

3. Lucrul cu oamenii

3.1 Introducere

Cine sunt oamenii?

A devenit un clișeu să afirmi că cea mai valoroasă resursă a unei organizații sunt oamenii - dar este încă adevărat. Si oamenii noștri au nevoie să fie organizați într-un fel care să le ofere posibilitatea să se împlinescă prin munca lor și să-și atingă potențialul - atât pentru ei cât și pentru organizație.

Scopul multor organizații de tineret este dezvoltarea pe diferite planuri a oamenilor, de aceea poate ar fi înțelept să începem cu oameni din echipă - fie ei plătiți sau nu, voluntari, personal sau membrii Consiliului. Fiecare persoană - indiferent dacă îi considerăm ca și grup sau îi privim individual - trebuie organizați și conduși spre a atinge potențialul și să se asigure că eforturile personale ajută organizația efectiv, în modul cel mai eficient cu putință.

Fiecare persoană vine cu talente, deprinderi, cunoștințe și experiențe în cadrul muncii lor. În scopul acestui T-kit vom denumi această colecție „competență”. Fiecare persoană are un set unic de competențe care pot aplicate în diferite moduri și în diferite situații. De exemplu un, un membru neplătit al consiliului poate aduce ani de experiență financiară în management, deprinderea de a citi și de a interpreta foi cu bilanțul financiar și un adevărat talent pentru a explica cifrele altora cu mai puțină experiență. Partea negativă ar fi că aceasta vine dintr-un sector diferit: -lumea comercială, unde forța de conducere înseamnă profit - și membrii consiliului ar putea întâlni probleme în a pune acest lucru în balanță cu obiectivele sociale din organizație. În contrast tânărul implicat într-o organizație înzestrat cu abilitatea de a relaționa cu alți tineri pe stradă și un talent natural în ceea ce privește consilierea, ar putea întâlni dificultăți în ceea ce privește ținerea evidenței asupra cheltuielilor. Ambii au un set unic de competențe și ambii au o contribuție semnificativă de adus pentru organizație. Organizarea oamenilor vizează valorificarea acelor competențe, pentru atât de mult timp cât este posibil și se asigură că ei vor continua să se dezvolte.

Această secțiune a T-kit-ului este dedicată lucrului cu oamenii. O proporție semnificativă este adresată conceptului de muncă de echipă și de conducere, deoarece acestea formează baza pe care se structurează celelalte resurse. Fiind găsit răspuns la întrebarea : "Cine sunt oamenii?", următoarele capitole încearcă să răspundă la întrebarea: „Cum îi organizăm?”

Pe parcursul secțiunii se fac sugestii pentru discuții sau titluri pentru ședințele de brainstorming. În anumite cazuri este inclusă și o listă cu posibile răspunsuri.

3.2 Echipe și lideri

3.2.1 Munca de echipă și conducerea

Majoritatea, dacă nu chiar toate organizațiile de tineret din Europa sunt constituite din oameni care lucrează în echipă. Spiritul de echipă creat de oamenii ce-și îndreaptă munca către un scop comun face posibil ca mult mai multe să se realizeze decât dacă activitatea ar fi fost efectuată individual, de oameni care nu împărtășesc aceleași viziuni. Adesea, de altfel, echipele noastre sunt din punct de vedere geografic separate și sunt constituite dintr-un amestec de personal, plătit sau neplătit, cu normă întreagă sau nu, tineri și bătrâni - îndrăznim să spunem - competenți și incompetenți. Această varietate aduce atât beneficii cât și provocări.

Sugestii pentru training

Ce este o echipă?

Un grup constituit pentru un scop specific, comun?
Pregătiți să pună scopurile grupului înaintea celor personale?

Ce face ca o echipă să fie eficientă?

Comunicarea și deprinderile de răspuns?
Abilitatea de a păstra grupul?
Sprijin pentru conducere?
O balanță a competențelor?
Un climat al încrederii, deschiderii față de ceilalți și al împărtășirii?
Participarea totală și de bună voie?
Angajarea față de scopurile comune?

Care sunt dezavantajele muncii în echipă?

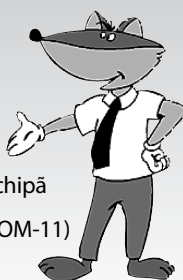
Pierderea de timp?
Pierderea identității personale?



Scopul acestei secțiuni este acela de a oferi anumite unelte care să ne ofere posibilitatea de a scoate cât mai mult de la echipele noastre. Ai putea să începi prin a-ți pune următoarele întrebări care s-ar putea transforma într-un exercițiu.

Sugestii pentru training

- Compară rolurile în echipă stabilite de Belbin (Fig. OM-11) cu cele ale echipei tale



O contribuție importantă în stabilirea rolurilor dintr-o echipă sunt stabilite de către Meredith Belbin. În calitate de membrii individuali, dar în special în calitate de lideri, ne este extrem de folositor să înțelegem și să ne identificăm cu rolul cu care corespundem. Belbin a grupat în categorii „oamenii folositori a-i avea în echipă” în 8 tipuri după cum urmează în tabelul de mai jos.

După cum se poate vedea sunt atât forțe cât și slăbiciuni în fiecare dintre aceste roluri, după cum sunt într-adevăr în fiecare individ dintr-o echipă. Chestiunea importantă este aceea că noi înțelegem și apreciem acestea și că putem vedea unde sunt lipsurile în componența echipei noastre.

Rolurile pe care oamenii le au în echipe sunt în mod frecvent fluide și dinamice, și adesea se schimbă pe măsură ce echipa evoluează sau situația se schimbă. Într-un sens, este de ajutor să gândești despre conducere ca și un rol pe care îl adoptă un individ, și același lucru este valabil și pentru management. În cele din urmă, în mod particular acesta poate fi împărțit într-un număr de funcții care ar putea fi împărțite între un număr diferit de oameni în momente diferite.

Termenii de conducere și organizare sunt folosiți de multe ori ca având aceleași înțelesuri, când în realitate au două roluri diferite. Liderii se așteaptă a fi buni manageri și managerilor le este cerut de către manageri să conducă.

Un mod de a exprima distincția este următorul: „Managerii fac lucrul corect, în timp ce liderii fac ceea ce trebuie”, în același timp, se spune uneori că liderii sunt responsabili pentru eficacitate și managerii pentru randament. Chestiunile semnificative fiind acelea de direcționare și focalizare

pentru lider și de metodă și aplicație pentru manager. De exemplu lider ar fi persoana care a luat inițiativa în ceea ce privește dezvoltarea unui plan strategic, persoana care ar introduce noi concepte și ar încuraja discuția și critica performanței, cât și politica organizației.

Managerul ar fi acela care s-ar ocupa cu asigurarea că politica asupra căreia s-a ajuns la un punct comun, este aderată organizației, că indicatorii și măsurătorii performanței au fost potriviți și au fost folosiți. Acesta ar fi ocupat cu aplicarea, în timp ce liderul ar fi mai mult implicat în design.

Este clar că cele două elemente – conducere și organizare – nu pot fi ușor separate.

Adevărul este că anumiți oameni în poziții ce implică responsabilitate au competențe de lider mai dezvoltate decât cele de management și vice versa. Un alt bun motiv pentru abordarea echipei în cadrul organizațiilor în funcțiune

Sugestii pentru training

- Care sunt diferitele funcții ale unui manager?
- Coordonarea
- Încurajarea
- Motivarea
- Oferirea de exemple
- Recrutarea
- Fixarea obiectivului
- Asigurarea că sarcina este s-a făcut
- Menținerea unei vederi de ansamblu



Organizațiile se formează pentru a îndeplini o anumită cerință sau să atingă un anumit scop. Funcția de lider vizează clarificarea scopului și unificarea oamenilor în angajarea lor față de el. John Aida a sugerat că realizarea cerinței depinde atenția liderului asupra nevoilor indivizilor, cât și asupra nevoilor grupului sau echipei per total.

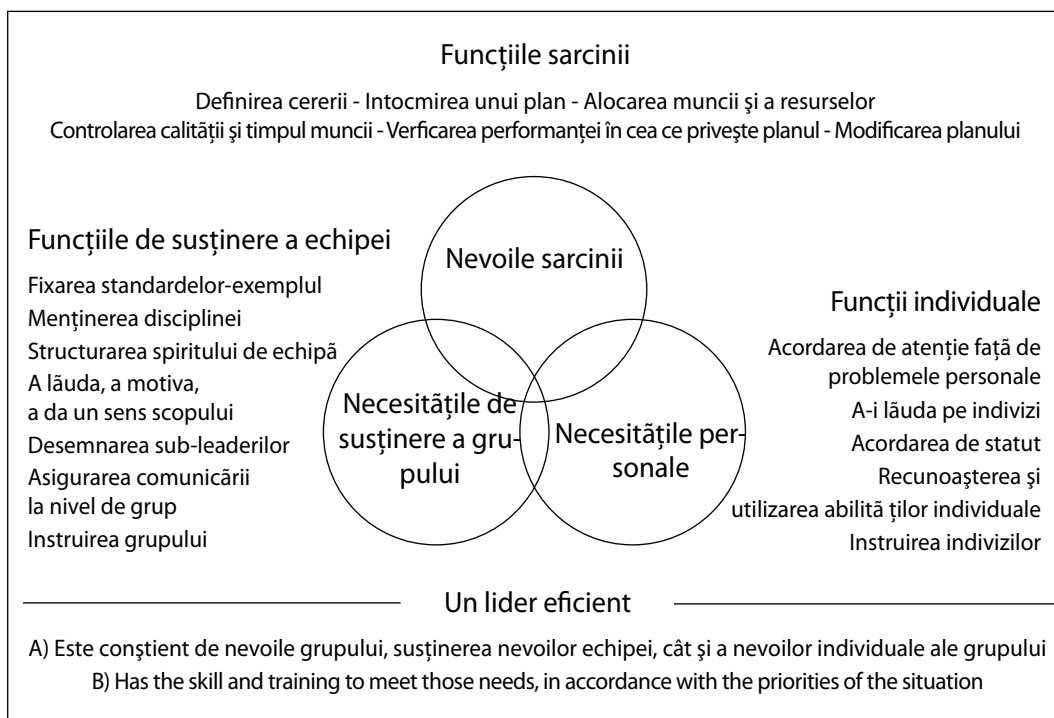
În timp ce conducem într-adevăr în timp ce manageriem grupuri de persoane, trebuie să luăm în considerare durata de timp și efortul pe care îl depunem în aceste două zone(vezi OM 12). Dacă muncim mult în ceea ce privește menținerea identității și morala grupului dar eșuăm în vederea acordării de atenție asupra nevoilor individuale ale membrilor grupului, atunci atingerea scopului va suferi. De asemenea dacă ne îndreptăm întreaga atenție asupra necesităților (sau cerințelor!) a unuia

Fig. OM-11: Oameni de folos într-o echipă

Tipul	Trăsături caracteristice	Calități pozitive	Slăciuni permise
Lucrătorul de companie	Conservator, nu se abate de la datorie, și previzibil	Abilitatea de organizare, simțul comun practic, bun muncitor, autodisciplinat	Lipsă de flexibilitate și este neresponsabil față de ideile neaprobat
Omul de birou	Calm, cu autocontrol și cu încredere în sine	Capacitatea de a trata și de a primi în funcție de meritul lor, pe posibili contribuabili – toate fără nici o prejudecată. O puternică semnificație a obiectivelor.	Nu depășește cu nimic normalul în ceea ce privește intelectul, ori abilitatea creativă.
Cel ce dă formă	Cu adevărat puternic, „care e pe punctul de plecare”, dinamic	Energic și pregătit pentru a provoca inerția, se complăce în anumite situații, ineficient, sau prezintă o stare de decepție personală.	Inclinație către nerăbdare, iritare și provocare.
Planta	Individualist, serios, și neortodox	Geniu, imaginație, intelect și cunoștințe	Cu capul în nori, înclină să treacă cu vederea detaliile practice sau protocolul
Investigatorul de resurse	Extrovertit, entuziast, curios și comunicativ	Capacitatea de a contacta oamenii și de a explora orice este nou. O abilitate de a răspunde schimbării.	Posibil să-și piardă interesul îndată ce fascinația inițială a trecut.
Evaluatorul	Sobru, lipsit de emotivitate și prudent	Judecată, discreție și încăpățănare	Lipsește motivația sau abilitatea de a-i motiva pe alții
Cel ce lucrează în echipă	Orientare socială, relativ blând, și sensibil	Abilitatea de răspunde oamenilor și situațiilor, și să promoveze spiritul de echipă	Indecis în momente de criză
Cel ce finalizează	Silitor, ordonat, nerăbdător, și conștiincios	Capacitatea de te urma meticulos, perfecționist	O tendință de a-și face griji în legătură cu nimic. În opoziție cu „las-o așa”.

Sursa: Belbin, R.M. (1981) Management Teams, Heinemann; retipărit cu permisia tipografiei Butterworth Heinemann Publishers, a division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Fig. OM-12: Modelul de conducere centrat pe acțiune



Source: Adair, John (1983) Effective Leadership: a Self Development Manual, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3

sau mai mulți membri ai grupului pe cheltuiala coeziunii și înțelegerii reciproce a grupului, se va întâmpla același lucru. De asemenea, dacă ne concentrăm în mod constant asupra satisfacerii cererii, fără a încerca să structurăm din acel grup de persoane o echipă, sau ne focalizăm atenția asupra nevoilor de dezvoltare a fiecărui individ, atunci ne așteptăm ca satisfacerea scopului propus să fie dificilă de susținut, și să fie în afara țintei de lucru.

Dat fiind faptul că echipele sunt fluide și dinamice, și conducerea trebuie să fie atât flexibilă cât și dinamică. Așa numita sălbăticie a liderilor renumiți în toată istoria lumii poate fi interpretată ca și angajamentul unei singure minți către o cauză; un angajament care este urmat de împărtășirea datelor, și care se află deasupra tuturor considerațiilor. Dar în cadrul organizațiilor de tineret din Europa din ultimul mileniu, democrația, deciziile luate colectiv, și o abordare din perspectiva echipei, sunt extrem de importante pentru atingerea scopurilor. În timp ce fenomenul de conducere prin intermediul personalității încă mai câștigă teren; conducerea de susținere, cuprinzătoare și din cde în ce mai puternică este capabilă să răspundă unei arii mai vaste de nevoi, cu o mai largă varietate de soluții.

Suggestions for training

- În grupuri mici, luați în discuție un lider istoric și ceea ce a făcut ca echipa lui să a fie una de succes

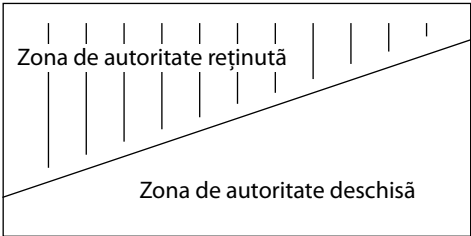
A răspunde la o nevoie este un motiv de a exista pentru multe, dacă nu pentru toate organizațiile. Noțiunea de „stil” de conducere ne poate ajuta în ceea ce privește înțelegerea în acest moment. Dacă modul nostru de conducere este dinamic și flexibil, atunci liderul trebuie să fie capabil să citească situațiile - sarcini, echipe, indivizi - și să ia decizii ce vizează modul în care acestora trebuie să li se răspundă. Decizia liderilor va crea de asemenea situații - cerințe noi, teme de finalizare, indivizi mai bine dezvoltați (sau opusul lor). Cum se iau acele decizii este o reflecție a stilului.

Anumiți scriitori au combinat concepția lor despre modul de conducere al unei echipe și viziunea asupra modului în care se dezvoltă o echipă. Modelele acestora pot fi utile în a descoperi dacă un anumit stil la o anumită etapă de dezvoltare a anumitei echipe se potrivește sau nu.

În acest model, se pot observa diferite stadii de dezvoltare ale unei echipe. De fapt, stadiile nu sunt niciodată atât de distincte și echipa ar putea să le întrepătrundă pe parcursul dezvoltării și atingerii de performanțe.

Fig. OM-13: Cum să alegi un tipar de conducere

Îată o prezentare alternativă:



	Vorbe	Fapte	Teste	Consultare	Îmbinare
Vorbe	Manager	Gândește	Planifică	Decide	
Grup	Se supune	Se conformează	Oferă încuviințază		
Fapte	Manager	Decide, apoi pune decizia în mâinile echipei spre deliberare, aprobare			
Grup	Ascultă ideile și dă aprobări				
Teste	Manager	Planifică și oferă diferite soluții grupului, apoi decide			
Grup	Oferă viziuni asupra soluțiilor, apoi încuviințază alegerea făcută				
Consultare	Manager	Prezintă problemele grupului și cere soluții posibile, apoi decide			
Grup	Participă la judecata și rezolvarea problemelor dar nu și luarea deciziilor și în ceea ce privește controlul				
Îmbinare	Manager	Impărtășește toate deciziile și controlul			
Grup	Impărtășește controlul și devine un corp democrat				

Sursa: Tannenbaum, R and Schmidt, W.H., "Cum să alegi un tipar de conducere al echipei" în Harvard Business Review, May-June 1973. Copyright © 1973 by President and Fellows of Harvard College; Toate drepturile rezervate.

Fig. OM-14: Modelul de îmbinare a stilurilor

Acțiune	- Orientare pozitivă - Creativitate - Inițiativă - Flexibilitate - Relații deschise, sincere - Angajament, mândrie față de echipă, spirit de echipă - Maturitate - Noi scopuri
Standarde	- O atmosferă de sinceritate, Toleranță, și Ascultare - Relații mai profunde, înțelegerea celorlalți, valori și contribuții - Sarcinile facute în funcție de abilitățile individuale și de grup - Stabilirea propriei discipline de echipa - Dezvoltarea capacității de a încuviința
Furtună	- Exprimarea sentimentelor unul față de celălalt - Latura emoțională - Lipsa direcției - Insecuritate - Oameni acționând împotriva așteptărilor - Cine pe cine urmărește
Formă	- Ascultare scăzută - Sentimente ascunse - Relații superficiale - Inflexibilitate - A-ti conștientiza statutul - A face ceea ce alții așteaptă de la tine - Meditația asupra propriilor nevoi și probleme

Sursa: Tuckman, B. W. (1965) "Dezvoltarea secvențială în grupurile mici" în Psychological Bulletin vol. 63, p. 384-399. Copyright © 1965 de Asociația Americană de Psihologie. Reeditată cu permisiune.



Modelul de mai sus evidențiază faptul că autoritatea sau puterea de a lua decizii, este transferată gradat unui grup pe măsură ce acesta își dezvoltă competențele - atât individuale, cât și colective - de a duce la bun sfârșit o sarcină. Grupul care este perfect capabil și cu experiență în ceea ce privește efectuarea unei sarcini nu va reacționa la un mod de conducere autoritar. În această direcție menționăm că echipa care abia s-a format - chiar dacă membrii sunt indivizi foarte competenți - trebuie să primească informație și îndrumare de timpuriu pentru a progresa către autoritatea împărțită în luarea de decizii.

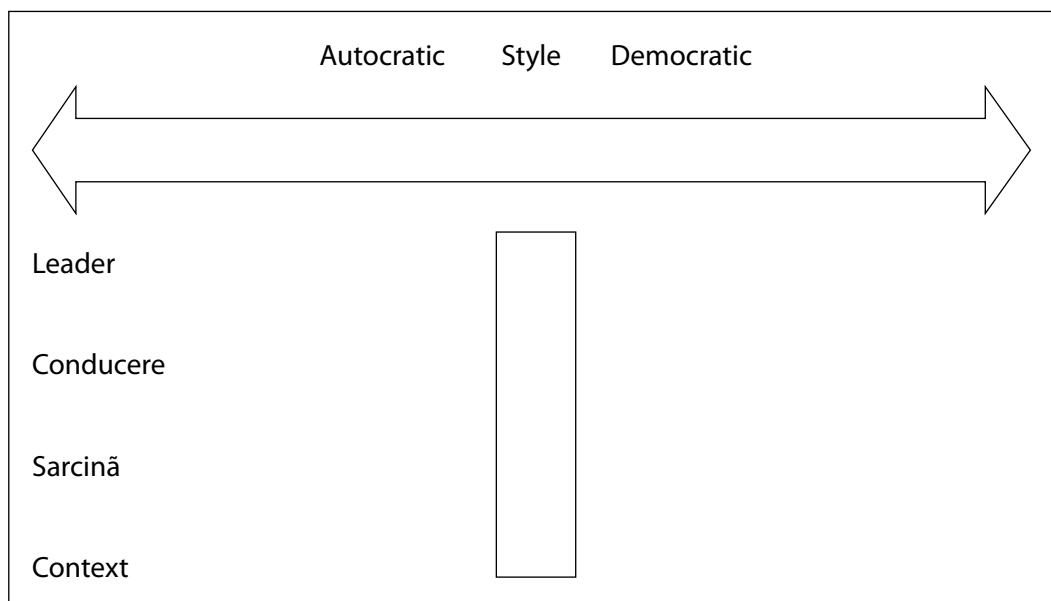
Ca și orice alt rol sau funcție în cadrul unei echipe, funcția de conducere - sau orice alt stil - necesită dezvoltarea competențelor; nu numai în ceea ce privește alegerea unui anumit stil și momentul de aplicare al acestuia. Delegarea termenului necesită o atenție deosebită deoarece este uzitat atât ca stil de conducere în sens propriu, cât și ca abilitățile aplicabile în diferite cazuri. Delegarea, atunci când este folosită ca și un stil de conducere, presupune că autoritatea luării deciziilor să fie mânăuită de membrii echipei. Necesită încredere atât în lider cât și în echipă, și o bună înțelegere a sarcinii și a competențelor unei echipe. Privită ca și o abilitate de generic, delegația încă mai implică încredere și înțelegere; cât și abilitatea de a decide ce cerințe ori responsabilități ar trebui sau să fie delegate.

Sugestii pentru training

Iată câteva întrebări ce trebuie adresate participanților la training (individual și colectiv)

- Întocmiți două liste - una să descrie ce se întâmplă în echipele ideale - comunicare, luarea de decizii, încredere, susținere reciprocă etc. etc.; și una care să descrie oamenii de care să ai nevoie într-o echipă ideală - lider, cel ce se ocupă cu căutarea de resurse, cu organizarea timpului, cu munca propriu-zisă, coordonator, muncitor. Compară aceste liste cu echipa din care faci parte; unde sunt golurile?, dar repetiția?
- Care consideri a fi deprinderile cheie, și atribuțiile liderului ideal în organizația ta?
- Ca răspuns „modelului de îmbinare al stilurilor”(figura 3) alege o echipă pe care să o conduci și discută la ce nivel de dezvoltare crezi tu că se află. Ce stil de conducere este cel mai nimerit pentru a ilustra dezvoltarea și finalizarea unei sarcini?

Fig. OM-15: Opțiunea care se încadrează cel mai bine



Reproduced by permission from B600 "The Capable Manager" The Open University, 1994.

În concluzie, am considerat echipele ca fiind grupuri de dezvoltare dinamice și liderii ca și oamenii dinamici, flexibili. Am văzut deci nevoia de o de a oferi atenție selectivă, în egală parte atât sarcinii, nevoilor individuale, cât și nevoilor grupului, privit ca pe o echipă.

Tot în acest document am văzut contextul organizației noastre în diferite moduri: intern, în termeni de cultură organizațională, și extern, în termeni de context Social, Tehnic, Economic, Politic, și al Mediului înconjurător (STEPE) în care ne desfășurăm activitatea.

Stilul de conducere este crucial în toate acestea, și cel mai eficient mod de conducere, este acela care ar fi găsit „cea mai bună potrivire” pentru cererile din următoarele 4 elemente: Stilul preferat al liderului, stilul preferat al echipei, stilul cel mai potrivit sarcinii și stilul cel mai potrivit contextului.

Pe măsură ce înaintăm către următoarea secțiune ne vom îndrepta atenția asupra problemelor și competențelor ce ajută bunului demers al echipei.

Prin aceasta vom construi un echipament de unelte de management și vom pune sub discuție alegerile pe care managerii le iau în timp ce la folosesc.

3.2.2 Motivarea oamenilor

În capitolul 2 am luat în considerare conceptul de motivare personală. În următoarea secțiune luăm în considerare cum îi motivăm pe ceilalți, în mod special sub influența unor anumite modele teoretice.

Sugestii pentru training

Pentru a putea să introducem conceptul de motivație trebuie să punem următoarele întrebări.

- La nivelul muncii depuse pentru organizație (fie ea plătită sau neplătită), ce îți conferă plăcere sau satisfacție, și ce îți displace sau nu îți conferă satisfacție?
- Gândește-te și la alte slujbe pe care le-ai putea avea în cadrul organizației-ce s-ar schimba în cadrul listei tale?

Dacă alegem unul din elementele de pe aceste liste, cum ar fi banii, putem atunci considera că acel element poate fi atât motivator cât și demotivator. Herzberg considera că anumite lucruri ne satisfac, dar lipsa acestora nu produce în special neplăcere. Astfel că anumite lucruri ne produc neplăcere, dar absența acestora nu înseamnă neapărat satisfacție, mai degrabă nu produc neplăcere.

Factori Motivatori = producători de satisfacție = conținutul slujbei = trebuințele din vârful piramidei lui Maslow

Factori de Igienă = producători de neplăceri = condiții de slujbă = Nevoile de la baza piramidei lui Maslow

Sugestii pentru training

- Întoarce-te la lista ta, ce factori i-ai clasifică ca și Factori de igienă și ce factori ar fi Motivatori?

Maslow a construit ierarhia nevoilor cum se observă în diagrama de mai jos, sugerând că îndată ce este satisfăcută o nevoie se trece la satisfacerea alteia.

Fără a fi satisfăcute nevoile de bază (nivelul 1, 2, și 3) cele superioare nu vor fi relevante.

La nivel uman nevoile de bază se identifică cu factorii ce produc neplăcere - factorii de igienă a lui Herzberg. De multe ori, dar nu neapărat, la nivelul organizațiilor noastre putem spune că am întâlnit acele nevoi de bază, și că rolul managerului este acela de a-și concentra atenția asupra nevoilor superioare, ca și asupra unora ca realizare, recunoaștere, stimă de sine, dezvoltare personală, și realizare.

Sugestii pentru training

- Cum reușesc ca și manager să mă asigur că cei care lucrează pentru mine ajung la îndeplinirea acelor trebuințe superioare? Cum să mă asigur că ei sunt susținuți?

Factorii motivatori (de ordine superioară, trebuințe de creștere), controlează calitatea muncii vieții individului, cât și calitatea experiențelor la lucru. Unii sunt esențiali în cadrul muncii, cum ar fi finalizarea sarcinilor; și alții vin dintr-un bun management - respectul către și de la alți oameni, oportunități pentru dezvoltarea și competiția muncii.

Alderfer (în Handy, 1990) a grupat ierarhia lui Maslow în trei secțiuni - Nevoi existențiale (Maslow 1&20), Nevoi de relaționare (Maslow 3 & parțial 4) și Nevoi de creștere (parțial 4 & 5). El a afirmat că aceste nevoi sunt Cronice - întotdeauna acolo, sau Episodice - numai uneori acolo. Sunt anumite legături evidente aici cu Modelul de Conducere al unei Echipi bazat pe Conducere elaborat de John Adair, după cum s-a subliniat în secțiunea anterioară (Figura 12); Nevoile existențiale pot fi luate în considerare în paralel cu Nevoile sarcinii, Nevoile de relaționare cu Nevoile Echipei, și Trebuințele de creștere cu Trebuințele individuale.

Sugestii pentru training

- Apreciați ce efect ar avea stilul de conducere asupra motivației membrilor echipei tale. Anumite stiluri de conducere se focalizează asupra Factorilor de igienă și unii asupra Factorilor motivaționali?

Teoria X și teoria Y a lui McGregor susține că stilurile manageriale se împart în două categorii în funcție de teoriile despre motivația oamenilor pentru muncă. Teoria X susține că majoritatea oamenilor sunt leneși, sunt incapabili să-și disciplineze și să-și controleze munca, prețuiesc securitatea și evită responsabilitatea. Acești oameni necesită stimulări externe și nevoia de li se spune ceea ce trebuie să facă.

Teoria Y susține că toți oamenii găsesc munca ca pe o activitate naturală, acceptă autodisciplinarea, caută responsabilități și apreciază angajamentele. Acești oameni își pot realiza potențialul numai dacă le este permis să-și folosească imaginația și creativitatea.

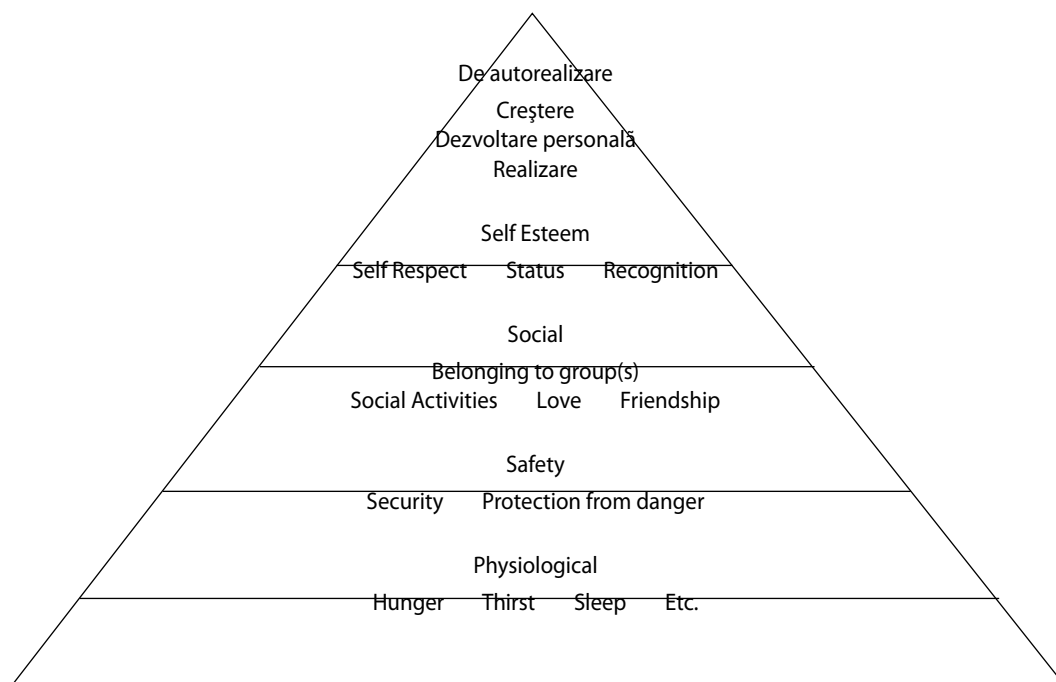
Sugestii pentru training

- Privește asupra propriei experiențe de a conduce oamenii și de a fi condus de cineva. Cum te raportezi la cele două teorii? Ce argumente ai ca să o susții pe fiecare?

Sursa: Maslow, A.H. Motivation and Personality, © 1954. Reprinted and electronically reproduced by permission of Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Fig. OM-16:

Nevoile individuale



3.2.3 Delegarea abilităților

Conceptul de delegare a abilităților poate fi găsit la fiecare dintre noi. Făcând referire la modelul lui Tannenbaum și Schmidt din secțiunea precedentă (Figura 13), putem vedea că liderii (și/ori managerii) pot reține sau transfera puterea către alții prin stilul lor de conducere (sau de manageriat). A delega anumite abilități nu înseamnă neapărat că puterea a fost transmisă de la cineva cu autoritate către cineva subordonat. Anumiți gânditori consideră că toți sunt înzestrați cu putere dar că, singurul lucru pe care îl face cel responsabil cu delegarea este să valorifice această abilitate. În special în cadrul lucrului cu tinerii, trebuie să luăm în considerare când îi constrângem sau îi împovăram cu putere și când suntem ineficienți prin faptul că nu încercăm să scoatem la iveală cunoștințele, abilitățile, creativitatea.

Revenim la ideea că scopul celor mai multe organizații este acela de susține tinerii în vederea atingerii propriului potențial. O atitudine ce favorizează delegarea abilităților în managementul acelora care lucrează cu noi este aceea că încearcă să descopere întregul potențial al resurselor umane din cadrul organizației.

În cele din urmă trebuie să luăm din nou în considerare factorul dinamic. Oamenii cât și organizațiile se schimbă, la fel ca și mediul acestora și contextul. Această afectează motivația: în cadrul experienței trecute (încadrarea educației și experienței în interiorul sau în afara muncii); în ceea ce privește situațiile prezente (perspectiva asupra propriei persoane cât și perspectiva asupra perspectivelor celorlalți); și percepțiile asupra viitorului (perspectivele din interiorul și din afara organizației, aspirațiile personale, atinse sau neatnse). Tînărul voluntar care are un fundal familial stabil, o bună educație și încurajarea semenilor și liderilor va avea un mod de motivare diferit față de persoanele care nu au avut parte de un astfel de încurajare și a cărui experiență anterioară se bazează pe eșec și respingere. Ambele persoane pot fi bine motivate, dar combinarea și originea factorilor de igienă și de motivare, subliniați mai sus, pot fi foarte diferiți. Nevoile superioare a lui Maslow se referă la dezvoltarea personală și creșterea potențialului. Abordarea capacității de delegare, construită pe încercarea de a fi conștienți și de a ne angaja în să satisfacem nevoile în creștere a celor ce lucrează cu noi, este drumul către motivație în toate direcțiile din cadrul propriei organizații.

3.2.4 Responsabilitate

Într-o lume unde legislația este folosită să lumineze și să definească responsabilitățile, managerii trebuie să ia în considerare responsabilitățile lor de la anumite nivele.

La nivel de individ avem responsabilitatea de a organiza rezultatele muncii: este o ironie că în anumite organizații conduse după valori se face următoarea presupunere: personalul de orice natură va încerca să ajungă la rezultate din ce în ce mai bune - „așa de dragul jocului” trebuie să ne justificăm față de prieteni și familie, pentru timpul pe care îl atribuim slujbei noastre și pentru modurile în care permitem muncii să afecteze sănătatea și starea noastră generală de bine. Acesta este bineînțeles un considerent pentru acei manageri care ori ignoră, prin aceea că nu fac nimic pentru a opri un astfel de mod de muncă, ori încurajează pozitiv prin faptul că se preocupă din ce în ce mai mult de cei cu care lucrează.

La un alt nivel, managerii trebuie să țină cont de problema profesionalismului - atât în ceea ce privește propria persoană cât și în ceea ce privește personalul. Lipsa plății nu este o scuză pluzibilă pentru un comportament neprofesional, astfel că aceasta se aplică atât voluntarilor și membrilor Consiliului, cât și personalului plătit. Trebuie să luăm în considerare limitele relațiilor personale la locul de muncă, problemele despre prejudecăți și discriminare, sănătate, siguranță, onestitate, și integritate. La nivel organizațional, trebuie să acordăm atenție sistemelor care se ocupă cu asigurarea securității membrilor în ceea ce privește acuzația de comportament deviat în oricare dintre aceste domenii. Aceasta va avea cu siguranță implicații asupra resurselor financiare și nu numai. Legislația tratează vast aceste probleme, dar valorile organizației noastre ar trebui să aibă de asemenea influența asupra angajamentului pe care îl arătăm în ceea ce privește acest domeniu.

La un nivel ridicat însă, natura organizațiilor europene este bazată pe ideea că avem responsabilități și în afara organizației. Trebuie să ne justificăm față de fondatori și probabil mai presus de toate, față de oamenii pe care trebuie să îi servim. Calitatea informației și serviciilor pe care le efectuăm va fi o reflecție asupra seriozității cu care ne angajăm în orice responsabilitate.

3.3 Training, dezvoltare și evaluare

3.3.1 Organizația bazată pe învățare

Multe organizații europene de tineret se focalizează pe dezvoltarea tinerilor într-un mod holistic. Cum este făcut caest lucru la nivel de orice organizație individuală. Accentul pus pe dezvoltarea personalului și a muncitorilor va fi de asemenea unic în fiecare organizație. Faptul că multe din organizațiile noastre



tre sunt conduse de anumite valori este uneori în contradicție cu realitatea dură de a rula programe cu resurse foarte limitate. Aceasta poate duce la compromis când se face referire la timpul și banii dedicați învățării. Putem cu toate acestea să identificăm câteva trăsături-cheie ale organizațiilor ce ar fi clasate ca și „Organizație bazată pe învățare”.

Inima acestui concept ar fi ideea conform căreia organizațiile se dezvoltă prin intermediul dezvoltării personale, individuale, a celor ce lucrează în cadrul acestora. Iată deci ceva dintre principiile-cheie menționate:

- Beneficiul și valoarea continuării procesului de dezvoltare este recunoscut de personal și de voluntari
- Toți membrii - plătiți sau neplătiți - sunt încurajați să-și asume responsabilitatea propriei învățări și dezvoltări
- Structurile organizaționale sunt în același timp bine construite și destul de flexibile pentru a permite propria creștere și dezvoltare
- Un climat de învățare presupune climatul în care învățarea din experiență și feedback-ul este facilitat și în care greșelile sunt permise
- Strategiile și politicile sunt dezvoltate de-a lungul unei consultații și a unui proces de învățare conștient și structurat
- Angajamentul financiar se ia pe parcursul unei bugetări eficiente în vederea oferirii unui sprijin procesului de învățare

Sugestii pentru training

- Roagă-ți participanții să observe organizațiile din lumina acestor principii. Care sunt punctele forte și care sunt cele slabe? Care sunt elementele ce fac procesul dificil și care sunt cele care îl încurajează? Care sunt obstacolele și care sunt oportunitățile?

Există o tendință, în ceea ce privește încurajarea procesului de învățare – în special la tineri - și anume aceea de a uita că dezvoltarea personală este creată spre a facilita dezvoltarea organizației. Fără scopuri organizaționale clare și fără misiuni, este imposibil de a aprecia dacă sau nu învățarea personală va ajuta la atingerea lor; sau este într-adevăr justificată extinderea atât a capitalului financiar cât și a timpului. Extinderea capitalului și a timpului, de exemplu pe cursuri de învățare în limba spaniolă vor fi greu de justificat pentru oamenii din organizație a căror arie principală de lucru va fi în Belarus!

O următoare abordare ar fi aceea conform căreia training-urile sunt unica modalitate în care învățăm. Termenul de „training și dezvoltare” este recunoscut ca incluzând mai mult decât cursuri obișnuite și cuvântul „învățare” are o arie tot mai mare de folosire, și se definește ca orice experiență care facilitează în mod convenit, să ducă spre propria creștere. Ca și manageri ai propriei organizații trebuie să fim deschiși spre a vedea oportunitățile personalului ce i-ar putea ajuta să se dezvolte și în mod consecvent să fie mai eficienți în meseria lor. Aceasta s-ar putea relaționa cu competența - incluzând cunoștințele și abilitățile-sau s-ar putea relaționa cu motivația, încrederea în sine și lucrul în echipă. O alta conexiune s-ar putea forma față de perspectiva în care un individ privește o problemă sau chiar organizația, de exemplu, o vizită la un alt departament al organizației-sau chiar la o altă organizație, ar putea conduce la schimbarea viziunii asupra unei probleme și în încercarea consecventă de găsi soluțiile peste care s-a trecut cu vederea în trecut. Exemple de oportunități de învățare ale cursurilor de non-training inclusiv „munca în umbră” (când un membru al personalului sau un voluntar își petrece timpul în preajma altui membru - devenind practic „umbră” lui, fie în cadrul organizației tale sau în cadrul altei organizații, pentru a observa ce necesită acea slujbă și cum reușește acea persoană să îndeplinească cerințele date) atât în cadrul pregătirii pentru o slujbă, cât și în ceea ce privește schimbul de opinii sau structurile de învățare.

Evaluarea performanței muncii este menționată spre finalul acestei secțiuni, dar este necesar să notăm aici valoarea atât a planificării, cât și a învățării în contextul unei recenzii obișnuite a muncii și a înregistrării și acreditării oricărei învățări care are loc. Jurnalele privind dezvoltarea personală sunt o nealtă esențială în acest domeniu.

Sugestii pentru training

- Roagă-i pe membrii grupului să se gândească la ultimele trei ocazii în care au simțit că au învățat ceva. Cere-le să argumenteze valoarea acelei învățări în ceea ce privește organizația și să descrie procesul prin care au învățat.
- Ce persoane au fost factorii-cheie în cele mai importante momente ale dezvoltării personale în ultimii trei ani? Ce i-a făcut să devină factori-cheie?

Realitatea pentru cele mai multe organizații de tineret europene este că ele nu sunt organizații „de învățare”. Întâlnim prea frecvent lipsa inducției în cadrul organizației în sine și de asemenea personalul plătit lucrează foarte mult izolat - uneori împreună cu membrii Consiliului din zona de management. Abilitatea de a construi o rețea – fie în cadrul propriei tale organizații, sau cu altele similare ei - este esențială în punerea în practică a conceptului de Organizație „de învățare”.

3.3.2 Stiluri de învățare

La fel cum promovăm ideea de învățare personală, trebuie să fim conștienți de faptul că fiecare individ va avea o direcție sau un stil de învățare preferat. Anumiți indivizi preferă să ajungă la subiect prin rezolvarea unei probleme reale. Alții preferă să audă niște teorii și să facă niște generalizări înainte de a o aplica în situația respectivă.

În secțiunea precedentă despre managementul fiecăruia, am introdus conceptul de stiluri de învățare. În această secțiune nu trebuie să reluăm detaliile dar trebuie să luăm în considerare modul în care stilurile de învățare ale celor pe care îi conducem afectează modul în care noi îi conducem.

Ca și manageri, primim cel mai mult de la persoanele active dacă le lăsăm să se „arunce în prăpastie”?, sau ne asigurăm că cei ce meditează în cadrul echipei au suficient timp să recepteze și să ia în considerare informația înainte de a fi forțați să decidă. Permiteți teoreticienilor să pună sub semnul întrebării anumite lucruri, și profităm din abilitatea pragmatică de a transfera învățarea de la o situație la alta?

Ca și atunci când considerăm tipul de experiență de învățare încurajăm oamenii să se implice în: Stilul de învățare se potrivește cu finalitatea învățării? Un avantaj al ciclului învățării experimentale descris de Kolb, este acela că acesta conține elemente care sunt importante pentru pentru toate cele patru stiluri de învățare descrise de Honey și Mumford. Dinamicilor le face plăcere faza de acțiune, Meditatorii găsesc mai ușor să se implice în vaza recenziei, Teoreticienii participă cel mai eficient atunci când le este permis să extragă punctele - cheie de învățare și Pragmaticii aplică stilul lor preferat în aplicarea învățării într-o situație nouă.

3.3.3 Evaluarea performanței și recenzia muncii

Dacă organizațiile continuă să crească și să se dezvoltă de-a lungul creșterii și dezvoltării oamenilor noștri, atunci avem nevoie de un mecanism de

recenzie în mod regulat. Multe organizații comerciale folosesc conceptul de evaluare anuală ca și o unealtă în ceea ce privesc „schemele lor de atingere a performanței”. Această manieră este folosită și în ONG-uri. Dificultățile apar atunci când o astfel de evaluare se bazează pe focalizarea asupra performanțelor din trecut decât asupra viitorului potențial. Termenul de „recenzie a muncii” este poate mai puțin amenințător și conferă o punere în balanță a celor două. Regularitatea și frecvența recenziilor au nevoie de o atenție luată în considerare: O recenzie generală anuală, cu o recenzie intermediară la șase luni asupra progresului către scopurile deliberate, este o normă certficată.

Ca o reflecție tristă putem să menționăm faptul că membrii consiliului își dezamăgesc personalul - cât și pe membrii voluntari, deoarece nu-și duc la sfârșit recenziile muncii. Atunci când competențele necesare nu sunt prezente într-un Consiliu, atunci ar trebui căutat training-ul sau ajutor din exterior pentru a oferi serviciul. Recenzii regulate ale muncii sunt o metodă utilă pentru importanța și acuratețea descrierilor slujbei făcute de către personal și voluntari. Descrierile muncii pot fi de asemenea folosite pentru a oferi o agendă a unei recenzii a muncii. Recenziile muncii sunt de asemenea utile ca unelte pentru a învinge rezistența la schimbare, pentru că oferă o alternativă de a aprecia contribuția indivizilor la dezvoltarea organizației ca și un nivel strategic. În evaluarea performanțelor anterioare, indiferent care este motivul, un număr de criterii pot fi folosite pentru a asigura calitatea și înțelegera.

1. Evaluarea trebuie să fie planificată. - Procesul trebuie să fie clar explicat și trebuie acordat timp pentru planificare și pregătire. Este de asemenea necesar ca planul să conțină sfaturi în ceea ce privește tipul de dovadă care ar putea fi folosit pentru a demonstra performanța.
2. Performanța trebuie să fie măsurată asupra unui anumit lucru. - Țintele fixate la începutul unei perioade de evaluare trebuie să fie stabilite de comun acord de la început și orice schimbări trebuie notate. Măsurile sau standardele asupra cărora se face evaluarea trebuie să fie clare și relevante pentru slujbă. Din nou se poate face referire la descrierea slujbei și specificarea unei persoane poate fi folositor. J.W. Humble a fost asociat în special cu Managementul prin Obiective (MPO) și cu importanța Analizei Rezultatelor - Cheie(ARC). Criticile la adresa sa au fost bazate pe faptul că folosirea unei descrieri de slujbă - bazată pe principalele responsabilități, pe liniile de comunicare, pe obiectivele și bugetele ca și baza în fixarea rezultatelor-cheie - a fost o modalitate prea mecanică. Dacă asociem mecanismul cu procesul, însemna că exista o puternică preferință



față de țintele cantitative și că aceste ținte nu ar fi putut conduce către performanța în afaceri care a fost căutată. Dat fiind faptul că întregul proces a fost relaționat de recompensa financiară, atunci este ușor de înțeles rezistența față de a fi „procesat” în acest fel. Tendința marilor organizații de a adopta acest sistem, sau alte variante ale acestuia, este evidentă. Uniformitatea și obiectivitatea, la fel ca și precizia sunt toate propuse ca și avantaje.

3. Feedback-ul trebuie să fie clar și constructiv. – Numai criteriile fixate și asupra cărora s-a ajuns la o înțelegere pot fi folosite pentru a face aprecieri și toate dovezile disponibile ar trebui folosite. Acolo unde dovezile suplimentare sunt disponibile, dar nu au fost adunate, ar trebui să se acorde posibilitatea de face acest lucru. Dacă apar inconveniențe, acestea ar trebui clarificate și rezolvate. Oferirea și recepționarea de feedback pot fi foarte detașate una de cealaltă, și este esențial ca ambele să fie făcute cu sensibilitate și sinceritate. Ideea unui hamburger - partea superioară și posterioară sunt alcătuite din comentarii pozitive, rugă și recunoaștere, și mijlocul din puncte de îmbunătățire - este o bună abordare a acestei probleme. Feedback-ul trebuie să fie bine organizat în timp, precis, relevant și trebuie să fie îndreptat către viitor.

- Exercițiul oferit în finalul acestei secțiuni despre predare este o metodă ideală de a oferi și de primi feedback!

În identificarea următoarelor nevoi de învățare, următoarele criterii pot fi utile.

1. Indivizii ar trebui să fie capabili să se identifice cu competența actuală și cu propriile scopuri pe termen lung. Competențele cerute pentru a atinge scopurile pe termen lung ar trebui stabilite în prealabil.
2. Posibilitățile de învățare ar trebui să se plieze pe nevoile de învățare. Stilul preferat al celui ce învață ar trebui să fie luat în evidență și alegerile să fie luate dintr-o arie largă de posibilități.
3. Managerii trebuie să se angajeze la un sprijin permanent. Evaluarea ce urmează ar trebui să fie văzută ca și parte componentă a unui proces în care managerul are un interes vital. Asistența în alegerea experiențelor de învățare, pregătirea pentru ele și reevaluarea influenței lor externe ar trebui să fie pusă de comun acord și să se construiască un plan în următoarea perioadă.

4. Ar trebui notată o evidență a evaluării performanței și planurile și angajamentele pentru viitor, și apoi ar trebui să se ajungă la un comun acord între manageri și membrii personalului.

Punctele enumerate mai sus au fost scrise intenționat în stilul formal, folosit atunci când introducem proceduri pentru recenzii ale muncii sau pentru evaluarea performanței. Realitatea – poate mai frecvent în organizațiile europene de tineret - este că beneficiile unei astfel de proceduri sunt mai mult sau mai puțin controlate de calitatea relațiilor dintre personal și manageri - fie ei plătiți sau neplătiți. Relații deschise și sincere și abilitatea de a oferi și de a primi feedback ca și o normă zilnică va asigura recenziile regulate ale muncii, ce sunt niște experiențe profitabile și chiar plăcute.

Sugestii pentru training

- Cereți participanților la curs să întocmească un plan pentru o recenzie obișnuită a muncii. Care ar fi norma de timp? Ce întrebări ar trebui să fie puse înainte și pe parcursul verificării.
- Luați în considerare influențele externe în cadrul unei verificări obișnuite. Cum le facem SMART - Specifice, Măsurabile, Posibil de atins, Realiste, Încadrate în timp?

3.4 A instrui, a îndruma, a consilia

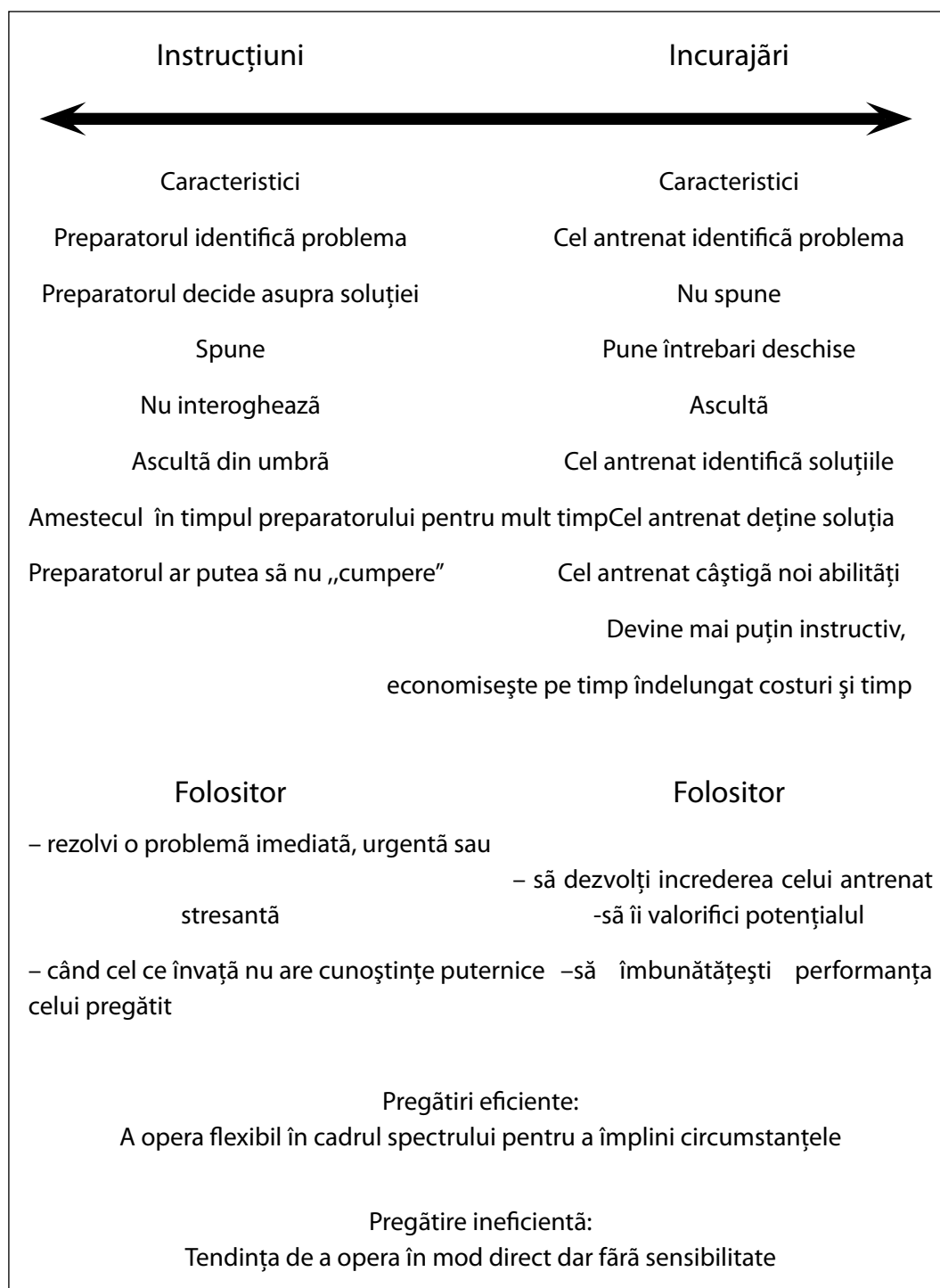
3.4.1 A instrui

Instruirea este un proces care ajută îmbunătățirea performanței - tradițional cel mai bine se înțelege conceptul în domeniul sportului. Aici performanța vizează câștigarea curselor sau competițiilor, depășirea recordurilor anterioare.

Instructorul este o persoană care face posibilă îmbunătățirea folosindu-te de o selecție de stiluri de abordare și tehnici potrivite pentru sport, în ceea ce privește pe individ și competiția în sine.

Este o metoda de instruire care implică în mod normal o relație reciprocă de încredere, și această este cu siguranță adevărată când vine vorba de a fi aplicată în lumea muncii.

Fig. OM-17: Spectrul de instruire





Pregătirea poate rezulta fie din procesul de recenzie al muncii, ori din alte situații, cum ar fi startul într-o nouă slujbă sau într-un proiect. În cadrul modului de conducere centrat pe acțiune menționat mai devreme (figura 12), pregătirea se aplică în primul rând în cercul ce marchează nevoile individuale. Într-adevăr relaționarea este din nou cuvântul cheie în cadrul pregătirii.

Ca și conducerea, prepararea – care poate fi descrisă ca una dintre multele unelte ale unui manager sau lider – poate fi aplicată folosind un spectru de stiluri comportamentale; de la directiv către facilitativ.

Sugestii pentru training

- Luați în considerare problemele sau sarcinile care ar putea folosi pregătirii în cadrul personalului, plătit sau neplătit în organizația voastră.
- Luați în considerare cât de importantă este pregătirea pentru înțelegerea detaliilor tehnice ale slujbei celui antrenat. Cum se diferențiază aceasta de alte elemente ale conducerii?

Modelul de mai sus arată importanța relației în cadrul procesului de învățare. Încrederea valorifică o relație care poate apoi să abordeze un anumit număr de obiective într-o abordare ciclică.

Feedback-ul este o parte esențială. Dacă pregătirea vizează întrajutorarea oamenilor spre a umple golurile din performanța personală, atunci feedback-ul semnifică să îi lași pe oameni să vadă cât de bine și-au umplut golurile.

Oferirea de feedback cere aptitudini și este în același timp rezultatul și motivul pentru relațiile bazate pe încredere menționate mai devreme. Ca și o practică verificare, luați în considerare următoarele:

1. Începeți și finalizați o activitate într-o manieră pozitivă – considerați feedback-ul ca și pe un hamburger, cu aspectele pozitive ca fiind chiflele și aspectele ce privesc îmbunătățirea ca fiind carnea.
2. Concentrați-vă asupra realităților și fiți pregătiți să dați exemple specifice.
3. Gândiți-vă la limbajul trupului vostru. Ce semnale trimiteți prin intermediul posturii și contactului vizual (sau lipsa acestuia)?

4. Asigurați-vă că feedback-ul este dat imediat ce observațiile sunt făcute.
5. Folosind o abordare încurajatoare vei oferi celui pe care îl antrenezi timpul să mediteze asupra propriilor soluții. Întrebările deschise vor fi folositoare în acest proces.

Primirea feedback-ului cere de asemenea anumite abilități, și poate cel mai important, dorința de a învăța. Iată câteva ponturi practice:

1. Ține minte că persoana care oferă feedback este de partea ta. Ar putea să-și asume un risc dacă vorbesc astfel.
2. Ia în considerare limbajul trupului. Ce fel de semnale trimiți prin contactul vizual și postura corpului?
3. Ascultă cu atenție, cere explicații atunci când e necesar, nu încerca să te justifici, să te aperi decât dacă ți se cere aceasta.

Sugestii pentru training

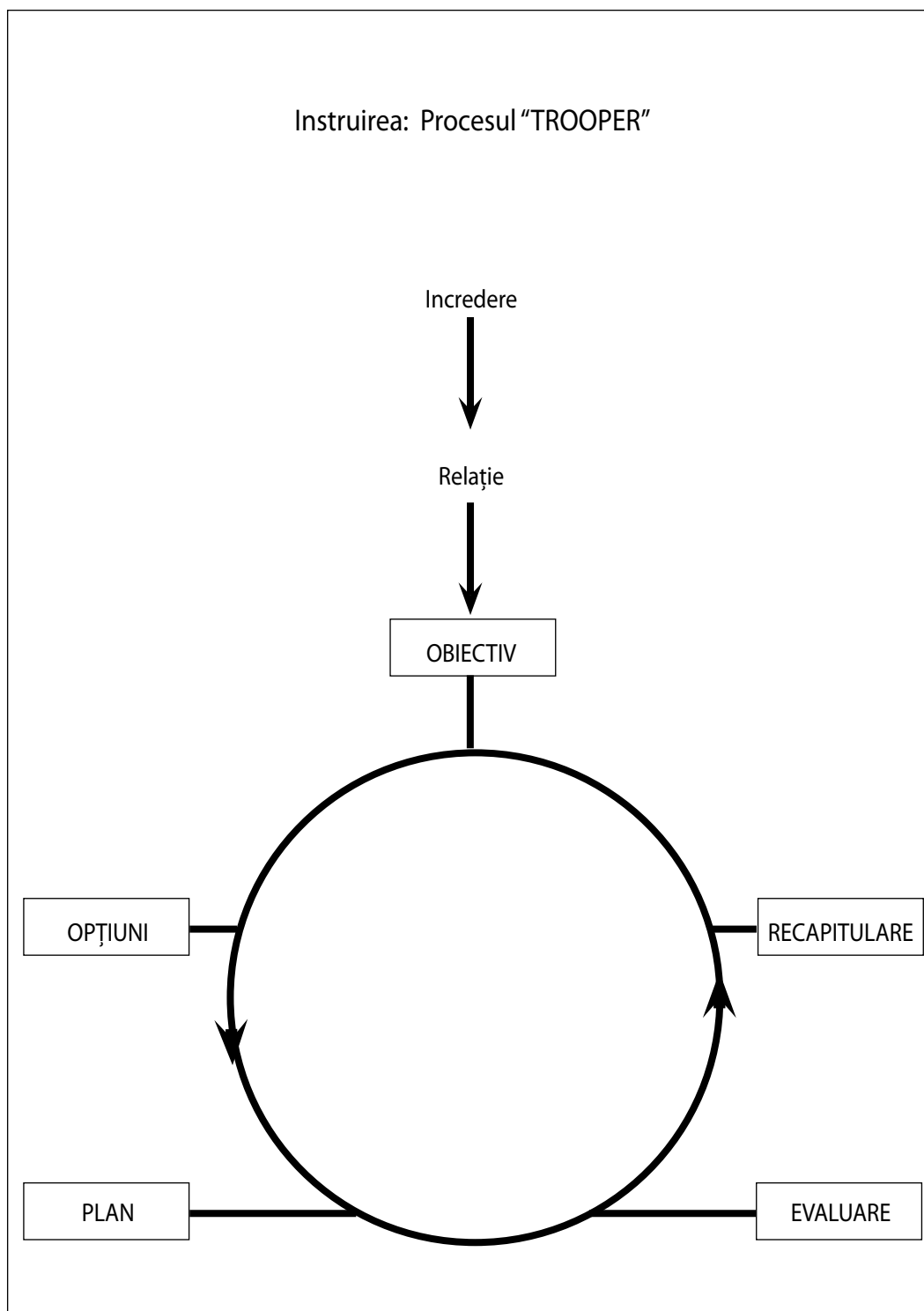
- Alege o activitate în care instructorul poate observa alt membru al organizației duce la bun sfârșit o sarcină (fă o prezentare). Oferă un timp de pregătire apoi structurează un interviu de pregătire unde un al treilea membru al grupului poate observa și oferi feedback, feedback-ului!

3.4.2 Îndrumare

În timp ce pregătirea este văzută în general ca și o unealtă folosită de un manager, îndrumarea este, în termeni moderni, cel mai des, dar nu în mod exclusiv, o relație ce se petrece în afara situației manager – subordonat. Cuvântul vine din mitologia greacă unde Ulise a încredințat fiului său datoria de a avea grijă de vechiul său prieten Mentor. Pregătirea și povățuirea sunt cel mai adesea folosite în sensul de îndrumare, dar sperăm că această secțiune va oferi o suficient de clară distincție între cele trei.

În introducerea cărții lui David Clutterbuck, „Fiecare are nevoie de un mentor” din 1991 sunt date o serie largă de definiții. Pe scurt, fraze ca „un amestec ai strămoșilor egalității”, „un model în viață, un antrenor, și un confident”, „o relație protejată în care învățarea și experimentarea pot surveni, potențiale abilități pot fi dezvoltate și în care rezultatele pot fi măsurate în ter-

Fig. OM-18: Diagrama Trooper





meni de competență mai degrabă decât un teritoriu curricular închis”.

Îndrumarea vizează în acest caz dezvoltarea personală, care nu trebuie să se relaționeze cu slujba „protejatului” în mod direct. Are alături unei relații de lungă durată, în care individul este încurajat să exploreze, să discute, să experimenteze, să mai discute, și poate să tragă niște concluzii pe parcurs. Încrederea și integritatea sunt esențiale din nou, la fel cum este angajamentul pe termen lung atât pentru mentor cât și pentru protejat.

Anumiți oameni aleg mentori din afara propriilor organizații în timp ce alții preferă o înțelegere mai îndeaproape a organizației, oferită de către un coleg. Îndrumarea în problemele egalității în cadrul organizațiilor de tineret, sau acelea care sunt adesea conduse de oameni tineri poate fi în egală măsură profitabile. Poate fi de asemenea un proces benefic de ambele părți - în special dacă un membru al personalului este îndrumat de un voluntar sau de un membru al Consiliului.

Sugestii pentru training

- Un rezumat al rolului mentorului este oferit de un comentator în paragraful de mai jos. Evaluează în primul rând cât de competent ai fi să duci la bun sfârșit fiecare parte a rolului; și în al doilea rând pe cine cunoști în prezent care ar putea să efectueze rolul pentru tine.

MENTORII

- Organizează relațiile
- Încurajează protejatul
- Ajută la dezvoltarea protejatului
- Educă protejatul
- Oferă respect reciproc
- Răspunde la necesitățile protejatului



Folosindu-te de acest model, este greu a te împotrivii îndrumării în ceea ce privește egalitatea.

Dacă este descris rolul mentorului atunci aceasta ne va ajuta să descoperim mentorii - și în sens opus să evaluăm dacă tipul nostru de caracter se pliază peste cerințele de devenire ale un mentor. Clutterboock prezintă o listă cu itemi de verificat. El sugerează să căutăm un mentor care:

1. Deja are o bună experiență în ceea ce privește dezvoltarea altora

2. Prezintă un interes autentic față de ipostaza în care oamenii avansează și care se poate lega de ei afectiv prin înțelegerea problemelor lor
3. Are o arie largă de abilități pe care să o transmită
4. Are o mare capacitate de a înțelege organizația; cum funcționează și încotro se îndreaptă
5. Combină răbdarea cu abilitățile interpersonale și o abilitate de a lucra în cadrul unui program nestructurat
6. Are suficient timp să se dedice relațiilor
7. Poate câștiga respectul protejatului
8. Are propria rețea de relații și contacte

Este considerată ca și o practică sănătoasă, aceea în care relațiile mentorilor au începuturi și sfârșituri clare. Nu este neobișnuit pentru aceste relații să se dezvolte și să dureze ani. Relația originală este una bazată pe responsabilitate considerabilă - cel mai frecvent construită la cererea organizației și cu scopul final de a aduce beneficii organizației.

Relațiile bazate pe îndrumare în mari organizații comerciale sunt cel mai adesea bazate pe piese specifice de muncă sau proiecte clar definite. Aceasta probabil ca orientează atenția către dezvoltarea profesională. Atunci când relațiile bazate pe îndrumare se folosesc de experiențele zilnice ca dicte de presiunile zilnice ale muncii într-un ONG, atunci focalizarea se schimbă. Iarăși se pare că ne lovim de dezvoltare personală de dragul conceptului - o parte probabil din baza de valori a organizației. Relația bazată pe îndrumare poate conduce către dezvoltarea personală în jurul unui spectru larg al vieții, atât ca mentor, cât și ca protejat.

Sugestii pentru training

- Roagă participanți să se gândească asupra modului cum ar putea să se folosească de o relație cu un mentor. Ce probleme ar considera utile de discutat cu un mentor. Cât de departe ar fi pregătiți să ajungă?

3.4.3 Consiliere

Consilierea este de asemenea un concept pe care îl considerăm în alternanță cu celelalte și de a fi folosit într-o arie de contexte diferite. În vederea atingerii scopurilor acestei secțiuni, ne vom referi

la el ca și la un proces de interacțiune, utilizat într-o arie de relații, care evaluează o persoană în procesul de reflectare asupra unei probleme sau asupra unor rezultate. Nu vom discuta aici despre consilierea profesională, care aduce cu ea o serie de abilități profesionale, deși bazate pe principiile ascultării active descrise mai jos. În această secțiune termenul de client este utilizat cu același sens uzitat de profesioniștii englezi în domeniu

Din acest motiv, aceste tehnici de consiliere sunt folosite de lideri, manageri, antrenori, mentori, și o arie largă de relații bazate pe egalitate.

Consilierea este bazată pe rezolvarea problemelor. Cel mai frecvent urmează evoluția:

Contract – Explorare – Înțelegere – Acțiune –
Recenzie

Un contract este o învoială stabilită între sfătuitor și client. E necesar să acopere constrângerile timpului, limitele confidențialității și așteptărilor în ceea ce privește procesul.

Explorarea este faza în care ascultarea activă este cheia. EARS-ul mnemonic este de mare folos aici:

Encourage - încurajare
Ask - întrebare
Reflect - reflectare
Summarise - rezumare

Pe parcursul înțelegerii frazei, scopul este să ne asigurăm că atât consilierul, cât și clientul înțeleg problemele deplin și clar. Parafrizarea și încurajarea specifică, contradicțiile antrenante și implicațiile clarificatoare sunt parte ale acestui proces.

Acțiune: Această fază principală de rezolvare a problemelor poate include creionarea problemei folosind o hartă mintală sau o organigramă. Ar putea include o arie de întrebări de rezolvare a problemelor (cum ar fi FSOA-Forțe, Slăbiciuni, Oportunități și Amenințări) o analiză atunci – și -acum a problemelor sau începea cu obiectivul (soluția) și munca în retrospectivă.

Verificarea: Dacă cazi de acord să folosești ședința de consiliere, după o perioadă de timp prestabilită, vei introduce un element de responsabilitate susținută pentru deciziile luate. Te vei asigura de asemenea că suportul de expediere este monitorizat.

Prevenirea: Consilierea poate veni dintr-o serie de rezultate. Clientul se poate simți bine și motivat să urmeze ședințele propuse. Acest lucru se poate întâmpla numai dacă persoana respectivă a înțeles deplin problema, dar are nevoie de ajutor profesionist în rezolvarea acesteia. Dar în anumite cazuri, clientul se poate simți și mai instabil decât la început. O problemă majoră se poate ivi și o evadare din această situație s-ar putea să nu fie evidentă.

Din punctul de vedere al consilierului, ar putea fi o mare satisfacție în a fi ajutat un membru al echipei sau un coleg, dar consilierul s-ar putea simți și împovărat de problema clientului. De-a lungul empatizării se poate vorbi atât de dezvoltare personală, cât și de șoc sau epuizare.

În cadrul consilierii profesionale, supravegherea și suportul este crucial pentru consilieri. Ca și manager într-un rol de consilier, este esențial ca să iei în considerare propria structura de suport. Dacă ești nesigur în ceea ce privește abilitatea de a face față problemei, atunci caută ajutor din exterior.

