucrează pentru a învăța și a se dezvolta. Manualul se bazează pe experiențele și cunoștințele lui Fridaskolan, dobândite prin colaborarea cu elevii, părinții, profesorii și liderii din domeniul educației pe parcursul a peste 30 de ani. Cu ajutorul diverselor exemple și strategii pe care le folosim în activitatea noastră zilnică la Fridaskolan, intenția noastră a fost ca acest text să vă ajute să aveți acces la modele de gândire, metode și instrumente concrete pe care le puteți folosi pentru a implementa o cultură a mentalității de creștere cu scopul de a crea o bună cultură a învățării în școala sau în cadrul organizației dumneavoastră.

În activitatea de creare a unei culturi în cadrul unui întreg grup de personal al unei școli, pornim de la teorii care privesc organizația ca pe un sistem. Aceasta înseamnă că, în loc să considerăm organizația ca un set de percepții individuale, o considerăm ca un întreg, în care mai mulți indivizi împărtășesc o mentalitate comună. Pe baza definiției lui Carol Dweck a mentalității de creștere, înseamnă că o organizație cu o cultură a mentalității de creștere îmbrățișează și își asumă provocările, acționează cu perseverență în fața diferitelor tipuri de obstacole sau probleme, învață din critici și caută inspirație în succesul altora. Prin muncă asiduă, în timp și cu accent pe procese mai degrabă decât pe rezultate, organizația se poate dezvolta în direcția dorită.

Pentru a înțelege ce înseamnă să implementezi o cultură a mentalității de creștere într-o școală, exemplele și strategiile din Fridaskolan derive din gândurile lui Peter Senge despre o organizație de învățare. Peter Senge (2006) descrie cinci componente diferite: *Gândirea sistemică*, *Cunoașterea de sine*, *Modele mentale*, *Construirea unor viziuni comune și Învățarea în echipă* și modul în care acestea interacționează pentru a crea o organizație de învățare. În plus, Senge se referă la diferitele componente ca fiind discipline pentru a ilustra faptul că trebuie să lucrăm activ pentru a învăța să stăpânim aceste competențe sau abilități.

Sperăm că acest manual vă va ghida în călătoria lungă și complexă, dar în același timp extraordinar de interesantă, pe care o presupune crearea, modelarea și menținerea unei organizații de învățare!

Mult noroc!

Veronica, Marie, Jesper, Carl și Karin Didaktikum,
2023

Referințe

Dweck, C. S. (2006). *Mindset. Cum vă puteți realiza potențialul*. New York: Random House.

Katz, S. & Dack, L. A. (2013). *Înteruperea intenționată. Spargerea barierelor de învățare pentru transformarea practicii profesionale*. Thousand Oaks: Corwin.

Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P. & Bristol, L. (2014). *Schimbarea practicilor, schimbarea educației*. Singapore: Springer.

Senge, P. (2006). *A cincea disciplină. The Art & Practice of the Learning Organization (Arta și practica organizației care învață)*. Londra: Random House.

Virkkunen, J. & Newnham, D. S. (2013). *Laboratorul schimbării: Un instrument pentru dezvoltarea colaborativă a muncii și a educației*. Sense Publisher.

Wennergren, A-C. & Carolsson Godolakis, H. (2022). *Rektors betydelse för kollegialt lärande. Erfarenheter från en forskningscirkel med fokus på hur rektors ledarhandlingar kan göra skillnad för barn i förskolan*. SPSM.

Öquist, O. (2013). *Den seende läraren. Systemteori för skolbruk*. Vänersborg: Didaktikcentrum.

Öquist, O. (2021). *Seeing the forest and the trees. Un ghid practic pentru teoria sistemelor*. Vänersborg: Frida.