2. Autoconducerea

2.1 Introducere

Un tânăr se poate afla adesea într-o poziție de conducere într-o organizație de tineret nu pentru că vrea să fie manager, dar pentru că el are posibilitatea să deservească organizația pentru o perioadă limitată de timp. Este astfel de aşteptat ca o astfel de persoană să nu aibă experiență managerială. Adesea într-o asemenea situație persoana se întâlneşte pentru prima oară cu o situație ce trebuie administrată.

În această parte a materialului vom lua în considerare nevoia de a se autoconduce într-o situație nouă, de a face față noilor îndatoriri, noi oameni, noi emoții. În mod normal, prima reacție este aceea de a face ceva, încercând să îți începi activitatea cât mai repede posibil. În acest T-kit vă sugerăm să reflectați asupra voastră pentru un moment, asupra trecutului vostru, asupra modului de a trata şi interrelaționa cu persoanele din jur, şi în special asupra modului propriu de a învăța. La sfârşitul perioadei de management în organizație, vei descoperi că învățatul a fost unul dintre primele rezultate atât la nivel de abilități şi atitudini cerute, cât şi în ceea ce priveşte termenii dezvoltării propriului potențial.

2.2 Dezvoltarea conştiinței de sine

2.2.1 A învăța să înveți

Există diferite teorii ale învățării, relaționate cu cunoaşterea şi abilitățile sau deprinderile. Nu s-a descoperit încă o metodă care să fie recunoscută ca cea mai bună metodă de învățare. Procesul de învățare ar putea fi descris ca şi o metodă de a intra în legătură cu propriul potențial; aceasta manifestându-se prin noi cunoştințe, noi capacități, noi atitudini, noi abilități, toate acestea reunindu-se sub numele de profesionalism.
Procesul de învățare nu este doar un tip de activitate intelectuală. De multe ori în scolile de tip conservatorist elevii sunt învățați să folosească metode de studiu bazate doar pe utilizarea intelectului. A fi învățat poate fi considerat un proces realizat la timpul trecut, în timp ce învățarea este activă. În activitatea de predare focalizarea este pe profesor, în timp ce în în învățare focalizarea este pe cel ce învață. Există aici o diferență semnificativă. Unde este localizată focalizarea în training? Suntem asemenea profesorilor? Peter Vall spune că astăzi, deoarece folosim metode moderne şi reşedințe mai comfortabile, înclinăm spre a crede că nu imităm vechile metode de învățămaânt de tip conservator. Care este diferența între educația formală şi cea pe care o propunem?
În cadrul educației nonformale, termenul de a învăța este ales în defavoarea celui de a ți se preda. Modul individual de a învăța şi conceptul de a învăța să înveți este cheia dezvoltării individuale. Mediul şi oamenii ce te încojoară sunt extrem de importanți în procesul de învățare, ei urmând contextul şi aducând înțelesuri suplimentare pentru cel ce învață.
În societatea de astăzi capitalul intelectual a înlocuit concepția tradițională despre capital, în vederea atingerii succesului în afaceri şi în viață. A învăța să înveți e bazat pe recunoaşterea faptului că există variate moduri de învățare, acestea implicând întreaga persoană şi incluzând elemente intelectuale, emoționale, fizice, şi abilități mentale.

Sugestii pentru training

- Colecționează opiniile din diferite culturi despre învățare, predare, educație şi training (includeți şi definiția Uniunii Europene despre educația permanentă).
- Clasifică şi verifică aceste opinii.
- Compară diferențele şi asemănările.

2.2.2 Educație experimentală şi stiluri educaționale

Peter Honey şi Alan Mumford au identificat diferite stiluri educaționale. Teoria lor constă în faptul că fiecare persoană învață din situații specifice. A fi capabil să aplici diferite stiluri de învățare înseamnă a fi capabil să înveți dintr-o varietate de situații şi experiențe, astfel maximizându-ți oportunitățile de învățare. În anumite situații training-ul devine o posibilitate de reflectare asupra propriei experiențe şi să învățăm din ea.

Honey şi Mumford au elaborat un chestionar al stilurilor educaționale cuprinzând 80 de declarații create în scopul de a-ți crea un sprijin în orientarea asupra propriului comportament.

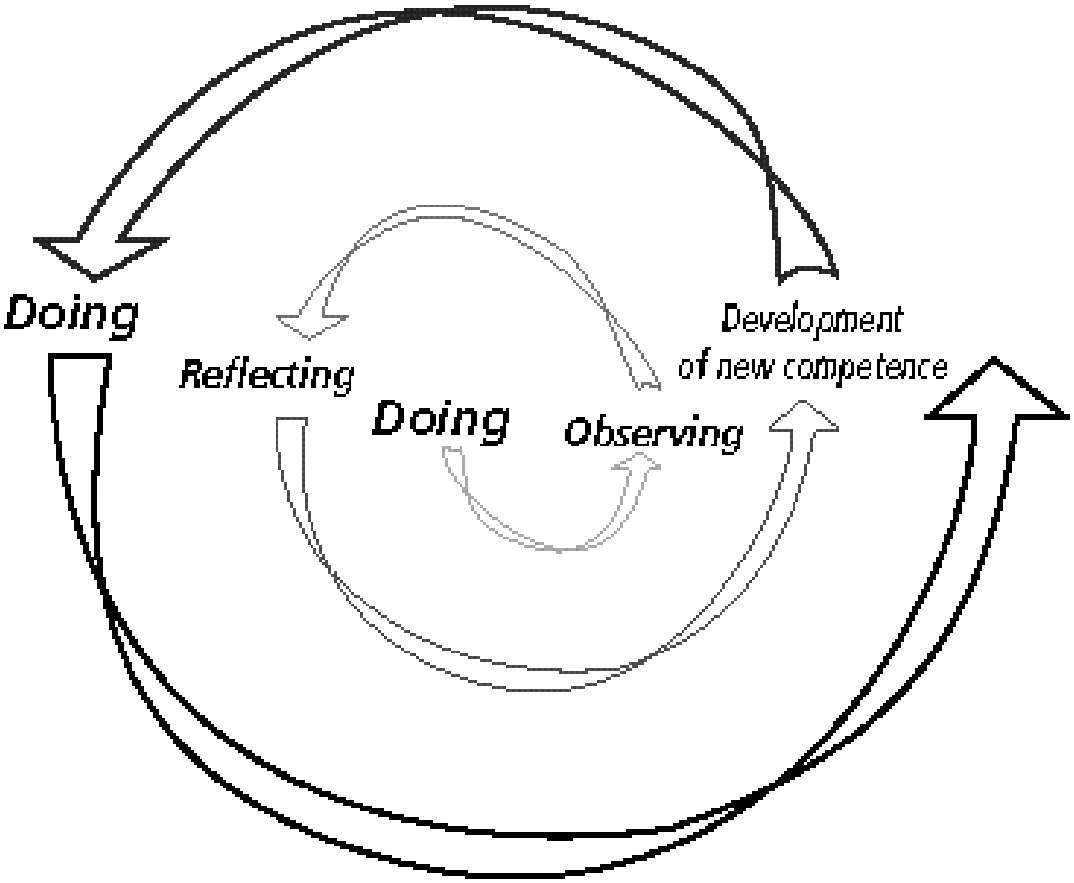
Răspunsurile la declarații sunt procesate spre a oferi o apreciere asupra stilului de a învăța preferat. Autorii dau o explicație asupra celor patru stiluri educaționale, descriu situațiile cele mai potrivite acestor stiluri şi sugestii pentru a face față situațiilor în care stilurile mai puțin preferate ar fi mai potrivite. Ar trebui să fii conştient că acest chestionar a fost construit în SUA şi că anumite afirmații ar putea fi sensibile din punct de vedere cultural\ar putea deranja anumite culturi.

Honey şi Mumford au creat cercul experimental de învatare al lui Kolb, transformat aici într-o spirală spre a accentua dezvoltarea continuă.

Conform acestei teorii, important nu este ceea ce se întâmplă cu tine, ci ce faci tu cu ceea ce se întâmplă cu tine. Procesul de învățare bazat pe experimente este văzut ca un proces în 4 trepte. Nu contează cât durează, ceea ce este cel mai important, fiind trecerea de la stadiul experimental la faza reflecției, la meditație, la analiza critică şi generalizare, spre a se ajunge la planificarea modului în care se va folosi competența nou dobândită.

Stadiul 1 – Acțiunea şi experimentarea fac parte din viața de zi cu zi, dar pot fi de asemenea şi o oportunitate pregătită anterior.
Stadiul 2 – Observarea şi reflectarea asupra ceea ce ți se întâmplă.
Stadiul 3 – Concluzionarea pe baza experienței şi generalizarea.
Stadiul 4 – Aplicarea competenței nou dobândite sau planificarea unei noi experiențe.

Fig. OM-3: Învățarea (spirala)



Sursa: Honey, Peter şi Mumford, Alan (1992) Manualul Stilurilor educaționale, p. 3, ISBN 0-9508444-7-0. Versiune adaptată.

Fig. OM-4: Stiluri educaționale, forțe şi slăbiciuni

Cel ce acționează - putere	Slăbiciuni
Flexibil şi cu orizonturi largi Fericit să aibă un punct de plecare, câmp de activitate Fericit să fie expus la situații noi Optimist în ceea ce priveşte orice e nou, şi astfel imposibil să reziste schimbării	Tendința de a accepta acținea imediat următoare fără a gândi Adesea îşi asumă riscuri nenecesare Tendința de a face prea mult ei înşişi şi să acapareze atentia Se grăbeşte să acționeze fără pregătirea necesară Se plictiseaste cu implementarea\consolidarea
Meditativul - putere	Slăbiciuni
Grijuliu Conştiincios şi metodic Gânditor Bun ascultător şi iscusit în a acumula informații Foarte rar se precipită în luarea de decizii	Tendința de a se sustrage de la participarea directă Tergiversarea în luarea deciziilor Tendința de a fii prea precaut şi de a nu-şi asuma destule riscuri Nu au un comportament asertiv - nu sunt direcți şi nu stau la taifas
Teoreticianul - putere	Slăbiciuni
Abordează gândirea logică „verticală” Raționali şi obiectivi Buni în ceea ce priveşte punerea de întrebări Abordare disciplinată	Incapabili de a gândi în mai multe direcții Toleranța scăzută duce spre incertitudine, dezordine, şi ambiguitate Netolerant față de orice subiectiv sau intuitiv Foloseşte mult „ar trebui, s-ar cuveni să, ar fi probabil”
Pragmaticul - putere	Slăbiciuni
Au tendinta de testa lucrurile „ieşite din uz” Practici, cu picioarele pe pământ, realişti Asemenea oamenilor de afaceri - trec direct la subiect Orientați spre tehnică	Tendința de a respinge fără o explicație plauzibilă Nu foarte interesat în ceea ce priveşte teoriile de bază Tendința de a aborda prima soluție ce ar putea expedia problema Nerăbdător să iasă in față Balanța înclină mai mult către orientarea spre scop şi nu pe persoană.

Source: Honey, Peter and Mumford, Alan (1992) Manualul Stilurilor educaționale, p. 47-48, ISBN 0-9508444-7-0.

Cele patru stiluri educaționale: dinamicul, meditativul, teoreticianul şi pragmaticul sunt legate de cele patru stadii de învățare.

Pentru fiecare stadiu exista un stil de învățare preferat
Preferința pentru stilul dinamic te îndeamnă către stadiul 1.
Preferința pentru stilul meditativ te îndeamnă către stadiul 2.
Preferința pentru stilul teoreticianului te îndeamnă către stadiul 3.
Preferința pentru stilul pragmaticului te îndeamnă către stadiul 4.
Începătorii de pretutindeni, „începătorii integrați" sunt cu siguranță dotați să facă față celor patru stadii.
Cu toate acestea, majoritatea oamenilor dezvoltă preferințe pentru anumite stiluri legate de anumite stadii şi împiedică altele. Acele preferințe ale anumitor stiluri afectează foarte semnificativ tipurile de activități din care învață oamenii cel mai mult.

- Dinamicii învața cel mai bine din experiențele unde:

Există experiențe noi, probleme, oportunitãti din care să învețe.
Se ocupă cu scurte activități de tipul „aici şi acum", cum ar fi jocurile de afaceri, cerințe competitive, exerciții de rol.
Ei îşi vor da multa atentie, o „înălțime" vizibilă.
Sunt aruncați în „fundul prăpastiei" de o cerință pe care o consideră dificilă.

- Meditativii, pe de altă parte, învață mai mult din activități unde:

Sunt încurajați să privească, gândească, să analizeze în detaliu activitățile.
Le este permis să gândească înainte de a acționa, să asimileze înainte de a comenta.
Au oportunitatea să revadă ce s-a întâmplat, ce au învățat.
Pot ajunge la o decizie în timpul stabilit de ei fără să fie impulsionați, şi fără termeni limită foarte apropiați.

- Teoreticienii învață cel mai bine din activitățile unde:

Au timp să exploreze metodic asociațiile şi interrelațiile dintre idei, evenimente şi situații.
Se află în situații structurate cu scopuri clare.
Au şansa să chestioneze şi să probeze metodologia de bază, presupuneri sau logica din spatele a ceva anume.
Sunt dezvoltați intelectual.

- Pragmaticii învață mai bine din situațiile unde:

Există o legătură evidentă între subiectul în discuție şi o problemă sau o oportunitate ivită în meseria lor. Li se prezintă tehnici pentru a face lucruri cu adevărat avantajoase aplicabile fiind în prezent propriei lor slujbe.
Au şansa sa probeze şi să practice tehnici în ceea ce priveşte antrenarea altora, feed-back-ul de la un expert consacrat.
Ei se pot concentra asupra problemelor practice.

Îndată ce îți cunoşti stilul (stilurile) preferat(e) de învățare este mportant să fii conştient de forțele şi slăbiciunile fiecărui stil. Selectând posibilitățile adecvate de învățare, implică în mod esențial descoperirea activităților unde slăbiciunile vor fi utilizate şi unde slăbiciunile nu vor determina un handicap prea mare. Tabelul de la pagina 21 vă va ajuta să vă faceți propria apreciere.

Stilul vostru preferat de învățare are implicații pentru voi ca şi manager, începător, şi formator; cel mai important este ca să-ți dezvolți un stil de învățare elaborat personal şi aprofundat pentru a fi capabil să înveți într-o rază de deschidere cât mai largă posibil.

Este important să vă amintiți că sunteți tentați să vă folosiți de stilul (stilurile) preferate de învățare în situații de training sau de managing. Pentru a putea munci bine cu oameni ce uzează de stiluri de învățare diferite este important să foloseşti un amestec de activități în concordanță cu cele 4 stiluri educaționale pentru a putea oferi oportunitãti pentru fiecare.

Sugestii pentru trainig

- Distribuiți chestionarul privind stilurile educaționale al lui Honey şi Mumford* şi foaia ce conține scorul, fără a conține şi definiția stilurilor educaționale.
- Grupați oamenii în funcție de rezultatele obținute la chestionar.
- Rugați fiecare grup să identifice experiențele unde au învățat cel mai uşor şi creați un profil al stilului de învățare numai cu elementele comune.
- Comparați-le cu stilurile de învățare identificate de Honey şi Mumford.

Rețineți că în multe cazuri oamenii au mai mult decât un singur stil de învățare.

Subiect de copiat. Puteți găsi chestionarul în Honey, Peter şi Mumford, Alan (1992)

2.2.3 Învățarea afectivă

Experimentele privind activitatea emoțională şi eşuarea acesteia au evidențiat faptul că emoțiile sunt importante în viața socială deoarece influențează modul de raportare la noi şi la alții. Cu toate că nu s-a ajuns la un compromis în ceea ce priveşte originea emoților, există o dovadă tot mai evidentă că posturile etice fundamentale în viață se conturează din sublinierea capacităților emoționale. Există trei abordări principale în ceea ce priveşte studiul emoțiilor: abordarea biologică, cognitivă şi constructivă.

Abordarea biologică grupează emoțiile în categorii de bază care sunt: furia, frica, fericirea, iubirea, surpriza, dezgustul şi tristețea. Emoțiile sunt universale pe măsură ce ele sunt proprietăți biologice care actionează. Ipoteza feed-back-ului facial constă în faptul că sentimentele noastre sunt întărite de conştientizarea expresivității noastre şi atunci zâmbetul întăreşte sentimentul de fericire (Ekman).

Abordarea cognitivă constă în faptul că fiecare emoție însoțeşte o stare generală de agitare şi atunci le clasificăm în funcție de convențiile sociale. Astfel învățăm ce tip de emoții sunt permise în anumite situații. Țendințele biologice sunt conturate mai departe de propria noastră experiență de viață şi cultură. Emoțiile sunt de asemenea ambigue şi alegerea de a le numi este bazată pe consensul altora (Schachter).

Abordarea constructivista constă în faptul că emoțiile sunt doar interpretări sociale guvernate de reguli pentru o mai mare expresivitate emoțională.

Sugestii pentru training

- Sortează sentimentele pe care cultura ta te lasă să le exprimi.
- Gândeşte-te la sentimentele pe care cultura ta te forțează sa le exprimi sau sentimentele care sunt aşteptate de la tine în anumite situații.
- Descrie cum îți este permis să-ți exprimi sentimentele.
- Ce diferențe există în ceea ce priveşte exprimarea emoțiilor între genuri?
- Compară aceste rezultate cu alte culturi.

Studiile de mai sus nu au rezolvat încă dihotomia dintre cap şi inimă; unii scot în evidență influența proeminentă, alții nu. Există acte ale minții emoționale şi acte ale minții raționale. Într-un sens cu adevarat real avem două minți, una care gândeşte şi una care simte. Aceste două moduri de a cunoaşte, fundamental diferite, interacționează spre a construi viața noastră mentală. Cele două minți operează într-o strânsă armonie în cea mai mare parte a timpului, intertwining cele două modalități de a cunoaşte spre a ne ghida în lume. Aceste minți sunt facultăți semi-independente, fiecare reflectând operația distinctului, dar interrelaționate, în creier. În multe sau în cele mai multe momente aceste două minți sunt rafinat coordonate; sentimentele sunt esențiale pentru gând, gândul pentru sentiment. Dar când apar pasiunile, balanța se înclină sau se răstoarnă.

Goleman sugerează că în creierul uman exista un punct de întâlnire între gând şi emoție, o poartă extrem de importantă către plăceri şi neplăceri pe care le asimilăm de-a lungul unei vieți. Privarea unei persoane de memoria afectivă duce la următoarea consecință: reacțiile emoționale relaționate anterior cu ele nu mai sunt antrenate, totul devine o neutralitate gri. Aceasta înseamnă că facem adesea greşeli neamintindu-ne emoțiile legate de acțiunile anterioare. Deci sentimentele sunt indispensabile pentru deciziile raționale; ne îndreaptă către direcția corectă, unde logica pură poate fi mai puțin folositoare. Învățarea afectivă trimite semnale care definitivează decizia eliminând anumite opțiuni şi accentuând altele. Creierul afectiv este implicat în găsirea soluțiilor la fel ca şi creierul rațional. Facultatea emoțională ne ghidează deciziile în fiecare moment, creierul rațional jucând un rol decisiv în emoții.

Vechea paradigmă a susținut un ideal conform căruia raționamentul era eliberat de pulsiunea emoțională. Noua paradigmă ne îndeamnă să armonizăm creierul şi inima. Pe parcurs ce explorăm legătura dintre fizic, psihic şi spirit, descoperim că stările emoționale şi cognitive ne influențează psihicul şi vice versa. Observați-vă limbajul trupului – atunci când vă smțiți în „al nouălea cer", vă simțiți corpul mai uşor, şi energia este la un nivel crescut. Când eşti deprimat, te simți greu şi energia este scăzută. Când te simți vulnerabil, umerii se încovoiază în față, brațele tind să vă încolăcească trupul în ideea protecției, şi aşa mai departe.

Sugestii pentru training

- Rugați oamenii să se așeze pe podea în forma unui cerc. Punctul de contact este capul legat de abdomen. Persoana care se află cu capul pe burta unei alte persoane va simți ce mișcări face abdomenul acelei persoane, fiind provocat să reproducă aceleași mișcări.
- Cereți primei persoane din cerc să râdă și veți vedea ca și celelalte persoane vor începe să râdă una după alta, asa cum piesele de domino cad una după alta.
- Împărțiți oamenii în perechi, cereți-le să simuleze sentimente folosindu-se de diferite expresii. Creați un vocabular în ceea ce privește latura expresiva a sentimentelor.

2.2.4 A învăța să gândești

Este o deprindere gânditul? Putem învăța cum să gândim și cum să folosim propriile posibilități de a gândi? Există două răspunsuri posibile în funcție de ceea ce crezi tu. Primul ar fi să consideri gânditul ca și o chestiune de inteligență, măsurabilă cu testele IQ. Al doilea ar fi să consideri gânditul ca și o deprindere care poate fi îmbunătățită prin training și practică. Cele două perspective opuse pot fi simplu combinate cu ajutorul definiției lui De Bono „Gândirea este deprinderea operațională prin intermediul căreia inteligența acționează asupra experienței."

Definiția implică câteva considerații: Inteligența poate fi considerată o capcană în dezvoltarea deprinderilor de gândire. O persoană foarte inteligentă poate arunca o privire asupra unui individ și apoi folosindindu-se de propria-i inteligență să se protejeze de ceea ce vede. Cu cât este persoana mai inteligentă cu atât este mai bună apărarea. Cu cât mai bună apărarea cu atât mai slabă necesitatea persoanei de a căuta alte alternative sau să asculte pe altcineva. Al doilea aspect al capcanei inteligenței este acela că o persoană care a crescut cu noțiunea că este mai inteligentă decât ceilalți din jur așteaptă cea mai mare satisfacție de la inteligență. Recompensa pentru inteligență este să demonstrezi că cineva se înșeală.

Practica nu este automat urmată de perfecționare. Este necesar să acorzi o atenție directă către metodele de gândire. Gânditul nu este curriculum de școală, deoarece educația este prinsă în capcana tradiției. Acele decizii de a acționa au experiențe și valori bazate numai pe trecut. Informației îi este dată prioritate pentru că îți spune ce să faci. Gânditul este considerat imposibil de a fi predat separat, el fiind legat de alte subiecte, astfel negându-i-se propria valoare.

Gândirea critică este cea mai cunoscută posibitate de a gândi. Provine din înțelesul grecesc al cuvântului „a judeca". Este conturată în trei faze: analiză, judecată și argument. Dacă ne uităm la știință și la tehnologie, succesele nu vin din direcția gândirii critice, ci din „sistemul de posibilități" ce creează ipoteze și viziuni.

Percepția este cea mai importantă secțiune a cunoașterii. Percepția semnifică modul în care noi privim lumea. Ce lucruri luăm în considerare. Cum organizăm lumea. Acum este probabil ca percepția să funcționeze ca un sistem ce se „auto-organizează". Un astfel de sistem permite situația în care apare informația și se permite construirea unor tipare. Gândirea noastră rămâne atunci blocată în aceste tipare.

Uneltele de învățare sunt la fel de importante cum sunt uneltele în orice tip de activitate. Uneltele acestea se numesc „unelte de direcționare a atenției". Fără ele atenția urmărește tiparele trasate de experiență și rămânem blocați în capcană.

Gândește-te la o hartă colorată. Dacă vrei să localizezi o șosea, atenția îți va fi atrasă de culoarea liniei ce reprezintă o șosea. Acum te afli într-o cameră. Cineva te roagă să-ți închizi ochii și te roagă să numești toate obiectele verzi din cameră. Probabil că vei întâlni dificultăți în definirea tuturor. Aceste exemple demonstrează că gânditul este mult mai eficient când este direcționat.

Dificultățile apar când uzităm de diferite metode de a gândi cum ar fi: logica, informația, sensibilitatea și creativitatea în același timp. Aceasta determină confuzie la nivel personal, dar și în relațiile de comunicare cu alții. De exemplu, dacă atunci când luăm o decizie lăsăm ca gândurile să ne direcționeze asupra ceea ce am vrea să facem, ce ar trebui evitat, sentimentele noastre, etc. , am putea să ne trezim într-o situație fără ieșire.

Eduard De Bono a sugerat șase roluri ale gândirii pe care le descrie ca pe niște pălării colorate:

Pălăria alba - exprimă numărul, informația, obiectivitatea, ceea ce este cunoscut. Nu îți este permis să îți exprimi propria părere. Îți este doar permis să asculți fără a discuta. Ceea ce s-a spus nu este întotdeauna adevărat pentru toți, este doar o indicație care trebuie luată ca atare, într-o manieră neutră.

Pălăria roşie - permite exprimarea emoțiilor şi sentimentelor fără justificare sau o bază logică. Nu trebuie să ghicim trăirile emoționale ale altor oameni, putem cere lămuriri. Posibilitatea de a ne exprima liber trăirile emoționale ne permite să declanşăm sau să reprimăm emoțiile în doar câteva secunde, fără a le nega sau modifica.

Pălăria neagrã - exprimă logica negativă; cu toate că este logică nu poate fi folosită în situația data. Poate fi considerată pesimistă dar este logică şi lipsită de emoții. Explică de ce ceva nu poate funcționa şi evidențiază riscurile, pericolele şi golurile ce pot apărea în situațiile date sau în cadrul unui proiect. Această modalitate de gândire confruntă experiențele trecute, le pune în relație cu prezentul, si evaluează posibilitățile de apariție a unor viitoare greşeli sau eşecuri.

Pălăria galbenă - exprimă gândirea pozitivă, optimismul şi este constructivă. Evaluează posibilele aspecte ale unei idei, proiect sau situație dată. Ar fi indicat să găseşti cât mai multe motive posibile pentru a-ți susține declarația optimistă. Chiar dacă ideea nu îți este susținută pe deplin de declarații, se meritã în orice caz să le exprimi.

Pălăria verde - exprimă gândirea creativă fără să ia în considerare prejudecățile, logica, criticile sau interpretările. Scopul ei este de a căuta alternative în spatele a ceea ce este ales în mod logic. Este o idee mobilă, care se deplasează de la o persoană la alta. Ne provoacă să ne detaşăm de la tiparele obişnuite.

Pălăria albastrã - ajută la coordonarea gândirii în sine. Identifică modul de gândire necesar pentru a explora topicul. Organizează toate celelalte roluri, scoțând în evidență ceea ce este necesar pentru a te putea confrunta cu situațiile, şi pentru a îi clasifica toate aspectele, prin punerea întrebărilor potrivite. Joacă rolul coordonator, supraveghetor, şi de grupare, rezolvând conflictul şi ajungându-se la concluzii.

Pălăriile sunt unelte şi reguli în acelaşi timp. Clasificarea modurilor de a gândi reprezintă un model, dar țineți minte că harta nu este teritoriul! Exercițiul de mai jos vă va ajuta să clarificați utilizarea acestui model.

Sugestii pentru training

- Individual sau în grup identificați o problemă, o situație, sau un proiect.
- Purtați pălăriile una după alta şi asumați-vă rolul dat.
- Exprimați-vă liber (protejați fiind de rol).
- Nu iscați conflicte cu alții (oameni sau\şi roluri).
- Purtați pălăria albastră şi trageți concluziile.

2.2.5 Prejudecata

Înainte de a vorbi despre prejudecată este necesar să definim atitudinile ca şi tendințe de a da răspunsuri rapide pozitive, sau negative la un scop specific sau la un grup de obiective. Într-o atitudine regăsim conținutul (scopul) şi o judecată de valoare, fie pozitivă sau negativă, față de conținut. Atitudinile sunt persistente. Dat fiind faptul că prejudecata are astfel de caracteristici, poate fi considerată o atitudine. Există trei aspecte fundamentale ale prejudecății:
Aspectul cognitiv: totalitatea conceptelor şi percepțiilor față de un scop sau un grup de obiective.
Aspectul emoțional: sentimentele față de un scop sau un grup de obiective.
Aspectul comportamental: acțiunile față de un scop sau un grup de obiective.

Putem defini prejudecata ca şi o atitudine specifică pozitivă sau negativă când interacționăm cu o persoană, şi acea persoană aparține unei anumite categorii de oameni. Când prejudecata se transpune într-un comportament specific, putem vorbi despre discriminare.

Discriminarea poate avea două aspecte negative:
(a) un atac asupra stimei de sine (când te simți inferior, când consideri că nu ai nici o valoare) şi
(b) privind asupra eşecului personal ca şi un comportament dedicat succesului este proporțional cu posibilitatea percepută despre succes.

Discriminarea poate fi de asemenea pozitivă: Aceasta este un element important în ceea ce priveşte managementul mediului: ne comportăm conform aşteptărilor şi astfel împlinim profeții validând prejudecăți.

Există 4 elemente ale influenței sociale în situații de management (sau de training):

- Mediul emoțional - păreri pozitive despre anumiți oameni
- Informația - gradul cel mai înalt de informație eliberat pentru cineva
- Schimbarea în comportament - o atenție sporită față de cei pe care îi iubim mai mult
- Gradul de feed-back – o judecată clară și constantă asupra colegilor preferați (sau a trainer-ilor preferați).

Sugestii pentru training

- Identifică prejudecățile acelei categorii de oameni căreia aparții tu.
- Clasifică-le ca pozitive și negative, intenționale și non-intenționale, ascunse și evidente.
- Listează pe acelea pe care le întărești prin a le pronunța sau comportându-te în funcție de ele.
- Listează pe cele cărora te opui și modul în care tu îți exprimi împotrivirea.
- Întocmește o listă cu ceea ce ai face tu astfel încât să-i convingi pe ceilalți să nu se pronunțe sau să se comporte în funcție de prejudecățile împotriva cărora lupți tu.

Poate exista de asemenea și discriminare instituțională: Cercetarea în domeniu a dovedit că efectul discriminării variază în funcție de timpul istoric. Astăzi există mai multă înțelegere față de mai multe categorii de persoane și influența socială și-a micșorat presiunea asupra unora dintre ei. Există mai multă conștientizare în ceea ce privește drepturile unora și mai puțină frică în ceea ce vizează afirmarea lor.

Dat fiind faptul că prejudecata este exprimată în comportament, schimbarea comportamentului nu corespunde întotdeuna cu schimbarea în atitudine. Uneori schimbarea este dificilă pentru că prejudecata este social acceptată și pentru că este văzută ca și un mod de a recruta noi prieteni sau de a construi o poziție.

Prejudecata este normală, degenerarea nu este normală. Problemele apar atunci când vrem să ne impunem părerile proprii, tradițiile și așa mai departe. Degenerarea prejudecăților este lagată de puterea pe care o ai și modul în care o folosești în management sau situații de training. Vei afla că există anumiți pași în procesul de înfruntare a unei prejudecăți.

Primul pas este acela al acceptării - al recunoașterii și confirmării că prejudecata există în noi înșine și în alți oameni.

Al doilea pas este acela al negării - a ne stăpâni convingerea de acționa în funcție de, și a ne distanța de prejudecată.

Al treilea pas este acela al situației „anti" - constă în încercarea de a invita în mod activ pe alții să recunoască prejudecățile lor și să își schimbe comportamentul.

De la stadiul 1 până la al treilea este o călătorie lungă.

Pentru o documentare suplimentară poți consulta cursul T-kit despre învățarea interculturală.

Sugestii pentru training

- Împărțiți grupul în perechi și acordați fiecărei persoane un rol, în funcție de categoria discriminată de oameni. În consecință, o persoană ia fie rolul unei persoane discriminate fie rolul unei persoane împotriva celor discriminate. O persoană are dispoziția să atace și să spună tot felul de stereotipii împotriva celuilalt care trebuie să se apere. Ar trebui să dureze cam 5 minute runda. Întrebări pentru exercitiu:
- Ți-ai schimbat comportamentul?
- Cum te simțeai când atacai?
- Cum te simțeai când erai discriminat?
- Erai mai bine pregătit în a apărare sau în atac?

2.3 Organizarea propriilor resurse

Prima parte a acestei secţiuni te-a ajutat să devii conştient şi să te descoperi, să faci cunoştinţă cu propria persoană şi propriul potenţial. Această parte va pătrunde în descifrarea tehnicilor în ceea ce priveşte modul de a manageria resursele personale.

2.3.1 De la competenţă la profesionalism

Esenţa poate fi descrisă ca fiind „a fiecăruia, personală"; potenţialul cu care ne-am născut, mai degrabă decât ceea ce am agonisit de-a lungul educaţiei, ideile noastre sau credinţele noastre. Mediul atât psihic cât şi uman şi relaţiile umane în cadrul mediului ne oferă posibilităţile de a ne dezvolta potenţialul şi deci a deveni „competent".

Relevanţa anumitor competenţe variază în funcţie de timp. Este deci foarte important să identificăm competenţele necesare stadiului nostru de dezvoltare de-a lungul unei analize atente a ceea ce s-a întâmplat în jurul nostru.

Competenţa este rezultatul combinat al valorilor, abilităţilor, atitudinilor, cunoştinţelor şi experienţei. Valorile sunt răspunsurile comportamentale sau acţiunile legate de convingerile morale ale unui individ sau a unei organizaţii.deprinderile sunt abilităţile care îţi dau posibilitatea să faci ceva. Adică materializează ceea ce ai în minte. Atitudinile se referă la meditaţia asupra unui anume lucru, iar acest mod de a gândi ne face să simţim într-un anume fel şi să reacţionăm în funcţie de aceasta. Cunoaşterea se referă la informaţie şi înţelegerea se referă la abilitatea de a manipula şi a aplica cunoştinţele. Un alt mod de a descrie competenţa ar fi acela conform căruia competenţa este rezultatul cunoaşterii, activităţii şi existenţei.

Le Boterf sugerează că indiferent de modul în care descriem competenţele, ele nu au o viaţă proprie. Nu sunt nimic dacă nu sunt legate de un individ care să le dea viaţă. Ar trebui de asemenea afirmat că există o diferenţă între a acţiona competent şi resursele necesare pentru a face aceasta. Resursele pot fi externe - informaţii, indivizi, organizaţii - sau interne - cunoştinţe, deprinderi, calităţi, experienţe, emoţii, etc. profesionalismul si în abilitatea de a combina resursele pentru activităti comptente. Oamenii nu gândesc în funcţie de o structură lineară sau doar cu operaţii logice: metaforele şi analogiile au un anume rol. Fiinţele umane reacţionează la stimuli fără a avea un înţeles de bază şi cu un număr nelimitat de semnificaţii. Astfel că nu putem controla condiţiile ce favorizează cunoaşterea asociată. Competenţa profesională adevărată se întâlneşte în cea mai probabilă previziune. Nu există un anume fel unicat de a fi profesional în faţa unei situaţii anume. Comportamentele diferite pot fi toate bune sau rele. Profesionalismul constă în abilitatea de a descrie imagini complexe şi situaţii prin alegerea elementelor cheie spre a le interpreta fără a le reduce sau simplifica. Cu cât imaginea este mai bogată, cu atât mai înalt este profesionalismul.

În astfel de situaţii complexe ca şi realitatea de astăzi, planificarea poate fi înlocuită de navigare. Pentru a nu aluneca într-un fel de nedumerire, este important să fixăm nişte concepte - cheie. În această direcţie, managing-ul şi training-ul nu vizează controlul, dar în scimb ele devin o modalitate de conferi înţelesuri, sensuri ale direcţiei şi motivării. Cum nu putem deţine controlul asupra vieţii noastre, această filosofie te ajută să recunoşti ceea ce poţi şi ceea ce nu poţi.

Există nişte unelte care te ajută să faci totul posibil, cum ar fi dezvoltarea personală care planifică (fixarea obiectivelor personale), însărăcirea planifică (luarea ordonată de responsabilităţi) sau evaluarea personală planifică organizarea competenţelor aşa cum este descris mai jos.

• Identifică cele mai bune competenţe ale tale (cunoştinţe, deprinderi şi atitudini).

• Pune-le pe „harta competenţelor" şi dă-le un scor (0=nimic, 1=foarte slab, 5=foarte bine).

• Notează pe cele mai înalte şi pe cele mai joase.

• Identifică o slujbă sau o cerinţă pe care trebuie să o execuţi şi listează competenţele de care ai nevoie să o duci la final.

• Compară harta ta cu competenţele necesare.

• Priveşte lipsurile.

• Identifică posibităţile de îmbunătăţire.

•Fă această activitate din nou după un timp şi priveşte diferenţele în listarea şi acordarea de scoruri competenţelor, sau compară-le cu cele ale colegilor spre a găsi competenţe complementare.

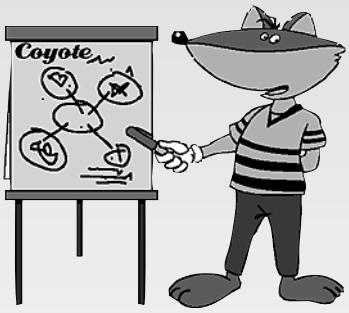
Sugestii pentru training

Planul dezvoltării personale

• Identifică maxim 5 aspecte ale vieții tale la care nu vrei să renunți.

• Identifică maxim 5 aspecte ale vieții tale de care nu eşti mulțumit.

•Încearcă să le relaționezi şi să descoperi posibile căi de a ajunge la planul dezvoltării personale.



Analiza SWOT

• Identifică-ți Forțele.

• Identifică-ți Slăbiciunile.

• Identifică-ți Oportunitățile oferite de mediu.

• Identifică Amenințările oferite de mediu.

2.3.2 Motivarea personală

Activitățile de tineret sunt de obicei efectuate în grup. Luarea deciziei este un proces de grup în organizațiile de tineret. Structura implică implică întotdeauna comitete. Întâlnirile sunt întotdeauna o sursă de emoții, plăcere şi „descărcarea" rezultatelor muncii efectuate. Pregătirea şi implementarea deciziilor este de obicei delegată de o persoană. Toată lumea se raportează la ea/el în managementul zilnic al organizației. Motivarea vine o dată cu activitățile de grup, dar nu este întotdeauna prezentă în munca solitară, când simți că presiunea întregii organizații este pe umerii tăi şi nici nu ai pe nimeni alături de tine, care să-ți împărtăşească gândurile. Motivarea personală este o abilitate esențială în munca ta, de vreme ce dificultățile sunt văzute uneori ca imposibil de depăşit deoarece totul pare că a ieşit de sub control.

Motivația este forța care te ghidează să faci anumite lucruri. Este legată de emoții, nevoi şi aşteptări. Conceptul de nevoi care motiveaza omenirea a fost baza celor mai multe teorii motivaționale. În societatea de astăzi pentru cei mai mulți dintre noi necesitățile de bază au fost legate de – hrană, îmbrăcăminte, un loc unde să trăieşti. Sunt şi nevoi de intensitate medie- siguranța slujbei, un salariu rezonabil, condiții de muncă rezonabile. Necesitățile de un nivel ridicat vor motiva oamenii într-un mod ce va dura mai mult.

Acestea sunt nevoile de a aparține unui grup, poziția socială, nevoi de a controla viața cuiva, nevoia de autorealizare şi mândrie, necesitatea dezvoltării personale. Mai multe note în ceea ce priveşte motivația în câmpul muncii pot fi găsite în secțiunea despre Motivarea Oamenilor.

De multe ori tinerii angajați şi voluntarii se plâng în ceea ce priveşte necesitătile de nivel mediu care nu sunt împlinite dar cu toate acestea ei îşi păstrează slujba. În ceea ce priveşte motivația, lumea voluntariatului este cumva diferită de organizații? În sectorul de afaceri persoanele nu rămân la o organizație daca nu li se oferă satisfacerea necesitătilor medii.

Gândiți-vă la elementele care vă încurajează spre o mai bună activitate. Lauda este cea mai bună motivație. Dacă nimeni nu este în jurul tău, laudă-te singur , cu voce tare. Uneori este de ajuns să zici: „bravo ție, bine făcut!" ori recompensează-te făcând ceva care îți face plăcere în mod deosebit.

Pavlov a introdus elementul aşteptării în teoriile motivaționale. Studiile sale au dovedit că o recompensă corespunzătoare – o laudă, un bonus, aprobarea colegilor – după un stimul pozitiv se declanşeaza o acțiune ce trebuie îndeplinită şi apoi apare recompensa. În aceeaşi modalitate, neîndeplinirea unei activități duce la dezaprobare, pierderea bonusului, etc.

Studiile aparținând lui Mayo şi Herzberg au demonstrat că motivația este declanşată din importanța acordată oamenilor şi din implicarea lor în deciziile luate pe parcursul realizării unui proces. Sentimentul de a fi „important" sau necesar organizației este un factor puternic de motivare.

Sugestii pentru training

• Puneţi-vă întrebarea: „Ce sau cine mă motivează?"

• Listează cine şi ce te motivează şi grupează elementele menționate.

• Dacă lista cu „cine" este mai mare decât cea cu „ce" atunci poți începe de aici.

• Identifică câteva zone unde simți că ai putea fi motivat de acel „cineva" identificat.

• Ajută-i să te motiveze. În această modalitate ajutându-i să dezvolte o atitudine corectă față de tine, tu poți foarte bine să îți dezvolți motivația.

Tu ai de asemenea posibilitatea să îți măreşti gradul de motivație. Poți urma acesti paşi:

- Conştientizându-ți propria valoare - scrie o descriere de şapte rânduri despre tine, scoțând în evidență calitățile. Majoritatea oamenilor găsesc asta dificil deoarece cultura ne învață să fim modeşti. Încearcă totuşi să găsesti 10 calități. Dacă nu reuşeşti poți încerca totuşi metoda jurnalului. Înregistrează în fiecare zi într-un jurnal de buzunar, trei evenimente pe care le-ai agreat în mod deosebit. Te va ajuta să-ți aminteşti de cele 10 calitati!
- Conştientizarea faptului că poți schimba anumite lucruri - este vorba de trecerea de la stadiul datoriei la stadiul dorinței. „Acționez într-un anume fel nu pentru că sunt obligat ci pentru că vreau".
- A gândi pozitiv - în primul rând gândeşte-te că vei reuşi. Eşecul este un concept al adulților, copii nu sunt speriați de greşeli. Identifică un aspect pe care ai vrea să-l schimbi, scrie-l pe hârtie şi apoi identifică barierele ce se pun în fața acestei schimbări şi notează-le. Eşti sigur că aceste bariere nu pot fi depăşite

.

- Fixarea scopurilor personale - notează-le şi aminteşte-ți mereu de ele! Decide-te asupra mijloacelor de a le atinge şi apoi fixează o „scară a timpului".

Nu grăbiți acest proces şi nu uitați că motivația este contagioasă!

2.3.3 Organizarea timpului

Managementul timpului este un aspect al managementului de calitate, şi este unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului personal. Este important pentru oricine şi în special pentru cei ce sunt responsabili pentru alții.

Ce este timpul?

- Timpul este resursa noastră cea mai importantă şi este important să o folosim din plin
- Timpul este unica resursă pe care nu o putem mări. Odată ce este epuizată nu mai poate fi recâştigată.
- Toată lumea are aceeaşi „cantitate" de timp, tot timpul care este disponibil este de 24 de ore în fiecare zi. Modul în care îl utilizăm este singurul care diferă.
- Să furi timp de la alții este de nepermis. Dacă îți respecți propriul timp îl vei respecta şi pe altora. A fi întotdeauna în întârziere la slujbă sau la întâlniri îseamnă să pierzi timpul altora în timp ce ei te aşteaptă pe tine să sosesti.
- În anumite momente zilei, în anumite clipe ale vieții noastre, timpul pare a trece cu diferite viteze. Când eşti absorbit în munca ta sau când te simți bine, timpul trece foarte repede. Când eşti frustrat sau plictisit, timpul trece greu.

Există anumite principii de bază în management. Ele te pot ajuta în ceea ce priveşte identificarea criteriului de a mangeria timpul.

- Planificarea - A învăța să planifici fiecare zi, săptămână, an, este primul pas în învățarea de a-ți controla munca. Aceasta de asemenea te ajută şi să devii realistic în ceea ce priveşte cât de multă muncă poți suporta, cât de mult timp îți va lua şi ceea ce va implica.
- Fixarea priorităților - A învăța să deosebeşti cererile urgente de cele importante şi evaluarea căror aspecte ale muncii tale ar trebui să le dai prioritate, este esențial când vrei să-ți manageriezi timpul.
- Un sistem de mincă bine organizat - A învăța să stabileşti o rutină a zilei, efectiv a face față „lucrului cu chitanțele", telefoanelor, comunicarea cu colegii şi completarea acestora, toate ocupă un rol foarte important.
- Folosindu-ți jurnalul ca şi o unealtă - Jurnalul tău ocupă un loc esențial în organizarea timpului şi ar trebui să includă planuri, liste ale acțiunilor, adnotări importante, şi multe alte informații privind slujba ta.

- A învăța să spui NU - unul dintre motivele pentru care noi devenim supraîncărcați este acela că avem o tendință automată de ă spune DA când oamenii ne roagă să facem anumite lucruri. A învăța să spui NU este una din regulile de aur ale managementului. Nimic nu este atât de important încât nu putem să ne luăm o pauză de câteva minute și să evaluăm dacă ar fi realistic sau nu să acceptăm.
- Sunt persoana potrivită pentru această meserie? –De multe ori noi suntem de acord să facem ceva fără să evaluăm dacă avem sau nu abilitățile, cunoștințele sau îndrăzneala să facem ceea ce ni s-a cerut. De multe ori ne simțim vinovați și spunem „da". Este folositor să evaluăm dacă meseria ni se potrivește sau nu, daca se pliază peste responsabilitățile noastre în general sau dacă este în linia descrierii meseriei noastre.

Acest exercițiu, dacă devine unul efectuat zilnic, te va ajuta să-ți folosești timpul în mod rațional. Nu ar trebui să uiți că conceptul de timp se schimbă în funcție de latitudine. În anumite culturi este inacceptabil să întârzii, în altele este permis și acceptat. Deci percepția noastră despre timp nu este la fel pretutindeni. Timpul este legat de asemenea și de conceptul de calitate, putere și asteptări.

Indiferent de latitudinea fiecăruia, este important să fim conștienți asupra modului în care folosim timpul nostru și al altora. Numai dacă îți vei ordona bine timpul vei avea timp să te odihnești!

Poem irlandez

Rezervă-ți timp să muncești ,
căci acesta este prețul succesului.

Rezervă-ți timp să gândești,
căci asta este sursa puterii.

Rezervă-ți timp să te joci,
căci este secretul tinereții.

Rezervă-ți timp să citești,
căci este sămânța înțelepciunii.

Rezervă-ți timp să fii prietenos,
căci îți va aduce veselie.

Rezervă-ți timp să visezi,
căci te va ridica la stele.

Rezervă-ți timp să iubești,
căci este bucuria vieții.

Rezervă-ți timp să fii mulțumit,
căci este muzica sufletului.

Sugestii pentru training

• utilizând brainstorming-ul întocmește o listă cu tot ce ai nevoie pentru a îndeplini o sarcină.

• Ordonează o listă în funcție de prioritate într-o perioadă de timp.

• Decide-te cum vei îndeplini sarcina.

• Estimează cam de cât timp ai avea nevoie pentru a îndeplini fiecare regulă, ținând cont de munca pe care trebuie să o depui.

• Stabilește ce resurse adiționale ai putea avea nevoie.

• Stabilește un termen limită pentru fiecare sarcină.

• Transferă sarcinile într-o listă de cereri pe jurnalul tău.

Fig. OM-5: O metodă de identificare a hoților de timp

Următoarele întrebări te-ar putea ajuta să-ți controlezi timpul la serviciu şi să identifici hoții de timp	True			
	Mereu	Deseori	Uneori	Rareori
Telefonul sună atunci când sunt într-o ședință sau pregătesc un document important				
Convorbirile la telefon sunt aproape întotdeuna nenecesar de lungi				
Asistenții sau colegii mei îmi întrerup activitatea să-mi spună problemele lor sau să discutăm				
Vizitatorii sau vânzătorii îmi întrerup munca apărând fără să anunțe				
Gustările de afaceri şi recepțiile mă fac să mă simt încărcat şi obosit				
Întâlnirile dureaza întotdeuna prea mult şi sunt mult mai frecvente				
Agenda mea cu întâlniri nu există sau este prost organizată				
Computerele se strică prea des				
Secretarele sunt copleşite de muncă				
Scretara mea mă sună în timpul weekend-ului sau în timpul întâlnirilor de familie				
Am un munte de probleme de care trebuie să mă ocup pe biroul meu				
Găsesc dificil să stabilesc şi să ajung la termenele limită fără să fiu tensionat				
Am prea multe hârtii pe birou, mail-ul şi alte lucruri de citit par să ia prea mult timp				
Amân până în ultimul moment sarcinile importante ce necesita o mare putere de concentrare din partea mea				
Nu-mi pot defini clar obiectivele şi prioritățile. Ele sunt confuze şi schimbătoare				
Mă confrunt prea des de probleme neimportante, secundare				
Nu îmi satbilesc un plan de muncă zilnic				
Tind să fac totul singur				
Am tendința de a înclina către perfecțiune. Mă implic prea mult în detalii				
De multe ori mă complic cu probleme pe care alții le-ar putea rezolva la fel de bine				
Adună punctele acumulate în fiecare coloană				
Multiplică totalul în fiecare coloană cu valoarea care îi este alocată	_	_	_	_
Calculează totalul general	X0 =	X1 =	X2 =	X3 =
	=			

De la 0-30 de puncte:

Vă lăsați furați de hoții de timp. Dat fiind faptul că nu vă plănuiți timpul, ei vă fură captalul de timp.

De la 31-40 de puncte:

Încercați să vă instalați un sistem de securitate pentru a vă proteja de hoții de timp. Dar sistemul nu funcționează suficient de bine sau de regulat pentru ca tu să reuşeşti.

De la 41-50 de puncte:

Îți organizezi timpul destul de bine dar observi ceva probleme şi puncte slabe în sistemul tău de control prin intermediul cărora hoții au putea încerca un atac armat asupra capitalului tău de timp.

De la 51-59 puncte:

Nu este posibil să cadă capitalul tău de timp în mâinile hoților. Felicitări, sunteți un model pentru toți ce vor să învețe să-şi organizeze timpul.

Confirmăm că diagrama de deasupra este structurată pe modelul „ aşteptare-revendicare". Posesorul fişierului în cauză nu a fost găsit. Orice informație care ne-ar putea servi la găsirea posesorului ar fi apreciată

2.3.4 Cum faci față stresului

Stresul apare când există un decalaj în ceea ce privește cerința făcută fața de o persoană și resursele disponibile spre a face față cerinței. Sarcina poate fi reală (lucrurile din afara posibilității de control a persoanei). De asemenea resursele pot fi reale (certitudini) sau închipuite (ceea ce crezi, simți, îți imaginezi , etc.).

Resursele includ:

- Abilitatea psihică: sănătatea, menținerea în formă, și forța.
- Abilitatea intelectuală: capacitatea pentru gândire complexă și rezolvarea de probleme.
- Abilitate afectivă: Identificarea cu acuratețe a sentimentelor, și atingerea constructivă a nevoilor.

Stresul pozitiv poate avea un efect pozitiv asupra unei persoane. Această formă de stres poate fi atinsă atunci când creierul și corpul se simt provocate și doresc să se extindă spre a răspunde la situație. Aceasta se întâmplă atunci când o persoană se simte ca și când:

1. Ar avea idei despre soluții posibile ale provocării. („Privește toate aceste posibilități!);
2. Ar avea resursele (interne și externe) ca să rezolve provocarea; (Pot să o fac!);
3. Ar avea control asupra situației (am mai multe alegeri!);
4. Ar fi avut destul timp de odihnă între provocări.

Severitatea stresului este cantitatea sau nivelul de stres care este simțit ca și rezultat al stresului, eveniment sau situație care îți provoacă o stare de stres. Sunt o serie de factori ce influențează gradul de intensitate a stresului care este resimțit, acestea având impact asupra stării de sănătate a unei persoane, atât psihic cât și psihologic.

Acești Factori sunt:

- Trăsăturile factorului de stres
- Percepția ta asupra factorului de stres

Fiecare eveniment sau situație are anumite caracteristici care determină, sau nu severitatea factorului de stres. Caracteristicile acestei persoane și severitatea stresului care rezultă, includ următoarele:

- Importanța - cât de critic și de important este evenimentul pentru individ (decese, picarea unui examen, despărțirea de un prieten\prietenă), și cât de mult va afecta pe individ schimbarea. Cu cât este mai mare importanța cu atât mai puternic este impactul – gradul de stres asupra persoanei.
- Durata de timp - dacă o situație stresantă continuă să fie prezentă pe o perioadă mai lungă de timp nivelul de stres va fi mai ridicat. De exemplu, oboseala, lipsa de somn pe o perioadă mai lungă de timp va dezvolta un stres mai puternic decât cel cauzat de doar o noapte de nesomn.
- Efectul cumulativ - vizează situația în care factorul de risc este construit într-o perioadă mai lungă de timp fără mecanisme speciale de reducere sau de eliberare a costrucției. De exemplu, o serie lungă de mici iritații și factori iritatori pot duce la o explozie mare de tensiune dintre doi oameni.
- Multiplicarea - Un număr de factori de stres într-o anumită perioadă de timp va duce la un nivel de tres mai puternic. De exemplu, o ceartă cu părinții cuiva, examenele finale ce se apropie, și pierderea persoanei iubite, toate acestea laolaltă vor fi resimțite mai stresante decât aceleași experiențe luate separat.
- Apropierea termenului limită - dacă sarcina a fost cerută cu câteva săptămâni sau luni înaintea termenului-limită, gradul de stres va crește cu cât se apropie data-limită. De exemplu, dacă ți s-a dat o sarcină probabil ți se va parea prea departe ca să iti faci griji. Cu cât se apropie termenul limită, și cererea nu a fost îndeplinită, gradul de stres va crește până ce tu nu vei face ceva în privința acestui proiect.

Fiecare persoană percepe un factor potențial de stres în mod diferit. Cum percepe factorul de stres, și cantitatea de stres ce provoacă depinde de conceptul despre sine, de toleranța față de stres a corpului, vârsta și resursele personale. Această secțiune examinează toate acestea în detaliu.

Conceptul despre sine
Acesta este bazat pe „Teoria Nevoilor Interpersonale." Aceasta susține că fiecare persoană are următoarele necesități emoționale:

- Nevoia de a descoperi identitatea noastră unică ca și posibilitatea de a fi inclus (a te simți valoros și important) datorită acestei identități unice.

- Necesitatea de a avea controlul asupra ceea ce facem şi ceea ce se întâmplă cu noi
- Necesitatea de a fi conectat de ceilalţi şi a te simţi agreat şi iubit.

Deoarece avem aceste nevoi pe care numai alţi oameni le pot îndeplini, oameni importanţi în viaţa noastră ne pot influenţa în ceea ce priveşte cine devenim şi ce concepţie avem despre noi. Când aceste condiţii sunt atinse într-un mod sănătos, ne simţim valoroşi pentru că suntem noi, competenţi, folositori, admiraţi, iubiţi, şi susţinuţi în ceea ce facem. Rezultatul este un concept despre sine pozitiv şi stima de sine. Când aceste condiţii nu sunt îndeplinite, devenim fără valoare, nefolositori sau incapabili de a fi iubiţi. Rezultatul este este un concept negativ despre sine şi lipsa de stima de sine.
Conceptul tău despre tine acţionează ca un filtru, şi semnifică faptul că tu vezi lumea exterioară raportată la mediul intern afectiv. Conceptul sărac despre sine (sentimente inferioare în ceea ce priveşte valoarea personală) ar putea duce la conceptul că nu eşti în satre să depăşeşti o provocare. Când eşti pus faţă în faţă cu o situaţie cu care trebuie să te confrunţi, te simţi neliniştit, şi înspăimântat deoarece nu eşti sigur că vei putea să faci faţă corect situaţiei, sau chiar dacă vei şti să te confrunţi cu ea!

Dacă te simţi capabil de a fi iubit şi pozitiv în ceea ce priveşte percepţia despre propria persoană, concepţia sănătoasă despre propriile capacităţi şi încrederea în abilitatea personală, îţi va da aceea extra putere de care ai nevoie pentru a face faţă factorului de stres! Conceptul pozitiv despre tine îţi conferă acele resurse de care ai nevoie când este vorba de a face faţă unei sarcini. Îţi dă posibilitatea de a răspunde la factorul de stres.

Toleranţa corpului fată de stres

Aceasta vizează cantitatea de stres pe care corpul tău o simte atunci se produce o cădere nervoasă totală. Aceasta are de-a face cu resursele psihice: cât este de sănătos corpul vostru. Aceasta se determină în funcţie de cât eşti de în formă, cât de mult dormi şi cât de bine mănânci.

Vârsta

Fiecare perioadă de dezvoltare prin care trece o persoană implică o serie de factori de stres specifici.
Scopul copilului mic, în ceea ce priveşte dezvoltarea este de a stabili un sens al sinelui şi nevoile emoţionale să fie îndeplinite de familie, după cum am menţoionat mai devreme.

Anii adolescenţei cât şi cei anteriori acestei perioade, schimbă punctul de concentrare al atenţiei de la familie către viaţa socială şi către şcoală. Mulţi adolescenţi devin stresaţi din nevoia de adeveni „cool" şi a avea succes.

Din punct de vedere social, prietenii şi popularitatea poate deveni un factor major de stres, dacă persoana nu are atât de mulţi prieteni cât şi-ar dori. Ar putea adopta anumite comportamente pentru a arăta şi a se simţi ,,cool" şi populari. La şcoală apar presiunile externe şi interne.

Factorii de stres la adulţi sunt calitativ diferiţi dar tot numeroşi. O singură persoană trebuie să ofere managementul financiar, securitatea traiului, munca şi timpul pentru a socializa.

Într-o familie, factorii de stres sunt multiplii, căci o persoană nu-şi face griji numai pentru ea, dar şi pentru soţie şi copii. Sunt foarte mari responsabilităţile pe care le are un adult, şi aceste presiuni, frustrări, şi conflicte duc la stres de nivel înalt.

Persoana pensionată se poate regăsi în cinci mari situaţii care induc stresul: pierderea sănătăţii, poziţia socială, munca, independenţa şi prietenii, cu o mare dependenţă faţă de alţii (din punct de vedere financiar, psihic, emoţional).

La momente diferite din viaţa unei persoane, anumiţi factori de stres ar putea avea o influenţă mai mare decât alţii datorită situaţiei în care s-ar putea găsi persoana respectivă, datorită necesităţile personale şi experienţelor de viaţă.

Resursele externe

Când te confrunţi cu o situaţie stresantă, poţi reduce cantitatea de stres dacă ai pe cineva cu care să-ţi împărtăşeşti sentimentele. Este mult mai greu să faci faţă situaţiei când simţi că eşti singur şi trebuie să te descurci singur.

Până acum am vorbit despre factorii de stres, dar trebuie să luăm în considerare şi "îmbunătăţirile"- indicatorii pozitivi, exact contrariul factorilor de stres.

"Imbunătăţirile"sunt experienţe care ne ajută să creăm o stare de bine şi de fericire, ce duce la dezvoltarea unei forţe vitale interioare. Probabil că amintiri ale acestor evenimente sunt încă prezente în mintea voastră. Fiecare persoană şi fiecare comunitate ar trebui să identifice şi să-şi amintească de ,,propriile îmbunătăţiri " deoarece ele ajută la viaţa comunităţii.

Fig. OM-6: O listă de verificare care te ajută să faci față stresului

• Ai putea să copiezi această pagină şi să o păstrezi pentru referiri viitoare. Pătreaz-o în jurnalul tău şi relaționează-te la ea când simți emoții puternice. A fost elaborată pentru studenți sau pentru elevi dar aplicațiile pentru manageri din Organizațiile de Tineret Europene sunt evidente.

n Organizează-ți şi planifică-ți timpul astfel încât timpul dedicat muncii şi cel dedicat „jocului" să fie în balanță.

n Aruncă o privire asupra modului în care îți foloseşti timpul: nu irosi momentele în care deții capacitatea de a gândi optim şi a fi creativ, uitându-te la TV sau citind un ziar, păstrează aceste activități pentru momentele în care creierul îți este mai puțin energic.

n Nu amâna momentul când vine vorba de făcutul temelor, proiectelor sau de a studia.

n Dacă înclini către amânare, caută-ți un prieten de studiu şi astfel verificați-vă unul pe celălalt la interval de câteva ore

n Stabileşte-ți scopuri mărunte şi termeni limită ca să îți poți evalua progresul şi să poți evalua.

n Bea cât mai multă apă posibil (bună pentru funcționarea creierului).

n la o pauză, încearcă să râzi puțin cu cineva (nu de cineva).

n Întotdeuna pune întrebări când ai nevoie de explicații suplimentare.

n Înțelege că uneori nu vei putea face tot ceea ce vrei să faci (uneori munca pentru şcoală trebuie să înlocuiască mersul la o petrecere!)

n Fii activ în aer liber, respirând aer curat, cât mai mult posibil (ai nevoie de oxigen pentru funcționarea eficientă a creierului) .

n Notează tot ceea ce vrei să faci înainte de a începe o activitate, îți dă posibilitatea să îți faci o imagine unitară asupra a tot ceea ce trebuie făcut!

n Fă mişcare pentru a favoriza circulația sângelui cu oxigen, ajutând astfel nutrimentele să ajungă la creier. De asemenea mişcarea anihilează adrenalina crescută, zahărul, etc. care au fost eliberate de stres

n Mănâncă mâncare sănătoasă, te ajută să ai „un creier mai deştept"!

n Vorbeşte cu persoanele în care ai încredere pentru a elimina stresul afară din sistemul tău

2.3.5 Organizarea comunicării

Tot ceea ce facem ne dă indicații asupra modului cum suntem noi-asupra cuvintelor noastre, acțiunilor, gesturilor, modului de a privi lucrurile, etc. Nu doar cuvintele au înțelesuri simbolice sau convenționale ci absolut totul are un înțeles dat de cultura şi de contextul în care este folosit. Uneori nu folosim aceleaşi simboluri, sau atunci când o facem, presupunem în mod eronat că interpretarea simbolurilor va la fel.

În comunicare, sentimentele, percepțiile, experiențele precedente, istoria şi aşteptările au un rol mai mare decât cuvintele deoarece ele produc zgomot sau interferență cu mijloacele comunicării deformând sau oferind forță mesajului în sine.

În comunicare există întotdeuna emițători şi receptori. Rolul receptorului este acela de a interpreta mesajul trimis de emițător şi de a trimite înapoi un mesaj de confirmare. Este astfel esențial ca emițătorul şi receptorul să folosească acelaşi cod, format nu numai din cuvinte, dar şi din gesturi şi simboluri. Atenția ar trebui deci îndreptată înspre întreg sistemul de comunicare din jurul tău şi nu numai asupra cuvintelor.

Fig. OM-7

Fereastra lui Johari	Cunoscut de tine		Necunoscut de tine
Cunoscut de alții	Zona deschisă	întreabă (feedback) →	Zona oarbă
	spune (divulgare) ↓		
Necunoscut de alții	Zona ascunsă		Necunoscut

Confirmăm că diagrama de deasupra este structurată pe baza „aşteptare-revendicare". Posesorul fişierului în cauză nu a fost găsit. Orice informație care ne-ar putea servi la găsirea posesorului ar fi apreciată..

Orice tip de comunicare pentru a fi eficientă ar trebui să conțină următoarele elemente:

- Conținuturi – ceea ce vrei să comunici
- Media – care este cea mai bună metodă de comunicare în situație (rostită, scrisă, imagini, simulări, exerciții).
- Semnificația – what is the meaning for each participant and for the group
- Direcția de adresare - mesajul dat, oferă posibilitatea unui răspuns sau e doar o comunicare.
- Efectul - verifică-l prin feedback şi apoi ajustează comunicarea.

Aceasta te va ajuta să treci de la comunicarea bazată pe un sistem linear, la una bazată pe un sistem circular.
Luați acum în vedere contextul - mediul social şi psihic, interpretarea participanților, identitatea (roluri şi funcții) ale lor şi ale altora, evenimente trecute şi aşteptări.

Contextul te va ajuta să înțelegi comunicarea deoarece permite comportamente predefinite în funcție de reguli. Modelul Iceberg detaliat în detaliat în secțiunea 1, clarifică aceasta.

Într-un cadru multi-cultural este important să verifici de două ori mesajul dat. De multe ori, când vorbim în altă limbă folosim aceleaşi cuvinte cu sensuri diferite, încercând să le adaptăm propriei noastre limbi. Punerea întrebărilor este o metodă foarte utilă când vrei să te asiguri că ai înțeles şi că mesajul este înțeles corect. Acordarea de răspuns invers este o artă, nu numai o unealtă în ceea ce priveşte o mai bună înțelegere.

Fereastra lui Johari, numită după prenumele inventatorilor ei, Joseph Luft şi Harry Ingham, este unul dintre cele mai folositoare modele atunci când vrem să descriem procesul de interacțiune umană. O fereastră despărțită în patru compartimente reprezentând patru tipuri de zone; deschisă, ascunsă, oarbă, şi necunoscută. Liniile ce divid această fereastră – grupând aspectele despre persoana ta care sunt cunoscute sau necunoscute nouă, şi cunoscute sau necunoscute de alții - sunt ca nişte umbre pe o ferastră, care se mişcă într-un proces de interacțiune.

Dezvăluirea propriei persoane într-un anumit grad imbunătățeşte relațiile interumane, creşte stima de sine şi duce la o imagine de sine mult mai stabilă. Dacă schimbi ce este într-un „ochi de geam", schimbi ce este şi în celelalte. Dacă doreşti răspuns de la alții, vei afla lucruri despre tine de care nu ştiai înainte, dar şi unele de care erai conştient. Astfel acelea sunt şterse din zona oarbă şi mutate în zona deschisă. Dacă oferi altor oameni răspunsuri despre tine vei duce trăsături din zona ascunsă către zona deschisă. Toate acestea implică dezvăluirea personală, dorința de a-ți pune încrederea în alții. Implică riscuri, în funcție ce dezvăluim altora, lucruri care au fost ținute ascunse până acum.

În societatea noastră sunt diferite limitări în ceea ce priveşte dezvăluirea personală: oamenii de pe o treaptă socială mai înalta dezvăluie mai puține lucruri oamenilor de pe o treaptă socială inferioară; femeile dezvăluie în general mai multe femeilor decât bărbaților.

Dezvăluirea personală este percepută adesea ca şi un indicator pozitiv al sănătății mentale. Implică încredere în alții şi acceptarea propriei persoane, reduce necesitatea pentru defensivă şi o potențială încurcătură. Arată încrederea în sine şi este adesea complementariată. Prin dezvăluirea unui lucru despre propria persoană încurajezi oamenii să dezvăluiască ceva despre ei în schimb. Vei putea descoperi astfel cine eşti - vei putea observa că trăsături personale, care până acum le găseai ca şi trăsături care te puneau în încurcutătură sau te făceau de ruşine, sunt considerate de alții a fi cu totul acceptabile; dar nu vei învăța nimic dacă nu eşti dispus să dezvălui ceva.

Procesul de lărgire a zonei deschise este considerat, ca şi dezvăluirea de sine, un proces de a da şi a primi între mine şi oamenii cu care interacționez. În mod tipic, dacă dezvălui ceva despre mine (mutarea informației din zona ascunsă către cea deschisă) şi dacă cealaltă parte este interesată să mă cunoască, vor face acelaşi lucru ca şi mine - vor muta informația din zona ascunsă către cea deschisă.

2.3.6 Cum faci față schimbării

Sunt diferite moduri de a face față schimbării la fel cum sunt diferite tipuri de schimbare. Schimbarea este despre incertitudine. Manage-
mentul schimbării este un proces ce vizează mutarea de la stadiul prezent de „viziune asupra viitorului" şi implică un grad de tranziție care ar putea duce chiar la „durere". În acest capitol vorbim despre shimbarea personală.

Sugestii pentru training

Important - acest exercițiu ar trebui făcut numai de un grup ai cărui membrii se cunosc foarte bine şi între care este un grad mare de încredere şi sensibilitate

- În grup roagă pe toți să scrie pe o hârtie ce schimbare măruntă ar dori să facă ea sau el pentru a-şi îmbunătăți viața.
- Apoi roagă participanții să facă schimb de hârtii.
- Roagă o persoană sa citească cu voce tare schimbarea pe care a descoperit-o.
- Roagă pe toți să bată din palme dacă doresc să aplice schimbarea propusă
- Veți observa că anumite declarații vor fi apreciate şi altele nu.

Există diferite tipuri de schimbare.

- Schimbarea poate fi un factor de dezvoltare, stă ca şi mărturie aici înregistrarea de informații (scrisul) pe diferite laptopuri cu o capacitate avansată. S-a întâmplat în anumiți paşi. Fiecare pas este de dezvoltare cerând abilități de training şi esențialele cheltuieli - capitalul.
- Schimbarea este posibilă şi magistrală în natură. Luați în considerare metamorfoza, de exemplu, care are nevoie de o schimbare totală de stare, şi reprezintă un şoc pentru status quo (în cele mai multe cazuri ncesitând o stare de repaus să facă față schimbării).

Schimbarea evocă tot felul de temeri şi incertitudini. În mod consecvent avem tendința de a ne schimba doar când este necesar să o facem. Este dificil să ai o organizare a schimbării dacă oamenii din interiorul ei nu pot găsi motivul schimbării, să-l considere valid, şi să-l accepte ca necesar.

Un lider (acea persoană care îi motiveaza pe ceilalți) trebuie să fie puternic dacă are de-a face cu incertitudinea schimbării. Cel mai adesea circumstanțele dificile sunt acelea care dovedesc care este cel mai puternic lider. Oamenii rezistă schimbării din numeroase motive, la diferite grade de dificultate. Această rezistență la schimbare este adesea proporțională cu ceea ce cred ei că pierd, şi cu incertitudinea situației cărora fac față. Contrar aşteptărilor, oamenii tind să să nu reziste atunci când fac lucruri pe care le înțeleg şi care ştiu că le sunt folositoare. La ceea ce ei rezistă sunt lucrurile care le sunt impuse, lucrurile pe care nu le înțeleg şi lucrurile care sunt departe de controlul lor şi puterea lor de influențare.

Întrebările pe care ți le-ai putea pune:
Care este cheia în ceea ce priveşte factorii interni de catalizare la nivelul schimbării personale?
Care este cheia în ceea ce priveşte factorii externi de catalizare la nivelul schimbării personale?
Care sunt principalele bariere in calea schimbării personale?

Caracteristicile necesare pentru a reuşi vor schimba şi indivizii, aşa cum organizațiile trebuie să se dezvolte peste timp. Câteva caracteristici sunt cunoscute să identifice acele organizații care sunt receptive la schimbare. Organizațiile care recunosc şi abordează influențele externe şi sunt corespunzătoare schimbării tind să demonstreze câteva caracteristic:

- Acces la informații - dacă schimbarea este eficace şi oamenii permit să fie mai implicați în căutarea de scopuri ale organizației, ei au nevoie de acces la informație.
- Abilitatea de a face față ambiguității - orice organizație trebuie să învețe cum să acționeze în situații incerte. Oamenii trebuie să fie capabili să accepte că nu ştiu toate răspunsurile, să învețe să întrețină interogatoriul şi să fie pregătiți să schimbe cursul pe parcurs ce apar noi oportunități şi se materializează amenințările.
- A fi inovator - Organizațiile de succes sunt acelea care elaborează şi exploatează potențialul inovativ din fiecare.
- A îşi asuma riscuri - libertatea de a-ți asuma riscuri trebuie să facă parte din cultura organizației. Atitudinea de a încerca, chiar dacă asta implică o greşeală, este necesar de a fi explorată în cadrul organizației.
- Etosul echipei - încurajarea conceptului de unitate în defavoarea individualismului
- Sisteme flexibile dar robuste - organizații care reuşesc să managerieze schimbarea eficient, îşi păstrează procedurile, politica, şi sistemele simple.
- Abilitatea de a face față conflictului - organizații ce se bazează pe argumente de susținere de succes cât şi divergențe, şi cu toate astea reuşesc să le reunească într-un proces creativ.

Aceste caracteristici pot fi aplicate într-o oarecare măsură şi asupra indivizilor. Abilitatea noastră de a accepta şi de a implementa schimbarea la un nivel personal, ar putea corespunde cu unul dintre următoarele stadii:

- Şocul şi neîncrederea – trăirea surprizei sau şocul de a fi prins nepregătit atunci când ceva rău se întâmplă. „O, nu, nu poate fi adevărat; sunteți sigur?"
- Vina, furia, proiectarea - un sentiment de frustrare (de ce nu ne-au spus asta?). Vina (Ar fi trebuit să completez acel chestionar). Deoarece noi nu putem face față furiei şi vinovăției pe o perioadă lungă de timp tindem să o proiectăm asupra altora. „Ei" devin inamicul, şi sunt responsabili de schimbări şi de problemele ce rezultă din asta.
- Raționalizarea - începem să ne desprindem de latura afectivă şi să gândim cu capul. Începem să înțelegem problemele sau să le facem reționale, şi să dezvoltăm modalități de a le face față.
- Integrarea - încercarea de a integra conceptul de schimbare în comportamentul nostru. Începe acțiunea de implementare a schimbării.
- Acceptarea.

Sunt astfel, alte patru stadii suplimentare de implementare a schimbării:

- Conştientizarea - luarea la cunoştință că schimbarea se petrece.
- Înțelegerea - include deschiderea față de argumentele pro şi contra; presupune implicare în proces; trebuie să se fi deschis comunicarea; oportunitățile pentru educație şi training sunt oferite.
- Angajamentul - se petrece când oamenii încep să valorifice schimbarea, şi să înteleagă că schimbarea va face ca lucrurile să meargă mai bine.
- Acțiunea - implicarea în dezvoltarea planurilor de implementare; clarificarea definițiilor rolurilor şi responsabilităților.

Cultura şi oamenii sunt inexplicabil legați. Un program de schimbare va afecta modul în care organizațiile şi oamenii din ea acționează. Oamenii reacționează diferit în fața schimbării, depind de agenda lor personală, de circumstanțe şi de înțelegerea procesului. Este mai uşor să ai un răspuns negativ decât unul pozitiv. Acei oameni care se opun schimbării au nevoie în mod evident de atenție, dar chiar şi cei în favoarea schimbării vor fi afectați şi au nevoie de a fi organizați în mod corect.

Țineți minte că organizațiile nu pot face față schimbării, în timp ce oamenii po!

Dacă oamenii dintr-o organizație - la toate nivelurile, de la managementul superior, către angajați- nu se încredințează în schimbare, atunci ei vor eşua. Aceasta nu este o opțiune şi fără angajament orice proiect este compromis. Managementul schimbării de succes înseamnă lucrul în echipă.

Schimbarea nu este gata atunci când este inplementată. Are nevoie de atenție pe tot parcursul celor trei mari stadii: dezgheța rea (acceptarea nevoii de schimbare), mişcarea (planificarea şi implementarea schimbării) şi apoi din nou înghețarea (sărbătorirea şi consolidarea schimbării). Această secvență poate fi repetată de mai multe ori. Este important să desfaci o schimbare mai mare în multe mai mici. Le face mai accesibile, şi dă un sentiment de satisfacție şi de siguranță pe parcurs ce stadiile sunt depăşite. De asemenea demonstrează că schimbarea este posibilă! Dar țineți minte - când procesul este repetat prea des se conferă un sentiment de instabilitate eternă.

Pasini şi Donato ne-au oferit nişte sugestii pentru un management de succes a schimbării asupra propriei voastre persoane.

1. Descoperirea ariei pe care vrei să o schimbi.

Este important să înțelegem că avem diferite atitudini în diferite momente ale vieții noastre. Identificați zona unde vreți să faceți o schimbare şi verificați cum cadrul în care trăiți vă va lăsa să faceți schimbarea.

2. A învăța să visezi.

Schimbarea implică visarea unor lucruri noi, necunoscute, lucruri ce ar trebui inventate. A visa la ceva mai bun, a-ți imagina ceea ce ai dori tu cu adevărat. Numai atunci vei avea nevoie să identifici strategiilor pentru materializarea viselor.

3. Nu te aştepta ca schimbarea să vină de la alții

Este prea uşor ca să presupui că este altcineva de vină că tu eşti nesatisfăcut. Trebuie să descoperi resursele interne necesare schimbării, fără a fi pesimist.

4. Crearea de relații dinamice

Prea des ne gândim la relații stabile. Fiecare dintre noi se schimbă şi aceasta este deoarece uneori preferăm să avem de-a face cu străinii în loc de prieteni sau colegi. Cu toate acestea, facerea anumitor schimbări în acelaşi timp cu alții, necesită şi crează relații dinamice.

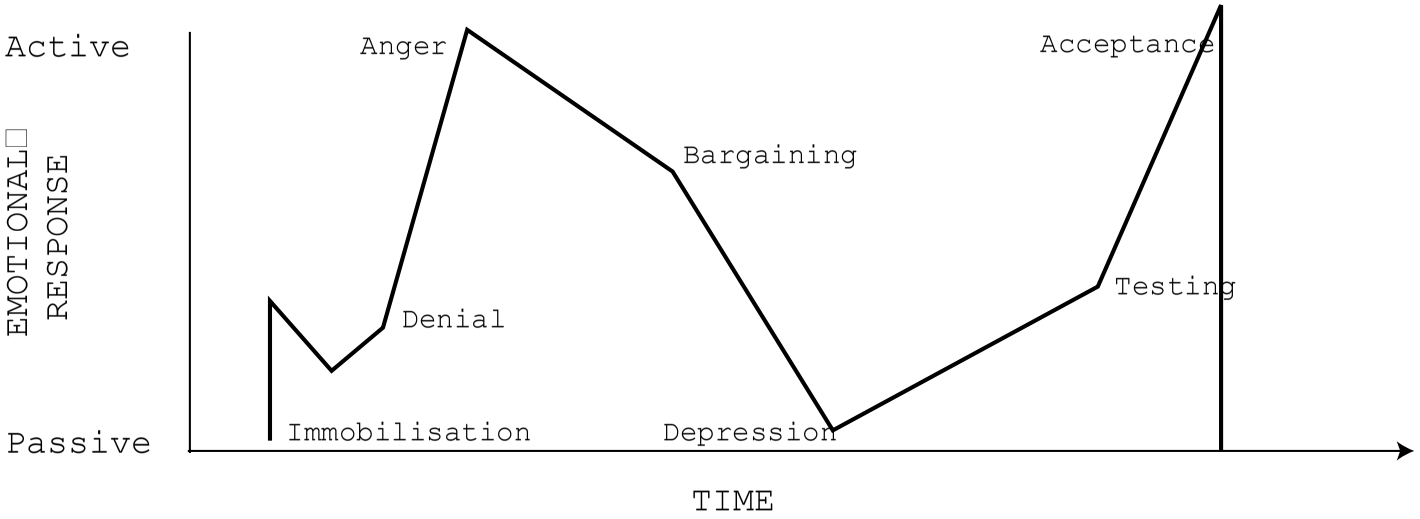
Fig. OM-8

PREPARING FOR CHANGE

PEOPLE

NEGATIVE RESPONSE

A negative response to change is to be expected.
Change is different and many people will be against it on principle, whatever it a



Sursa: Jones, Neil R. (1995) The Managing Change Pocketbook, p. 56. Management Pocketbooks Ltd.

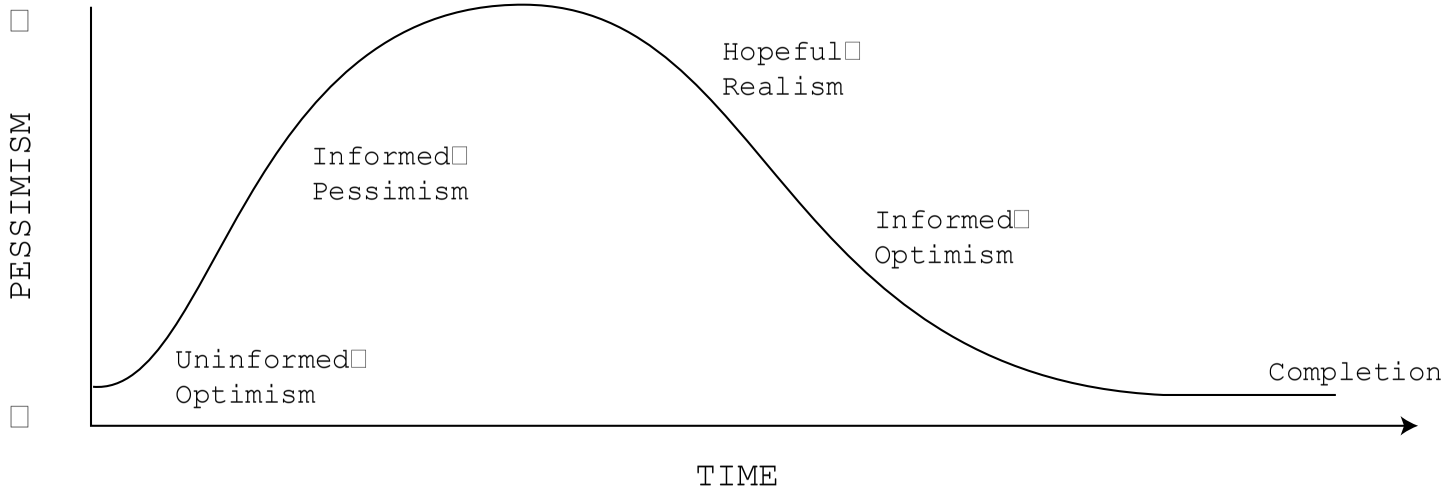
Fig. OM-9

PREPARING FOR CHANGE

PEOPLE

POSITIVE RESPONSE

Even those in favour of the change - such as those starting a new job, those abou moving home and (NB: change managers) those on secondment to projects - will need ma that they do not succumb to pessimism as they move through the different phases.



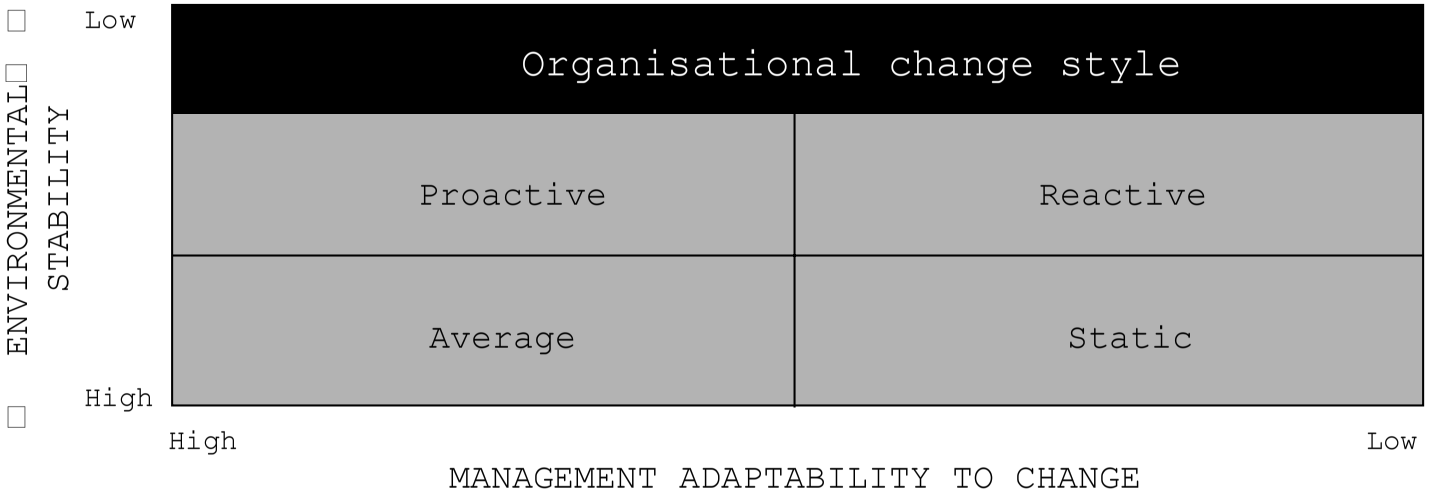
Sursa Jones, Neil R. (1995) The Managing Change Pocketbook, p. 58. Management Pocketbooks Ltd.

Fig. OM-10

PREPARING FOR CHANGE

ORGANISATIONAL READINESS TO CHANGE

MEASUREMENT



(Based on the work of Harvey and Brown)

Sursa: Jones, Neil R. (1995) The Managing Change Pocketbook, p. 61. Management Pocketbooks Ltd.