

UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DUN BUCUREȘTI
Facultatea de Psihologie

Psihologie organizațională

Sinteză de curs

Prof. univ. dr. Carmen BULZAN

2009-2010

Omul - ființă organizată

- Individ – organizație
- Nevoile individului – cerințele organizației
- Tendințe contradictorii între imaginea dezvoltării individului și a organizației
- Modalități de a schimba neconcordanța de imagini

Încă de la apariția sa, omul are nevoie de o serie întreagă de bunuri pentru a-și satisface nevoile. Ceea ce ne interesează în acest tip de abordare nu este care sunt aceste nevoi, cât mai mult cum omul tinde să devină o ființă organizată pentru a-și satisface nevoile pe care le are și a răspunde în acest fel atât propriilor necesități, cât și ale celor sociale. Termenul de „organizat” (Argyris, 1957) poate fi pus în relație cu cel de „civilizat” subliniind prin această că există limite peste dacă se trece se poate deteriora o organizație sau o civilizație.

Care sunt nevoile individului?

1. Oamenii sunt ființe prin natura lor dependente de alții dar care tind spre independență. Dorința de desprindere de familie, școală, de alte tipuri de organizații care îi încorsetează și le îngreuează libertatea, îi determină să acționeze pentru a-și crea un mediu în care să se poată manifesta liber. O funcție a culturii este să ofere tuturor șanse în dezvoltare, căci fiecare este diferit nu numai ca înfățișare, dar și ca nevoi sau abilități. În conturarea acestui profil trebuie să avem în vedere nu doar aparențele, comportamentul de suprafață, ci și cele ascunse. Astfel o posibilă manifestare a opoziției într-o organizație poate fi interpretată ca o manifestare a „independenței”. Aceasta poate fi și datorită nevoii de a fi luat în seamă de conducere.
2. De la interesele și proiectele de scurtă durată, care satisfac trebuințe pe termen scurt, el se angajează în acțiuni de lungă durată, se proiectează într-un viitor pe care încearcă să-l „stabilizeze”, conferindu-i siguranță.
3. Aspirația spre vârful ierarhiei într-o organizație, coroborată cu libertatea de decizie și libera inițiativă, transformă ființa umană din stadiul primitiv al dezvoltării sale (ex. copilăria, spre statutul de adult când conștiința valorii de sine se integrează într-un ansamblu de așteptări, interese, motivații, proiecții).

Care sunt cerințele unei organizații?

1. *Raționalitatea organizației* constă în transferul de gândire în acțiune, de la om la organizație, adică:
 - a. scopul și obiectivele
 - b. scop și finalitate
 - c. diviziunea muncii.

2. Raționalitatea potențialului uman

Specializarea pe care o produce școala se cere completată cu o pregătire psihologică a individului. Doar specializarea nu este suficientă pentru adaptarea acestuia la mediul de muncă, de viață.

Tendințe contradictorii între imaginea dezvoltării individului și a organizației poate avea cel puțin câteva efecte:

- a. Individul își va dezvolta reacții de apărare prin: agresiune, retragere, neimplicare, mimare a sarcinii
- b. Reacții de indiferență față de organizații.

Modalități de a schimba această neconcordanță de imagini:

1. a crește independența și a reduce dependența;
2. a apropia conducerea de nivelul de bază, adică a lărgi participarea la decizie, reducând subordonarea și supunerea

A mări eficiența organizației, concomitent cu sporirea libertății, a renunța la specializare îngustă, a antrena cât mai mulți factori la actul conducerii sunt provocări la care cercetătorul în domeniul relațiilor umane, al științelor sociale și economice trebuie să facă față.

Organizația

- Abordarea psihosocială a organizațiilor

- Definiții. Tipologii

Abordarea psihosocială a organizațiilor

Fiecare dintre noi suntem integrați într-un fel sau altul în organizații. Ele fac parte din mediul în care trăim, muncim, învățăm sau ne relaxăm. Suntem adesea membri ai mai multor organizații încă d ela naștere căci și familia este o organizație primară. Cum se explică apariția organizațiilor?

1. prin organizații oamenii pot face lucruri pe care nu le pot face singuri. Chris Argyris – existența organizațiilor poate fi explicată prin aceea că oamenii pot atinge obiective „care pot fi cel mai bine realizate colectiv” (împreună).
2. Omul trebuie să colaboreze întrucât singur are o putere limitată de alegere și acțiune.

Limitele individului:

- capacitățile sale biologice
- factorii fizici de mediu (secetă, inundații, climă etc.)

Principalele avantaje care determină oamenii să se organizeze sunt:

1. își pot dezvolta și potența propriile capacități;
2. își pot reduce timpul necesar realizării unui obiectiv;
3. se pot bucura de avantajele cunoașterii anterioare acumulate (în perioada de școlaritate).

În concluzie, rațiunea apariției și existenței organizațiilor poate fi explicată atât prin capacitatea acestora de a realiza obiectivele individuale mai rapid, mai complet și mai eficient, cât și prin capacitatea lor de a răspunde unor necesități umane fundamentale.

Definirea organizațiilor

Dintre multiplele definiții date organizațiilor, reținem următoarele elemente comune:

1. o organizație include întotdeauna persoane care interacționează în vederea realizării unui scop comun.
2. interacțiunile unei organizații descrie rolurile, relațiile, activitățile, obiectivele, ierarhia de autoritate și responsabilitate specifice organizației respective.

O organizație este un tip structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune.

Tipuri și forme de organizare

Criterii.

1. gradul de structurare
 - informale (relații spontane)
 - formale (relații oficiale)
2. gradul de implicare emoțională a membrilor
 - Primare
 - Secundare
3. obiectivele specifice
 - economice;
 - religioase;
 - sociale.

Teorii despre organizații

Teorii clasice ale organizării

1. **Managementul științific clasic** - reprezintă studiul sistematic al organizării și conducerii în care accentul principal este pus pe analiza și raționalizarea organizațiilor complexe. Perioada managementului științific este marcată de căutarea unor modalități de creștere a eficienței producției printr-o organizare optimă „științifică”

Unul din reprezentanții cei mai importanți ai acestei abordări este **Fr. W. Taylor** (1856-1917) considerat a fi „părintele managementului științific”. În lucrarea „Principiile managementului științific” (1911) Taylor pornește de la constatarea că atât întreprinderile din America, cât și din întreaga lume civilizată (Țările din Europa afectate de revoluția industrială) se confruntă cu o problemă majoră: limitarea deliberată de către muncitori a productivității muncii. Taylor ajunge la concluzia că există două cauze care concură la producerea acestui fenomen:

- a. teama de șomaj
- b. teama că o creștere a productivității muncii ar conduce la mărirea normelor de muncă, fără ca aceasta să fie însoțită de o creștere corespunzătoare a salariilor.

Pentru a ilustra modalitățile prin care trebuie dezvoltat și aplicat noul tip de management, Taylor definește patru principii fundamentale ale managementului științific:

- a. dezvoltarea științei (colectarea și sistematizarea tuturor cunoștințelor existente cu privire la diferite tipuri de activități, studiul mișcării, studiul timpului, a celei mai bune modalități);
- b. selecția științifică și dezvoltarea progresivă a muncitorilor
- c. apropierea dintre știință și muncitorul selectat științific și instruit
- d. principiul diviziunii muncii.

Henry Fayol, spre deosebire de Taylor s-a concentrat mai mult asupra organizării conducerii decât asupra sistemelor și tehnicilor de producție. El propune 14 principii generale ale managementului sau organizării industriale:

1. diviziunea muncii
2. autoritate și responsabilitate
3. disciplina
4. unitatea de comandă
5. unitatea de direcție
6. subordonarea interesului individual celui general
7. remunerarea personalului
8. centralizarea sau descentralizarea
9. lanțul scalar (fluxul comunicațional)
10. ordine
11. echitate
12. stabilitate
13. inițiativă
14. solidaritate

2. Birocrația

Max Weber a ajuns la descrierea a trei tipuri „pure” de organizații:

- a. Organizația orientată pe lider;
- b. Organizația patriarhală
- c. Organizația birocratică

3. Relațiile umane

Elton Mayo și Fritz Roethlisberger

Scopul inițial al investigațiilor a fost acela de a studia relația dintre condițiile de muncă și productivitate.

Concluzii:

- a. organizația este un sistem social, respectiv un sistem bazat pe structuri formale de organizare și rețele sociale în care oamenii interacționează;
- b. *efectul Hawthorne* prin experimente care au demonstrat că productivitatea muncii a crescut nu datorită schimbărilor introduse, respectiv ameliorarea condițiilor de muncă, ci datorită satisfacției și mulțumirii pe care le-au simțit angajatele prin atmosfera mai caldă pe durata experimentului;
- c. *calitatea climatului de conducere* dedusă din nevoia de a sigura un stil de supraveghere și de conducere mai intens.

Teorii și orientări contemporane

1. Resursele umane – C Argyris, R. Likert

Strategiile sau programele sunt centrate pe individ ca ființă organizată și pe relația dintre coeziunea de grup și productivitate. Una dintre cele mai importante contribuții aduse de orientarea Resurselor umane este aceea a *managementului participativ*.

2. Dezvoltarea organizațională este considerată ca o strategie de creștere a eficienței organizaționale prin determinarea unor schimbări planificate, pe termen lung, ce au în vedere atât resursele umane, cât și cele tehnice ale unei organizații.

O.D. își propune:

- să îmbunătățească calitatea vieții indivizilor;
 - scopul declarat este de a face organizațiile mai flexibile și adaptabile la schimbare;
- folosirea unor consultanți sau agenți de schimbare, specialiști în domeniul științelor socio-umane, în conducere;
- concept fundamental: intervenții O.D.

3. Teoriile contingenței argumentează că orice problemă a organizației trebuie abordată în funcție de situația specifică. Accentul este pus pe necesitatea diferențierilor individuale și situaționale.

Cultura organizațională. Cultura economică și educația antreprenorială

- Elementele culturii organizaționale
- Educația pro-socială

Cultura organizațională

Organizațiile se deosebesc unele de altele prin scopurile propuse, tipurile de conducere și organizare, modul de abordare a problemelor umane.

Cultura organizațională este structurată la 3 nivele:

1. **Axiomele fundamentale** – scopuri învățate care determină modul în care oamenii gândesc și reacționează afectiv. Ele reprezintă un construct al personalității (autoritarism, dogmatism, anxietate, acceptarea riscului) Ele reflectă dispozițiile personalității.
2. **Valorile și convingerile** fac parte din aparatul conceptual conștient al membrilor organizației și pe care le utilizează pentru a acționa, a evalua, a decide.
3. **Artefactele** sunt obiecte sau situații relativ stabile care reunesc o gamă largă de fenomene, de la aranjarea birourilor, codurilor vestimentare și istoria oficială a organizației, până la „miturile”, istorioarele și simbolurile respectivei organizații.

Toate aceste componente ale culturii organizaționale influențează separat sau diferit fenomenele și procesele din organizații, precum:

- pregătirea, recrutarea și selecția personalului
- motivația și comportamentul de muncă;
- modul de rezolvare a conflictelor;
- mobilitatea și fluctuația personalului;
- performanțele în activitate;
- calitatea muncii.

Componentele culturii organizaționale ca factori importanți de realizare a scopurilor sunt folosite deseori de manageri în activitatea lor, mai mult intuitiv.

Comportamentul prosocial

În abordarea psihosociologică a comportamentului prosocial, considerată de Septimiu Chelcea ca fiind un proces relativ recent, contribuie reflecției datând încă din Antichitate. Filosoful stoic Seneca, considera că datorăm recunoștință celui care ne-a făcut un bine, chiar dacă răul făcut mai târziu este cu mult mai mare. În lucrarea *De beneficii* spunea „răsplata unei fapte bune este a fi făcut-o” sau „sunt recunoscător nu fiindcă îmi folosește, ci fiindcă îmi face plăcere”.

Criteriul timp este foarte important deoarece ajutorul acordat anterior atrage comportamente prosociale, chiar dacă ulterior binefăcătorul a provocat suferințe fizice sau psihice. Dacă binefacerea este la fel de semnificativă ca și actul ostil ulterior, atunci distanța în timp dintre cele două acțiuni cu semn contrar determină apariția comportamentului prosocial. Cu cât această distanță este mai mare, cu atât posibilitatea emergenței comportamentului prosocial este mai redusă.

Legea retrosecvenței temporale, formulată de S. Chelcea (1996) ia în calcul mai departe distanța temporală de la suportarea actului ostil, până la solicitarea ajutorului. Cu cât durată va fi mai mare, cu atât mai mare va fi șansa apariției comportamentului de ajutorare.

Bine ➔ Rău (act ostil) ➔ Solicitare ajutor ➔ Comportament de ajutorare
T0 T1 T2

Etape în cercetările de psihosociologie a comportamentului prosocial

1. **La jumătatea anilor 60** – cercetările s-au centrat pe *normele responsabilității și reciprocității*.
2. **La începutul deceniului al optulea**, cercetările s-au orientat spre *descifrarea apatiei spectatorului și a factorilor care inhibă comportamentul de ajutorare*.
3. **În deceniul al nouălea** s-a studiat *când și de ce oamenii își acordă ajutor*
4. **După 1990** cercetările s-au concentrat în direcția *clarificării motivației comportamentului prosocial*.

Definiție și condiții necesare și suficiente pentru manifestarea comportamentului prosocial

Nu există o definiție unanim acceptată. În loc de „*comportament prosocial*” se preferă termeni ca: „*altruism*” (Albrecht, Thomas și Chadwick), „*comportament de ajutorare*” (Doivido, Raven și Rubin, Saks și Krupat), „*acțiune pozitivă*” (Gergen, Jutras). Janusy Reykowski definește comportamentul prosocial prin „*orientarea, ajutorarea, sprijinirea, dezvoltarea celorlalte persoane, fără așteptarea unei recompense externe*”. Sau după alți autori, „*acțiune ce nu aduce beneficii decât celui care primește ajutor*” (Baron și Byrne).

Septimiu Chelcea dă următoarea definiție: *acel comportament intenționat, realizat înafara obligațiilor de serviciu și orientat spre susținerea, conservarea și promovarea valorilor sociale*.

Din aceste definiții desprindem și condițiile necesare și suficiente pentru manifestarea comportamentului prosocial:

1. intenția de a ajuta alte persoane;
2. libertatea alegerii acordării ajutorului;
3. acordarea ajutorului înafara obligațiilor profesionale;
4. inexistența așteptării unei recompense externe.

Nu orice comportament cu consecințe pozitive în plan axiologic poate fi caracterizat ca prosocial. El trebuie să fie intenționat, realizat în mod conștient.

Teorii explicative ale comportamentului prosocial

1. Teoriile sociologice (normative);
2. Teoriile psihologice (teoriile învățării, cost-beneficiu, a afectelor, stimei de sine);
3. Teoriile biologice (sociobiologia).

Teoriile sociologice pornesc de la axioma că oamenii își acordă reciproc ajutor. Acesta s-ar acorda în procesul socializării (primare - în familie, secundare – în școală și alte instituții). În aceste situații funcționează *norma responsabilității sociale*. Înafara acesteia funcționează și *norma reciprocității* care devine o regulă morală, aceea a răspunsului *la fel* la ajutorul primit. Paremiologia, disciplină ce studiază proverbele, exprimă astfel de cutume în diferite culturi. Reciprocitatea se aplică în funcție de circumstanțe și de obicei între persoane cu același status socio-economic. Ea este legată și de *principiul echității*.

Teoria învățării sociale poate explica emergența comportamentului prosocial prin *persuasiune* și prin *învățare observațională*. Seneca vorbea de modul în care *se cere* și modul în care *se oferă* ajutor. Cerut cu prea multă insistență, ajutorul întârzie sau nu se mai oferă deloc, producându-se *reactanța psihică*, adică o inerție, o rezistență indusă căci se limitează libertatea de acțiune a celui ce ar putea oferi ajutorul, producându-i-se o stare emoțională negativă ce declanșează dorința de a acționa în conformitate cu opțiunile proprii. Insistența agresivă amenință libertatea opțiunii și astfel indivizii evită să acorde ajutorul. Are loc un *efect de bumerang*. Moderația este mai eficientă decât insistența (Horowitz, 1968). Experimente au fost făcute pe copii. O grupă viziona filme în care se prezentau scene în care protagoniștii acordau ajutor și o alta, filme în care nu existau aceste scene. În urma măsurării *atitudinilor prosociale* a rezultat prezența acestor atitudini la grupul care vizionase scene de ajutor. De unde rezultă, că atitudinile prosociale se învață.

Teoria acțiunii sociale (T. Parsons) permite o *explicare integralistă* a comportamentului prosocial, comportamentul ca scop. Oamenii au mai multe scopuri și în funcție de interes le ordonează într-o ierarhie. Ierarhizarea valorilor generează o ordine a scopurilor. Valorile superioare impun o prioritate a scopurilor legate de ele. O serie de enunțuri ale teoriei acțiunii sociale au în vedere actorul social, cu ideile, sentimentele, normele și valorile pe care le-a asimilat în procesul socializării.

Teoriile psihologice

Teoria cost-beneficiu în consonanță cu **teoria echității** se întemeiază pe următoarele teze:

Oamenii tind să mențină echitatea în relațiile interpersonale, pentru că relațiile inechitabile produc disconfort psihic. Gradul de inechitate în relația dintre două persoane poate fi calculat din raportul

$$\frac{\text{Ceea ce dă persoana A}}{\text{Ceea ce primește persoana A}} \quad \text{este egal cu} \quad \frac{\text{Ceea ce dă persoana B}}{\text{Ceea ce primește persoana B}}$$

Adams (1965) consideră că oamenii dacă au fost deprinși cu interacțiuni corecte, vor reacționa mai puternic decât dacă s-au obișnuit cu inechitatea; oamenii încearcă să elimine *distresul* (stresul negativ) provocat de relațiile interpersonale inechitabile, restabilind echitatea. Cu cât se resimte mai puternic inechitatea, cu atât tendința de restaurare a echității va fi mai accentuată. Teoria cost –beneficiu se concentrează pe raportul dintre ceea *ce dă* (costul acțiunii) și ceea *ce primește* (beneficiu) o anumită persoană.

Prin *cost* se înțelege o gamă largă de factori de natură materială, ocuparea timpului, cheltuirea unor sume de bani, efort fizic, durere, tristețe, pierderea stării de sănătate etc.

Beneficiul include atât recompensele externe (bani, stima celorlalți, ajutor reciproc etc.) cât și recompense interne (sporirea stimei de sine, satisfacție, dobândirea sentimentului competenței). Analiza cost-beneficiu stipulează că îi vom ajuta pe alții dacă apreciem că beneficiul va depăși costul implicat de ajutorul dat. Cu cât costul este mai ridicat, cu atât frecvența actelor de întraajutorare este mai redusă. Trebuie făcută distincție între *cost real* și *cost antecalculat*. Dacă estimarea costului este mare, tendința de a-i ajuta este mică. Oamenii sunt mai puțin dispuși să-i însoțească pe nevăzători, să-i ridice pe bețivi din șanțuri pentru că li se pare un cost prea mare pentru a se asocia cu astfel de persoane, diminuându-li-se prestigiul. Se poate spori frecvența comportamentelor prosociale învățând oamenii cum să acorde ajutorul, sprijinindu-i să cunoască terenul. Când acordăm ajutor? Când suntem triști sau bucuroși? Cercetările au pus în evidență corelații pozitive între stările afective pozitive (bucurie, optimism, sentimentul succesului) și ajutor. Bucuria îl deschide pe om spre lume, tristețea îl face să fie închis.

Teoriile biologice încearcă să explice comportamentul prosocial prin factori genetici. Un loc aparte îl ocupă *sociobiologia* care își propune să studieze bazele biologice ale comportamentelor sociale, la animale și la om, într-o perspectivă evoluționistă. Edward Wilson consideră că științele umane bazate pe biologie pot remodela conștient natura umană. Prin inginerie genetică, inginerie socială și control uman pot fi eliminate revoluțiile, se pot elabora strategii de eradicare a bolilor psihice etc.

Emergența comportamentului prosocial

1. Dispersare responsabilității

Teoria difuziunii responsabilității explică de ce poate să fie produsă o crimă sub privire a zeci de oameni. Paradoxul lui Orlson: fiecare gândește că mai bine îl lasă pe altul să intervină. Dar toți gândesc la fel. *Apatia spectatorilor* poate fi micșorată dacă spectatorii comunică între ei. Dacă ajutorul apare, el este acordat pentru că se consideră că persoana care are nevoie de el nu este responsabilă de situația în care se află.

Weiner propune un model al deciziei de ajutorare subliniind importanța afectivității, a simpatiei față de persoana în cauză. Iar simpatia provine și din asemănare, de prezența unor trăsături de personalitate similare ale celui care acordă ajutorul cu persoana căreia i se acordă ajutor.

Moduri de a ajuta:

1. *modelul moral* - în cazul responsabilității ridicate atât în ceea ce privește situația, cât și în găsirea soluției;
2. *modelul iluminist* - cine se află într-o situație critică are responsabilitate ridicată pentru situația în care a ajuns, dar nu are nici o responsabilitate sau are o responsabilitate scăzută în imaginarea soluției pentru ieșirea din criză;
3. *modelul compensator* - responsabilitate scăzută pentru poziția critică în care te găsești, dar înaltă responsabilitate pentru soluționarea problemei;
4. *modelul medical* - individul are responsabilitate scăzută atât în legătură cu situația problematică, cât și cu depășirea ei.

Concluzii

1. Modelele noastre de cunoaștere, de socializare influențează comportamentul nostru. Personalitatea celor care acordă ajutor a constituit subiectul multor cercetări de psihosociologia întraajutorării. S-a pus problema dacă nu cumva există un așa zis tip de „*personalitate altruistă*”. Adevărul este că oamenii reacționează diferit în situații concrete. Altruștii nu sunt *un fel* de oameni, ci oameni *altfel* socializați.

2. Studiile au demonstrat de asemenea că există o corelație directă între *credința într-o lume dreaptă* - ca trăsătură de personalitate - și comportamentul prosocial. Persoanele care au fost

socializate în ideea că oamenii sunt buni și relațiile dintre ei sunt corecte, echitabile au o mai accentuată tendință de a-i ajuta pe alții.

3. Comportamentul prosocial este un *comportament învățat*.

Dificultăți în organizații

Pentru a depista piedicile care îngreunează conducerea, specialiștii în domeniul organizării trebuie să recunoască natura acestora, ponderea și rolul lor.

Natura dificultăților

- dificultăți obiective, independente de voința conducătorilor
- dificultăți psihologice subiective care țin de particularitățile personale ale conducătorilor (lipsa timpului de reflecție, lipsa competenței interpersonale ș.a.).

Dificultățile psihologice sunt :

1. psihoindividuale;
2. psihosociale
3. psihoorganizaționale

1. Dificultățile psihoindividuale

- dualitatea comportamentului uman (H. Schaffer – amestecul de rațional, irațional, conștient). Acestea dau naștere la mecanisme de apărare care produc comportamente favorabile sau defavorabile (ex. interpretarea lucrurilor sub aspectul cel mai favorabil nevoilor particular-psihologice: negarea, învinovățirea nejustificată a altora, invocarea „lipsei de timp”, menținerea aglomerării preocupărilor etc.)

Mecanismele de apărare sunt:

1. universale (acționează la toi oamenii)
2. sunt necesare (îndeplinesc rolul de echilibrare psihologică a individului)
3. individuale (caracterizează fiecare individ în parte);
4. sunt stabile (se fixează odată pentru totdeauna).

După Alain Kerjean, caracteristica ce împiedică/facilitează obținerea succesului organizațional este caracterul. Caracterul este mai important decât Cv-ul spune același autor. El trebuie format, construit prin dezvoltarea capacităților empatice, adaptabilitate, responsabilitate, integritate. Lipsa caracterului creează mari dificultăți organizațiilor.

Aflate sub influența a 3 șocuri:

- șocul societății informatizate
- șocul mondializării;
- șocul civilizației științifice și tehnice, organizațiile au suportat în ultima vreme transformări esențiale. De exemplu s-a trecut organizațiile dinozaur, cu ierarhii înalte și rigide la organizații banc de pești caracterizate prin deplasări rapide și ajustări constante. Modelul noului tip de organizație este responsabilizarea care este mai mare decât o simplă delegare, ea implică emanciparea personalului și modificarea radicală a atitudinilor și comportamentelor față de muncă.

2. Dificultățile psihosociale

Henry Mintzeberg (cercetător canadian, 1973), realizând o amplă investigație asupra directorilor executivi din 5 organizații prin observație structurată, a pus în evidență existența unor bariere de ordin psihosocial ce apar în calea conducătorilor. El a observat o multitudine de roluri:

Roluri interpersonale

- Rol de simbol (legătura interpersonală între grup și exterior)
- Rol de îndrumător (relația conducători-subordonați)
- Rol de legătură (între superiori, inferiori, egali)

Roluri comunicațional-informaționale

- Rol de sistem nervos (comunicațional-informațional)
- Rol de propagator (de transmițător al informației către subordonați)
- Rol de purtător de cuvânt (transmite informația înafara grupului sau organizației)

Roluri decizionale

- Rol de inițiator
- Rol de mediator al conflictelor
- Rol de contabil
- Rol de negociator

3. Dificultăți psihoorganizaționale

1. dificultăți care provin din natura umană
2. dificultăți care provin din raportarea la idei
3. dificultăți care reies din tratarea problemelor
4. dificultăți care apar din înfruntarea realității vieții de organizație

Slăbiciuni

- incapacitatea conducătorilor de a accepta critica
- considerarea activității celorlalți membrii ca fiind amenințatoare
- lipsa de încredere
- duritate nejustificată
- slăbiciuni ca handicap mintal, reacții emoționale față de o idee, blocarea ideilor noi
- tărăgănarea, tendințe de blocare, evitarea asumării riscului
- fuga de autoritate
- neputința de a lua decizii alternative
- prejudecăți

Depășirea poate fi realizată prin respectarea următoarelor condiții:

1. a ști ce este o slăbiciune, cum și când se manifestă;
2. a recunoaște principalele categorii în care se încadrează;
3. a căuta un remediu adecvat în învingerea lor;
4. a aplica tipul de remediu adecvat în învingerea lor;
5. a înțelege că măsurile de contracarare constituie un mijloc de îndrumare a relațiilor dintre șefi și subalterni

Globalizarea și efectele ei în organizații

- Organizațiile internaționale și globalizarea
- Efectele globalului în viața de organizație

Globalizarea - acest termen într-un câmp polisemantic amplu - desemnează o revoluție ce se simte în țările dezvoltate încă din ultimele decenii ale secolului al XX-lea. Dincolo de ceea ce unii încercă să acrediteze și să o considere un fenomen înglobator, menit a șterge orice fel de diferențe și a conduce la pierderea identităților culturale etc., constituind un pericol pentru patrimoniul cultural, umanitar în general, el este o modalitate de a înțelege lumea în totalitate, o filosofie ce ține cont de interdependențele dintre fenomene.

Acceptând termenul anglo-saxon (*global*) precum și complexitatea sa semantică și nu numai etimologică ne aflăm în fața unui proces ale cărui tendințe au început să se contureze încă din secolul trecut. Căderea Zidului Berlinului care a divizat lumea în două blocuri: de prieteni și dușmani, globalizarea ne-a transformat într-o singură lume: aceea a competitorilor. Grație schimbărilor tehnologice, a tehnologiilor mai ales din domeniul telecomunicațiilor, ritmurile vieții Planetei sunt altele. Se globalizează totul: economiile, financiarul, mercantilul, se internaționalizează migrația, se amestecă culturile, se caută dimensiunile mondiale ale educației. Mulți autori neagă triumfalismul globalizator atâta vreme cât startul este diferit. Dacă acceptăm dezechilibrul și tendința de revoluție economică a globalizării, am putea vorbi oare de un nou „imperialism”, o nouă suveranitate?

Datorită mijloacelor de comunicare în fiecare țară capitalurile sunt în liberă competiție. Totul se teoretizează și se justifică în numele democrației. Transnaționalizarea economică și globalizarea par a fi termeni sinonimi. Legile pieței și exigențele sale, eficiența și competitivitatea impun o nouă cultură în care deficitul democrației se evidențiază și sugerează în același timp formarea unei cetățenii globale.

Globalizarea nu poate fi redusă doar la domeniul economicului, ci afectează două medii educative. Școala și familia. Educația, în majoritatea cazurilor era un sistem reglementat și controlat de stat. Ce-i de făcut în condițiile în care globalizarea duce la descentralizare și dereglementare? Ce efecte se vor produce în societate și cu ce costuri morale se va putea renunța la identitate? Efectul globalizator al educației nu va genera noi mari găuri negre în societate?

Globalizarea pătrunde, chiar dacă este contradictoriu, în cultură, în toate mediile umanului. La aceasta trebuie să răspundă pentru a profita de avantajele sale și a canaliza obiectivele sale pe o direcție dorită. De aici se impun noile metode, conținuturi. Profesorii și experții analizează noile căi de comunicație, noile tehnologii. Toți sunt de acord cu importanța lor pentru educație. Suntem nu numai sub transnaționalizarea economică, ci și sub influența rețelelor informației și comunicației în era cunoașterii. În acest câmp, Internetul joacă un rol extraordinar. Informația și comunicarea sunt prezente pe tot parcursul istoriei umane dar chiar dacă pătrund, acestea se manifestă în formă limitată pentru majoritatea. Doar câteva elite naționale și puține internaționale se bucurau de aceste avantaje. Pătrunderea Internet-ului, încă cu limitele lui, este un mare instrument în mâna societății civile. De fapt acesta poate face lumea mai informată, mai bună și mai solidară. În această lume care tinde să se uniformizeze prin instrumentele globalizării devine de înțeles tendința contrară de afirmare mai acută a identității prin recunoașterea apartenenței la un spațiu socio-cultural în care elementele de limbă, origini istorice și tradiții exprimă o realitate ce nu se vrea schimbată.

FORUM

- *Globalizare și identitate națională*
- *Diversitate și coeziune socială*
- *Dimensiunea globală a educației*

STUDIU DE CAZ

*Prințesa Diana*¹

O prințesă britanică cu un logodnic egiptean care folosește un celular SUECO se află într-un tunel francez într-un automobil german cu motor olandez condus de un belgian care a băut wiski englezesc. Le urmează foarte aproape un paparazzi italian pe o motocicletă japoneză. Ea a fost consultată de un medic rus asistat de un filipinez care utilizau tehnici medicale sud-africane și braziliene...

În ce sens putem vorbi de o educație globală? O primă accepțiune ar fi aceea sugerată de cazul prezentat - al interdependențelor faptelor cotidiene și conștientizarea apartenenței fiecărui aspect la o țară, cultură, regăsite într-o combinație sau alta într-o situație contextuală. Dacă acceptăm această manieră putem considera că involuntar realizăm o astfel de educație deoarece tehnologiile moderne utilizate provin din spații socio-culturale diferite ale lumii, educatorii au fost formați în seminarii de formare continuă sub diverse îndrumări ale unor personalități internaționale sau ei înșiși au participat în lume la astfel de formări, informația elevilor provine din numeroase surse grație Internetului. Și exemplele ar putea continua pentru a justifica că procesul de educație este un teritoriu global în care își fac simțite prezența foarte mulți factori din diferite colțuri ale lumii.

O a doua accepțiune vizează fundamentul acestui “*global*” și care se regăsește într-o formă sau alta pretutindeni în lume. Patrimoniul cultural umanitar, limba latină, mama limbilor neo-latine, dreptul roman care întemeiază civismul, organismele internaționale care au rolul de a întemeia o ordine resimțită în toate statele lumii. Aceștia sunt piloni ai unui edificiu global. Scopul și finalitățile educației, indiferent de spațiul cultural specific, sunt aceleași. Modalitățile diferă dar particularitățile de vârstă și de petrecere a timpului liber de către tineri creează la nivel mondial o cultură a tinerilor care se diferențiază de rest. Este firesc ca în aceste condiții dimensiunea comună a educației să vizeze tocmai aceste apropieri, asemănări care permit o strategie comună a educatorilor. Constatăm că deși vorbim de o particularizare a rutelor individuale, elementele comune sunt mult mai importante decât ceea ce ne diferențiază.

¹ Acest articol a fost tradus din engleză de un român, spaniol, francez ș.a. și este citit de români, francezi, argentinieni, marocani, spanioli, egipteni, tailandezi, cehi, iordanieni, japonezi, indonezieni, cubanezi, gabonezi...

Conducerea organizațiilor

- Conducerea organizațiilor
- Stiluri de conducere
- Diagnoza stilurilor de conducere

Conducerea organizațiilor

Conducerea eficientă a organizațiilor este un proces dinamic de organizare și coordonare a unui grup într-o perioadă de timp și context organizațional specific, în vederea realizării unor sarcini sau scopuri specifice.

Implicații:

1. Conducerea nu este limitată la o persoană;
2. Conducerea reprezintă un proces dinamic influențat de o multitudine de factori ale grupului;
3. Dinamismul proceselor de conducere are în vedere și faptul că sarcina conducerii este aceea de a transforma potențialul în realitate. Un conducător trebuie să acționeze ca un factor de schimbare, progres și inovare și nu doar să reacționeze sau să se adapteze pasiv la ceea ce s-a produs. El trebuie să anticipeze.
4. Accentuarea importanței factorului uman. Nici un conducător nu poate face totul singur. Conducerea eficientă înseamnă capacitatea acestuia de a integra și coordona eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele dorite.

Ipostazele conducerii

Conducerea este o formă de activitate specific umană. Noțiunea conducere este polisemică, datorită complexității intrinseci și faptului că obiectivele ei sunt studiate de mai multe științe.

1. *Conducerea ca practică*
 - formele incipiente de organizare a muncii
 - conducătorul era mai mult interesat de administrarea bunurilor
2. *Conducerea ca știință* – este o expresie directă a nevoii de coordonare a activităților de muncă ce încep să fie dirijate . Se trece de la sfera empiricului la cea a normativului. Asta a dat naștere unei științe care și-a elaborat un corp teoretic menit a confirma sau infirma regulile practice
3. *Conducerea ca artă* . Arta are sensul dat de Roger Bacon – ansamblu de procedee ce permit realizarea unui scop sau ca punere în valoare a competenței abilităților.

Funcțiile conducerii

- a. planificarea
- b. luarea deciziei
- c. organizarea
- d. motivarea
- e. controlul

Planificarea – presupune coordonarea activităților organizației în scopul îndeplinirii obiectivelor de realizat. Prin planificare se stabilesc obiectivele, modalitățile prin care acestea pot fi atinse.

Luarea deciziei reprezintă una din funcțiile cele mai importante ale conducerii. Aceasta presupune: formularea problemei, dezvoltarea și analizarea alternativelor de acțiune, implementarea deciziei.

Organizarea constă în determinarea modalității prin care pot fi realizate scopurile stabilite. Primul pas – diviziunea muncii.

Motivarea – crearea unui climat motivațional optim va produce satisfacții în muncă și de aici, rezultate eficiente.

Controlul se referă la necesitatea de a asigura conformarea rezultatelor la ceea ce s-a produs.

Conținutul conducerii celor două forme

Conducere științifică	Conducere empirică
<i>Schimbare, progres, inovare</i>	<i>Imobil, staționară, reproductivă</i>
<i>Anticipare a ceea ce urmează să se întâmple</i>	<i>Adaptare pasivă la ceea ce s-a întâmplat</i>
<i>Orientare spre cauze</i>	<i>Orientare spre efecte</i>
<i>Activism și inițiativă</i>	<i>Inerție și flexibilitate</i>
<i>Responsabilitatea membrilor</i>	<i>Constrângere</i>
<i>Proactivă</i>	<i>Reactivă</i>

Stiluri de conducere

Există mai multe stiluri de a conduce o organizație:

1. stilul ferm (autoritar)
2. stilul atent/grijuliu
3. stilul stimulator
4. stilul pasiv (laissez faire)
5. stilul administrativ

Diagnoza stilurilor de conducere

LPC (Least preferred co-worker) a fost contruită de Fred Fiedler (1964) cu scopul de a diagnostica stilul de conducere orientat pe sarcină (autoritar) sau pe relațiile umane (democratic).

Se procedează astfel:

- a. liderii sunt rugați să se gândească la toți oamenii cu care au lucrat în cariera lor;
- b. li se cere să descrie o persoană cu care au nu au putut să lucreze aproape deloc; descrierea acestor persoane se face cu ajutorul unor adjective bipolare care delimitează 8 trepte ale unei scale. Valoarea 8 se situează la polul favorabil al relației, în timp ce valoarea 1, la polul nefavorabil al ei.

Plăcut 8 7 6 5 4 3 2 1 Neplăcut

Prietenos 8 7 6 5 4 3 2 1 Neprietenos

Care respinge 1 2 3 4 5 6 7 8 Care acceptă

Tensionat 1 2 3 4 5 6 7 8 Relaxat

Rece 1 2 3 4 5 6 7 8 Cald

Oferă sprijin 8 7 6 5 4 3 2 1 Se arată ostil

Posomorât 1 2 3 4 5 6 7 8 Vesel

Certăreț 1 2 3 4 5 6 7 8 Aduce armonie

Plicticos 1 2 3 4 5 6 7 8 Interesant

Deschis 8 7 6 5 4 3 2 1 Mereu în gardă

Lovește pe ascuns 1 2 3 4 5 6 7 8 Loial

Nedemn de încredere 1 2 3 4 5 6 7 8 Demn de încredere

Respectă capacitățile și nevoile altora 8 7 6 5 4 3 2 1 Nu ține seamă de alții

Răuvoitor 1 2 3 4 5 6 7 8 Amabil
Agreabil 8 7 6 5 4 3 2 1 Dezagreabil
Nesincer 1 2 3 4 5 6 7 8 Sincer
Blând 8 7 6 5 4 3 2 1 Aspru

- c. se calculează scorul , prin însumarea valorilor alese de subiect la fiecare item în parte;
- d. scorurile obținute pot fi mici sau mari.

Scorurile mici semnifică descrierea coechipierului sau a colaboratorului cel mai puțin preferat, în termeni negativi. În acest caz liderul e centrat pe sarcină. Scorurile mici denotă distanțarea socială mai accentuată a liderilor față de subordonații lor, prezența unei motivații profesionale, absența complexității cognitive a liderului.

Scorurile mari arată că descrierea acestei persoane s-a făcut în termeni pozitivi. În acest caz, liderul este centrat pe relații umane. Scorurile ridicate semnifică apropiere socială, motivație relațională/psihosocială, complexitate cognitivă a liderului.

Unii autori consideră că LPC-ul măsoară nu doar stilul de conducere, ci în principal, atitudini. Însuși Fiedler și-a schimbat în timp concepția referitoare la utilitatea scalei sale. El a considerat-o mai întâi un instrument de măsurare a distanței sociale, apoi de măsurare a motivațiilor sau a ierarhiei acestora (nevoia de realizare a sarcinilor și nevoia de menținere a unor bune relații interpersonale) pentru ca în final s-o considere instrument de măsurare complexității cognitive (persoanele cu scor ridicat la LPC ar procesa o cantitate mai mare de informații).

Leadership și management

- Leadership și management
- Etape în devenirea unui bun manager

Leadership și management

Termenul de leadership ca activitate de conducere de către un leader a fost înlocuit începând cu secolul XX cu cel de management. Există unii autori care identifică acești termeni.

C.M.Watson, aplicând procedura celor 7S (strategie, structură, sistem, stil, staff, skills, scopuri) ajunge la concluzia că liderii se orientează spre: stil, staff, skills, scopuri, în timp ce managerii spre: strategie, structură, sistem.

Prima accepțiune a termenului management presupune obținerea și combinarea diferitelor categorii de resurse (materiale, financiare, informaționale) pentru utilizarea scopurilor organizațiilor

A doua accepție vizează conținutul și sfera noțiunii , care cuprinde ansamblul proceselor, acțiunilor care permite realizarea scopurilor organizației.

Abilitățile managerului

1. abilități conceptuale – de a vedea organizația ca întreg
2. abilități umane – de a lucra cu oamenii
3. abilități tehnice – înțelegerea sarcinilor.

Diferența dintre cei doi termeni: leader și manager, poate fi pusă în evidență prin următoarele criterii:

1. scop
2. concepție despre muncă
3. relații cu alții
4. percepția de sine
5. personalitate

Criterii	Leaderi	Manageri
Scop	Manifestă atitudini personale, active	Manifestă atitudini impersonale, pasive
Concepția despre muncă	Stimulează munca, oferă și creează posibilități de alegere a ei	Coordonează, echilibrează munca. Recurg la compromisuri valorice
Relațiile cu alții	Empatici, acordă atenție semnificației acțiunilor, emoționali	Raționali
Percepția de sine	Puternici, oriențați spre valorificarea calităților personale, conștienți de calitățile lor	Se identifică cu nevoia de a menține ordinea, conservatori
Personalitatea	Imaginativ, creativ, deschis, sociabil	Practic, acțional

Portrete psihologice

Leaderul: imaginativ, creativ, anticipativ, spirit penetrant, , gândire analitică, strategică și multilaterală, abilități psihosociale. Leadership: conducere psihologică

Managerul : oriențat spre prezent, termen scurt, plan acțional, practic, aptitudini operaționale. Management: conducere administrativă

Forme de management

1. *Managementul fără frontiere* (Barlett, Ghoshal, 1989) izvorât din extinderea organizațiilor dincolo de frontierele unei țări ;
2. *Managementul intercultural* (Gauthey, Xardel, 1990) izvorât din extinderea organizațiilor dincolo de frontierele unei țări;
3. *Managementul haos* (Peters, 1988) a apărut din metafora „organismului viu” aplicată organizațiilor sociale, bazat pe principiul instabilității și entropiei;
4. *Managementul valorilor* (Blanchard, O Connor, 1997) centrat pe inventarierea și analiza avlorilor personale și organizaționale;
5. *Automanagementul* (Korenbilt, 1988) centrat pe conducător și pe conducerea abia apoi a celorlalți.
6. *Turbo-managementul* adică un accelerator ce face posibilă mișcarea mai rapidă și eficientă a organizațiilor (J.C. Denis, B. Morelin, 1992);

7. *Managementul mistic* (Michael Gerber, 2004) centrat pe următoarea ordine: Eu-organizație – oamenii din jurul meu.

Dintre cele mai importante forme de management sunt:

1. Managementul multiplicator (Andrew S. Grove (președinte al unei mari corporații)

Această formă vine dinspre practică spre teorie. Trei idei stau la bază:

- a. luarea în considerare a diferitelor tipuri de activități, inclusiv ale managerului în diferite faze ale organizării (fondare, organizare, gestiune);
- b. activitatea organizației este a unei echipe, nu a indivizilor ceea ce înseamnă că randamentul unui manager este egal cu randamentul persoanelor din subordinea sa.
- c. Performanța unei echipe nu e bună decât dacă șeful știe cum să obțină o performanță maximală a tuturor indivizilor care o compun.

2. Managementul participativ (Douglas Mc. Gregor, 1960)

Membrii organizației sunt actorii sociali Gouguelin consideră că organizație conține coautori și coactori. Metoda introdusă de el și Guy Mitrani este **PRADO**

P – proces

RA – recherche-action

D – dezvoltare

O – om organizație

Este vorba de înlănțuirea unor acțiuni, în prealabil gândite, testate și experimentate care conduc la dezvoltarea omului și organizației. Metoda PRADO presupune parcurgerea a 3 etape:

- diagnosticarea în vedere a stabilirii specificului culturii organizaționale
- sensibilizarea participanților la schimbările profitabile atât pentru ei cât și pentru organizație
- aplicarea

3. Managementul intuitiv (Meryem Le Saget, 1992)

Autoarea pornește de la două categorii de argumente filosofice și psihologice legate de studiile care îl traversează societatea contemporană:

- a. distincția operată de Jung între *masculinitate* și *feminitate*, între *animus* (acțiune, determinare, structurare, construcție concretă, conducerea și controlul evenimentelor, și *anima* definită prin flexibilitate, intuiție, receptivitate, comunicare, aptitudine de a da sens acțiunii.
- b. Caracteristicile epocii și întreprinderilor contemporane. Perioada pe care o traversăm cuprinde mai multe tipuri de tranziție:
 - de la era industrială la era informațională;
 - de la întreprinderea creier la întreprinderea flux;
 - de la piramidală la rețea;
 - de la structuri ierarhice, la structuri rețea, flexibile;
 - de la static, la dinamic;
 - de la schimbări puține, la schimbări numeroase;
 - de la viziunea unilaterală la viziunea globalistă, sistemică.

Managementul intuitiv se deosebește de cel rațional prin:

1. INTUITIV

- simțirea situațiilor
- lectura dincolo de aparențe
- perceperea viitorului
- dezvoltarea propriei deschideri

2. CREATIVITATE

- a avea idei
- a stimula ideile celorlalți

3. RIGOARE

- gestiune
- metode și structuri evolutive

4. PIAȚĂ

- a asculta de pulsul pieței
- studii de marketing

5. COMUNICARE

- a asculta
- a motiva
- a se manifesta încredere

6. FORMARE

- a dezvolta competențele
- a învăța să înveți

7. VIZIUNE

- strategică
- anticipare

8. REGLARE ȘI AMELIORARE

- a strategiei
- a calității

9. ACȚIUNE

- implicare în cotidian

Etape în devenirea unui bun manager

1. introspecția – cu accent pe motivația acceptării funcției
2. instruire-informare
3. acțiune și reflecție

Analiza SWOT

S- Strong (puncte tari)
W-Weak (puncte slabe)
O – Opportunities (oportunități)
T –Troubles (Probleme)

Acest tip de analiză care se face în orice organizație pune în evidență punctele tari, slabe , oportunitățile și problemele care apar. Ea este necesară tocmai pentru ca deciziile ce urmează a se lua să aibă adevărate, să se potrivească scopului organizației.

Exemplu:

Puncte tari

- credibilitate
- resurse umane de înaltă calificare
- clădire proprie
- parteneriate

Puncte slabe

- lipsă specialiști (psihologi)
- resurse financiare precare
- birocratie

Oportunități

- relații cu alte instituții
- proiecte educaționale finanțate
- legislație permisivă
-

Probleme

- competiție
- timp scurt de rezolvare a problemelor
- instabilitate legislativă
- supraîncărcare
- abandon școlar
- absenteism
- fluctuației a forței de muncă
- management defectuos.

Strategia acestei analize va însemna:

- ✓ Mărirea punctelor tari;
- ✓ Diminuarea punctelor slabe;
- ✓ Valorificare oportunităților;
- ✓ Rezolvarea problemelor.

Strategiile pot fi: optimiste, pesimiste, realiste. Ele mai pot fi. Naționale, locale, individuale. La toate nivelele pot fi realizate astfel de analize care au menirea de a eficientiza actul conducerii, de a întemeia rațional decizia.

Managementul proiectului

Definiția proiectului

O definiție a proiectului se înscrie într-un plan strategic al unei organizații, fie ea școală sau orice altă instituție. Ce este un proiect? O activitate care presupune planificare, organizare, control. El presupune activități logice și analitice. În funcție de complexitatea lor, proiectele pot fi: simple și complexe.

Orice realizare presupune a răspunde la anumite întrebări: *Care este costul pentru a face un proiect și cât ne costă dacă nu-l facem?*, *Care sunt beneficiile proiectului?*, *Ce riscuri implică realizarea sau non realizarea unui proiect?*

Fazele proiectului

- preproiectul* – presupune propunerea de proiect (să analizăm intenția de a-l realiza, să luăm în calcul costurile dar și veniturile de care dispunem, să analizăm calitativ resursele umane cu care vom lucra, să fixăm clar scopul, obiectivele, grupul țintă etc.);
- planificarea, implementarea și acțiunea* (să țină cont de beneficiar, de scopul și obiectivele urmărite, încadrarea în buget, calitatea acțiunii, desfășurarea acțiunilor în serie și în paralel);
- evaluarea și feed-back-ul* (cât de bine l-am realizat, cum l-am putea îmbunătăți etc.).

Resursele proiectului

Pentru a reuși, un proiect trebuie să dispună de *resurse umane* (echipa de lucru, grupul țintă, beneficiarul proiectului etc.), *resurse materiale* (echipamente, mijloace de comunicare, multiplicare, prezentare etc.), *resurse financiare* (fondurile bănești care pot proveni din surse proprii sau din finanțări externe). Fiecare tip de resursă este în același timp o constrângere. Ele trebuie planificate, pentru fiecare existând și un control asupra utilizării lor.

Resursele umane dintr-un proiect cuprind: echipa de acțiune, un manager, un comitet de acțiune dar și un grup țintă (cui îi este destinat proiectul). Toate aceste componente trebuie să fie clar stabilite încă din faza de preproiect. Deși activitățile se derulează în echipă, pentru fiecare membru sunt necesare sarcini concrete, stabilite precis, așa încât fiecare să fie motivat pentru participarea la proiect și, în funcție de pregătire, să poată răspunde sarcinilor care îi revin. Iată mai jos o fișă de responsabilități ale unei echipe formată din 5 membri:

Fișă de responsabilități

Membrii echipei	A.B.	G.J.	N.O.	P.A.	R.T.
Sarcini					
Stabilirea scopului	X	X	X	X	X
Precizarea obiectivelor	X	X	X	X	X
Acțiuni	X	X			
Luarea deciziei	X				
Consultant			X		
Întocmirea devizului				X	

Comunicare pe internet cu partenerii					X
Completarea formularelor		X			
Traducerea în limba solicitată de formularele proiectului			X		
Cine controlează	X				

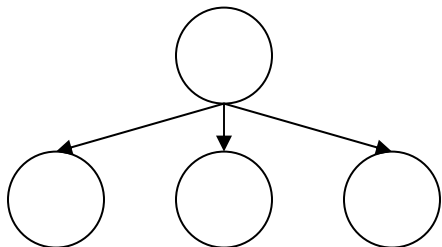
Cultura proiectului

Cultura proiectului este greu de definit. Ea depinde de calitatea resurselor umane antrenate în proiect, de pregătirea și personalitatea acestora. În cultura proiectului, ca în orice organizație, se întâlnesc mai multe elemente, dintre care cele mai semnificative se referă la atmosfera din instituția/organizația care derulează proiectul. Această „atmosferă” ține de obișnuințe, reguli, percepții, obiceiurile „casei”. Diferențele generate de pregătire, multitudinea specializărilor permite lucrul în echipă interdisciplinară care va avea un efect dinamic asupra atmosferei de lucru (încredere, înțelegere, toleranță, comunicare ș.a). Managerul va avea grijă să motiveze membrii echipei și să transforme diferențele în avantaj prin valorificarea pregătirii fiecăruia. Cultura proiectului trebuie să motiveze pe toată lumea.

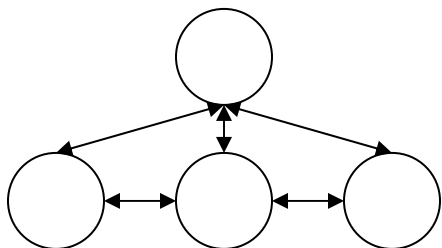
Stiluri de management de proiect

În conducerea proiectului pot fi întâlnite mai multe stiluri de conducere (planificare, organizare și control). De la stilul autoritar, până la cel democratic, putem întâlni stil de tip *laissez-faire* sau consultativ. Calitățile managerului de a lucra în echipă, de a planifica, organiza și controla munca sunt puse în evidență de următoarele scheme care sugerează relațiile dintre membrii echipei în cazul unui proiect de dezvoltare instituțională.

1. Stilul autoritar (autocratic și semi-autocratic)



2. Stilul participativ (consultativ, democratic)



Procesul de conducere a proiectului presupune atât planificarea cât și organizarea și controlul. Pentru derularea în bune condiții a fiecărei etape sunt necesare o serie de cunoștințe, competențe și atitudini pe care cel care inițiază proiectul dar și cei care îl pun în aplicare trebuie să le aibă.

Completarea formularelor, considerată de unii cea mai dificilă etapă, solicită o muncă de echipă pentru a răspunde la cerințele beneficiarului sau ale finanțatorului, necesită comunicare, adesea în limbă străină, atât cu partenerii de proiect cât și cu beneficiarul sau finanțatorul. Formularele trebuie depuse la o dată limită care trebuie respectată pentru a putea fi analizat și finanțat proiectul. Timpul este în condițiile proiectului o resursă dar și o constrângere pentru că el permite, pe de o parte, a se organiza activitatea, dar în același timp, un factor restrictiv de depunere a proiectului, derulare a acțiunilor, trimitere a raportului de evaluare.

Managementul clasei de elevi

- perspective de abordare a clasei de elevi
 - clasa ca grup social mic
- factorii determinanți ai managementului clasei de elevi
- resurse educaționale implicate în managementul clasei

Perspective de abordare a clasei de elevi

Clasa de elevi poate fi concepută ca fiind, din punct de vedere psihosociologic un grup social unde, ca urmare a inter relațiilor ce se stabilesc între membrii ei, apare și se manifestă ca o realitate cu consecințe multiple asupra desfășurării procesului instructiv-educativ. (Ioan Nicola).

Clasa de elevi este un grup primar.

Etimologia „*Classis*” – clasă de elevi, mulțime, grup

Geneza clasei de elevi este artificială, fiind creată pe baza unor criterii de vârstă, de dispersie geografică a populației școlare etc.

Structura clasei de elevi nu permite observația constituirii în interiorul acestora a unor subgrupuri (grupuri informale) cu lideri informali.

Perspectivile de abordare a clasei de elevi sunt:

1. didactică
2. psihosocială

Din perspectivă psihosocială, clasa de elevi constituie cadrul psihosocial al desfășurării activității de instruire și educare ca mediu de comunicare și socializare. Ca grup social, clasa de elevi are structură și caracteristici proprii: scopuri, norme, coeziune, relații interindividuale, influență personală și de grup.

Scopurile pot fi prescriptive și individuale. Rolurile se referă la ansamblul de sarcini care trebuie realizate de membrii grupului. Atribuirea rolurilor se va face în funcție de resursele personale ale acestora. Normele reprezintă reguli de conduită recunoscute și acceptate de toți membrii și prescriu modele de comportament. Ele au rol de reglare și evaluare a grupului. Coeziunea se referă la unitatea, integrarea colectivului și la rezistența de destrucție. Factorii de menținere a coeziunii sunt: motivarea și valorificarea problemelor de ordin afectiv.

Clasa ca grup social mic (M.Zlate) – *ansamblu de indivizi constituit istoric între care există diferite tipuri de interacțiuni și relații comune determinate.*

Atribute:

1. mărimea
2. interacțiunea membrilor
3. scopurile

4. structura grupului
5. compoziția și organizarea

Alte caracteristici:

- a. coeziunea
- b. autonomie sau dependență
- c. conformism/nonconformism
- d. permeabilitate/impermeabilitate
- e. stabilitate
- f. sintalitate (personalitatea clasei ca grup dinamic, structural-funcțional).

Factorii determinanți ai managementului clasei de elevi:

1. Recrutarea și
2. Selecția cadrelor didactice

Procesul selecției vizează:

- a. Cercetarea candidaților;
- b. Administrarea unor chestionare;
- c. Interviu preliminar;
- d. Examenul psihologic;
- e. CV-ul candidatului;
- f. Verificarea referințelor candidatului;
- g. Examenul medical;
- h. Întrevedere de plasare;
- i. Decizia finală;
- j. Angajarea.

Resurse educaționale implicate în managementul clasei de elevi

- a. resurse valorice
- b. resurse umane
- c. resurse materiale
- d. resurse financiare

Dimensiuni ale managementului clasei de elevi

1. dimensiunea ergonomică (dispunerea mobilierului, vizibilitate, pavoazarea clasei)
2. dimensiunea psihologică (capacitate de muncă măsurabilă, capacitate funcțională, capacitate de muncă disponibilă, capacitate de muncă auxiliară);
3. dimensiunea socială (clasa ca grup social, structura informației);
4. dimensiunea normativă (normele, regulamentele);
5. dimensiunea operațională (pro-școală/anti-școală);
6. dimensiunea inovatoare (fundamentarea informațională, coeficientul de noutate, efecte specifice așteptate, creativitate).

BIBLIOGRAFIE

1.	Barratt Brown A., Allens Unwin G.	<i>Democratic leadership</i> , London, 1938
2..	Blanchard K. O' Connor M.	<i>Managementul și valorile</i> , Editura Curtea Veche, București, 2003
3.	Bogathy Z. (coord.)	<i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i> , Editura Polirom, Iași, 2004
4.	Bulzan Carmen	<i>Fluxurile școlare și piața muncii</i> , Editura Prier, 1998
4.	Buzărnescu Ștefan	<i>Introducere în sociologia organizațională și a conducerii</i> , EDP, București, 1995
5.	Chelcea Septimiu	<i>Vademecum in Psihosociologie</i> , Editura INI 1997
6.	Chirică S.	<i>Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție</i> , Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”, Cluj Napoca, 1996
7.	Grauman F. Carl	<i>Changing conceptions of leadership</i> , New York, 1986
8.	Iluț Petru, Matei, L. (coord.)	<i>Psihologie socială</i> , Editura EXE, Cluj Napoca, 1994
9.	Paus Viorica Aura	<i>Comunicare și resurse umane</i> , Polirom, Iași, 2006
10.	Tomlinson Harry	<i>Educational leadership personal growth for prefessional developement</i> , London, 2004
11..	Vlăsceanu Mihaela	<i>Psihosociologia organizațiilor și conducerii</i> , Editura Paideia, București, 1993
12.	Vlăsceanu Mihaela	<i>Organizații și comportament organizațional</i> , Editura Polirom, Iași, 2003
13.	Voinea Maria	<i>Psihosociologie organizațională</i> , Editura Sylvi, 2002
14.	Zlate Mielu	<i>Leadership și Management</i> , Polirom, Iași, 2004
15.	Weber, M.	<i>Types d'autorite</i> , in LEVY, A. Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et americains, Dunod , Paris, 1965
16.	Walton Clerence Cyril	<i>Education, leadership and business ethics</i> , Boston, 1998
17.	Universitatea “Babeș-Bolyai” Cluj Napoca și Institutul Național de administrație Publică București	<i>Managementul resurselor umane</i> , 2003