

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL



ÎN ANUL 1998, CONSILIUL EUROPEI ȘI COMISIA EUROPEANĂ DECID SĂ FACĂ O ACȚIUNE COMUNĂ ÎN DOMENIUL TRAININGULUI PENTRU LUCRĂTORII EUROPENI DE TINERET, ȘI ASTFEL AU PUS BAZELE UNUI PARTENERIAT. SCOPUL ACESTUI PARTENERIAT, CARE ESTE CONCRETIZAT ÎNTR-O SERIE DE ÎNȚELEGERI, ESTE DE “A PROMOVA CETĂȚENIA ACTIVĂ EUROPEANĂ ȘI SOCIETATEA CIVILĂ PRIN INSUFLAREA UNUI IMPULS TRAININGULUI LIDERILOR DE TINERET ȘI LUCRĂTORILOR DE TINERET LUCRÂND ÎNTR-O DIMENSIUNE EUROPEANĂ”.

COOPERAREA ÎNTRE CELE DOUĂ INSTITUȚII ACOPERĂ O ARIE LARGĂ DE ACTIVITĂȚI ȘI PUBLICAȚII, DE ASEMENEA PROMOVÂND UNELTE PENTRU VIITOARE REȚELE.

TREI MARI COMPONENTE GUVERNEAZĂ PARTENERIATUL: O OFERTĂ DE TRAINING (TRAINER PE TERMEN LUNG PENTRU TRAINERI ȘI TRAININGUL ÎN CETĂȚENIA EUROPEANĂ), PUBLICAȚIILE (ATÂT PRINTATE CÂT ȘI VERSIUNILE ELECTRONICE ALE MATERIALELOR DE TRAINING ȘI ALE REVISTELOR) ȘI UNELTE PENTRU REȚELE (FONDUL COMUN DE TRAINERI ȘI SCHIMBUL DE POSIBILITĂȚI). UN ULTIM SCOP, ESTE SĂ RIDICE STANDARDELE ÎN MUNCA DE TINERET LA UN NIVEL EUROPEAN ȘI SĂ DEFINESCĂ CRITERIILE DE CALITATE PENTRU ASTFEL DE TRAININGURI.



2000



www.training-youth.net

THE BIG FAMILY STRASBOURG

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL



PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH
www.training-youth.net

Management Organizational T-kit

Bine ați venit la seriile T- Kit

Unii dintre voi poate v-ați întrebat: Ce înseamnă T – Kit? Noi vă putem oferi cel puțin două răspunsuri. Primul este tot atât de simplu ca și însăși traducerea în limba engleză: "Training T - Kit". Al doilea are mai mult de-a face cu rezonanța cuvântului care poate fi foarte simplu pronunțat „Ticket” („Bilet”), unul din documentele de transport pe care le folosim în mod obișnuit când mergem într-o călătorie. Deci, omulețul de pe copertă, numit „Spiffy” are în mână un bilet de tren, pentru a merge într-o călătorie, în descoperirea unor noi idei. Noi am imaginat acest T- Kit ca un mijloc pe care fiecare dintre noi îl folosește în munca lui. Mai exact, noi am dori să ne adresăm lucrătorilor de tineret și trainerilor pentru a le oferi acestora soluții teoretice și practice cu care să poată lucra și de care să se folosească în munca cu tinerii.

Seria T – Kiturilor este rezultatul unui an de efort colectiv, care a implicat oameni de diferite culturi, cu experiența profesională și organizațională. Lucratori de tineret, reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale de tineret și scriitori profesioniști au muncit împreună în ideea creării unei publicații foarte puternice din punct de vedere calitativ, care să se adreseze unui grup țintă care a recunoscut diversitatea Europei prin apropierea de fiecare subiect.

T – Kiturile sunt un produs al Parteneriatului European pentru lucrători de Tineret, sub egida Comisiei Europene și a Consiliului Europei. În afara T – Kiturilor, parteneriatul între cele două instituții a avut rezultate și în alte domenii de cooperare, cum ar fi training cursurile, revista „Coyote” și un dinamic site pe Internet.

Pentru a afla mai multe informații și alte rezultate ale acestei colaborări (noi publicații, cursuri, materiale ajutătoare, etc) sau pentru a descărca versiunea electronică a T – Kiturilor, vizitați pagina web la adresa: www.training-youth.net.

Council of Europe publishing
F-67075 Strasbourg Cedex

ISBN 10 973-0-04368-x, ISBN 13 978-973-0-04368-6
© Council of Europe and European Commission, Julie 2000
Reprintat în 2004

Traducerea în limba română a acestui T-Kit a fost autorizată de Programul Parteneriatului European pentru Educarea Tinerilor, un proiect al Consiliului Europei și al Comisiei Europene, iar responsabilitatea pentru traducere aparține Asociației Atelier.



Management
Organizațional
T-Kit

Coordonator Colecția T-kit:
Silvio Martinelli

Editori Colecția T-kit:
Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Autori Colecția T-kit:
Jonathan Bowyer
Arthur Murphy
Paola Bortini
Rosa Gallego Garcia

Comitetul de editare
Bernard Abrignani
Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire

Elisabeth Hardt
European Federation
for Intercultural Learning

Esther Hookway
Lingua Franca

Carol-Ann Morris
European Youth Forum

Heather Roy
World Association of Girl Guides
and Girl Scouts

Secretariat
Sabine Van Migem (Administrative support)
Genevieve Woods (Librarian)

Coperta și mascota Spiffy
The Big Family

Mulțumiri speciale către:
Patrick Pennings pentru că a coordonat lansa-
rea Colecției T-kit, a oferit sprijin continuu și a
asigurat legătura cu alte proiecte ale Inteligerii
Parteneriatului .

Anne Cosgrove și Lena Kalibataite pentru
contribuția oferită în prima fază a proiectului.

Tuturor editorilor și autorilor, care au aprobat
reproducerea materialelor lor.

Ultimii, dar nu cei din urmă, oamenilor, cu dif-
erite calități, la momente diferite și în moduri
diferite care au făcut toate acestea posibile!



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Council of Europe
DG IV
Directorate of Youth and Sport

European Youth Centre Strasbourg
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbourg, France
Tel: +33-3-8841 2300 – Fax: +33-3-8841 2777

European Youth Centre Budapest
Zivatar ucta 1-3
H-1024 Budapest, Hungary
Tel: +36-1-2124078 – Fax: +36-1-2124076

European Commission
DG Education and Culture
Unit D5: Youth Policy and Programme
Rue de la Loi, 200
B-1049 Brussels, Belgium
Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158

Cuprins

Introducere	7
1. Cadrul: contextul și cultura	
Organizațiilor Europene de tineret	9
1.1 Introducere	9
1.2 Contextul istoric	11
1.3 Cultura organizațională	12
1.3.1 Ce este cultura?	12
1.3.2 Stiluri organizaționale	14
2. Autoconducere	19
2.1 Introducere	19
2.2 Dezvoltarea conștiinței de sine	19
2.2.1 A învăța să înveți	19
2.2.2 Educație experimentală și stiluri educaționale	19
2.2.3 Învățarea afectivă	23
2.2.4 A învăța să gândești	24
2.2.5 Prejudecata	25
2.3 Organizarea propriilor resurse	27
2.3.1 De la competență la profesionalism	27
2.3.2 Motivarea personală	28
2.3.3 Organizarea timpului	29
2.3.4 Cum faci față stresului	32
2.3.5 Organizarea comunicării	35
2.3.6 Cum faci față schimbării	36
3. Conducerea oamenilor	43
3.1 Introducere	43
3.2 Echipa și lideri	43
3.2.1 Munca în echipă și conducerea	43
3.2.2 Motivarea oamenilor	49
3.2.3 Împunerea	51
3.2.4 Responsabilitate	51
3.3 Formare, dezvoltare și evaluare	51
3.3.1 Organizarea bazată pe învățare	51
3.3.2 Moduri de învățare	53
3.3.3 Aprecieri privind performanța și retrospectiva muncii	53
3.4 A instrui, a îndruma, a consilia	54
3.4.1 A antrena	54
3.4.2 A îndruma	56
3.4.3 A consilia	58

4. Administrarea proceselor	61
4.1 Introducere	61
4.2 Conducerea organizației	61
4.2.1 Structura organizațională	62
4.3 Managementul sistemelor	64
4.4 Organizare, dezvoltare (OD)	65
4.5 Luarea deciziilor și politica de dezvoltare	66
4.6 Comunicare și informare	67
4.7 Cunoaștere și învățare	69
4.8 Planificare strategică	71
4.8.1 De ce planificarea e importantă?	71
4.8.2 Ce înseamnă planificare strategică?	71
4.8.3 Pașii în planificarea strategică	72
4.9 Management financiar	76
4.9.1 Buget	76
4.9.2 Bilanțul	78
4.9.3 Declarația de venituri și cheltuieli	78
4.9.4 Declarația privind rezultanta banilor lichizi	78
4.10 Încheierea de contracte	78
4.11 Termenii și condițiile de angajare	78
4.12 Managerierea relațiilor externe	79
Anexa 1: Perspectivele istorice și contemporane ale conducerii	81
Anexa 2 : Test de evaluare	85
Anexa 3 : Referințe și documentare în domeniu	87

Acest T-kit încearcă să încurajeze dezvoltarea organizațiilor de tineret din întreaga Europă prin prevederile unei baze teoretice și aplicații practice privind tehnici de organizare a conducerii.

A fost produs cu scopul de a servi:

- formatorilor și celor care vor desemna informațiile în domeniul managementului organizațional
- managerilor (Secretari General, Coordonatori internaționali, președinți, etc.) de organizații non-guvernamentale mici sau medii.

Ambele cuvinte „manager” și „management” pot părea uneori nepotrivite față de jargonul folosit în organizațiile tinere.

Cu toate acestea, am vrea să subliniem că management-ul nu este doar o practică de afaceri, că orice voluntar, organizând o excursie de o zi înseamnă să-ți organizezi timpul, oamenii și resursele. Și de aceea, este important ca indivizii să se familiarizeze și să se identifice cu conceptul de „management”.

Acest T-kit nu încearcă să ofere informații către toate problemele organizaționale. La fel cum organizațiile și indivizii sunt unici și soluțiile sunt unice.

Astfel încât, nu este vorba de o rețetă miraculoasă, ci doar de tehnici și metode adaptabile realității organizației tale pentru a o ajuta să-și modifice calitatea.

O publicație de acest calibru nu are destul spațiu să cuprindă în detaliu toate subiectele privind managementul organizațional. Din această cauză autorii au fost nevoiți să fie selectivi privind alegerea subiectelor dezvoltate în lucrare. Selecția subiectelor pentru acest material, cât și gruparea acestora în 4 capitole este rezultatul unor dezbateri amănunțite între autori, oameni cu vastă experiență în management- teoretic și practic. Alte T-kit-uri sunt planificate pe viitor pentru a dezvolta subiecte ca :stângerea fondurilor și o bibliografie complementară este atașată diferitelor teme din această publicație.

Acest T-kit este împărțit în 4 secțiuni care pot fi citite independent și care sunt de asemenea în interrelație;

de aici demonstrând abordarea completă privind managementul organizațional. Fiecare secțiune include o bază teoretică, analiză și exerciții specifice pentru a fi citite formatorilor în timpul lucrului.

Capitolul 1 descrie organizațiile ca și sistemele relaționate cu mediul extern și capabile să dezvolte un mediu intern specific numit cultură. Folosirea cuvântului „cadru” este intenționată și direcționată spre ajutarea celor care sunt implicați în management vizând în primul rând contextul tinerelor organizații și rolul lor în societatea de astăzi.

Capitolele 2 și 3 sunt dedicate oamenilor: principala resursă organizațională: Capitolul 2 vizează auto-conducerea, organizarea de sine –cheia în procesul de conducere al altora. Privește descoperirea propriului potențial ca și manager, conducător, vizând înțelegerea modului cum învățăm. Subliniază, de altfel importanța relațiilor în management.

CCapitolul 3 este despre conducerea oamenilor. Managementul nu este văzut ca și factorul determinant în organizații ci ca o funcție focalizată pe misiunea organizației. Managementul dă posibilitatea scopului să fie definit și împlinit prin adaptarea la schimbare și prin menținerea unei balanțe între diferitele presiuni ale muncii frecvente în conflict.

Capitolul 4 pătrunde în managementul procesului sau în „resursele non-umane” din interiorul sau exteriorul organizației. Procesele sunt tratate ca și elemente dinamice în activitatea unei organizații-mereu în schimbare, reacționând și dezvoltându-se.

Etimologia cuvântului organizație vine din cuvântul de origine greacă „organon” ceea ce înseamnă unealtă sau instrument. Informațiile cuprinse în următorul capitol sperăm să ajute tinerele organizații să fie eficiente ca și unelte în mâinile tinerilor din întreaga Europă.

Sperăm că veți citi cu plăcere acest T-kit.

1. Cadrul: Contextul și cultura tinerelor organizații europene

1.1 Introducere

Sunt mulți termeni care să numească și să definească tineretele organizații, dar mulți dintre ei par a nu fi destul de largi în conținut încât să surprindă întreaga varietate. De fapt definițiile par să surprindă diversitatea, atât de actuală și de frecventă în tineretele organizații. Cu toate acestea ar fi interesant să revedem conținutul acelor definiții deoarece multe dintre ele subliniază aspecte cheie în societate și rolul pe care acestea le joacă.

a) Sunt organizații de tineri voluntari –cu toate că unii ar putea să plătească angajați, deciziile importante sunt luate de voluntari

b) Sunt organizații non-profit, ceea ce înseamnă că nu pot avea profit economic, și că orice profit va fi investit în activități care vor contribui la atingerea scopului misiunii

c) Sunt organizații neguvernamentale, ceea ce înseamnă că nu sunt parte din administrația publică, cu toate acestea nu înseamnă că nu pot fi susținute (financiar) de administrația publică¹

d) Sunt organizații de tineret =un grup de persoane care s-au reunit cu scopul de a atinge o valoare comună, cu o structură și organizație comună.

Tinerii joacă un rol determinant în măcar unul dintre următoarele elemente:

- Tinerii sunt responsabili pentru binele organizației –asta nu înseamnă că nu sunt beneficiari direcți . Beneficiarii ar putea fi patrimoniu cultural, mediul sau oamenii mai în vârstă.
- tinerii beneficiază de activitățile organizației. Cu toate acestea , activitățile organizației pot fi coordonate și de adulți.

Sugestii pentru training

Unii ar putea gândi că, în mod evident toți cei implicați într-o organizație de tineret împărtășesc aceleași opinii și cunoștințe despre organizație; dar în multe cazuri aceasta este departe de adevăr. Acest prim exercițiu ar putea oferi grupului oportunitatea să discute diferite idei pe care fiecare le are despre organizație. Ca și rezultat grupul va stabili de comun acord un vocabular despre organizație.

- Roagă grupul să revadă definițiile de mai sus și să discute caracteristicile și condițiile de împlinire a organizațiilor în fiecare fel. După aceasta , grupul va stabili alte trăsături diferite care ar putea fi mai potrivite organizației.
- Pentru a ajuta grupul să ia în considerare toate aspectele importante, următoarea listă poate fi distribuită să potențeze comunicarea, asigurându-se că toți participanții le relaționează cu propria organizație.
 - obiective
 - perioada stabilită
 - structura internă
 - Internal structure
 - câmpul de acțiune
 - grupul-țintă
 - importanța geografică
 - continuitatea activităților
 - tipuri de activitate
 - relații cu alte organizații



¹ a, b and c din Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)

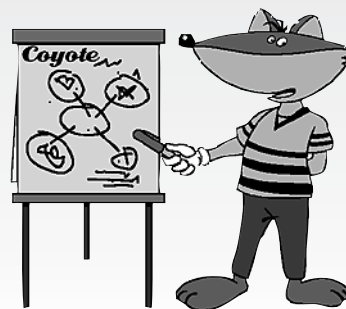


Dacă am putea compara diferitele definiții și roluri ale organizațiilor de tineret din întreaga Europă ar fi ușor să realizăm că sunt diferențe mari în ceea ce privește opiniile de la o țară la alta. Aceasta nu numai că influențează într-o mare măsură rolul pe care îl joacă în societate dar și modul în care

constant îmbunătățite în ceea ce privește dezvoltarea în cadrul lor, astfel încât schimbările să nu îi ia prin surprindere sau să treacă neobservate. De exemplu, o nouă prevedere publică a unui anume serviciu ar putea să rezolve

Sugestii pentru training

- Îndată ce se stabilesc caracteristicile definitive ale organizației, ar fi indicat să pășim înainte, și să aflăm care este rolul organizației în societate. Următoarele întrebări pot fi de folos participanților pentru a-și facilita înțelegerea:
 - organizațiile de tineret creează un spațiu sau umplu un gol?
 - continuă ele munca ce ar trebui făcută de membrii guvernului? sau dau ele răspunsuri ori alternative problemelor specifice ce afectează societatea și tinerii în special?
 - care este adevărata contribuție a organizațiilor de tineret în ceea ce privește creșterea vigilenței și apărarea drepturilor?
 - mai există și alte persoane care au acest tip de activitate? dacă există, activează în aceeași arie? sau există diferențe?
 - organizațiile de tineret oferă posibilitatea tinerilor să aibă un rol activ în societate?
 - de ce anumiți oameni se implică voluntar, și alții nu?
 - este voluntariatul o modă care va muri în curând sau este un mod autentic al tinerilor de a se implica?
 - organizațiile de tineret promovează și exersează valori și atitudini ce sunt importante pentru societate?
 - organizațiile de tineret sunt reprezentate de tinerii din Europa sau de o minoritate implicată în procesul organizației? Pot prin urmare organizațiile de tineret să fie numite adevărate portavoci ale tinerei generații sau nu sunt îndreptățite să joace acest rol?



acționează. Este important să fim conștienți de diferențele scenarii pe care le folosesc organizațiile în Europa, deoarece toate aceste diferențe au un impact în ceea ce privește modul în care sunt conduse, deci în domeniul managementului.

Aceste întrebări nu au doar un singur răspuns valabil, cerința fiind ca grupul să decidă în care situație sunt implicați.

Altă influență vine din direcția faptului că organizațiile de tineret nu există în vid. Ele trăiesc într-un spațiu specific care le influențează. Din acest motiv organizațiile de tineret trebuie

problema cu care se confruntă tinerele organizații, pe care încearcă să o soluționeze prin munca lor, dar nu reușesc să o anticipeze și să acționeze în direcția ei, astfel că acest lucru se traduce prin faptul că scopul organizațiilor nu va mai exista și mai devreme sau mai târziu va trebui să se dizolve sau să se reorganizeze. De exemplu acordarea unei mai mari însemnătăți față de o problema anume ar putea reprezenta munca principală a organizației, ce ar putea crea noi oportunități pentru ea.

Ceea ce am vrea să subliniem aici este că problema – cheie pentru cei în pozițiile de conducere din cadrul organizațiilor de tineret este aceea că ei trebuie să fie capabili să perceapă realitatea

înconjurătoare ca și singurul mod de a fi activi și să dezvoltăm interesele organizației în linie directă cu prezentele și viitoarele nevoi ale societății.

rile poate fi greu de înțeles fără trecutul istoric, iar aceasta poate influența modul în care percep activitatea în organizație. Faptul că anumite lucruri se fac în același mod nu este o garanție a calității, de aceea această viziune ar trebui analizată spre a ne îmbunătăți organizațiile.

1.2 Contextul istoric

Îndată ce am aflat unde suntem trebuie să descoperim cum am ajuns acolo. Multe dintre aspectele și practicile actuale ale organizațiilor își au rădăcinile în propria lor istorie. Din acest motiv ele trebuie cunoscute și înțelese măcar de cei implicați în managementul practicilor în interiorul organizației. În anumite momente modul concret de a face lucru-

Înainte de a începe orice planificare; înainte de a ne întreba de ce lucrurile merg sau nu merg în cadrul organizației; înainte de a lua orice decizie, managerii trebuie să petreacă un anumit timp pentru a-și înțelege propria organizare. Lecțiile de istorie pot fi încorporate în cunoștințele comune și folosite pentru o viitoare planificare.

A fost menționat la începutul acestei secțiuni că ceea ce înseamnă astăzi organizațiile de tineret, este ceea ce ne arată rădăcinile în propria noastră istorie. Ne-am oprit asupra acestora în exercițiul precedent, acum este momentul să ne îndreptăm

Sugestii pentru training

- Adună informații despre istoria organizației prin crearea unei „cărți de identitate” a organizației. Cartea de identitate ar trebui să conțină cel puțin următoarele informații:

Numele organizației

Câmpul de acțiune

Data fondării organizației

Membrii

Structură

Lista în ordine cronologică a evenimentelor din afara organizației, dar care au avut influență asupra ei.

Lista în ordine cronologică a evenimentelor-cheie este viața organizației

Lecții de istorie: cheia către stabilitate și dezvoltare (internă și externă)

Lecții de istorie: repetarea temelor ce arată cauzele de instabilitate

Percepții din afara organizației

Participanții ar trebui rugați la început să fie pe cât de obiectivi posibil, în special în ceea ce privește ultimele trei întrebări. Probabila subiectivitate a răspunsurilor la aceste trei întrebări în special trebuie luată în seamă.





către timpuri prezente și să studiem mai detaliat organizația noastră astăzi. Acum propunem să ne orientăm asupra programelor curente ale organizației și infrastructură. Modul de abordare ar fi acela de a crea un profil organizațional. Următorii pași pot fi folosiți ca și model.

Pasul 1: Listează toate programele activităților și serviciilor, cum ar fi consilierea și sprijinirea, găzduire de informație, angajamente comunicaționale la corporații, înnoirea polițelor publice, etc. Notează nivelele curente de activitate, incluzând de exemplu, informații ca numărul clienților serviți/tratați, costul pe unitate al serviciului, zona geografică servită etc.

Pasul 2: Grupează aceste programe de activități și servicii în funcție de veniturile comune, categorii, servicii similare, și așa mai departe. Percepe aceste grupări ca niște scopuri.

Pasul 3: Pregătește un profil infrastructural. Acesta va include informații privind managementul de bază al funcției de operare ce susține programul respectiv, cum ar fi managementul propriei persoane, strângerea de fonduri, marketing-ul, beneficii și management financiar, cât și consiliul director.

Această informație va include plata curentă și nivelele de personal voluntar pentru toate programele cât și pentru întreaga organizație, cât și mărimea consiliului director.

De asemenea însumează pe scurt sursele și folosirea de fonduri, analiza condiției financiare, și alte date legate de managementul organizațional. (Michael Allison și Jude Kaye-1997).²

Până aici am ajuns cu conceptul de organizație: mai întâi am încercat să decidem ce este o organizație de tineret, apoi am luat în considerare rolul ei în societatea Europeană, și în al treilea rând am descoperit niște aspecte – cheia în propriile organizații.

Astfel, acum primul titlu este clarificat, dar să vedem al doilea?

1.3 Cultura organizațională

1.3.1 Ce este cultura?

Sunt multe definiții ale acestui cuvânt. Dicționarul Longman de Engleză contemporană definește cultura ca și „obiceiurile, credințele, arta, muzica, și celelalte produse ale minții umane create de un anume grup, la un anume moment.”

Cel mai frecvent, cultura este relaționată cu folclorul sau arta. Cu toate acestea, dacă privim conceptul într-o variantă mai deschisă, am putea recunoaște și alte elemente, cum ar fi simțul umorului, gastronomia sau chiar relațiile de familie. Dacă încercăm să explicăm termenul într-o manieră mai simplă, am putea spune că, cultura este un mod particular al unor oameni de a face anumite lucruri.

Și atunci, analogia nu este dificilă; organizațiile de tineret sunt grupuri de oameni care rezolvă anumite cereri într-un anume fel.

Problema aici este că unele din elemente, pe care am putea să le considerăm parte a culturii, nu sunt la fel de evidente ca altele. Următoarea diagramă sugerează că, de fapt, o zecime din componentele culturale sunt evidente, ori 90 % din cultură este în subconștient. Cultura în acest sens este văzută ca un iceberg, unde numai o parte din ea poate fi văzută dar, în mod evident trebuie să fie luată în evidență în întregime.

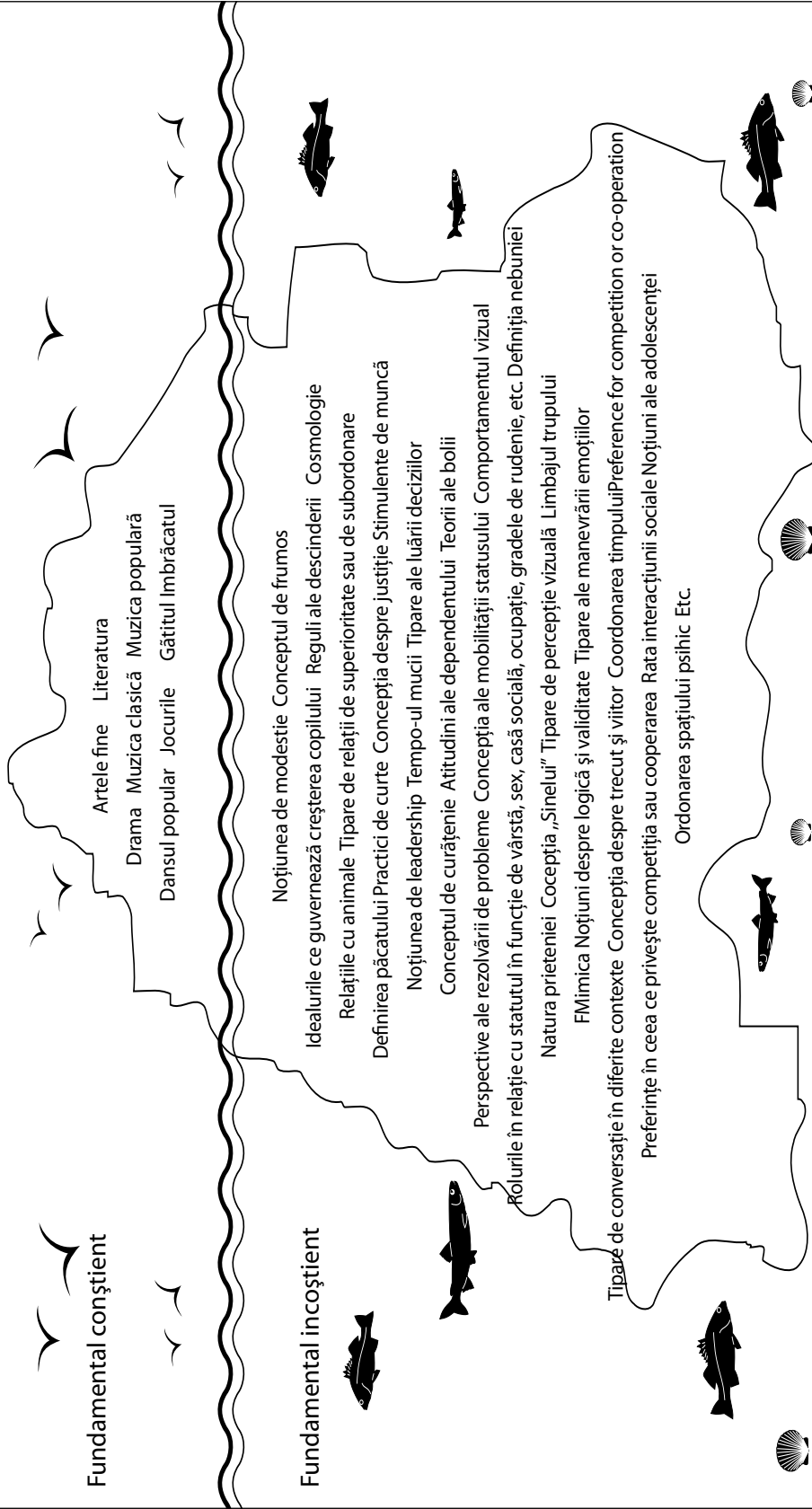
Acum că suntem pe cale să ne implicăm în studierea culturii organizației noastre trebuie să fim prudenți. Este important ca întotdeauna să ne amintim că trebuie să privim în spatele a ceea ce este evident, altfel vom pierde 90% din elementele ce formează cultura noastră.

Mulți autori au scris despre culturile organizaționale; identificând anumite tipare ale comportamentului în care organizațiile se pot identifica ușor.

Sunt anumite aspecte ale culturii care sunt foarte relevante dacă vrem să conducem o organizație. Trebuie să luăm în considerare că fiecare cultură reacționează într-un mod diferit la aceeași problemă, și de asemenea important este faptul că indivizii pot, sau nu să se integreze într-o anumită

² Michael Allison și Jude Kaye (1997)

Fig. OM-1: Conceptul de iceberg al culturii



Sursa : AFS Cartea despre Orientare (1984) vol. IV, p. 14



cultură. Această observație ulterioară a clarificat implicațiile pentru grupurile de persoane care se reunesc să atingă un scop comun.

Sugestii pentru training

Folosiți-vă de următoarele definiții ale culturii organizaționale pentru a stimula dezbaterea. Care ar fi definițiile preferate de grup?

- Trompenars „...esența culturii nu este ceea ce este vizibil la suprafață. Ea este reprezentată de modurile diferite de înțelegere și interpretare a lumii în diverse grupuri de persoane.”
- Morgan dă diferite definiții: „Când vorbim despre cultură ne referim în mod tipic la tiparul de dezvoltare reflectat în sistemul de cunoștințe al societății, de ideologii, de valori, de legi, și de ritualurile zilnice.”
- Wilkins a definit cultura ca și „înțeleșurile luate de-a gata și împărțite, pe care oamenii le dau comprehensiunii lor sociale.”
- Ouchi și Jackson au o definiție ușor directă: „cum sunt făcute lucrurile pe aici.”

Ei spun de asemenea că „Organizațiile sunt niște mini-societăți care își au propriul lor tipar diferit al culturii și subculturii. Astfel de tipare de opinii sau opinii împărțite pot exercita o influență decisivă asupra abilității generale a organizației de a face față schimbărilor cu care se confruntă.”

Autorii acestui T-kit sunt de părere că ultima definiție se pliază pe conceptul lor despre cultură în ceea ce privește organizațiile de tineret. Este o definiție directă și practică care sperăm să ajute pe cei implicați în organizații să înțeleagă cultura organismului de care aparțin.

1.3.2 Stiluri organizaționale

Acum că avem în minte ceea ce am vrut să spunem prin cultură organizațională suntem agata să analizăm câteva dintre „stilurile” organizaționale de bază, așa cum le denumește Charles Handy. Aceste descrieri ne vor ajuta să identificăm cultura organizațiilor noastre, care în schimb ne va ajuta să răspundem la următoarele întrebări:

- de ce sunt făcute lucrurile într-un anumit fel în organizația noastră?
- care sunt avantajele și dezavantajele efectuării lucrurilor în acest mod?
- raportându-ne la propria lor personalitate, de ce oamenii se încadrează sau nu în organizațiile lor?

Răspunsurile la toate aceste întrebări reprezintă o bază esențială dacă noi ca și manageri căutăm noi moduri de dezvoltare ale organizației noastre.

Următoarea descriere reprezintă un rezumat bazat pe clasificarea lui Handy a celor patru principale categorii ale culturii organizaționale:

Cultura clubului

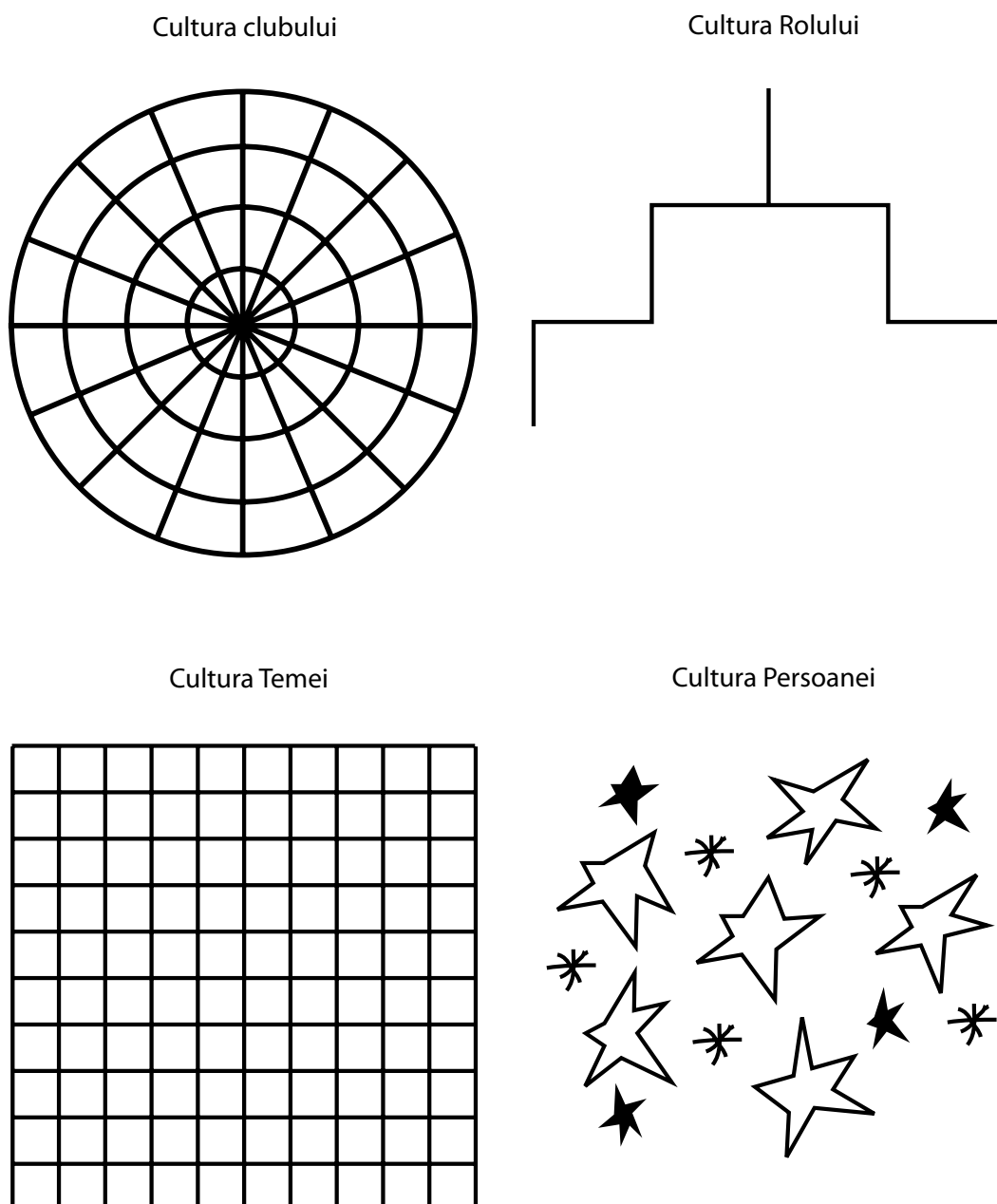
Pânza de paianjen este cel mai ușor mod de a ilustra organizația ca și cheia structurii, încercuită fiind de cercuri de influență care se largesc neîncetat. Cu cât te apropii mai mult de păianjen cu atât mai multă influență ai.

„Ideea organizațională” în „cultura clubului” este că organizația este acolo să se extindă la persoana din conducere cât și la membrul fondator. Dacă ar putea să ducă la capăt fiecare cerință, organizația nu ar mai exista, de aceea organizația există de fapt, deoarece ea nu le poate rezolva. Astfel că organizația ar trebui să fie o extensie a lor acționând spre beneficiul lor, un club format din oameni înzestrați cu același mod de a gândi.

Câteva dintre avantajele acestui tip de cultură sunt:

- Organizația este productivă
- Obiectivele organizației vor fi atinse într-un mod sau altul
- Munca este eficientă și supravegheată
- Sistemul poate fi menținut și organizația poate face orice.
- Marea lor putere este abilitatea de a răspunde imediat și intuitiv la oportunitățile sau crizele ce se pot ivi datorită liniilor strânse de comunicare și datorită centralizării puterii.

Fig. OM-2: Clasificarea făcută de Handy
asupra culturilor organizaționale.



Sursa: Handy, Charles (1990) Înțelegerea Organizațiilor voluntare, p. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6. Reprodus cu permisiunea Penguin Books Ltd.



Cu toate acestea pot exista și dezavantaje:

- Producția nu satisface întotdeauna nevoile.
- Deciziile sunt luate arbitrar
- Presiunea nu poate fi eliberată
- Cauzează resentiment, ură, dorința de răzbunare din partea celor care sunt învinși
- Pune oamenii într-o poziție defensivă
- Nevoile personale ale membrilor nu sunt satisfăcute.

Cea mai bună imagine este aceea tipică mai multor organizații. Arată ca o piramidă formată din cutii. În interiorul fiecărei cutii este o slujbă cu numele unui individ, într-una mai mică dedesupt, indicând cine este în mod curent ocupantul cutiei; dar de asemenea, cutia continuă să existe chiar dacă individul pleacă.

Cultura Rolului

Ideea organizațională este bazată pe faptul că organizațiile sunt formate din seturi de roluri de cutii-slujbe. Ideile sunt grupate într-o modalitate logică și ordonată, astfel ca împreună să reflecte munca organizației. Organizația este o piesă de inginerie structurată, cu roluri pliate pe roluri și responsabilități legate de responsabilități. Indivizii sunt „ocupanții unor roluri” cu îndatoriri de muncă care, efectiv relevă rolurile și orizonturile acestora. Din când în când organizația va rearanja rolurile și relațiile cu ceilalți, dat fiind faptul că prioritățile se schimbă, și apoi va realoca rolurile indivizilor.

Avantaje:

- Rolurile, cerințele și funcțiile sunt bine definite și respectate.
- Munca este de calitate bună.
- Relațiile financiare și ierarhice sunt bine definite și respectate.
- Membrii au sentimentul că sunt luați în considerare.

Dezavantaje:

- Dificultatea de a face față problemelor noi
- Timpul scurgându-se, puțini oameni pot influența structura
- Respingerea activităților neplanificate
- Întâzieri în luarea deciziilor.

Cultura sarcinii

Cultura sarcinii a evoluat ca răspuns al nevoii unei forme organizaționale care ar putea răspunde nevoii într-o manieră mai puțin individualistă decât cultura de club, și mai rapidă decât un rol de cultură.

„Ideea organizațională” a acestei culturi constă în faptul că un grup sau o echipă formată din talente și resurse s-ar plia pe un proiect, problemă sau cerință. În acest mod fiecare cerință primește tratamentul de care are nevoie - nu trebuie să fie standardizat la nivel de organizație. De asemenea, grupurile pot fi schimbate, numărul membrilor poate crește sau descrește în funcție de schimbările produse în cadrul cerinței.

Cultura sarcinii (muncii) este cultura preferată a multor oameni profesioniști, pentru că lucrează în grupuri, făcând schimb atât de abilități cât și de responsabilități.

Avantaje:

- Membrii au senzația că au realizat ceva pe care sunt motivați să-l finalizeze.
- Oamenii sunt competenți, specializați, raționali, independenți, minuțioși.
- Cauzele și consecințele unei probleme sunt analizate în detaliu, ca și posibilele soluții.

Dezavantaje:

- Dificultatea de a mobiliza energia membrilor către organizarea cerinței de fiecare zi, să incite interesul public și să distribuie informația.
- Dificultatea de a se face înțeles
- Dificultatea de a obține consimțământul oamenilor atunci când este cerută o schimbare.

Cultura persoanei

Cultura persoanei diferă mult de celelalte trei anterioare, ea pune scopurile individuale pe primul loc și face din organizație resursa pentru talentele individuale. Cele mai evidente exemple sunt cele de natură profesională (doctori, avocați, arhitecți) care, pentru conveniența personală, în practică, se grupează.

„Ideea organizațională” din spatele acestei culturi semnifică faptul că talentul individual este foarte important și trebuie servit de un anume fel de organizație de o amploare mai mică.

Profesioniștii în aceste organizații văd management-ul ca și importanță scăzută cu câteva, dacă nu chiar foarte puține modalități de control asupra experților\ specialiștilor. Specialiștii prefera acești termeni ca și practică, consilii sau parteneriat.

Avantaje:

- Nevoile personale (securitatea, stima de sine, etc.) ale membrilor sunt satisfăcute într-o anumită măsură.

- Relațiile între oameni sunt apropiate și prietenoase, sincere și respectuoase.
- Integrarea emoțională și intelectuală este o țintă

Dezavantaje:

- Dificultatea de a obține rezultate imediate sau de a implementa decizii
- Cauzează pierderi de timp și deviază energia de la obiectivele și problemele ce se ivesc pe parcurs..

După această scurtă descriere a diferitelor stiluri de cultură identificate, este important a se menționa că în anumite cazuri organizațiile sunt mai degrabă un amestec al acestor culturi, decât un model pur al unuia dintre stiluri. Motivul pentru care organizația are un anumit stil este determinat de mai mulți factori, cel mai adesea determinați nu de alegere, ci de șansă sau evoluție.

Sugestii pentru training

- Cereți grupului să ia în considerare clasificarea culturilor realizată de Handy. Noile organizații ar avea ceva nou de adăugat la acestea? Ce impact au valorile puternice, de bază, sau politica de voluntariat asupra culturii unei organizații?

Cu toate că nu le explicăm aici, fiecare stil are un „anumit tip de persoană” care se integrează în el. În prezent se efectuează importante cercetări în ceea ce privește identificarea caracteristicilor

personale ce se integrează în fiecare cultură organizațională. Cooke și Laferty au produs „Inventariul culturii organizaționale”, „care este un instrument garantat care măsoară douăsprezece tipuri de norme comportamentale ce descriu modul de a gândi și stilurile comportamentale care ar putea fi cerute în mod implicit sau explicit să „se integreze” și să „atingă așteptările” într-o organizație sau într-o subunitate. Aceste norme comportamentale evidențiază modurile în care toți membrii unei organizații [...] se așteaptă să abordeze activitatea lor și să interacționeze unul cu celălalt” Influențează de asemenea modurile diferite în care indivizii învață, aspect ce este tratat mai pe larg în secțiunea ce vizează vigilența personală. Cu toate că studiul desfășurat de Cooke și Laferty depășește scopul acestei publicații vrem să punem în evidență importanța pe care o are cultura în organizații.

Sugestii pentru training

- Urmând descrierea culturii redată mai sus, cereți grupului să identifice cultura propriei lor organizații. Un prim pas ar fi revederea principalelor caracteristici a fiecărui tip. Grupul ar trebui să stabilească de comun acord cu care cultură\culturi are mai multe în comun. Mai apoi ar trebui să analizeze avantajele și dezavantajele culturii lor și să le prezinte membrilor organizației. Grupul trebuie să fie conștient de faptul că, cultura nu este un element static; el evoluează o dată cu organizația datorită influențelor interne și externe.



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 așteptat ca o astfel de persoană să nu aibă experiență managerială. Adesea într-o asemenea situație persoana se întâlnește 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 și interrelaționa cu persoanele din jur, și în special asupra modului propriu de a învăța. La sfârșitul perioadei de management în organizație, vei descoperi că învățatul a fost unul dintre primele rezultate atât la nivel de abilități și atitudini cerute, cât și în ceea ce privește termenii dezvoltării propriului potențial.

2.2 Dezvoltarea conștiinței de sine

2.2.1 A învăța să înveți

Există diferite teorii ale învățării, relatează cu cunoașterea și 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 și o metodă de a intra în legătură cu propriul potențial; aceasta manifestându-se prin noi cunoștințe, 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 școlile 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 învățare focalizarea este pe cel ce învață. Există aici o diferență semnificativă. Unde este localizată focalizarea în training? Suntem asemenea profesori-

rilor? Peter Vall spune că astăzi, deoarece folosim metode moderne și reședințe mai confortabile, înclinăm spre a crede că nu imităm vechile metode de învățământ de tip conservator. Care este diferența între educația formală și 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 și conceptul de a învăța să înveți este cheia dezvoltării individuale. Mediul și oamenii ce te înconjoară sunt extrem de importanți în procesul de învățare, ei urmând contextul și 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 și în viață. A învăța să înveți e bazat pe recunoașterea faptului că există variate moduri de învățare, acestea implicând întreaga persoană și incluzând elemente intelectuale, emoționale, fizice, și abilități mentale.

Sugestii pentru training

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

2.2.2 Educație experimentală și stiluri educaționale

Peter Honey și 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 și experiențe, astfel maximizându-ți oportunitățile de învățare. În anumite situații training-ul devine o posibilitate de reflectare asupra propriei experiențe și să învățăm din ea.

Honey și 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 și sugestii pentru a face față situațiilor în care stilurile mai puțin preferate ar fi mai potrivite. Ar trebui să fii conștient că acest chestionar a fost construit în SUA și că anumite afirmații ar putea fi sensibile din punct de vedere cultural\ar putea deranja anumite culturi.

Honey și Mumford au creat cercul experimental de învățare 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 și generalizare, spre a se ajunge la planificarea modului în care se va folosi competența nou dobândită.

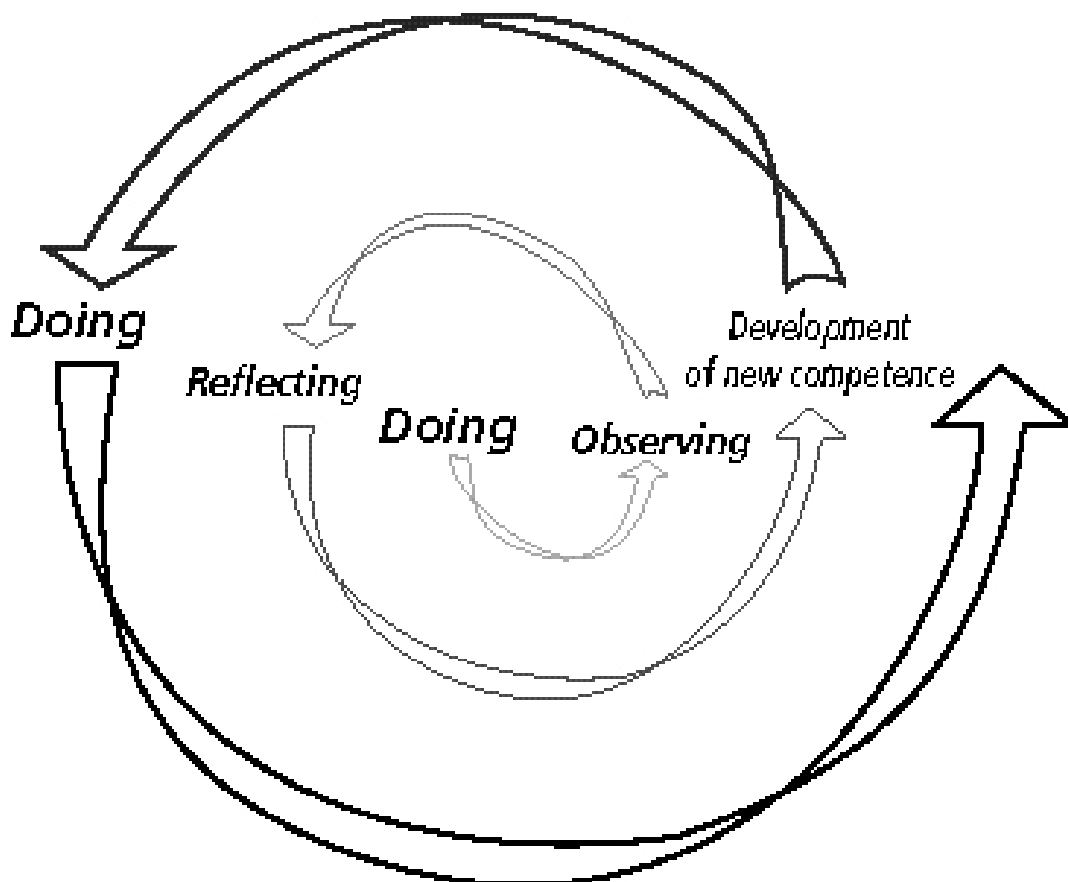
Stadiul 1 – Acțiunea și experimentarea fac parte din viața de zi cu zi, dar pot fi de asemenea și o oportunitate pregătită anterior.

Stadiul 2 – Observarea și reflectarea asupra ceea ce ți se întâmplă.

Stadiul 3 – Concluzionarea pe baza experienței și generalizarea.

Stadiul 4 – Aplicarea competenței nou dobândite sau planificarea unei noi experiențe.

Fig. OM-3: Învățarea (spirală)



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

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

Cel ce acționează - putere	Slăbiciuni
Flexibil și cu orizonturi largi Fericit să aibă un punct de plecare, câmp de activitate Fericit să fie expus la situații noi Optimist în ceea ce privește orice e nou, și astfel imposibil să reziste schimbării	Tendința de a accepta acțiunea imediat următoare fără a gândi Adesea își asumă riscuri nenesesare Tendința de a face prea mult ei înșiși și să acapareze atenția Se grăbește să acționeze fără pregătirea necesară Se plictisește cu implementarea\consolidarea
Meditativul - putere	Slăbiciuni
Grijuliu Conștiincios și metodic Gânditor Bun ascultător și 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 și de a nu-și asuma destule riscuri Nu au un comportament asertiv - nu sunt direcți și nu stau la taifas
Teoreticianul - putere	Slăbiciuni
Abordează gândirea logică „verticală” Raționali și obiectivi Buni în ceea ce privește punerea de întrebări Abordare disciplinată	Incapabili de a gândi în mai multe direcții Toleranța scăzută duce spre incertitudine, dezordine, și ambiguitate Netolerant față de orice subiectiv sau intuitiv Folosește mult „ar trebui, s-ar cuveni să, ar fi probabil”
Pragmaticul - putere	Slăbiciuni
Au tendința de testa lucrurile „ieșite din uz” Practici, cu picioarele pe pământ, realiști 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 privește teoriile de bază Tendința de a aborda prima soluție ce ar putea expedia problema Nerăbdător să iasă în față Balanța înclină mai mult către orientarea spre scop și 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, meditati-
vul, teoreticianul și pragmaticul sunt legate de cele
patru stadii de învățare.

Pentru fiecare stadiu exista un stil de învățare pref-
erat

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 sta-
dii.

Cu toate acestea, majoritatea oamenilor dezvoltă
preferințe pentru anumite stiluri legate de anumite
stadii și împiedică altele. Acele preferințe ale anumi-
tor 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, oportunități din
care să învețe.

Se ocupă cu scurte activități de tipul „aici și acum”,
cum ar fi jocurile de afaceri, cerințe competitive,
exerciții de rol.

Ei își vor da multa atenție, 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 anal-
izeze 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, și fără termeni limită foarte
aproiați.

- Teoreticienii învață cel mai bine din activitățile
unde:

Au timp să exploreze metodic asociațiile și
interrelațiile dintre idei, evenimente și situații.

Se află în situații structurate cu scopuri clare.

Au șansa să chestioneze și să probeze metodo-
logia 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
și 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 șansa să probeze și să practice tehnici în ceea
ce privește antrenarea altora, feed-back-ul de la un
expert consacrat.

Ei se pot concentra asupra problemelor practice.

Îndată ce îți cunoști stilul (stilurile) preferat(e) de
învățare este important să fii conștient de forțele
și slăbiciunile fiecărui stil. Selectând posibilitățile
adequate de învățare, implică în mod esențial
descoperirea activităților unde slăbiciunile vor fi
utilizate și 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 și manager, începător, și formator;
cel mai important este ca să-ți dezvolti un stil de
învățare elaborat personal și 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 difer-
ite este important să folosești un amestec de activități
în concordanță cu cele 4 stiluri educaționale pentru a
putea oferi oportunități pentru fiecare.

Sugestii pentru training

- Distribuieți chestionarul privind stilurile
educaționale al lui Honey și Mumford* și
foaia ce conține scorul, fără a conține și
definiția stilurilor educaționale.
- Grupați oamenii în funcție de rezultatele
obținute la chestionar.
- Rugați fiecare grup să identifice
experiențele unde au învățat cel mai
ușor și creați un profil al stilului de
învățare numai cu elementele comune.
- Comparați-le cu stilurile de învățare
identificate de Honey și 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 și
Mumford, Alan (1992)

2.2.3 Învățarea afectivă

Experimentele privind activitatea emoțională și eșuarea acestora au evidențiat faptul că emoțiile sunt importante în viața socială deoarece influențează modul de raportare la noi și la alții. Cu toate că nu s-a ajuns la un compromis în ceea ce privește originea emoțiilor, 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 privește studiul emoțiilor: abordarea biologică, cognitivă și constructivă.

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

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

Abordarea constructivistă 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.
- Gândește-te la sentimentele pe care cultura ta te forțează să le exprimi sau sentimentele care sunt așteptate de la tine în anumite situații.
- Descrie cum îți este permis să-ți exprimi sentimentele.
- Ce diferențe există în ceea ce privește exprimarea emoțiilor între genuri?
- Compară aceste rezultate cu alte culturi.

Studiile de mai sus nu au rezolvat încă dihotomia dintre cap și inimă; unii scot în evidență influența proeminentă, alții nu. Există acte ale minții emoționale și acte ale minții raționale. Într-un sens cu adevărat real avem două minți, una care gândește și una care simte. Aceste două moduri de a cunoaște, 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 cunoaște 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 și emoție, o poartă extrem de importantă către plăceri și 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 greșeli 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 și accentuând altele. Creierul afectiv este implicat în găsirea soluțiilor la fel ca și 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 pulsivitatea emoțională. Noua paradigmă ne îndeamnă să armonizăm creierul și inima. Pe parcurs ce explorăm legătura dintre fizic, psihic și spirit, descoperim că stările emoționale și cognitive ne influențează psihicul și vice versa. Observați-vă limbajul trupului – atunci când vă smițiți în „al nouălea cer”, vă simțiți corpul mai ușor, și energia este la un nivel crescut. Când ești deprimat, te simți greu și energia este scăzută. Când te simți vulnerabil, umerii se încovoiază în față, brațele tind să vă încolăcească trupul în ideea protecției, și așa 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, așa 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 expresivă 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 folosindu-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 înșală.

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 acțiune 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 posibilitate 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 utilizăm 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 ascuți 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 roșie - permite exprimarea emoțiilor și 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 declanșăm sau să reprimăm emoțiile în doar câteva secunde, fără a le nega sau modifica.

Pălăria neagră - exprimă logica negativă; cu toate că este logică nu poate fi folosită în situația dată. Poate fi considerată pesimistă dar este logică și lipsită de emoții. Explică de ce ceva nu poate funcționa și evidențiază riscurile, pericolele și 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, și evaluează posibilitățile de apariție a unor viitoare greșeli sau eșecuri.

Pălăria galbenă - exprimă gândirea pozitivă, optimismul și este constructivă. Evaluează posibilele aspecte ale unei idei, proiect sau situație dată. Ar fi indicat să găsești cât mai multe motive posibile pentru a-ți susține declarația optimistă. Chiar dacă ideea nu îți este susținută pe deplin de declarații, se merită 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 detașăm de la tiparele obișnuite.

Pălăria albastră - 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 confrunța cu situațiile, și pentru a ii clasifica toate aspectele, prin punerea întrebărilor potrivite. Joacă rolul coordonator, supraveghetor, și de grupare, rezolvând conflictul și ajungându-se la concluzii.

Pălăriile sunt unelte și reguli în același 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 și asumați-vă rolul dat.
- Exprimați-vă liber (protejați fiind de rol).
- Nu iscați conflicte cu alții (oameni sau și roluri).
- Purtați pălăria albastră și trageți concluziile.

2.2.5 Prejudecata

Înainte de a vorbi despre prejudecată este necesar să definim atitudinile ca și 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) și 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 și 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 și o atitudine specifică pozitivă sau negativă când interacționăm cu o persoană, și 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) și
- (b) privind asupra eșecului personal ca și 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 privește managementul mediului: ne comportăm conform așteptărilor și 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 căroră 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 căroră 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 întotdeauna 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 păreri proprii, tradițiile și așa mai departe. Degenerarea prejudecăților este legată 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 acțiune 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 apăra sau în atac?



2.3 Organizarea propriilor resurse

Prima parte a acestei secțiuni te-a ajutat să devii conștient și să te descoperi, să faci cunoștință cu propria persoană și propriul potențial. Această parte va pătrunde în descifrarea tehnicilor în ceea ce privește modul de a manageria resursele personale.

2.3.1 De la competență la profesionalism

Esența poate fi descrisă ca fiind „a fiecăruia, personală”; potențialul cu care ne-am născut, mai degrabă decât ceea ce am agonisit de-a lungul educației, ideile noastre sau credințele noastre. Mediul atât psihic cât și uman și relațiile umane în cadrul mediului ne oferă posibilitățile de a ne dezvolta potențialul și deci a deveni „competent”.

Relevanța anumitor competențe variază în funcție de timp. Este deci foarte important să identificăm competențele necesare stadiului nostru de dezvoltare de-a lungul unei analize atente a ceea ce s-a întâmplat în jurul nostru.

Competența este rezultatul combinat al valorilor, abilităților, atitudinilor, cunoștințelor și experienței. Valorile sunt răspunsurile comportamentale sau acțiunile legate de convingerile morale ale unui individ sau a unei organizații. deprinderile sunt abilitățile care îți dau posibilitatea să faci ceva. Adică materializează ceea ce ai în minte. Atitudinile se referă la meditația asupra unui anume lucru, iar acest mod de a gândi ne face să simțim într-un anumit fel și să reacționăm în funcție de aceasta. Cunoașterea se referă la informație și înțelegerea se referă la abilitatea de a manipula și a aplica cunoștințele. Un alt mod de a descrie competența ar fi acela conform căruia competența este rezultatul cunoașterii, activității și existenței.

Le Boterf sugerează că indiferent de modul în care descriem competențele, ele nu au o viață proprie. Nu sunt nimic dacă nu sunt legate de un individ care să le dea viață. Ar trebui de asemenea afirmat că există o diferență între a acționa competent și resursele necesare pentru a face aceasta. Resursele pot fi externe - informații, indivizi, organizații - sau interne - cunoștințe, deprinderi, calități, experiențe, emoții, etc. profesionalismul și în abilitatea de a combina resursele pentru activități competente. Oamenii nu gândesc în funcție de o structură lineară sau doar cu operații logice: meta-

forele și analogiile au un anumit rol. Ființele umane reacționează la stimuli fără a avea un înțeles de bază și cu un număr nelimitat de semnificații. Astfel că nu putem controla condițiile ce favorizează cunoașterea asociată. Competența profesională adevărată se întâlnește în cea mai probabilă previziune. Nu există un anumit fel unicat de a fi profesional în fața unei situații anume. Comportamentele diferite pot fi toate bune sau rele. Profesionalismul constă în abilitatea de a descrie imagini complexe și situații 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 situații complexe ca și realitatea de astăzi, planificarea poate fi înlocuită de navigare. Pentru a nu aluneca într-un fel de nedumerire, este important să fixăm niște concepte - cheie. În această direcție, managing-ul și training-ul nu vizează controlul, dar în schimb ele devin o modalitate de conferi înțelesuri, sensuri ale direcției și motivării. Cum nu putem deține controlul asupra vieții noastre, această filosofie te ajută să recunoști ceea ce poți și ceea ce nu poți.

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

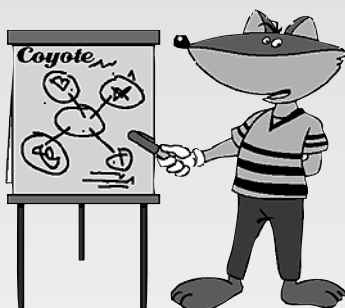
- Identifică cele mai bune competențe ale tale (cunoștințe, deprinderi și atitudini).
- Pune-le pe „harta competențelor” și dă-le un scor (0=nimic, 1=foarte slab, 5=foarte bine).
- Notează pe cele mai înalte și pe cele mai joase.
- Identifică o slujbă sau o cerință pe care trebuie să o execuți și listează competențele de care ai nevoie să o duci la final.
- Compară harta ta cu competențele necesare.
- Privește lipsurile.
- Identifică posibilitățile de îmbunătățire.
- Fă această activitate din nou după un timp și privește diferențele în listarea și acordarea de scoruri competențelor, sau compară-le cu cele ale colegilor spre a găsi competențe 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 ești mulțumit.
- Încearcă să le relaționezi și 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 și „descărcarea” rezultatelor muncii efectuate. Pregătirea și 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 și nici nu ai pe nimeni alături de tine, care să-ți împărtășească gândurile. Motivarea personală este o abilitate esențială în munca ta, de vreme ce dificultățile sunt

văzute uneori ca imposibil de depășit deoarece totul pare că a ieșit de sub control.

Motivația este forța care te ghidează să faci anumite lucruri. Este legată de emoții, nevoi și așteptări. Conceptul de nevoi care motivează 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 trăiești. Sunt și 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 și mândrie, necesitatea dezvoltării personale. Mai multe note în ceea ce privește motivația în câmpul muncii pot fi găsite în secțiunea despre Motivarea Oamenilor.

De multe ori tinerii angajați și voluntarii se plâng în ceea ce privește necesitățile de nivel mediu care nu sunt împlinite dar cu toate acestea ei își păstrează slujba. În ceea ce privește motivația, lumea voluntariatului este cumva diferită de organizații? În sectorul de afaceri persoanele nu rămân la o organizație dacă nu li se oferă satisfacerea necesităților 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 așteptării în teoriile motivaționale. Studiile sale au dovedit că o recompensă corespunzătoare – o laudă, un bonus, aprobarea colegilor – după un stimul pozitiv se declanșează o acțiune ce trebuie îndeplinită și apoi apare recompensa. În aceeași modalitate, neîndeplinirea unei activități duce la dezaprobare, pierderea bonusului, etc.

Studiile aparținând lui Mayo și Herzberg au demonstrat că motivația este declanșată din importanța acordată oamenilor și 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

- Puneți-vă întrebarea: „Ce sau cine mă motivează?”
- Listează cine și ce te motivează și 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 mărești gradul de motivație. Poți urma acești pași:

- Conștientizându-ți propria valoare - scrie o descriere de șapte rânduri despre tine, scoțând în evidență calitățile. Majoritatea oamenilor găsesc asta dificil deoarece cultura ne învață să fim modești. Încearcă totuși să găsești 10 calități. Dacă nu reușești poți încerca totuși 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 amintești de cele 10 calități!
- Conștientizarea faptului că poți schimba anumite lucruri - este vorba de trecerea de la stadiul datoriei la stadiul dorinței. „Acționez într-un anumit fel nu pentru că sunt obligat ci pentru că vreau”.
- A gândi pozitiv - în primul rând gândește-te că vei reuși. Eșecul este un concept al adulților, copii nu sunt speriați de greșeli. Identifică un aspect pe care ai vrea să-l schimbi, scrie-l pe hârtie și apoi identifică barierele ce se pun în fața acestei schimbări și notează-le. Ești sigur că aceste bariere nu pot fi depășite
- Fixarea scopurilor personale - notează-le și amintește-ți mereu de ele! Decide-te asupra mijloacelor de a le atinge și apoi fixează o „scară a timpului”.

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

2.3.3 Organizarea timpului

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

Ce este timpul?

- Timpul este resursa noastră cea mai importantă și 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 recâștigată.
- Toată lumea are aceeași „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 respecti propriul timp îl vei respecta și pe altora. A fi întotdeauna în întârziere la slujbă sau la întâlniri înseamnă să pierzi timpul altora în timp ce ei te așteaptă pe tine să sosești.
- În anumite momente zilei, în anumite clipe ale vieții noastre, timpul pare a trece cu diferite viteze. Când ești absorbit în munca ta sau când te simți bine, timpul trece foarte repede. Când ești frustrat sau plictisit, timpul trece greu.

Există anumite principii de bază în management. Ele te pot ajuta în ceea ce privește identificarea criteriului de a manageria 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 și să devii realist în ceea ce privește cât de multă muncă poți suporta, cât de mult timp îți va lua și ceea ce va implica.
- Fixarea priorităților - A învăța să deosebești cererile urgente de cele importante și evaluarea căror aspecte ale muncii tale ar trebui să le dai prioritate, este esențial când vrei să-ți manageriezi timpul.
- Un sistem de muncă bine organizat - A învăța să stabilești o rutină a zilei, efectiv a face față „lucrului cu chitanțele”, telefoanelor, comunicarea cu colegii și completarea acestora, toate ocupă un rol foarte important.
- Folosindu-ți jurnalul ca și o unealtă - Jurnalul tău ocupă un loc esențial în organizarea timpului și ar trebui să includă planuri, liste ale acțiunilor, adnotări importante, și 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 a 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 realist să 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, dacă 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 întârzi, 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 așteptări.

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 ,
câci acesta este prețul succesului.

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

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

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

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

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

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

Rezervă-ți timp să fii mulțumit,
câci 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 și să identifici hoții de timp	True			
	Mereu	Deseori	Uneori	Rareori
Telefonul sună atunci când sunt într-o sedință sau pregătesc un document important				
Convorbirile la telefon sunt aproape întotdeauna nenecesare 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 și recepțiile mă fac să mă simt încărcat și obosit				
Întâlnirile durează întotdeauna prea mult și sunt mult mai frecvente				
Agenda mea cu întâlniri nu există sau este prost organizată				
Computerele se strică prea des				
Secretarele sunt copleșite de muncă				
Secretara 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 și să ajung la termenele limită fără să fiu tensionat				
Am prea multe hârtii pe birou, mail-ul și alte lucruri de citit par să ia prea mult timp				
Amân până în ultimul moment sarcinile importante ce necesită o mare putere de concentrare din partea mea				
Nu-mi pot defini clar obiectivele și prioritățile. Ele sunt confuze și schimbătoare				
Mă confrunt prea des de probleme neimportante, secundare				
Nu îmi satisfac 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				
Înmulțește 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 furatți de hoții de timp. Dat fiind faptul că nu vă plănuiți timpul, ei vă fură capitalul 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 reușești.

De la 41-50 de puncte:

Îți organizezi timpul destul de bine dar observi ceva probleme și 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-și organizeze timpul.

Confirmăm că diagrama de deasupra este structurată pe modelul „așteptare-revendicare”. Posesorul fișierului 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 față 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 construcției. 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 stres 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.
- Aproximarea 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 părea prea departe ca să îți 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 și ceea ce se întâmplă cu noi
- Necesitatea de a fi conectat de ceilalți și a te simți agreat și iubit.

Deoarece avem aceste nevoi pe care numai alți oameni le pot îndeplini, oameni importanți în viața noastră ne pot influența în ceea ce privește cine devenim și ce concepție avem despre noi. Când aceste condiții sunt atinse într-un mod sănătos, ne simțim valoroși pentru că suntem noi, competenți, folositori, admirați, iubiți, și susținuți în ceea ce facem. Rezultatul este un concept despre sine pozitiv și stima de sine. Când aceste condiții nu sunt îndeplinite, devenim fără valoare, nefolositori sau incapabili de a fi iubiți. Rezultatul este un concept negativ despre sine și lipsa de stima de sine. Conceptul tău despre tine acționează ca un filtru, și semnifică faptul că tu vezi lumea exterioară raportată la mediul intern afectiv. Conceptul sărac despre sine (sentimente inferioare în ceea ce privește valoarea personală) ar putea duce la conceptul că nu ești în sate să depășești o provocare. Când ești pus față în față cu o situație cu care trebuie să te confrunți, te simți neliniștit, și înpăimântat deoarece nu ești sigur că vei putea să faci față corect situației, sau chiar dacă vei ști să te confrunți cu ea!

Dacă te simți capabil de a fi iubit și pozitiv în ceea ce privește percepția despre propria persoană, concepția sănătoasă despre propriile capacități și încrederea în abilitatea personală, îți va da aceea extra putere de care ai nevoie pentru a face față factorului de stres! Conceptul pozitiv despre tine îți conferă acele resurse de care ai nevoie când este vorba de a face față unei sarcini. Îți dă posibilitatea de a răspunde la factorul de stres.

Toleranța corpului față 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 funcție de cât ești de în formă, cât de mult dormi și 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 privește dezvoltarea este de a stabili un sens al sinelui și nevoile emoționale să fie îndeplinite de familie, după cum am menționat mai devreme.

Anii adolescenței cât și cei anteriori acestei perioade, schimbă punctul de concentrare al atenției de la familie către viața socială și către școală. Mulți adolescenți devin stresați din nevoia de a deveni „cool” și a avea succes.

Din punct de vedere social, prietenii și popularitatea poate deveni un factor major de stres, dacă persoana nu are atât de mulți prieteni cât și-ar dori. Ar putea adopta anumite comportamente pentru a arăta și a se simți „cool” și populari. La școală apar presiunile externe și interne.

Factorii de stres la adulți sunt calitativ diferiți dar tot numeroși. O singură persoană trebuie să ofere managementul financiar, securitatea traiului, munca și timpul pentru a socializa.

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

Persoana pensionată se poate regăsi în cinci mari situații care induc stresul: pierderea sănătății, poziția socială, munca, independența și prietenii, cu o mare dependență față de alții (din punct de vedere financiar, psihic, emoțional).

La momente diferite din viața unei persoane, anumiți factori de stres ar putea avea o influență mai mare decât alții datorită situației în care s-ar putea găsi persoana respectivă, datorită necesităților personale și experiențelor de viață.

Resursele externe

Când te confrunți cu o situație stresantă, poți reduce cantitatea de stres dacă ai pe cineva cu care să-ți împărtășești sentimentele. Este mult mai greu să faci față situației când simți că ești singur și trebuie să te descurci singur.

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

"Îmbunătățirile" sunt experiențe care ne ajută să creăm o stare de bine și de fericire, ce duce la dezvoltarea unei forțe vitale interioare. Probabil că amintiri ale acestor evenimente sunt încă prezente în mintea voastră. Fiecare persoană și fiecare comunitate ar trebui să identifice și să-și amintească de „propriile îmbunătățiri” deoarece ele ajută la viața comunității.



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

- Ai putea să copiezi această pagină și să o păstrezi pentru referiri viitoare. Păstrează-o în jurnalul tău și 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.
- ☞ Organizează-ți și planifică-ți timpul astfel încât timpul dedicat muncii și cel dedicat „jocului” să fie în balanță.
- ☞ Aruncă o privire asupra modului în care îți folosești timpul: nu irosi momentele în care deții capacitatea de a gândi optim și a fi creativ, uitându-te la TV sau citind un ziar, păstrează aceste activități pentru momentele în care creierul îți este mai puțin energic.
- ☞ Nu amâna momentul când vine vorba de făcutul temelor, proiectelor sau de a studia.
- ☞ Dacă înclini către amânare, caută-ți un prieten de studiu și astfel verificați-vă unul pe celălalt la interval de câteva ore
- ☞ Stabilește-ți scopuri mărunte și termeni limită ca să îți poți evalua progresul și să poți evalua.
- ☞ Bea cât mai multă apă posibil (bună pentru funcționarea creierului).
- ☞ la o pauză, încearcă să râzi puțin cu cineva (nu de cineva).
- ☞ Întotdeauna pune întrebări când ai nevoie de explicații suplimentare.
- ☞ Înțelege că uneori nu vei putea face tot ceea ce vrei să faci (uneori munca pentru școală trebuie să înlocuiască mersul la o petrecere!)
- ☞ Fii activ în aer liber, respirând aer curat, cât mai mult posibil (ai nevoie de oxigen pentru funcționarea eficientă a creierului).
- ☞ 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!
- ☞ Fă mișcare pentru a favoriza circulația sângelui cu oxigen, ajutând astfel nutriențele să ajungă la creier. De asemenea mișcarea anihilează adrenalina crescută, zahărul, etc. care au fost eliberate de stres
- ☞ Mănâncă mâncare sănătoasă, te ajută să ai „un creier mai deștept”!
- ☞ Vorbește 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 și de contextul în care este folosit. Uneori nu folosim aceleași simboluri, sau atunci când o facem, presupunem în mod eronat că interpretarea simbolurilor va la fel.

În comunicare, sentimentele, percepțiile, experiențele precedente, istoria și așteptările 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 întotdeauna emițători și receptori. Rolul receptorului este acela de a interpreta mesajul trimis de emițător și de a trimite înapoi un mesaj de confirmare. Este astfel esențial ca emițătorul și receptorul să folosească același cod, format nu numai din cuvinte, dar și din gesturi și simboluri. Atenția ar trebui deci îndreptată înspre întreg sistemul de comunicare din jurul tău și 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 „așteptare-revendicare”. Posesorul fișierului 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 și 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 și psihic, interpretarea participanților, identitatea (roluri și funcții) ale lor și ale altora, evenimente trecute și așteptări.

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 aceleași 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 și că mesajul este înțeles corect. Acordarea de răspuns invers este o artă, nu numai o unealtă în ceea ce privește o mai bună înțelegere.

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

Dezvăluirea propriei persoane într-un anumit grad îmbunătățește relațiile interumane, crește stima de sine și duce la o imagine de sine mult mai stabilă. Dacă schimbi ce este într-un „ochi de geam”, schimbi ce este și în celelalte. Dacă dorești răspuns

de la alții, vei afla lucruri despre tine de care nu știai înainte, dar și unele de care erai conștient. Astfel acelea sunt șterse din zona oarbă și 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 privește dezvăluirea personală: oamenii de pe o treaptă socială mai înaltă 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 și un indicator pozitiv al sănătății mentale. Implică încredere în alții și acceptarea propriei persoane, reduce necesitatea pentru defensivă și o potențială încurcătură. Arată încrederea în sine și este adesea complementariată. Prin dezvăluirea unui lucru despre propria persoană încurajezi oamenii să dezvăluie ceva despre ei în schimb. Vei putea descoperi astfel cine ești - vei putea observa că trăsături personale, care până acum le găseai ca și trăsături care te puneau în încurcătură sau te făceau de rușine, sunt considerate de alții a fi cu totul acceptabile; dar nu vei învăța nimic dacă nu ești dispus să dezvălui ceva.

Procesul de lărgire a zonei deschise este considerat, ca și dezvăluirea de sine, un proces de a da și a primi între mine și oamenii cu care interacționez. În mod tipic, dacă dezvălui ceva despre mine (mutarea informației din zona ascunsă către cea deschisă) și dacă cealaltă parte este interesată să mă cunoască, vor face același lucru ca și 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. Managementul schimbării este un proces ce vizează mutarea de la stadiul prezent de „viziune asupra viitorului” și implică un grad de tranziție care ar putea duce chiar la „durere”. În acest capitol vorbim despre schimbarea personală.

Sugestii pentru training

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

- În grup roagă pe toți să scrie pe o hârtie ce schimbare mărunță ar dori să facă ea sau el pentru a-și îmbunătăți viața.
- Apoi roagă participanții să facă schimb de hârtii.
- Roagă o persoană să 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 și altele nu.

Există diferite tipuri de schimbare.

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

Schimbarea evocă tot felul de temeri și 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, și să-l accepte ca necesar.

Un lider (acea persoană care îi motivează 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, și cu incertitudinea situației cărora fac față. Contrar așteptărilor, oamenii tind să nu reziste atunci când fac lucruri pe care le înțeleg și care știu că le

sunt folositoare. La ceea ce ei rezistă sunt lucrurile care le sunt impuse, lucrurile pe care nu le înțeleg și lucrurile care sunt departe de controlul lor și puterea lor de influențare.

Întrebările pe care ți le-ai putea pune:

Care este cheia în ceea ce privește factorii interni de catalizare la nivelul schimbării personale?

Care este cheia în ceea ce privește factorii externi de catalizare la nivelul schimbării personale?

Care sunt principalele bariere în calea schimbării personale?

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

- Acces la informații - dacă schimbarea este eficace și 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 știu toate răspunsurile, să învețe să întrețină interogatoriul și să fie pregătiți să schimbe cursul pe parcurs ce apar noi oportunități și se materializează amenințările.
- A fi inovator - Organizațiile de succes sunt acelea care elaborează și exploatează potențialul inovativ din fiecare.
- A își asuma riscuri - libertatea de a-ți asuma riscuri trebuie să facă parte din cultura organizației. Atitudinea de a încerca, chiar dacă asta implică o greșală, este necesar de a fi explorată în cadrul organizației.
- Etosul echipei - încurajarea conceptului de unitate în defavoarea individualismului
- Sisteme flexibile dar robuste - organizații care reușesc să managerieze schimbarea eficient, își păstrează procedurile, politica, și sistemele simple.
- Abilitatea de a face față conflictului - organizații ce se bazează pe argumente de susținere de succes cât și divergențe, și cu toate acestea reușesc să le reunească într-un proces creativ.

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



- Șocul și neîncrederea – trăirea surprizei sau șocul 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 și vinovăției pe o perioadă lungă de timp tindem să o proiectăm asupra altora. „Ei” devin inamicul, și sunt responsabili de schimbări și de problemele ce rezultă din asta.
- Raționalizarea - începem să ne desprindem de latura afectivă și să gândim cu capul. Începem să înțelegem problemele sau să le facem raționale, și 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:

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

Cultura și oamenii sunt inexplicabil legați. Un program de schimbare va afecta modul în care organizațiile și oamenii din ea acționează. Oamenii reacționează diferit în fața schimbării, depind de agenda lor personală, de circumstanțe și de înțelegerea procesului. Este mai ușor să ai un răspuns negativ decât unul pozitiv. Acei oameni care se opun schimbării au nevoie în mod evident de atenție, dar chiar și cei în favoarea schimbării vor fi afectați și 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 eșua. Aceasta nu este o opțiune și fără angajament orice proiect este compromis. Managementul schimbării de succes înseamnă lucrul în echipă.

Schimbarea nu este gata atunci când este implementată. Are nevoie de atenție pe tot parcursul celor trei mari stadii: dezghețarea (acceptarea nevoii de schimbare), mișcarea (planificarea și implementarea schimbării) și apoi din nou înghețarea (sărbătorirea și 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, și dă un sentiment de satisfacție și de siguranță pe parcurs ce stadiile sunt depășite. De asemenea demonstrează că schimbarea este posibilă! Dar țineți minte - când procesul este repetat prea des se conferă un sentiment de instabilitate eternă.

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

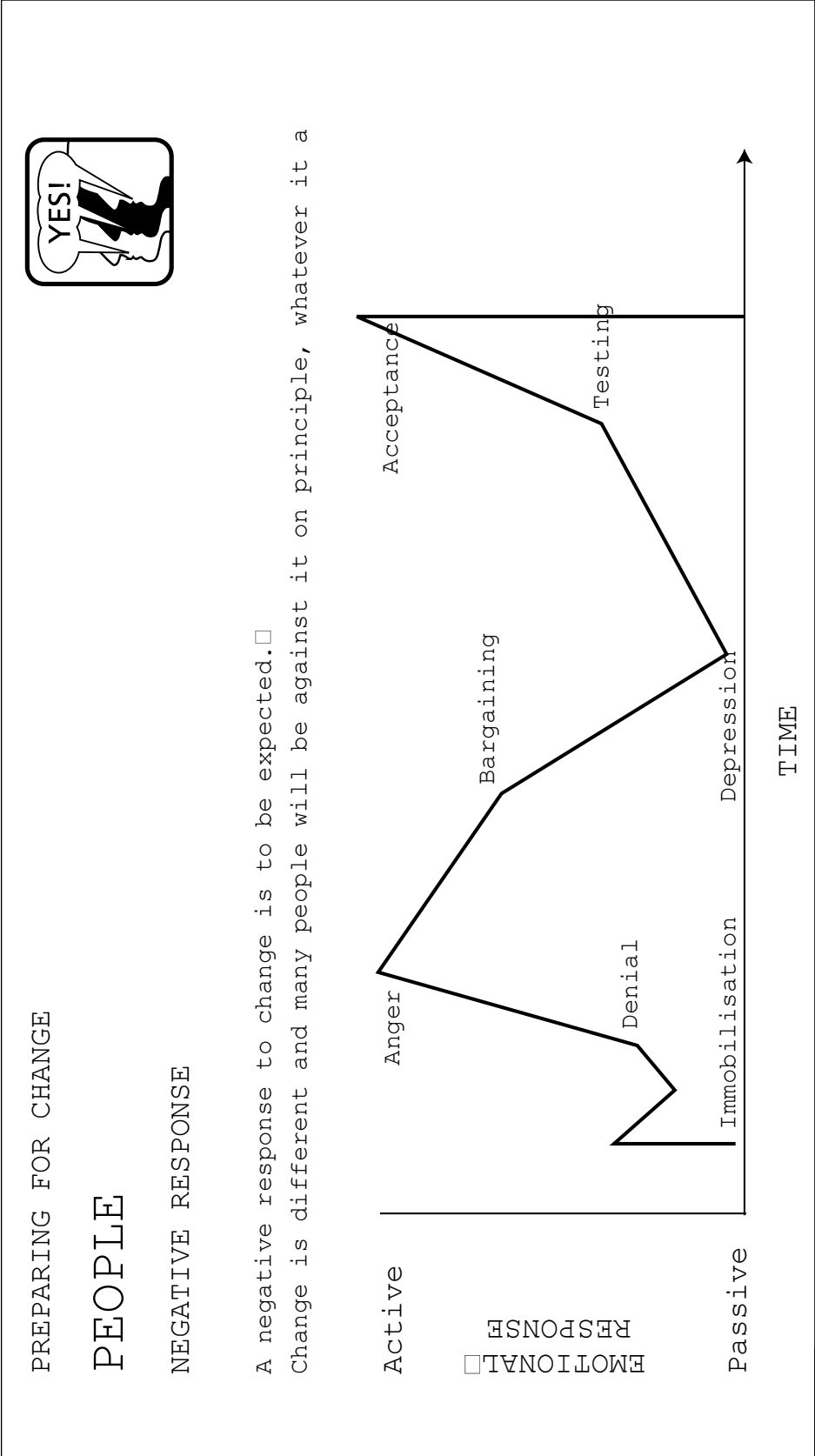
1. Descoperirea ariei pe care vrei să o schimbi.
Este important să înțelegem că avem diferite atitudini în diferite momente ale vieții noastre. Identificați zona unde vreți să faceți o schimbare și verificați cum cadrul în care trăiți vă va lăsa să faceți schimbarea.

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 aștepta ca schimbarea să vină de la alții
Este prea ușor ca să presupui că este altcineva de vină că tu ești 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 și 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 același timp cu alții, necesită și crează relații dinamice.

Fig. OM-8



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

Fig. OM-9

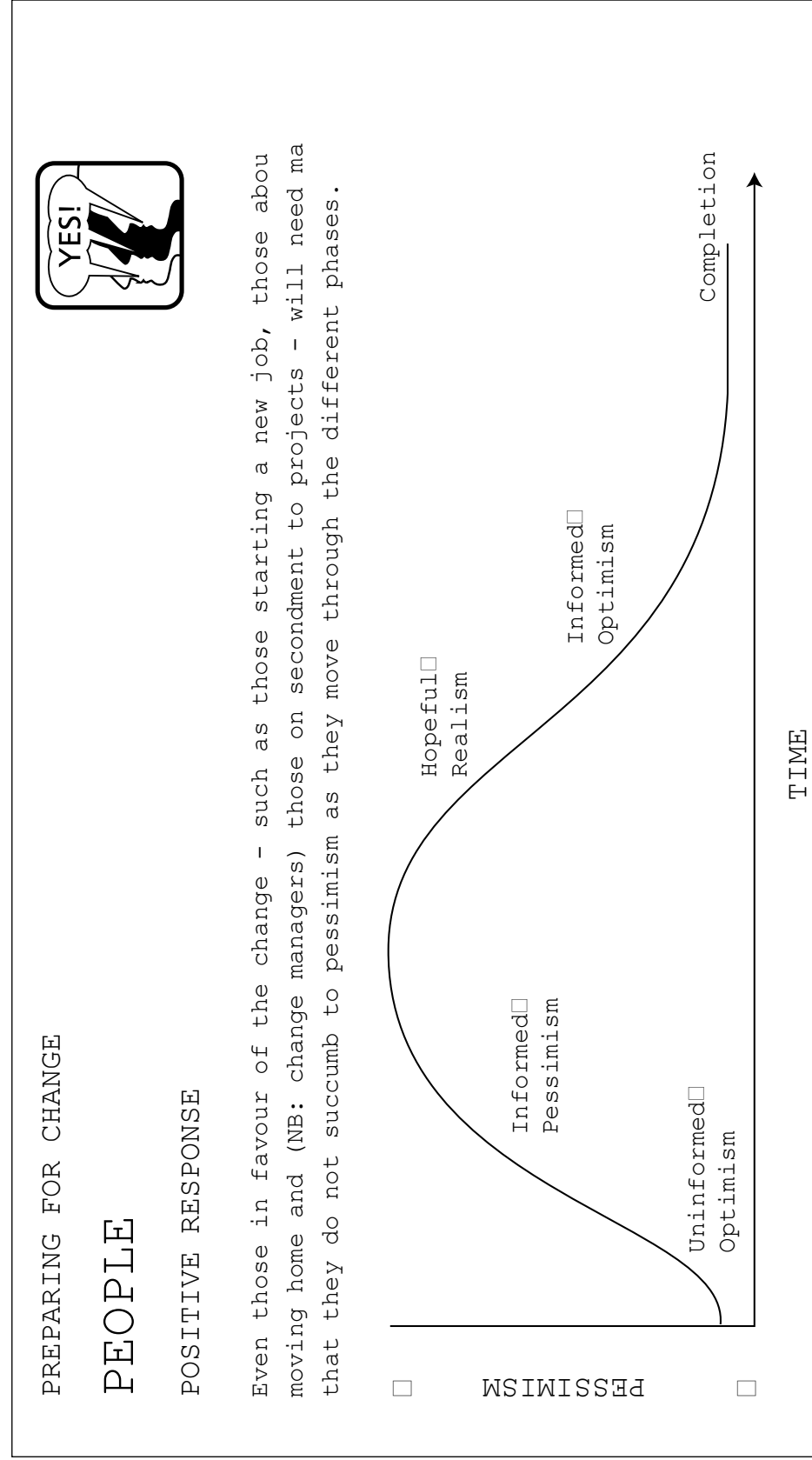


Fig. OM-10



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

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?

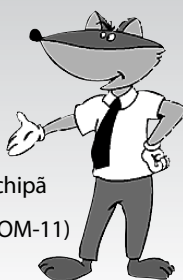
Pierderea de timp?
Pierderea identității personale?



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.

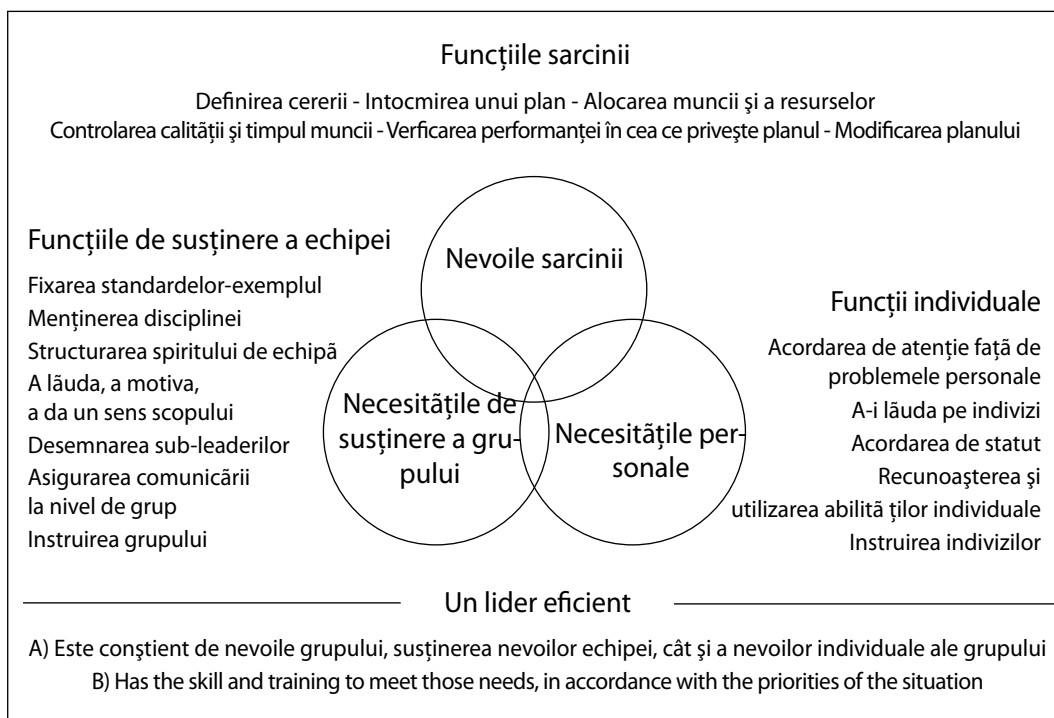
În timp ce conducem într-adevăr în timp ce manageriem grupuri de persoane, trebuie să luăm în considerare durata de timp și efortul pe care îl depunem în aceste două zone(vezi OM 12). Dacă muncim mult în ceea ce privește menținerea identității și morala grupului dar eșuăm în vederea acordării de atenție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

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 posibilități 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 a 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 a te urma meticolos, 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 împărțirea 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

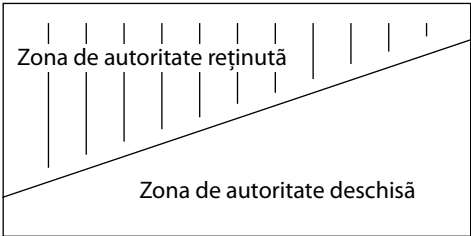
A răspunde la o nevoie este un motiv de a exista pentru multe, dacă nu pentru toate organizațiile. Noțiunea de „stil” de conducere ne poate ajuta în ceea ce privește înțelegerea în acest moment. Dacă modul nostru de conducere este dinamic și flexibil, atunci liderul trebuie să fie capabil să citească 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

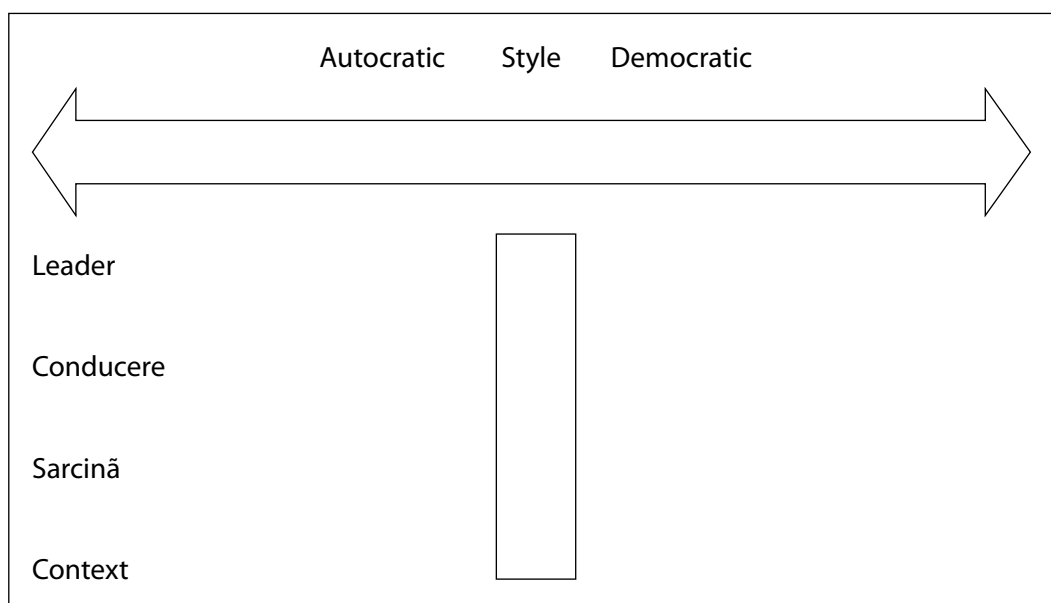
Iată câteva întrebări ce trebuie adresate participanților la training (individual și colectiv)

- 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



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 neplăcere = 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.

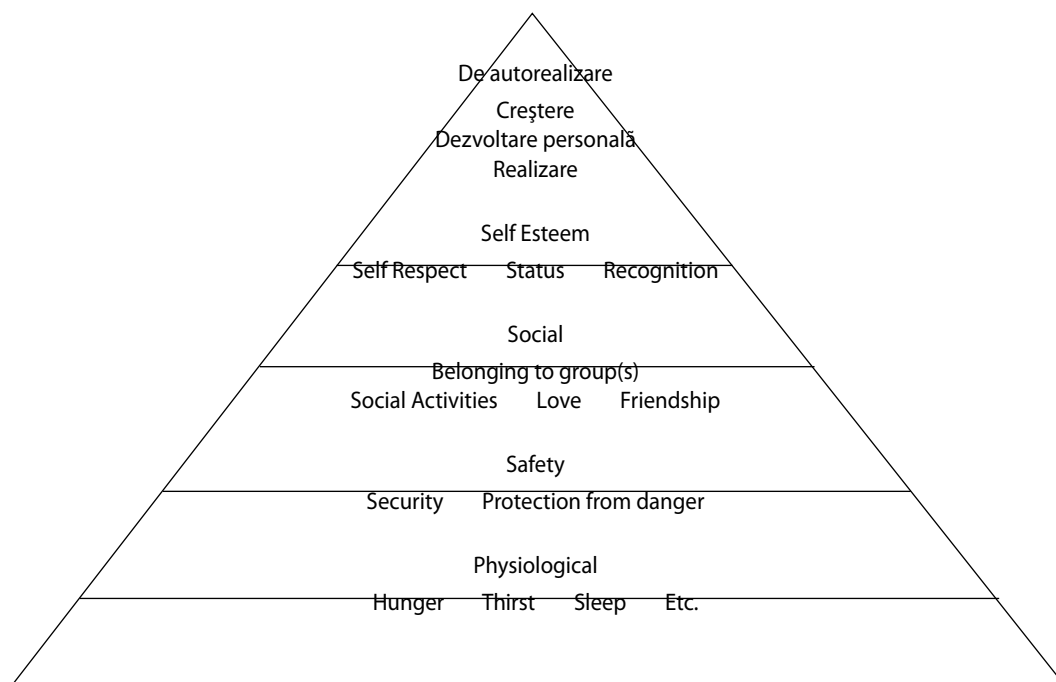
Sugestii pentru training

- 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 noas-



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 conștiincios 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 înțelegerea.

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

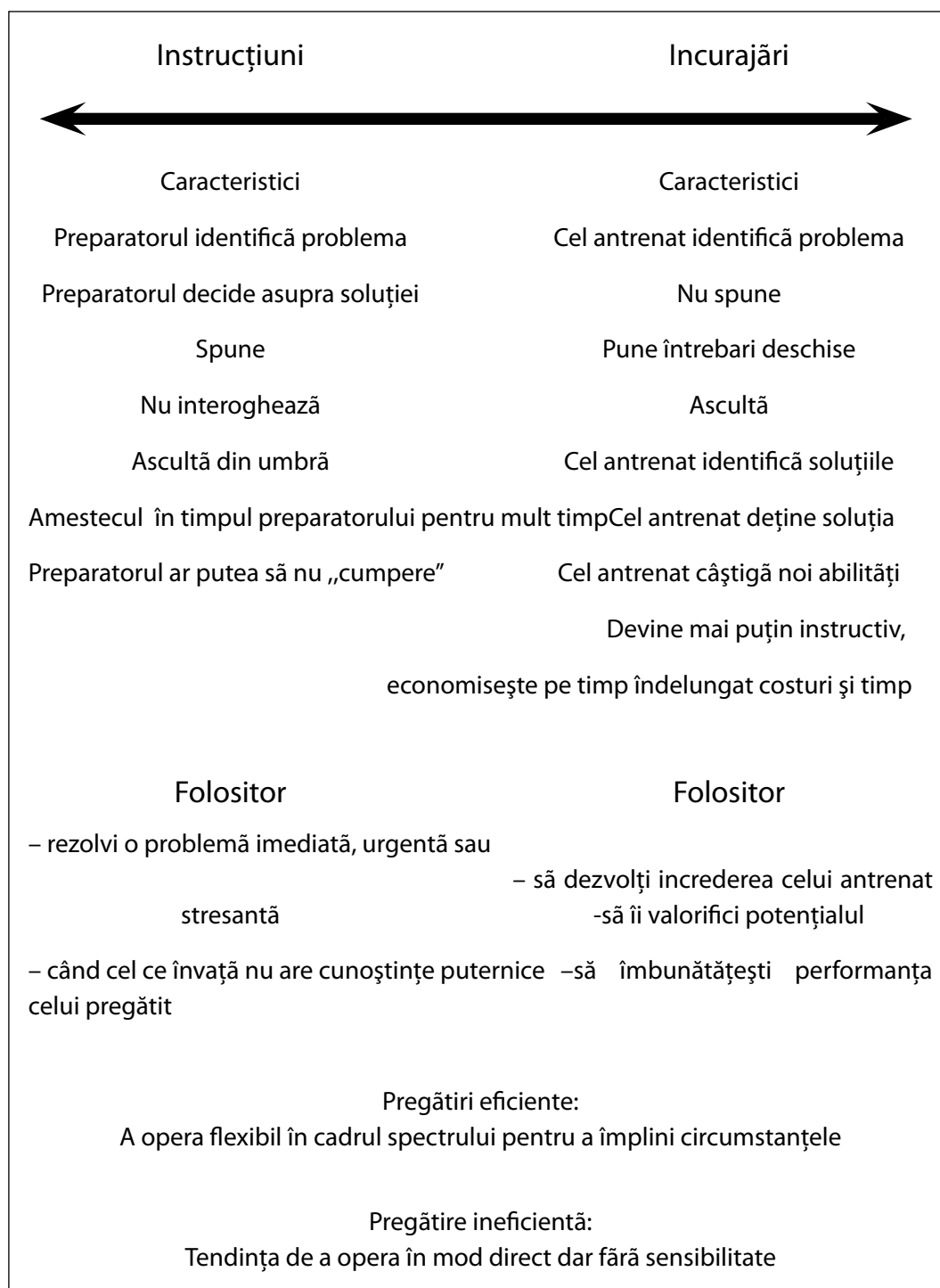
3.4.1 A instrui

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 întraajutorarea 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

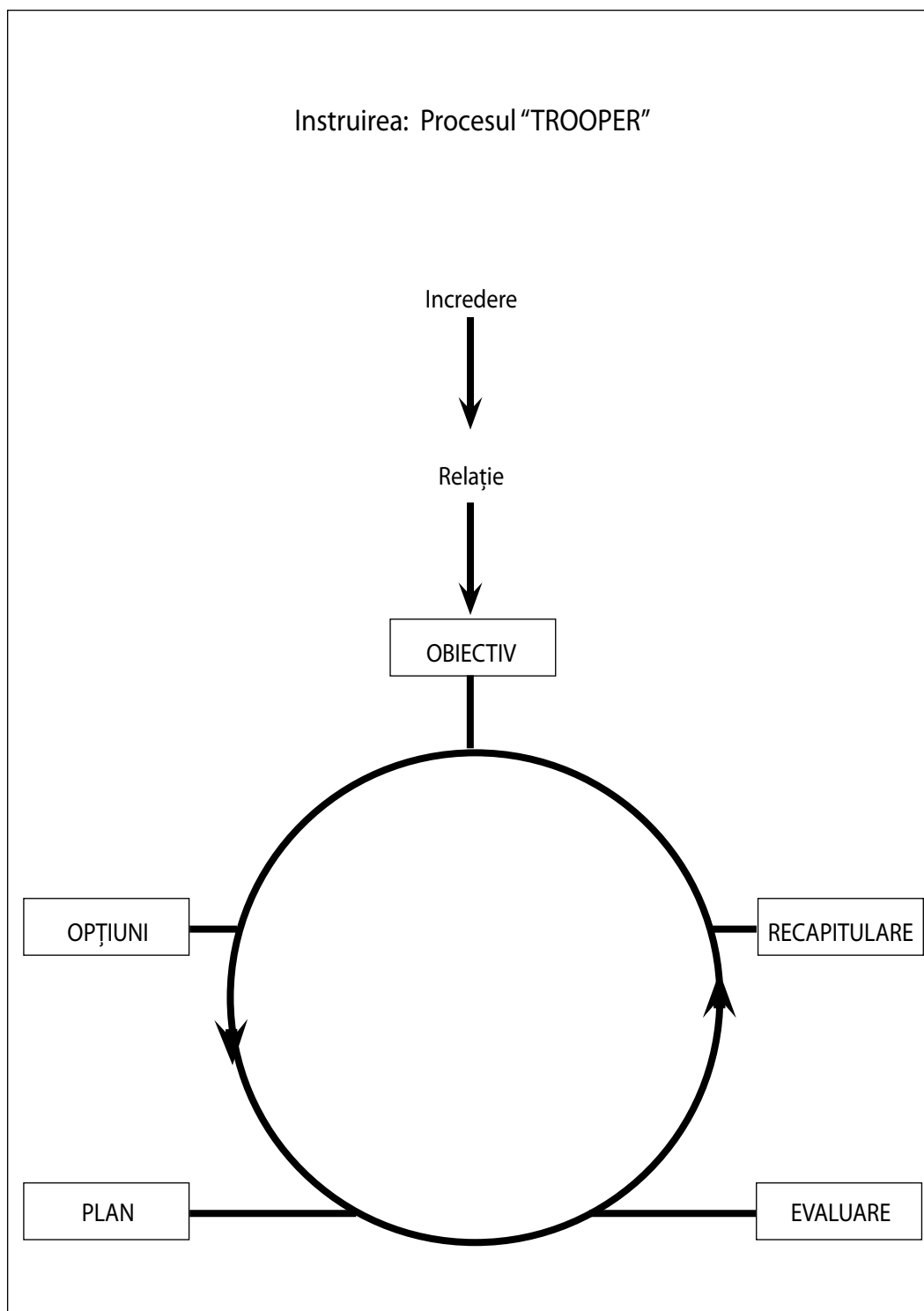
- Alege o activitate în care instructorul poate observa alt membru al organizației duce la bun sfârșit o sarcină (fă o prezentare). Oferă un timp de pregătire apoi structurează un interviu de pregătire unde un al treilea membru al grupului poate observa și oferi feedback, feedback-ului!

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.





4.4. Managementul proceselor

4.1 Introducere

În secțiunile anterioare s-a făcut o subliniere asupra valorilor esențiale într-o organizație. Potrivit deciziilor despre managementul unei organizații, însuși structura ar trebui luată în considerare. Este esențial să ne asigurăm că toate aspectele privind valorile sunt reținute și încorporate în procesul angajat să ruleze activitatea unei organizații. Ca și o situație exemplu ar putea fi aceea în care tinerii sunt instruiți în management: ar trebui ca argumentele în vederea achiziționării de computere sau de biciclete să aibă prioritate în fața îmbunătățirii consilierii tineretului sau angajării de personal nou? În cadrul anumitor cercetări în domeniul organizațiilor, rezultatul arată o tendință puternică de negociere asupra expedierii către scopul de a cheltui prea mult pe echipamentul personalului sau infrastructurii. Cei ce se ocupă cu luarea deciziilor în organizația voastră au aceleași priorități? Ce efect au valorile organizației tale asupra acestui tip de decizii?

Peter Druker, care a scris despre management timp de cinzeci de ani, crede că o eroare constantă din ultimele decenii, ar fi presupunerea, explicită sau implicită, că tot managementul înseamnă afaceri în domeniul managementului. Aceasta presupune că profesioniștii sau voluntarii din cadrul organizațiilor de tineret ar trebui să fie conștienți de faptul că în anumite cazuri sectorul organizației este cel asupra căruia își îndreaptă atenția voluntarii, nu sectorul de profit ca și o sursă de dezvoltare a informației pentru managementul instruirii.

4.2 Conducerea organizației

Managementul și managerierea au devenit centrul atenției la sfârșitul secolului nouăsprezece ca și un răspuns la dezvoltarea continuă a organizațiilor. Aspectele care au fost atunci dezbătute între școlari și practicieni în același timp se păstrează și în prezent. Max Weber, un sociolog german, în lucrarea sa despre „Teoria Organizației Sociale și Economice” a fost mai mult interesat de putere și autoritate, dar

comentariul sau despre birocrație a fost cel mai mult examinat de scriitorii în domeniul managementului. Avantajele și dezavantajele ideilor lui Weber sunt discutate mai jos.

Potrivit lui Weber, sarcinile în cadrul unei organizații sunt alocate ca și îndatoriri oficiale de-a lungul diferitelor poziții. Aceasta garantează o diferențiere clară a muncii și un nivel ridicat de specializare. Traducând aceasta într-un limbaj modern, în cadrul unei organizații de tineret ar viza specializarea în activități specifice. Ca rezultat, Weber ar fi afirmat că uniformitatea deciziilor și acțiunilor este obținută prin reguli stabilite oficial și regulamente. Avantajul indicat ar fi acela că orientarea impersonală sau obiectivă asigură personalul și voluntarii să se comporte cu fiecare într-o manieră similară, cât se poate de cinstită.

Organizațiile de tineret ar putea respinge limbajul, conținutul și chiar toate principiile lui Weber deoarece valorile sale sunt în antiteză cu cultura tinerilor. Cu toate acestea, managerul organizației de tineret, ar putea totuși identifica elementele acestui mod de gândire în cadrul propriei desfășurări.

Angajarea în cadrul organizației, conform lui Weber, a fost bazată pe calificările tehnice constituite de-a lungul unei cariere de-o viață în cazul oficialilor. În mod evident aceasta se diferențiază fundamental de organizațiile ale căror personal este alcătuit din voluntari; în perioadele de contract sunt reduse de alegere ori necesitate. Este de asemenea departe de adevăr pentru sfârșitul anilor '90 și începutul anilor 2000, de perioada în care a scris Weber.

Pe scurt avantajele implicate în concepția lui Weber ar fi:

Specializarea

Ierarhia autorității

Sistemul de reguli

Cultura impersonală sau obiectivă.

Viziunea opusă concepției lui Weber ar fi o subliniere încheiată asupra regulilor și procedurilor, implicând faptul că ținerea evidenței și contabilitatea ar putea deveni mai importante decât obiectivele. Într-o organizație de tineret riscul de a oferi prioritate sistemelor în fața oamenilor a fost deja subliniat. O astfel de abordare riscă posibilitatea ca personalul plătit sau voluntarii să dezvolte o dependență asupra statusului și simbolurilor. Procedurile ar fi ascunse de cei care nu sunt implicați direct spre a crește statusul sau puterea. În plus, inițiativa ar putea fi înăbușită de sisteme. Inflexibili-



tatea pornește cronometrul asupra circumstanțelor schimbătoare ale oamenilor tineri în general, o dată cu alte grupuri și organizații.

Cuvântul „oficial” folosit anterior poate fi tradus ca și manageri, angajați sau voluntari. Dat fiind faptul că organizațiile de tineret trebuie să-și mențină valorile esențiale de structură, deciziile trebuie luate pentru a evita criticile oferite mai sus, și cu toate acestea să asigure o organizație eficientă. Putem deci cu toții să ne consolăm cu gândul că nu există o altă metodă mai bună de manageriere, și deci nici o altă structură de management mai bună.

4.2.1 Structura management-ului

Organizațiile de tineret ca și alte organizații se organizează de-a lungul procesului în jurul unei structuri. Ar trebui subliniat că cuvântul structură nu ar trebui văzut ca sinonim al lui formal sau rigid. Structura ar putea fi formală, tradițională, sau ierarhică așa cum afirma Weber, dar în același timp ar putea fi construită pe baza unui proiect sau, așa cum a sugerat unul dintre participanți la cursul de Management Organizațional oarecum organizat de haos dar eficient. Lucrul în rețea are de asemenea efect asupra anumitor structuri ale organizațiilor de tineret. Rezumând, putem afirma că o organizație de tineret ar putea folosi modele obișnuite în ceea ce privește sectoarele ce țin de organizație și în cele statutare pentru a se potrivi scopurilor sale specific naționale sau internaționale. Indiferent de structură ar trebui să existe o conștientizare a acesteia.

Întrebările obișnuite și fundamentale asociate cu structura sunt:

Care este scopul și strategia organizației?

Ce politici interne sau externe îi afectează munca?

Cât de specializate sau de concentrate trebuie să fie sarcinile?

Care sunt sarcinile care trebuie împărțite între persoanele implicate?

Câte locații sunt necesare național sau internațional pentru a implementa politica și strategia organizației?

Ce procent din luarea de decizii ar trebui atribuit din către centru în mare, și în mod specific internațional organizațiilor?

În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, deciziile asupra creației sau evoluției ale celor ce urmează ar fi indicate. Este important să fim conștienți de faptul că diviziunile dintre un tip și altul ar putea fi mai bine fluide decât rigide. Luați în vedere diviziunile de mai jos.

1 Ierarhiile înalte sunt, după cum sugerează după cum sugerează și numele, construite pe un sistem multistratificat și cel mai adesea cu baze de un grad înalt de specializare la nivele atât funcționale, cât și operaționale. Astfel de structuri tradiționale sunt acceptate ca și formă ce se potrivește cel mai bine modelului militar sau modelului sugerat de Weber. Anumite organizații de tineret internaționale se pot integra într-o astfel de descriere.

2 Structurile plate au fost un răspuns recent la descreșterea afacerilor spre a spori eficiența și profitabilitatea. Sunt acestea niște structuri potrivite într-un cadru al ONG-urilor? Folosind limbajul unor adepți ai structurilor formale, structurile plate implică deschideri de control mai ample. Dată fiind folosirea voluntarilor, principiul poate fi valid. Există de asemenea și argumente pentru ca aceasta structură să fie mai potrivită învățării și dezvoltării personalului.

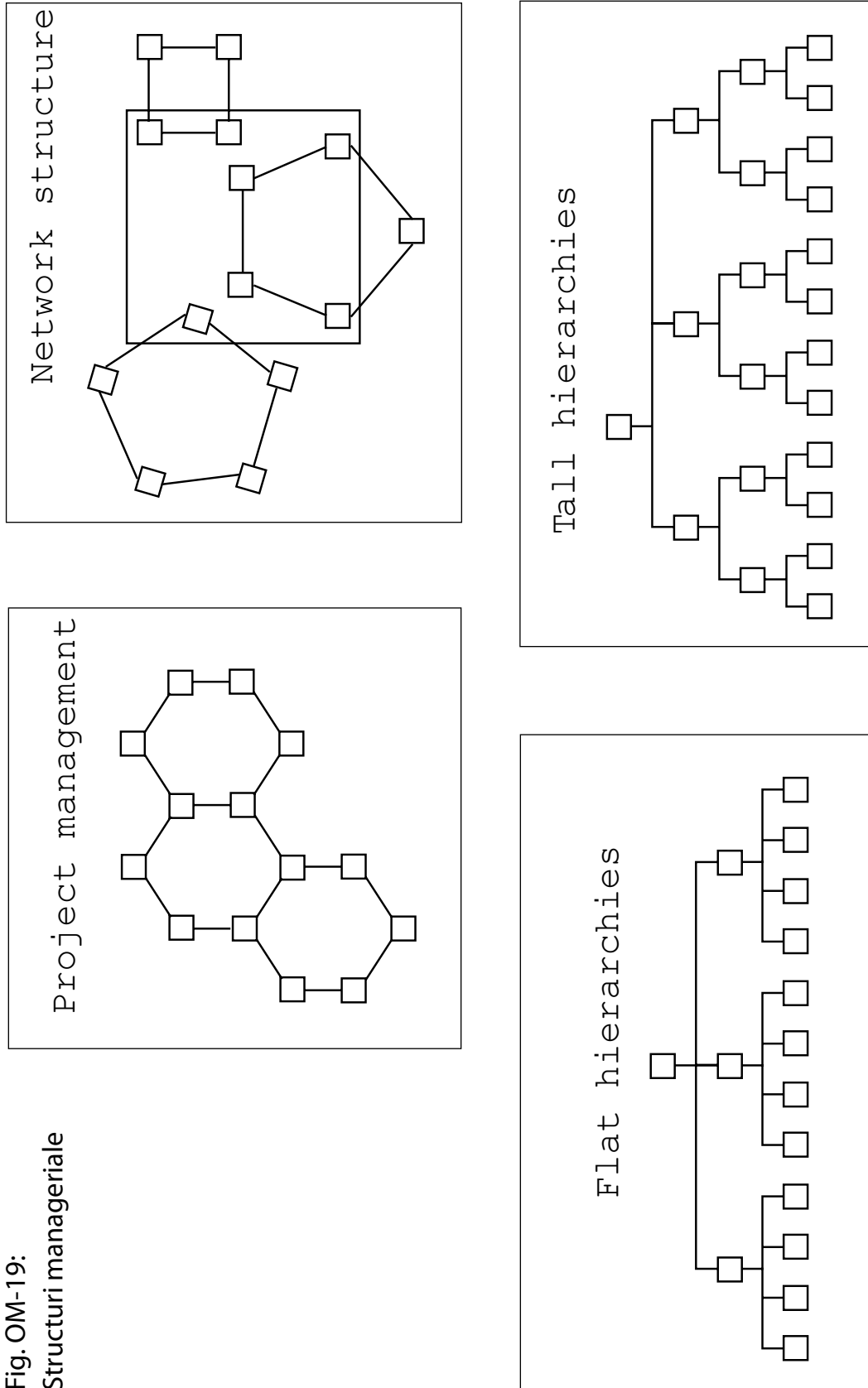
3 Structurile de management al proiectului sunt destinate spre a fi fluide și a răspunde la nevoi specifice și uneori pe termen scurt. Sugestia este că echipele pot fi formate pentru proiecte particulare și apoi abandonate. Prin această implicație indivizii pot fi membrii ai mai mult de un proiect de echipă unde ierarhia este tributară împlinirii. Acest principiu s-ar putea potrivi voluntarilor și personalului plătit în activități coordonate?

4 Structurile sub formă de rețea conțin unele dintre elementele unei structuri bazate pe proiecte dar care se extind și uneori includ alte organizații. Comunicarea cerută ar fi astfel în interiorul organizației și în afara ei, și este îndreptată către indivizi și grupuri care aparțin și ei altor organizații.. Lucrul în rețea în cadrul organizațiilor de tineret, poate fi formal sau informal stabilit, dar ar fi cel puțin un sistem structurat de organizații cu scopuri compatibile și simpatii.

Sugestii pentru training

- Cereți indivizilor să schițeze tabele cu principalele funcții ale organizațiilor lor și comparați rezultatele în cadrul și între indivizi.
- Folosește diagramele organizației ilustrate fără a folosi orice tabele la început pentru a încuraja comparațiile cu participanții organizațiilor de tineret.

Fig. OM-19:
Structuri manageriale



4.3 Managementul Sistemelor

Importanța termenului de sistem vizează recunoașterea faptului că organizațiile sunt părți sociale esențiale, dinamice, cu interdependențe atât interne cât și externe.

Ideea managementului sistemelor are antecedente biologice. Principiul abordării sistemice este bazat pe viziunea conform căreia organizația este un sistem unificat și nemijlocit de părți interrelaționate. Susținătorii teoriei sistemice ar putea susține că abilitatea de a manageria diversitatea favorizează flexibilitatea unei organizații. Sistemele pot fi închise și rigide sau flexibile și deschise, conform dorințelor conducerii organizației în discuție.

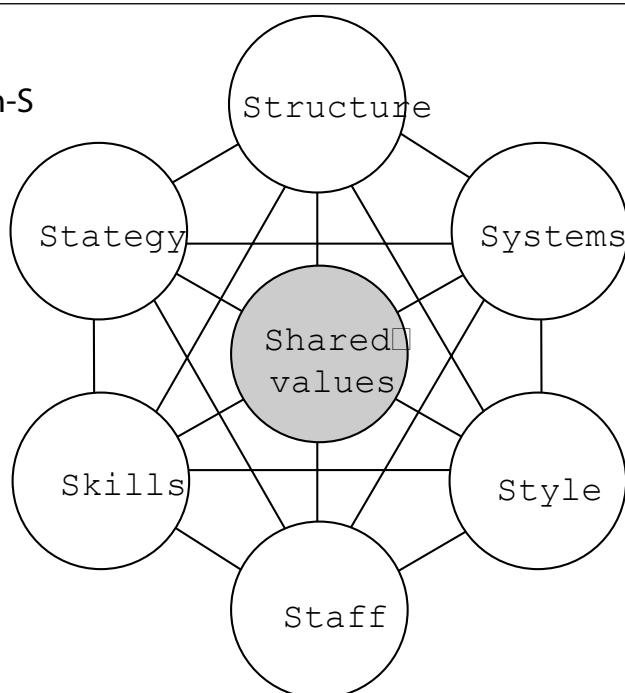
Teoria sistemelor vine din munca biologilor cum ar fi Ludwig von Bertalanffy care a propus termenul de „teoria sistemelor” în 1951. Ideile sale au fost elaborate de Boulding, care a propus o ierarhie de nouă nivele conform complexității și stadiului de dezvoltare al fiecărui nivel.

Nu este nici o distincție universal valabilă făcută de comentatorii în domeniul managementului dintre sistem și proces. Conform acestei concepții, practicienii folosesc termeni ca „sistem comunicațional” și „sistem de instruire” pentru a descrie părți ale procesului managerial.

În timp ce ideea de organizație ar putea părea abstractă, valoarea organizației este dublă. Se concentrează asupra conceptului de organizație ce vizează un model dinamic, holistic și care permite managerilor să decidă și să implementeze cele mai potrivite procese manageriale din cadrul întregului.

Centrul atenției în cadrul organizațiilor de tineret ar trebui să fie asupra interacțiunii personalului, voluntarilor, și membrilor, ar trebui să se țină cont de cadrul extern sau intern în care acționează. În cadrul oricărei abordări a concepției de sistem, o organizație de tineret ar dori probabil să integreze mai degrabă ideile de pluralism, decât o abordare unitară. În această direcție, firma de consultanță McKinsey & Co a propus Modelul 7-S pentru o organizație de succes, unde focalizarea se îndreaptă pe egalitatea și interdependența factorilor arătați în această diagramă. Termenul de personal, ar acoperi atât voluntarii cât și angajații plătiți în acest context?

Fig. OM-20:
Modelul Sven-S



Sursa: Mullins, Laurie J. (1999) Management and Organisational Behaviour, p. 863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

4.4 Dezvoltarea Organizației (OD)

Așa cum și comentariul asupra managementului sistemelor a ilustrat, organizația trebuie să fie dinamică și să se adapteze nevoilor care există spre a fi întâlnite. În plus, mai există dovezi că în afacerea organizațiilor, focalizarea pe managementul oamenilor îmbunătățește performanța. Date fiind valorile existente ale organizației privind tinerii, aceasta poate fi acceptată, dar dovada cercetată în profunzime nu este întotdeauna disponibilă și poate fi înlocuită de credință și presupunere. Managerii din organizațiile de tineret pot fi încurajați de cercetările descrise mai jos.

Munca depusă de Malcolm Patterson și de colegii acestuia, vizând munca Programului de Eficacitate Sheffield, indică o relație puternică între atitudinile angajatului, cultura organizațională, practicile de management în domeniul resurselor umane, și performanța organizațională. Raportul a descoperit un impact puternic asupra gândirii strategice și a fost folosită de multe organizații spre a forma agenda privind organizarea în cadrul oamenilor ei.

Cercetările Sheffield au extras date dintr-un studiu ce a durat zece ani (1991-2001) examinând cadrul pieții, caracteristici organizaționale și practici manageriale în mai mult de 100 de firme de produse industriale în Marea Britanie. Scopul lor general era acela de a determina ce factori influențează în primul rând eficacitatea în afaceri. O organizație de tineret poate înlocui cu ușurință termenul de eficiență organizațională.

Cercetătorii au măsurat fluctuațiile profitului și productivității între aceste firme, de-a lungul anilor și au măsurat variațiile din cadrul schimbărilor. Variațiile au fost atunci studiate în legătură cu practicile manageriale specifice. Ei au stabilit că satisfacția muncii și angajamentul organizațional, suportul supraveghetorului, autonomia, și instruirea pun în balanță un procentaj mărunț al productivității variației. Prin comparație cercetătorii au fost capabili să atribuiească 29 la sută din variații productivității peste trei sau patru ani către dimensiunile relației organizației.

Dacă acest studiu de caz vizează nu mai mult decât aspectul fundamental al dezvoltării planurilor organizației, oamenii ar trebui să considere o certitudine atingerea scopului. Poate părea o afirmație evidentă, dar concentrarea atenției asu-

pra, de exemplu tehnologiei sau relațiilor (politice) externe, nu este necunoscută, chiar și în organizații care se descriu ca și centrate pe oameni.

Cărțile clasice de management adoptă stabilitatea angajării și contractelor pe termen lung. În anii 1980 și în 1990 s-a acordat mai multă atenție managementului cadru al contractelor nesigure și pe termen scurt. Munca în aceste domenii este mai aproape de realitatea situației voluntarilor.

Problemele asociate uneori cu condițiile de angajare uneori dure, venit redus, și schimbarea înaltă de poziție a personalului sunt înțelese de organizațiile de tineret. Soluțiile pe termen lung a indivizilor sunt prin definiție nepotrivite când ne confruntăm cu contracte pe termen scurt. Focalizarea se face deci mai puternic asupra interesului slujbei decât asupra dezvoltării carierei (cel puțin în cadrul organizației).

Mai mult, îndrumarea făcută de un consiliu de voluntari care ar avea o arie de motivații îndreptată către participare, cere abordări specifice în ceea ce privește dezvoltarea organizațională. În timp ce principiile subliniate mai jos oferă un ghid util, nevoile indivizilor vor fi relaționate cu specificul managementului consiliului interesat.

Dezvoltarea organizației este preocupată de strategiile pe termen mediu sau lung, pentru a asigura următoarele:

Rezolvarea problemei în cadrul timpului propus. Schimbările de structură care ar putea apărea pentru a atinge politici schimbate sau adiționale.

Optimizarea comunicării în interiorul sau în afara organizației spre a promova eficiența și pentru a evita neînțelegerile.

De-a lungul procesului de management care ar putea fi pus în poziția de a asigura îmbunătățirea performanței organizaționale, următoarele ar putea fi valoroase pentru o organizație de tineret.

- Crearea cercurilor de calitate, unde obiectivul este să examinezi toate elementele organizației și serviciile oferite au o viziune de îmbunătățire. Esența unor astfel de grupuri este că ele ar trebui lipsite de orice sens al ierarhiei sau autorității. Analiza logică și ordonată este mai puțin importantă decât entuziasmul către îmbunătățire.



- Interogarea personalului plătit, voluntarilor și folositorii serviciilor oferite, privind viziunea lor într-o manieră structurată sau semi-structurată ar putea de asemenea fi valoroasă. Chestionarele sau interviurile uzând de întrebări standard, sunt ambele tehnici valide
- Organizarea de întruniri se face în vederea asigurării că individul și grupul sunt corespunzători cu trebuințele organizației. Aspectul nevoilor organizației și relevanța acestora, sau chiar conflictul cu nevoia percepută de dezvoltare a indivizilor voluntari, ar trebui prezisă și rezolvată la stadiile de planificare și implementare.

4.5 Luarea deciziilor și politica dezvoltării

Aspectele incluse în luarea deciziilor și în politică sunt multe și complexe. Cu focalizarea asupra managementului procesului, structura organizației este un factor primar. În organizațiile mari există un risc ce vizează faptul că luarea deciziilor este un proces izolat.

Există un risc de înstrăinare pentru cei aflați la distanță. Unde distanța poate fi definită ca și geografie sau structură. În plus, comentariile de mai jos ar trebui relaționate cu cele din secțiunea trei în ceea ce privește managementul oamenilor, și asupra aspectului de conducere în particular.

Deciziile nu sunt făcute în vacuum. Sunt influențe normale, puternice, exercitate de:
 Experiența anterioară, colectivă a organizației
 Problemele curente, închipuite sau reale, ale organizației
 Personalitatea celor care iau decizii
 Credința conform căreia organizația este parte componentă a sistemului descris mai jos, fie el flexibil sau rigid.

În orice decizie trebuie luat în considerare efectul:

- în relația cu timpul dedicat schimbării sau implementării unui plan de acțiune vis-a-vis de moralitatea personalului implicat.
- În cazul organizațiilor de tineret, relaționat cu toți acei care se supun riscului implicați

Imaginea populară a unei persoane puternice (de obicei un om) stând izolat în spatele unui birou și decidând soarta întregii organizații este departe de realitate. În activitatea de a decide, întrebările de mai jos sunt cele mai nimerite:

Cât de mare este golul dintre actualul și doritul stadiu al afacerilor?

Care este prioritatea în luarea unei decizii asupra aspectului A contra aspectului B etc.?

Este decizia ușor de luat? Alternativ, este problema ușor de rezolvat?

Cât de mult timp este între luarea unei decizii și punerea ei în practică?

Ar putea problema să fie rezolvată de la sine după un timp?

Combinând procesul de managementul procesului cu conceptul de luare a deciziilor, două mari diviziuni se întrevăd.

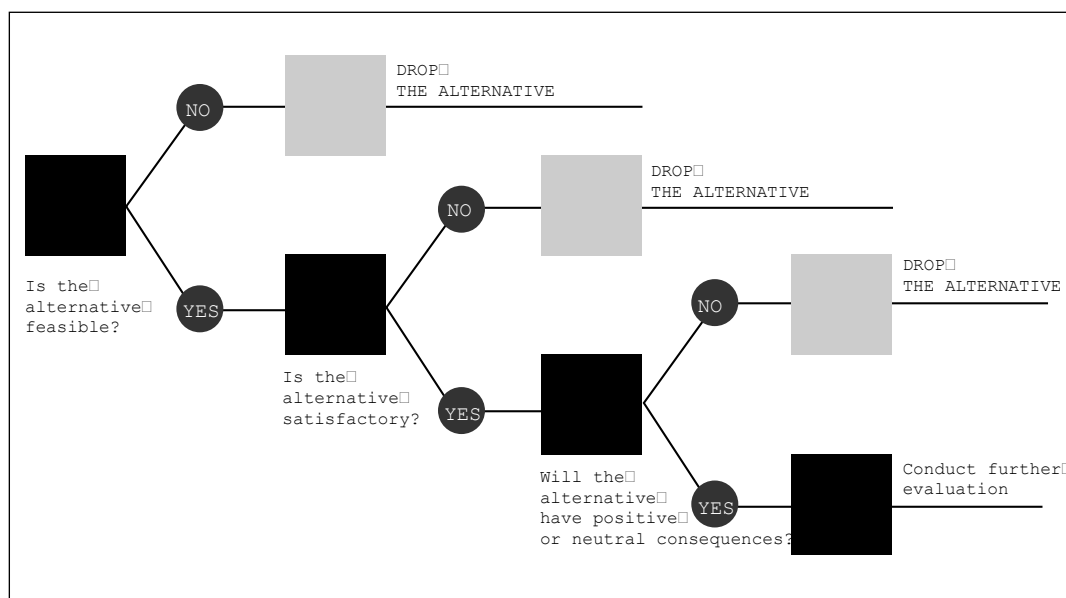
Prima este o stabilire a unei metode sau a unui mecanism pentru a face față rutinei sau deciziilor predictibile.

A doua este considerarea luării de decizii în cadrul aspectelor non-rutină.

Diferența între cele două poate fi de asemenea numită ca decizii programate și non-programate. O metodă de a face față luării „standard” a deciziilor este construirea unui proces în cadrul structurii și luând în considerare feedback-ul deciziilor precedente. Compromisul este că un proces a fost întemeiat dar măcar câțiva dintre indivizi consideră că nu li se oferă destulă discreție în cadrul procesului. Procesul poate implica recomandări în luarea de decizii, la nivel individual, pe echipă sau la nivelul unei organizații de tineret locale.

Luarea deciziilor de către managerii organizațiilor trece în mod continuu de la risc către incertitudine și de la control ridicat către control scăzut. În luarea deciziilor non-rutine, managerii implicați trebuie să evalueze riscul influențelor externe în vederea luării unor decizii în diferite feluri. Indiferent dacă un mecanism exact pentru luarea deciziilor de urgență este posibil de specificat, rămâne o îndoielă. Uneori deciziile trebuie luate imediat și local fără a face referire la structură și învățarea din decizii este cu totul retrospectivă. Această întrecere măcar ar trebui recunoscută și ar forma parte din managementul instruirii. Procesul constituit pentru a optimiza luarea eficientă a deciziilor este fundamental relaționat cu concentrarea sau delegarea puterii în cadrul organizației și cu nive-

Fig. OM-21: Decision making



Sursa: p. 250 in Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995) Management, 6th ed., London: Pearson Education Ltd..

lele de dezvoltare a politicii asupra cărora s-a ajuns la o înțelegere sau cele practicate.

Sugestii pentru training

- Roagă pe fiecare participant să scrie deciziile sau tipul de decizii pe care le iau și dacă luarea acestor decizii este de rutină sau ad hoc.
- Verifică percepția autorității formale în cadrul luării de decizii. Există în cadrul participanților organizației un proces recunoscut pentru luarea de decizii, fie ea colectivă sau individuală?
- Cere-le participanților să descrie în scris luarea unei decizii - sau a unei sentințe - și apoi aplică întrebările din modelul OM-21.

4.6 Comunicare și informare

Organizațiile sunt adesea descrise ca și având canale de comunicare. Aici s-ar putea clasa presupunerea automată că canalele de comunicare sunt o parte integratoare a structurii managementului organizației.

Comunicarea prin definiție include transferul de informație. Henry Mintzberg a subliniat importanța comunicării în procesul managerial. El propune:

Roluri interpersonale - unde managerii acționează ca un lider în secțiunea lor de organizație. Se referă la studii care demonstrează că managerii își petrec 45% din timpul lor cu membrii organizației, 45% cu oameni din afara sau din imediata apropiere, și 10 la sută cu superiorii. Aceasta este general valabilă, atât la organizațiile de tineret locale, cât și la cele naționale sau internaționale?

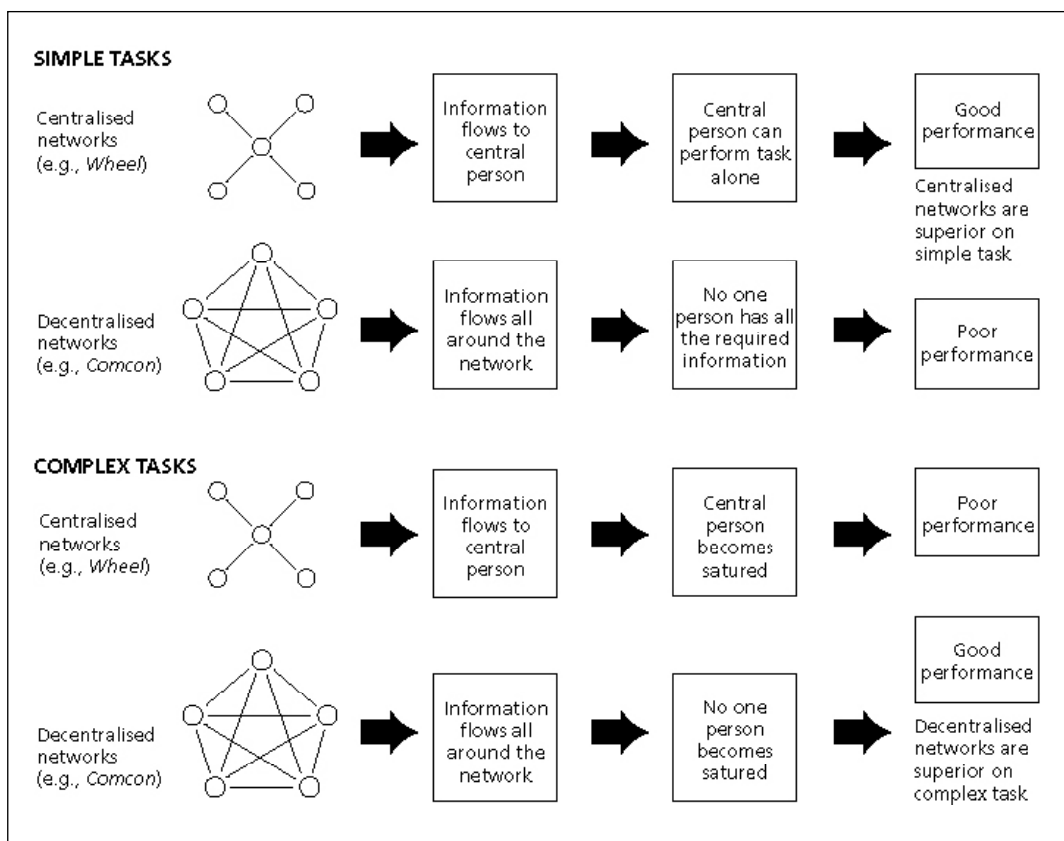
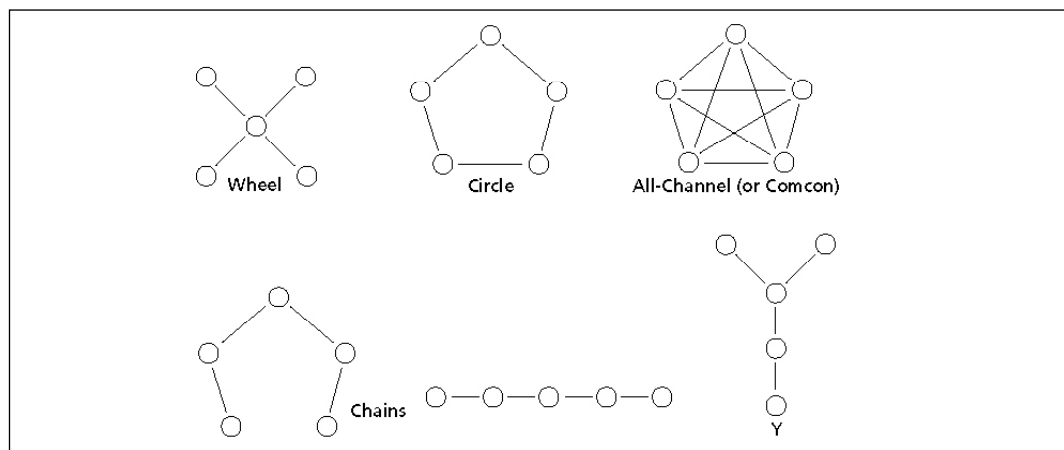
Roluri informale - unde autorul verifică dacă managerii caută informații de la orice grup sau individ care ar putea fi relevant pentru meseria lui/lei. Man-



agerul, de asemenea, răspândește informații importante, ceea ce aduce beneficii atât în interiorul cât și în exteriorul organizației. Metode și tehnici ale comunicării sunt de asemenea incluse.

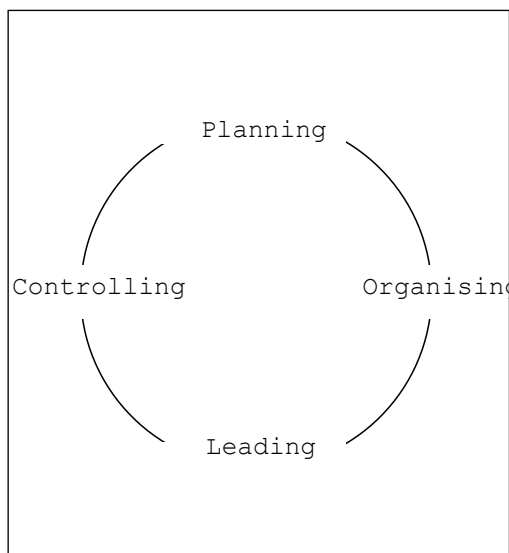
Rolurile de decizie - când un manager implementează noi planuri, alocă resurse și comunică raționamentul deciziei luate asupra altora, fie ei din interiorul sau din afara organizației.

Fig. OM-22: Communication networks



Sursa: Mullins, Laurie J. (1999) Management and Organisational Behaviour, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

Fig. OM-23



Există numeroase modele de comunicare relaționate cu procesul managerial. Unele se învârt în jurul ideii de transmițător sau sursă, prin codare, în direcția sau pe parcursul unui canal, și receptor emițător. Urmând exemplul semnalelor radio, modelul vorbește despre transmisia înapoi la transmițător care devine astfel receptor.

Urmând logica semnalelor radio anumiți scriitori uzitează termenul de gălăgie să ilustreze un fel de distorsiune a mesajului dintre transmițător și receptor. Cuvântul zgomot poate fi eufemist pentru perceperea receptorului sau transmițătorului, cu toate acestea stadiile de codare și de decodare pot fi afectate de ierarhie, zvonuri, politică inconsistentă, sau mai important, de lipsa unei managerieri recunoscute a procesului pentru transmiterea informației sau chiar confuzia în ciclul descris mai sus

Figura OM-22 descrie două rețele de comunicare și le evaluează în relațiile cu sarcinile simple și complexe. Roata este cea mai centralizată rețea, cea mai nimerită pentru sarcini simple și probleme. Cercul este cea mai decentralizată rețea, sugerează controlul redus, predictibilitatea slabă a conducerii. Revendicarea este că cercul îmbrățișează mai bine schimbarea și se potrivește cu rezolvarea de probleme complexe.

Rețeaua „Asterix” este de asemenea decentralizată și include discuție deplină și participare. Sub presiune se poate transforma într-o rețea tip „roată”. Rețeaua „Y” poate fi potrivită pentru rezolvarea problemelor simple cu interacțiune scăzută din

partea grupului. Cercetările sugerează cum să moderați nivelele de satisfacție la nivel de grup.

4.7 Cunoaștere și învățare

Comunicarea este incontestabil legată de cunoaștere și învățare. În lumea de afaceri modernă, relațiile dintre cunoștințe, putere și avantajul competitiv sunt subiecte de analize și debateri. De vreme ce organizațiile de tineret nu se preocupă de avantajele competitive, aspectele comunicării sunt în continuare, în contextul organizației, bazate pe învățare. Datorită importanței acordate învățării într-o cultură orientată spre tineret, includerea organizațiilor bazate pe învățare în această secțiune, la fel ca și în secțiunea 4, a fost intenționată. Tratarea și analiza acestora este legată de managementul tratat în secțiunile precedente.

Organizația bazată pe învățare

Sectorul organizațiilor a dovedit un interes relativ recent în ceea ce privește metodele optime de împrăștiere a informației și cunoașterea în cadrul organizației. Shell a fost unul dintre promotorii timpurii ai acestui principiu.

Grupul de consiliere britanic „David Skyrme Associates”, în încercarea de a sugera o definiție spre a servi managerilor, au propus-o pe următoarea:

Organizațiile bazate pe învățare sunt acelea care au în structură sisteme, mecanisme și procese, care sunt folosite să dezvolte capacitățile celor care muncesc pentru ei sau cu ei, să obțină obiective susținute pentru acea organizație, și pentru comunitățile în care participă.

Obiectivele pentru care învățarea este promovată ar trebui de asemenea extinse către întregul cadru al organizației.

În timp ce autorii nu ar putea da o definiție diferită a comunității spre deosebire de un lider, realitatea care este descrisă sugerează accentuarea supli-



mentară pentru aceia care sunt implicați în dezvoltarea tinerilor.

Autorii, de asemenea listează următoarele puncte importante. Organizațiile bazate pe învățare:

Se adaptează la cadrul extern

Își dezvoltă continuu capacitatea de a schimba și de a adapta

Dezvoltă atât învățarea colectivă cât și pe cea individuală.

Se folosesc de rezultatele învățării pentru a ajunge la rezultate mai bune.

Arie de Geus (în Senge 1990) a descris învățarea ca și singurul avantaj competitiv și confirmabil. Cum poate acesta să fie transferat în cadrul culturii organizațiilor de tineret? Ar trebui ei să organizeze un proces de management care să asigure o constantă împărtășire a cunoștințelor, și dacă da, în ce scop? Se poate presupune că împărtășirea de cunoștințe și transferul de abilități are întotdeauna loc într-o atmosferă cooperantă? Competența indivizilor și echipelor din cadrul organizației este posibil să fie dezvoltată de transmiterea și de împărtășirea de cunoștințe?

Peter Senge (1990) definește organizația bazată pe învățare ca și „o organizație care-și extinde în mod continuu capacitatea de a-și crea viitorul. Pentru acest tip de organizație nu este de ajuns doar să supraviețuiești. Învățarea supraviețuirii, sau mai adesea denumită învățarea adaptativă, este importantă - este cu adevărat necesară. Dar pentru o organizație bazată pe învățare, învățarea adaptativă trebuie unită cu învățarea generativă, deci învățarea care dezvoltă capacitatea voastră de a crea”.

Dat fiind obiectivul acestei secțiuni orientat asupra proceselor și sistemelor, propunem următoarele procese manageriale și proceduri sau metode. Principiile au fost împrumutate de la David Skyrme, adaptate pentru organizațiile de tineret. Skyrme subliniază rolul culturii în cadrul organizației. O cultură care presupune cooperare și schimb subliniind aceste sugestii. Devreme ce secțiunile anterioare vizează cultura, internă, externă și ramificațiile sale, atunci explorarea suplimentară nu este intenționată aici.

- Planificarea Strategică. Abordările asupra planificării care ar putea fi neobișnuite sau neconvenționale. Organizațiile de tineret ar putea fi bine localizate ca să încerce diferite moduri de a gândi în această arie. Timpul și alte resurse ar trebui astfel să fie utilizate să organizeze experimente

uzând de diferite metode de comunicare și astfel să le măsoare eficiența.

- Analiza Cadrului Intern și Extern. Ca parte a procesului de monitorizare continuă, toți factorii-cheie ar putea fi examinați incluzând elementele care ar putea părea la început să nu fie de mare importanță pentru o organizație de tineret, ca și tehnologia sau factorii politici.

- Informația și Managementul Cunoașterii. Folosește tehnici care să identifice verificarea, valoarea (beneficiile costului) și să exploateze informația ca pe o resursă (numit MRI-Managementul Resursei Informaționale). Informația își poate avea originea în sursele interne, din contribuția altor manageri, sau să derive din informația scrisă sau informația electronică așa cum ar fi Internetul.

- Dezvoltarea Echipelor și Organizației. Îndrumătorii pot fi folosiți să ajute grupurile în munca lor, la slujbă, în vederea design-ului organizațional și dezvoltării echipei. Obiectivele includ reinprospătarea valorilor, dezvoltarea viziunii, coerența și crearea unui climat al atingerii scopurilor, al împărtășirii și al suportului.

- Măsurarea Performanței. Crearea de indicatori potriviți spre a măsura performanța, aceia care au oferit un sistem uniform și cinstit în cadrul unei organizații de tineret. Un sistem al măsurării trebuie să fie pozitiv, și trebuie să încurajeze investițiile viitoare în învățare.

- Sistemele de Recompense și Recunoaștere. Introduc procesele și sistemele care recunosc achizițiile de noi abilități, și dezvoltarea spiritului de echipă la fel ca și efortul individual. Asigurați-vă că succesul este bine publicat pentru a încuraja dezvoltarea viitoare.

Unelte și Tehnici. Organizațiile de tineret vor fi familiare cu multe din următoarele, dar ele ar trebui să se lege cu încurajarea învățării.

Cercetare - luarea de interviuri, căutarea de informație

Creativitate - brainstorming, asocierea ideilor

Acordarea de sens situațiilor - organizarea informațiilor și gândurilor

Luarea deciziilor - deciderea asupra cursurilor de acțiune

Observarea rezultatelor - înregistrarea, observația

Re-încadrarea cunoașterii - a structura noile cunoștințe în modele mintale, memorarea.

Învățarea colectivă necesită abilități de împărțire a informației și cunoștințe; ea cuprinde:

Comunicarea, în special în zona granițelor organizației

Ascultarea și observația

Îndrumarea și susținerea colegilor

Abordarea unei perspective holistice - vederea echipei și organizației ca pe un întreg

A face față la provocări și incertitudine.

Sugestii pentru training

•Folosește-te de cele șase procese din lista de mai sus, de la cercetare până la Re-încadrarea cunoașterii ca și metodologie pentru a rezolva problema prezentată a unui participant.

4.8 Planificarea strategică

Alegerea de a face un plan strategic va avea un semnificativ asupra influenței pe care o are o organizație asupra unei societăți. Va influența orice alt tip de planificare și ar trebui să aibă un efect asupra operațiilor practice ale unei organizații.

4.8.1 De ce este planificarea importantă

Există cel puțin un acord comun în ceea ce privește rolul de creștere pe care îl ocupă organizațiile de tineret în societate. Oricum, este de asemenea important de reținut ca asta nu simplifică lucrurile. Din contră, mediul în care organizațiile de tineret operează nu este unul stabil, dar este într-o continuă evoluție.

Există și alte aspecte „interne” ce ar fi folositor să fie aici menționate:

- schimbarea numărului sau/și al experienței membrilor
- lipsa de resurse
- practică săracă în domeniul resurselor umane
- lipsa direcției în cadrul activităților sau programelor organizației

Câteva dintre afirmațiile de mai sus sunt probleme comune ale multor organizații din Europa și ele dau dovadă de o clară nevoie de organizare.

Importanța în creștere a organizațiilor de tineret crează nevoia pentru o mai bună manageriere a organizațiilor, pregătite să răspundă provocărilor societății. Un mediu care se schimbă permanent necesită organizații care să se schimbe de asemenea, să se adapteze, pentru a menține o influență și să continue să ofere servicii.

4.8.2 Ce înseamnă planificare strategică?

Există diferite definiții pentru planificarea strategică. Michael Allison și Jude Kaye în cartea lor „Planificarea strategică pentru organizații non-profit”(1997), oferă două definiții de bază:

„Planificarea strategică este o unealtă de management și ca orice unealtă de management, este folosită să ajute organizația să facă o treabă mai bună”. Aici ei oferă o definiție mai elaborată care include câteva dintre aspectele-cheie a acestui tip de planificare: „Planificarea strategică este un proces sistematic, prin intermediul căruia o organizație cade de comun acord - și construiește un angajament în jurul celor care păstrează o anumită stare - asupra priorităților care sunt esențiale în misiunea lor și este receptivă la mediul ce mereu se transformă”.

A fost deja explicat în capitolele anterioare cum practicile manageriale folosite în afaceri pot fi de asemenea aplicate în cadrul organizațiilor de tineret. În aceeași măsură și practica în domeniul organizațiilor de tineret este benefică pentru afaceri. După cum am menționat anterior, organizațiile de tineret au un aspect distinct - valorile lor - care pot fi o diferență-cheie din partea organizațiilor cu profit. Când folosești o unealtă managerială împrumutată din domeniul comercial, valorile organizației trebuie să fie luate în considerare la fiecare decizie luată. Punctul esențial în aplicarea unei unelte comerciale de afaceri în sectorul voluntariatului, este să se asigure că uneltele nu afectează valorile și principiile organizației. În alte părți ale acestui T-kit s-a făcut o focalizare asupra valorilor. O definiție suplimentară este propusă aici: valorile sunt standarde sau principii, idei despre demnitatea sau importanța a ceva anume, sau anumite calități, în special când sunt împărtășite de un grup.

Orice organizație, indiferent de tipul acesteia, are propriile valori distincte, dar în sectorul non-profit sunt poate diferite - sau doar datorită unui profil diferit de sectorul comercial. Teoretic, în sfârșit, organizațiile de tineret promovează valori care pătrund în toată organizația, incluzând strângerea de fonduri, comunicarea, și funcțiile privind



recrutarea de personal. Valorile unei organizații de tineret sunt stabilite în mod normal de fondatori, formate, împărtășite de alții sau de membrii ulteriori

Informațiile următoare rezumă diferiții pași strategici planificând mai întâi angajarea într-o astfel de activitate, unde este important ca organizația să aibă un timp să analizeze dacă este de gata de acțiune. Luați de exemplu în considerare implicațiile următoare:

- planificarea strategică necesită timp, îl avem? vrem să îl alocăm?
- planificarea strategică cere resurse. Sunt ele disponibile? vrem să le dedicăm planificării?
- planificarea strategică necesită angajament. Îi luăm în considerare pe toți în momentul începerii unui proces: voluntari, membrii consiliului, personal, clienți....
- planificarea strategică necesită coordonare. Avem oamenii potriviți în funcția de conducere?
- rezistența la planificare: este toată lumea de partea planificării strategice? Cum îi urcăm pe toți la bord?

Sugestii pentru training

- Pe o hârtie, participanții să facă o verificare asupra implicațiilor celor cinci aspecte listate mai sus și asupra faptului dacă organizația lor este gata să facă față planificării strategice. O astfel de recenzie poate genera apoi un document care să ajungă la Adunarea Generală ori, în echivalent, acolo unde se iau deciziile.
- În cazul în care organizația nu este pregătită, participanții ar trebui să studieze mai în detaliu care sunt problemele, astfel încât să fie rezolvate, și planificarea strategică să fie dezvoltată la un stadiu mai îndepărtat.

4.8.3 Strategic planning steps

Planificarea strategică este un proces continuu care include, printre alte acțiuni, strângerea de informații, discuțiile și negocierile, luarea de decizii... pentru a produce un document scris care ar putea fi numit și un plan strategic. Cu toate acestea procesul nu se oprește acolo; îndată ce planul este scris trebuie pus în practică și necesită verificare permanentă, sistem-

atică. Planificarea perioadei variază, dar o perioadă de trei ani ar fi o bună medie. Desigur evaluarea regulată este esențială în toate stadiile, iar influențele externe ale acestei evaluări trebuie să fie luate în considerare și trebuie să fie încorporate în proces. Șapte pași esențiali ai procesului sunt mai jos sugerați, urmați de mai multă informație pentru a susține grupul în acțiunea sa în diferite etape.

1. Stabilirea bazei pentru planificarea strategică
 - cine va fi implicat?
 - cum se va proceda?
 - de ce avem nevoie?
2. Viziune și Misiune: dezvoltare sau verificare
 - ajungeți la un compromis în ceea ce privește viziunea asupra organizației
 - notarea sau verificarea misiunii
3. Evaluarea mediului
 - studierea forțelor și slăbiciunilor
 - studierea posibilităților și amenințărilor
4. Stabilirea unor probleme strategice
 - deciderea asupra priorităților
 - notarea scopurilor și obiectivelor
 - pregătirea unui buget
5. Scrierea de scopuri și obiective
6. Notarea unui plan strategic
7. Implementarea planului
 - definirea, notarea și implementarea planurilor operaționale
8. Evaluare

Pasul 1. Fixarea bazei pentru planificarea strategică
Chiar dacă considerăm că suntem gata pentru planificarea strategică, încă mai există anumite aspecte importante care ar trebui luate în considerare:

Cine va fi implicat?

Această întrebare poate avea răspunsuri diferite în funcție de mărimea organizației. Într-o organizație mică, ar putea fi interesant că tot personalul și consiliul de management este prezent la fel și o reprezentare și a restului organizației-responsabilii organizației (responsabilul unei organizații este aceea persoană care se ocupă, sau ar trebui să se ocupe cu orice include o organizație, personal, voluntari, consiliu, clienți, fondatori, conducătorii comunității, personalul și voluntari anteriori, cei ce oferă resurse. etc.). În organizațiile mari aceasta nu este posibil, și atunci soluția ar fi să construiască un comitet de planificare, care de asemenea are aceleași atribuții ca și responsabilii anterior menționați. În orice caz, este important ca grupul să includă o varietate

de oameni, și în special directorul executiv și membrii consiliului.

În orice caz, toți membrii organizației ar trebui să fie implicați într-un fel sau altul, în sens contrar planul este lipsit de însemnătate pentru toată lumea și nu va avea niciodată succes.

Cum trebuie să se procedeze?

Descrierea oferită aici este o planificare strategică dintre multe altele. Diferiți autori au diferite abordări. Câtiva dintre ei intră mai mult în detalii și consideră mai mulți pași ca alții, sau doar au o altă viziune. Acest lucru este semnificativ deoarece dovedește că această unealtă nu poate fi utilizată într-o manieră rigidă. Dimpotrivă, este destinată să fie flexibilă pentru a se adapta varietății organizațiilor. Așadar este timpul să aruncăm o privire de ansamblu și să decidem care părți ar trebui să fie adaptate să corespundă realității organizației.

De ce avem nevoie?

Planificarea strategică are nevoie de timp și de resurse. Cu toate acestea asta nu ar trebui să oprească organizația să facă ceea ce este nevoie pentru a produce un plan. Recunoașterea trebuințelor necesare implicării personalului și voluntarilor în această nouă sarcină, și resursele care vor fi necesare cum ar fi banii pentru întâlniri, informația, etc. Asumarea responsabilităților de către oamenii implicați este de asemenea cerută.

În final, când este posibil, ar fi util pentru anumite organizații, să implice un consultant extern, care ar putea ajuta la facilitarea procesului.

Pasul 2. Viziunea și Misiunea: dezvoltare ori verificare

Acum este timpul să visăm. Dacă planificăm ceva trebuie să știm unde vrem să ajungem, astfel încât planul nostru să aibă o direcție. Pentru a defini unde am vrea să fim, vom apela la viziunea organizației, care poate fi definită ca și o viziune împărtășită de succes și căutarea acestui succes ne inspiră și ne motivează pe toți laolaltă.

Putem defini 2 tipuri de viziune:

- una care se referă la organizație pe plan intern, și atunci trebuie să ne imaginăm cum am vrea să fie organizația.
- viziunea externă care se focalizează pe modul în care va fi lumea dacă organizația noastră își atinge scopurile.

Viziunea supra organizației ar trebui să inspire și să ambiționeze grupul să lucreze împreună la nivelul maxim al capacităților lor spre a atinge scopul organizației.

Acest scop este uneori numit "Misiune" și poate fi definit ca și „motivul pentru a exista al organizației” (Allison și Kaye, 1997) sau am putea să spunem că Misiunea este rolul organizației în ceea ce privește viziunea.

Evident că aceste organizații au deja o misiune clară. Dacă este adevărat, atunci acum este un bun moment să verificăm.

Formularea unei Misiuni poate fi o sarcină destul de provocatoare și probabil că va dura destul timp. Cu toate acestea trebuie să i se dea importanță, nu doar pentru că este un element al planificării strategice dar și deoarece procesul ajută organizația să implice membrii în dezbateri și în procesul de a ajunge la un obiectiv comun al muncii lor.

De asemenea sunt diferite opinii în ceea ce privește Misiunea. Diferiți autori subliniază diferite aspecte. Rezumând, o misiune (uneori denumită scop) poate include:

- Ceea ce organizația intenționează să îndeplinească
- Domeniile la care noi suntem buni. Ca și o caracteristică comparată cu alte organizații.
- Ceea ce facem noi, cu cine și cum facem
- Ar trebui să reflecte valorile organizației și specificul ei.

Misiunea ar trebui să fie concisă, clar formulată și atractivă. Aici avem câteva exemple de misiuni în diferite organizații:

IFM-SEI - International Falcon Movement - Socialist Educational International – caută, prin membrii organizației sale, să dezvolte la copii și tineri o conștiință critică bazată pe principii de toleranță, egalitate și prietenie. Tinde să educe copiii și tinerii potrivit principiilor toleranței, egalității și prieteniei.

TEJO - World Organization of Young Esperantist
- țintește să îmbunătățească înțelegerea între tinerii de diferite națiuni și care vorbesc diferite limbi prin promovarea limbajului internațional Esperanto.

YDC - Youth for Development and Co-operation
- țintește să fortifice structurile tinere care duc spre înaintarea cooperărilor dintre tineri, împuternicindu-le conturarea în mod activ a actualului și viitorului cât și cadrul de viață, pentru a atinge o dezvoltare care este din punctul de vedere al



mediului, accesibilă economic, și corectă din punct de vedere social.

YEE - Youth and Environment in Europe - Scopul lui YEE este să promoveze stiluri de viață care se află în armonie cu natura, pentru a proteja și promova corectă folosire a resurselor din lume, spre implicarea tuturor în procesul de luare a deciziei și spre a oferi educarea în problemele vizate mai sus.

Odată ce misiunea este scrisă, toți cei implicați în proces ar experimenta probabil un sentiment mai puternic de apartenență la aceasta și astfel o mai mare angajare față de organizație. Este de asemenea important să fie publicată și, într-un anumit mod, încorporată în constituția sau statutul organizației.

Pasul 3. Evaluarea mediului.

Organizația există într-un mediu, care a fost deja descris ca unul schimbător. Acest mediu are o importanță în cadrul performanței organizației; iar organizația preia lucrurile dintr-un mediu care este influențat permanent de alții.

Planificarea strategică cere un sistem care să forțeze organizația să răspundă acelor schimbări, care în schimb necesită o analiză a mediului extern, și anume: asupra politicii, tendințelor economice, demografice, problemelor legale, aspectelor comunității, competiției cu alte organizații, schimbările de valoare și nevoile membrilor sau beneficiarilor.

În același timp, este important să înțelegem situația internă a organizației, pentru ca astfel nevoia de schimbare să fie cel mai bine evaluată. Când evaluăm mediul intern ar trebui să fie făcută o analiză a organizației în toate activitățile sale. În funcție de tipul de organizație ar trebui să existe: finanțe, management, membrii, marketing, servicii, programe și activități.

O unealtă folosită care asistă procesul este analiza SWOT, care semnifică Strengths - forțe, Weakness - slăbiciuni, Opportunities - Oportunități și Threats - amenințări.

- Forțe - ce facem, facem bine?
- Slăbiciuni - unde putem face îmbunătățiri?
- Oportunități - ce schimbări au avut loc în mediul nostru care ar putea să ne permită să ne atingem mai bine scopul?

- Amenințări - de ce schimbări la nivel de mediu avem nevoie pentru a ne proteja sau pentru a ne pregăti pentru efectuarea muncii noastre. (De la Allison și Kaye(1997)

Analiza SWOT ar trebui să ne ajute să identificăm ce forțe ale organizației ne vor permite să ne folosim de oportunități și care dintre slăbiciunile noastre trebuie să le eliminăm sau să le îmbunătățim pentru a nu fi afectați de amenințări. Analiza SWOT poate fi aplicată la nivelul întregii organizații sau pe programe specifice și departamente.

Pasul 4. Stabilirea unor probleme strategice

După ce toată informația este adunată din fazele anterioare, alegerile trebuie făcute iar prioritățile trebuie decise. La acest nivel ar putea fi descoperită nevoia de ne întoarce la o fază anterioară și să mai facem ceva cercetare. Această fază poate fi uneori frustrantă, cu toate că rezultatele sunt mai recompensatoare.

Bryson descrie aspectele strategice ca pe „întrebări politice fundamentale ce afectează mandatele organizației, misiunea și valorile, productivitatea nivelului, clienții, beneficiarii, cei ce plătesc, costurile, finanțarea, managementul sau „design-ul” organizațional. Acordarea de prioritate acestora împotriva misiunii și viziunii va începe să pună carnea pe oase în ceea ce privește planul tău strategic.

Nu ar fi o idee nimerită să faceți scurtături în această parte a procesului. Rezultatele analizei SWOT pot fi folosite și ar trebui să vedem cum aspectele strategice identificate se relaționează cu forțele, slăbiciunile, oportunitățile, și amenințările.

Pasul final ar fi acela de a sublinia opțiunile disponibile spre a realiza primele scopuri ale organizației. Din nou, autori dierți oferă versiuni diferite ale aspectelor esențiale care au fost luate în considerare.

Henry Migliore, în cartea sa „Planificare Strategică pentru Organizații Non-profit”(1994) oferă următoarea listă:

- Nivelul de implicare a personalului sau al voluntarilor
- Nivelul de resurse și fonduri
- Reputația și nivelul de acceptare în aria de servicii
- Clienții servicii
- Cantitatea programelor
- Calitatea programelor
- Eficiența conducerii
- Cantitatea și calitatea serviciilor

Pasul 5. Scrierea de scopuri și obiective

Discuțiile despre scopuri și obiective vor fi efectuate pe parcursul întregului proces de planificare strategică. Cu toate acestea, la acest nivel se întrevide ultimul stadiu al procesului.

De acum majoritatea deciziilor au fost luate și imaginea globală asupra direcției organizației ar trebui să fie clar conturată. Este acum timpul să se ajungă la un punct comun în ceea ce privește măsurile concrete de atingere a rezultatelor propuse.

Utilizarea analizei SMART este o valoare în acest context: Această activitate mnezică înseamnă :

- Specific - ar trebui scris într-o formă concisă care să afirme concret când, cum și unde situația va fi schimbată.
- Măsurabil - astfel ca rezultatele sau procesul să fie măsurabil.
- Realizabil - aceasta înseamnă că elementul schimbării trebuie să fie prezent spre a motiva oamenii dar ei trebuie să-și permită să evite frustrarea.
- Relevant și Realistic - în acest caz nevoia este de a se concentra asupra priorităților organizației.
- Încadrarea temporală - trebuie să includă un cadru temporal al muncii în care obiectivul trebuie realizat.

Momentul atingerii angajamentului a sosit acum. Acum resursele trebuie alocate. Alocarea resurselor este definită prin buget, care este un document ce reflectă deciziile privind politica organizației, cum ar fi alegerea dintre resurse insuficiente și definirea activității organizației. Bugetele sunt în mod normal produse de consiliu și aprobat de cei însărcinați cu luarea marilor decizii (Adunarea Generală, Congresul ...), dar, din nou, cea mai mare implicare este aceea a responsabililor, ilustrând cel mai bine sensul apartenenței.

Pasul 6. Notarea unui plan strategic

Dacă cititorul care s-a decis să se implice în planificarea strategică în cadrul organizației sale și se aruncă direct asupra acestui capitol, ea/le va descoperi că nu este aici nici măcar un paragraf care să îl ajute. Notarea planului strategic înseamnă doar să te angajezi în notarea rezultatelor pașilor precedenți.

Poate că este mai bine să se ocupe o singură persoană de scris. Bineînțeles, trebuie să existe oportunități pentru ceilalți să se implice în procesul de verificare. Cu toate acestea în acest stadiu toate deciziile au fost luate deja, așa că este necesar să

apara multe schimbări, altfel riscăm să ne implicăm într-un proces de proiectare nesfârșit.

Ca un document care va fi folosit de o mare varietate de oameni, trebuie să fie ușor de folosit pentru a evolua recunoașterea ideilor. Îndată ce documentul este gata ar trebui să fie adoptat formal de către Consiliu și cât mai larg posibil publicat în cadrul organizației.

Nu există un model standard dar luarea în considerare a pașilor anterior descriși, o posibilă structură a documentului, ar putea include următoarele titluri:

- Introducere
- Misiune și viziune
- Istoria organizării și profilul
- Aspecte strategice și strategii în interiorul organizației
- Scopuri și ținte(Allison și Kaye)

Este posibil ca unele sau chiar toate aceste secțiuni să fi fost scrise pentru fiecare departament în parte sau pentru organizație ca un întreg.

Pasul 7. Implementarea planului

Acum este momentul să punem lucrurile în mișcare. Planul nostru strategic ne oferă direcția, încadrarea în timp și conținutul. Pentru a-l implementa avem nevoie să dezvoltăm acțiunile (sau planurile operaționale) pentru fiecare aspect strategic. Aici este momentul în care se folosesc verbe de mișcare: pentru o strategie de recrutare se vor lua deciziile despre cum să facem reclamă la post, se va face descrierea slujbei, număr de interviuri cu candidații, buget pentru procesul de recrutare...etc.

Planurile operaționale intră într-un nivel al detaliului spre deosebire de planul strategic, dar se va ține cont ca fiecare aspect strategic să fie manevrat într-o manieră coordonată și eficientă. Este important ca planurile operaționale să fie în concordanță cu planul strategic. Oamenii care vor implementa planurile operaționale trebuie să simtă legătura dintre acțiunile lor în cadrul misiunii, cum sunt descrise în planul strategic.

Pasul 8. Evaluarea

În planificarea strategică, evaluarea este doar un alt pas care nu numai că va completa procesul dar mai presus de asta va aduce noi informații planului și va putea fi valorificată mai târziu. Planificarea strategică devine atunci un proces de dezvoltare organizațional.



Evaluarea trebuie să fie organizată pe mai multe stadii:

- pe parcursul procesului de creare al planului strategic
- pe parcurs ce planul este implementat

Am definit planificarea strategică ca un proces și deci evaluarea cumulativă, continuă nu va contribui doar la planul în sine, dar și la eficacitatea procesului. În acest sens, nu este nu există cu adevărat o evaluare sumară.

4.9 Management financiar

Finanțele pot fi un element de management al procesului care este bine înțeles, cu metodologii acceptate practicate de-a lungul anilor. Chiar și în astfel de medii finanțele pot să nu fie universal acceptate ca și un aspect important. Importanța în acest context, conduce la o serie de diferite interpretări, dar indiferent de definiție, ar trebui să includă înțelegere și implicare.

Înțelegerea poate fi intensificată prin studierea informației care urmează dar nu va reuși să rezolve problemele implicării. S-a scris și s-a discutat mult pe tema apartenenței. Acest concept se aplică și în finanțe în toate aspectele sale. De vreme ce mulți manageri nu au o anume pregătire în domeniul finanțelor au tendința să lase toate problemele de acest gen „experților”. Organizațiile de tineret au în comun cu organizațiile de profit faptul că trebuie să facă informațiile financiare accesibile celor care sunt afectați de deciziile financiare. Procesul de management ar trebui să încorporeze măcar oportunitatea ca un manager să-și aducă contribuția în cadrul pregătirii bugetului. Pentru a asista în discuțiile despre nivelul de implicare, este oferită următoarea scurtă descriere a situației financiare.

Informația financiară este prezentată în multe forme în funcție de nevoile organizației respective. Referințele pot fi făcute atât pe baza bilanțului financiar cât și bilanțului managerial. Această terminologie face diferența dintre contabilizarea scopurilor legale și statutare și cele care sunt destinate să contribuie la luarea deciziilor. Una dintre categorii ar trebui să includa bilanțul și bugetul de profit și pierderi, iar cealaltă ar putea include bugetul și intrările de bani. Urmă-

toarele sunt recomandate în orice management financiar.

- Bugetul
- Bilanțul
- Intrările și cheltuielile
- Intrările de bani lichizi.

4.9.1 Bugetul

Acesta este o situație financiară ce prevede alocația cheltuielilor, a venitului ori evaluării cantitative a banilor, care este aplicată activităților specifice pe o perioadă anume. Ca și venitul, și cheltuielile pot fi stabilite pentru o perioadă anume, în funcție de organizație.

Pot fi privite ca venituri și cheltuieli pe viitor sau într-o formă mai mult prezentă decât istorică. Disciplina de completare a unui buget sau de asistare la pregătirea acestuia și apoi să te descurci în cadrul constrângerilor planului financiar reprezintă minimum sugerat pentru un manager în cadrul unei organizații. Dat fiind faptul că există adesea incertitudine în ceea ce privește sursa, valoarea și chitanța venitului, bugetele pot necesita să fie pregătite folosindu-se predicții conservatoare (acesta înseamnă costuri mai ridicate sau venituri mai reduse decât ți-ai putea imagina). Problema plăților întârziate cât și acordarea de fonduri organizațiilor este în primul rând o problemă ce vizează circulația banilor, dar cheltuielile pe un proiect sau chiar pe alte scopuri propuse ar putea fi modificată în funcție de datele și de cantitatea de venit. Perioadele de bugetare trebuie să fie organizate astfel încât să ofere flexibilitate în cadrul operațiilor organizației. Abilitatea de a corecta un buget într-o perioadă specificată de timp și cu o perioadă dată de avertizare este o trăsătură esențială de care are nevoie o organizație de tineret. Un buget corectat este prezentat ca un caz izolat.

Întreaga organizație ar trebui să aibă în mod normal un buget și în cazul structurilor mai mari cu unități locale de operare există bugete ale departamentelor care constituie o practică normală. În timp ce managerii individuali ar putea avea o influență mărunță asupra venitului total ar trebui să existe o încurajare specifică pentru implicarea în domeniul operării financiare. O valoroasă activitate de instruire în management este aceea de a organiza întâlniri spre a discuta rezultatele unei anumite perioade.

Astfel de întâlniri pot fi considerate ca parte a procesului de luare a deciziilor în cadrul organizației. Luarea deciziilor este în mod evident mai mult asociată cu creionarea bugetelor. Acestea fiind spuse, o dată ce bugetul a fost corectat, procesul total de producere, implementare și

evaluare a rezultatelor este legat de planificarea citată anterior, cu ciclul de organizare, de conducere și de control. (fig. 23) Planificarea și luarea deciziilor în acest sens sunt exprimate în termeni financiari.

Fig. OM-24: Exemplu de buget pentru ONG

Toate datele sunt în euro

	CONTURI	BUGET
	1998	2 000
VENITURI		
1 Contribuțiile membrilor organizației	60100	59 000
2 Admin. fond EU	40000	40 000
3 Admin. fond EYF	8000	8 000
4 Fondul Belgian Government	6000	6 000
5 Profit	3250	3 000
6 Donații\Cotizații	18 000	15 000
Subtotal	135 350	131 000
7 Proiecte	95 000	120 000
TOTAL VENITURI	230 350	251 000
CHELTUIELI		
8 Personalul de probă sau permanent	75 000	80 000
9 Voluntari\formatori de birou	10 000	12 000
Subtotal personal	85 000	92 000
10 Chiria spațiului, încălzirea, ...	5 900	6 000
11 PTS	16 850	14 000
12 Echipament	3 200	4 000
13 Călătoriile personalului	4 550	5 000
14 Călătoriile Consiliului și Comunicarea	9 000	10 000
15 Întâlnirea Generală Anuală	9 350	9 000
16 Reprezentarea externă	8 250	6 000
17 Comitetul financiar	1 530	1 000
18 Diverse	3 130	4 000
Subtotal non-personal	61 780	59 000
19 Cheltuieli de proiect (excluzând personalul și alte costuri administrative)	85 000	100 000
TOTAL CHELTUIELI	231 760	251 000
Surplus/Deficit (fără proiecte)	-11 410	-20 000
Surplus/Deficit	-1 410	0



4.9.2 Bilanțul

Informația cuprinsă într-un bilanț reflectă valoarea costurilor într-o organizație la o anumită dată. O analogie folosită este aceea că ceasul s-a oprit la o anumită oră. Aceste afirmații sunt tipic pregătite pe o bază anuală. Bilanțul oferă informații despre evaluarea organizației. Evaluarea include proprietățile, echipamentul, și banii pe care îi deține organizația cât și banii de la bancă. Credibilitatea include banii pe care organizația îi deține la alții.

4.9.3 Declarația de venituri și cheltuieli

Această declarație mai poate fi denumită profit, pierderea creditelor sau rezultate financiare. Venitul și cheltuielile prezintă o mai redusă semnificație dar vizează necesitatea banilor disponibili într-o organizație, la fel ca și banii cheltuiți într-o anumită perioadă de timp și poate fi potrivită pentru o organizație mică de tineret sau o unitate locală, sau o organizație mai mare. Concluzia ar fi un surplus sau un deficit pentru o anumită perioadă. Într-o operație comercială, aceasta ar fi profit sau pierdere. Aceste afirmații pot fi făcute la interval de trei luni, șase luni sau un an și astfel oferă o viziune asupra organizației pe perioadă respectivă. Indiferent de terminologie, valoarea documentului este aceea că reprezintă o unealtă de management. Monitorizând la intervale de timp și analizând schimbările în venit, costurile și cheltuielile produc informații care sunt foarte importante în luarea deciziilor și în planificarea viitoare.

4.9.4 Declarația privind banii lichizi

În orice organizație, chiar dacă este cu profit sau fără profit, este esențial să plănuiești circulația banilor în interior, la fel ca și în afară. Esența este să prezici balanța fondurilor care vor fi disponibile în spatele departamentului de buget. Indiferent de simplitatea procesului, uneori la sfârșit de lună întâlnim o balanță goală. Orice indiciu privind predicția unui număr negativ va trebui să conducă la un acord comun cu banca sau cu persoana responsabilă pentru fondurile organizației.

4.10 Incheierea de contracte

Contractele cu organizația se pot întâlni în forme variate. În cazul personalul plătit sau voluntar-

ilor contractele vor conține elemente privind legile de angajare ale țării respective. Termenii și condițiile angajării sunt menționate în următorul capitol și astfel sublinierea care urmează vizează contractele privind bunurile, cum ar fi clădirile, vehiculele, aparatura de birou și utilajele. Ghidul dedicat personalului și voluntarilor, la fel ca și procesul managerial, trebuie să cuprindă proceduri de identificare a activităților care pot fi conduse complet în interiorul organizației și ca și o corelație se face referire la nevoia sfatului profesional de la consilierii legali ai organizației. Următoarele întrebări vor ajuta la creionarea anumitor linii de ghidare și proceduri.

Care este valoarea încuviințării ce trebuie cerută?
Încuviințarea va fi deținută sau angajată?

După ce perioadă va scrisă încuviințarea? (uneori cunoscută ca depreciere - nu este aplicabilă pentru toate încuviințările)

Organizația are un consilier intern?

Există vreo metodă de verificare a validității sau competenței a afacerii ce propune vânzarea sau angajarea?

Regulile organizației definesc persoanele autorizate să semneze diferite tipuri de contracte cu părțile terțe.

Este obișnuit, de exemplu, să definim persoanele sau calificările persoanelor care pot semna sau aproba contracte de cumpărarea pământurilor sau proprietăților, dar este la fel de clar în cazul mai multe contracte de rutină, cum ar fi angajarea fotografilor? Trebuie să luăm în considerare variația din contractele aparent simple.

4.11 Termenii și condițiile de angajare

Atât legile Naționale cât și cele Europene au anumite cerințe față de organizații privind condițiile și termenii în care acestea angajează personalul. Este de asemenea un semn de bun angajator, acela care ajunge la o identitate a condițiilor stabilite cu acelea în care personalul lucrează. Ca și organizații conduse după valori, cu o focalizare asupra dezvoltării oamenilor, este o și mai mare nevoie a organizațiilor Europene să demonstreze angajamentul lor față de personal, prin proceduri și documentare adecvată.

O declarație privind termenii și condițiile este o declarație personală ce conține detaliile fundamentale ale relațiilor angajării. Nu conține tot contractul dintre cel ce face angajarea și cel angajat deoarece documentele privind politica, notele personalului, descrierile slujbei, și alte prevederi fac de asemenea parte din contract.

Lucrurile pe care trebuie să le iei în considerare sunt cele în relație cu Termenii și Condițiile (T&C).

Care este lungimea minimă a contractului pentru care e nevoie să scrii T&C?

În ce perioadă ar trebui să fie T&C date angajatului?

La ce alte documente trebuie să se facă referire?

Atunci când scriem Termenii & Condițiile următoarele părți de informație ar trebui să fie incluse:

Cine este angajatorul?

Când începe și când se sfârșește perioada de angajare?

Care este denumirea slujbei? (descrierea meseriei)

Locul de desfășurare

Remunerația (plătit - când? cum?)

Orele de lucru? (program normal, excepții, weekend-uri, și evenimente, program prelungit)

Contractele colective (aranjamente unionale)

Ce cheltuieli vor fi acoperite?

Cazarea va fi inclusă?

Vacanțele (cât de mult? Ce este necesar?)

Raportarea absențelor

Aranjamente privind concediul de boală plătit (numai statutar și organizațional)

Drepturile de pensionare

Vârsta de pensionare

Perioada de probă (când va fi angajatul confirmat în post?)

Procedura de plângere (când un angajat nu este mulțumit cu modul în care îl tratează superiorii)

Procedura disciplinară (când șeful nu este mulțumit de comportamentul și/sau de performanțele angajatului)

Cerințe privind asigurarea sănătății și a siguranței

Munca în afara țării natale

Orice alte clauze (notele personalului, înștiințarea personalului)

Termenii și Condițiile ar trebui de asemenea să conțină și un loc unde să semneze și să atașeze dat atât angajatorul, cât și angajatul. Documentul ar trebui multiplicat pentru ca fiecare parte să aibă o copie.

S-au făcut anumite dezbateri privind nevoia de condiții și termeni formali pentru voluntari. Cu toate acestea, organizațiile trebuie să se preocupe să nu creeze o situație în care, în lege, angajarea cuiva să fie făcută în condițiile în care banii de buzunar să nu fie mai puțini decât salariul minim.

Există de asemenea un principiu aici care trebuie să fie aplicat în mod egal angajaților și voluntarilor; acesta se referă la faptul că oricine muncește în cadrul organizației ar trebui să știe clar responsabilitățile pe care le are, și ce așteptări calitative există de la munca lor. Publicarea și accesibilitatea tuturor politicilor organizației în ceea ce privește aspectele relaționate cu munca lor. O declarație acceptată a așteptărilor poate fi considerată una dintre modalitățile consacrate clarificării acestor probleme.

Sugestii pentru training

- Cereți cursanților să verifice măcar un angajat plătit și un angajat neplătit în cadrul propriei organizații și să verifice claritatea termenilor, condițiilor și \ sau așteptărilor.

- Cum de cunosc ei asta? Ce proceduri sunt implementate sau trebuie implementate pentru a îmbunătăți situația?



4.12 Managerierea relațiilor externe

Secțiunile anterioare au cuprins informații atât despre relațiile interne, cât și despre cele externe. O organizație de tineret au în mod normal o politică în ceea ce privește relațiile externe. Parțial, orice proces de management ar trebui să reflecte și să încorporeze politica. Procesul ar fi proiectat în jurul răspunsurilor următoarelor întrebări:

Care este politica organizației în relațiile interne și externe?



Ce percepție au corporațiile externe în ceea ce privește scopul, stilul și scopul organizației?
Sunt de folos procedurile formale sau informale în promovarea politicii în cadrul organizației?
Ar trebui ca recomandările să circule pentru a asigura uniformitatea abordării când ne confruntăm cu corpuri externe?

Care este natura organizațiilor externe cu care organizația are contact regulat?

Unele dintre corporațiile externe ar putea fi organizații politice sau corpuri guvernamentale care funcționează pe baza unor membrii aleși și a oamenilor angajați. Pe pozițiile mai înalte putem vorbi de oficialități și corpuri executive. Organizațiile de tineret ar trebui să fie conștiente de avantajele și constrângerile asociate cu procesul democratic din spatele acestor corpuri. Dacă organizația are nevoie de suport, în special de suport financiar, de la un astfel de corp, atunci procesul de management ar trebui măcar să se asigure că nu există posibilitatea de a crea rușinea duplicării contractului pentru același scop. De asemenea, dacă sunt contracte cu un sector similar, ar fi necesar să se asigure că nici afacerea presupusă, nici organizația de tineret nu ar fi afectată negativ de potențialele conflicte de interes.

Consiliul de manageri al unei organizații ar putea dori să publice relațiile politice interne și externe într-un document specific. În același timp procesul asociat ar putea fi încorporat în cadrul politicii despre Comunicare și Informație.

Sugestii pentru training

- Roagă-i pe participanți să facă o listă cu corpurile externe cu care interacționează sau comunică pe o bază regulată sau neregulată. Descrie natura acestor relații. Compară diferitele rezultate și discută meritele activității în rețea printre membrii.
- Inițiază comentarii despre satisfacție, despre proces ca și despre rezultate.
- Care este legătura între proces și rezultat?



Appendix 1

Perspective de management istorice și contemporane

Introducere

Acest scurt rezumat oferit mai jos are scopul să ofere suplimentarea informației și argumentelor date de acest T-kit. Nu se face referire în această recenzie asupra specificului organizațiilor de tineret. Obiectivul este acela de a oferi referințe a surselor originale astfel încât managerii și formatorii folosindu-se de acest T-kit pot să-și construiască propriile judecăți despre aplicație și relevanță. Comentarii în ceea ce privește relevanța și valoarea organizațiilor de tineret asupra ideilor unor comentatori de management sunt incluse în acest T-kit.

Abordări asupra studiului managementului și asupra organizațiilor

Managementul, pentru anumiți scriitori, a început de la premisa că principiile ar putea fi verificate științific și în această direcție se poate contura o teorie. Rezumatul care urmează împarte diferitele contribuții în trei perioade: Clasică sau Managementul Științific, Relațiile Umane și Modernă sau Contemporană.

Managementul științific

Scoala managementului științific sau școala clasică include practicieni care s-au transformat în teoreticieni ca Frederic Taylor (SUA) Henry Farrol (Franța) și Colonelul Lyndal Urwick (Marea Britanie). Pozițiile lor au evoluat de la factorii de producție în masă și s-au extins atât către procese cât și către structura unei organizații. În mod incert afirmăm că ei împărtășeau o credință conform căreia cea mai bună metodă era să schițeze organizații și operații. Au afirmat că principiile lor universale au fost științifice la origine. Organizațiile au fost în consecință formale în structură și centrate în jurul tabelului organizațional. O scriitoare foarte cunoscută a acestei perioade, de la ultimul deceniu al secolului IX către perioada interbelică, a fost Mary Parker Follet. Conceptele ei, care vizau aspectele sociale ale muncii și natura societății, au fost ignorate de Americani și Europeni deoarece nu au fost de acord cu acceptarea unui asemenea stil de gândire la acea vreme.

H. Fayol (1841-1925)

Fayol era un inginer în minerit care a preluat o afacere ce avea pierderi și a făcut-o profitabilă. Principiile sale au fost:-

Responsabilitatea - trebuie să fie legată de autoritate

Unitatea de comandă - ordinele ar trebui date doar de un superior.

Unitatea direcției - politica transparentă și conducere clară

Centralizare

Ținutul de comandă - linii clare ale organizației și scopuri clar afirmate și ușor de înțeles pentru fiecare nivel.

F.W. Taylor (1856-1915)

El s-a preocupat de acei factori care influențează producția. Preocupările sale privesc utilizarea eficientă a uneltelor, planul optim al fabricii și producția logică. Studiul său a fost realizat la nivelul de detaliu, din care a formulat următoarele principii:

Observare

Înregistrare

Dezvoltare

Aceste principii au fost dezvoltate în metode, care au fost numite retrospectiv studii de muncă. Studiile muncii sunt analizele operațiilor, standardizarea lor și durata. Durata a condus la plata bazată pe principii unei zile de muncă cinstită. Mai târziu a fost folosit titlul de inginerie industrială.

L. Urwick(1891-1983)

Colonelul Urwick a publicat principiile sale în management în 1938.

Aspectele - cheie rezumate sunt:

Principiul obiectivului - care este\ sunt companiile\ afacerile\ grupul\ individul la care se dorește să se ajungă.

Principiul corespondenței - autoritatea și responsabilitatea trebuie să fie mână în mână.

Principiul responsabilității - un manager\ supraveghetor nu poate să transmită responsabilitatea sa altcuiva. El\ ea poate delega, dar întotdeauna trebuie să accepte responsabilitatea.

Principiul scalar - la fel ca lanțul de comenzi al lui Fayol.

Principiul limitării controlului - nici un superior nu poate supraveghea direct munca a mai mult de șase subordonați.



Principiul specializării - fiecare angajat ar trebui limitat la o singură funcție majoră sau activitate.

Principiul definiției - fiecare poziție ar trebui să fie clar definită în scris.

Urwick vorbea de separarea scopurilor pe termen lung și pe termen scurt. Conflictul a apărut de la neînțelegeri. Esența aici este că un om este un animal rațional și economic. Aceasta a fost revalorificată de convingerea că managementul știe cel mai bine, iar managementul senior știe mai bine decât managementul junior.

Este ușor să negăm întreaga abordare științifică și să susținem că managerul modern are o viziune mai largă. Este aceasta adevărat la toți managerii și la toate organizațiile? Luați în considerare și efectul imperialismului Francez sau Englez. Ce fel de management exista în vechile colonii? Evidențiați și economiile Asiei care ies din ce în ce mai mult la iveală, fie ele democratice sau nu la fel ca și acele sisteme planificate central a Europei Centrale și de Est.

Este evident că, cu toate acestea, presupunerea scriitorilor din trecut că metodele lor erau științifice nu ar fi acum pluzibile în fața unui test al științei. Erau doar niște observații esențiale ale unor practicieni reduse la o listă pe care ei le numeau principii. În timp ce această metodă empirică ar putea fi acceptată în știința adevărată, valoarea ei în ceea ce privește comportamentul uman este pusă sub semnul întrebării.

Relațiile umane

În anii 1920-1930 o abordare clasică a apărut din partea Scolii de Relații Umane. În această direcție, principalii psihologi organizaționali, Maslow, McGregor, Argyris și Bennis, au activat în cea mai mare parte a timpului în Statele Unite din 1920 până în anii 1960. Printre descoperirile pozitive ale acestui grup, se evidențiază următoarele:

Un muncitor nu este doar un om economic, dar și un om social și factorii non-materiali sunt importanți. Aceste opinii corespund cu ale lui Mary Parker Follet (1868-1933) menționată anterior; un exemplu al unei femei care era în afara timpului său.

Munca care ar urma ar fi mai mult relaționată social decât de caracteristicile psihice sau de capacitate.

Recompensele non-economice joacă un rol-cheie în determinarea motivației și stărilor de bine ale angajaților.

Specializarea strictă nu este neapărat cea mai eficientă formă de diviziune a muncii.

Grupurile formează baza organizațiilor nonformale, care există și interacționează în interiorul organizațiilor formale. Conform acestei opinii, înțelegerea comportamentului și influența grupului este esențială.

Puterea trebuie înțeleasă la fel ca și autoritatea.

Poziția ierarhică nu asigură întotdeauna o conducere eficientă. Stilul de conducere este important.

Comunicarea eficientă este benefică, dar greu de atins.

În condiții de schimbare, elementul uman este cheia. Schimbările de succes depind de conducere, consiliere și oportunități pentru participare.

Silverman, în încercarea sa de a rezuma munca psihologilor organizaționali, uneori numita și Școala Relațiilor umane, sugerează că - „Cea mai bună formă de organizare este aceea care încearcă să optimizeze individul și nevoile organizaționale pentru a obține satisfacția prin următoarele metode:

- Încurajarea formării de grupuri stabile de lucru, și participarea muncitorului în activitatea de luare a deciziei.
- O bună comunicare și supraveghere expresivă.
- Structuri nebirocratice care funcționează mai degrabă în baza fixării obiectivelor decât prin ierarhizarea autorității”.

Abordarea relațiilor umane începe cu un studiu al motivelor umane și al comportamentului și din acest studiu, criteriile sunt dezvoltate spre a ajuta la design și organizare. Design-ul apare în vederea stimulării oamenilor spre a coopera în atingerea scopurilor de afaceri. Cooperarea eficientă poate fi atinsă doar prin intermediul indivizilor și grupurilor cu inițiativă. În special scriitorii din acest grup au afirmat că organizațiilor ar:

- Atinge obiective în timp ce ar satisface membrii grupului (teoria susține că echilibrul trebuie menținut de crearea satisfacției).

- Încurajează productivitatea înaltă și absentismul scăzut.
- Stimulează cooperarea și ar evita conflictele industriale (Un anumit nivel de neînțelegere poate fi considerat ca și constructiv).

În această abordare, studiul organizațiilor devine studiul comportamentului, al modului în care oamenii se comportă și modul în care ei s-au comportat în diferite situații. Acești scriitori speră să prezică comportamentul în cadrul organizațiilor și să ofere îndrumare în vederea modului de a atinge țeluri organizaționale și de afaceri. Abordarea lor specifică a fost în jurul:

Productivității individuale și de grup;
Dezvoltării individuale;
Satisfacției muncii.

Behavioriștii și-au împărțit studiile în:

Nevoi și dorințe individuale
Comportamentului grupului mic
Comportamentul supraveghetorilor;
Comportamentul din interiorul grupului.

Munca lui Mayo, McGregor și Maslow merită aprofundare.

Viziuni Contemporane

În timp ce există un anumit acord privind descrierea și clasificarea perioadelor anterioare ale managementului, nu există nici o descriere acceptată a perioadei de după 1960. Situația companiilor multi-naționale, globalizarea, contribuțiile în management ale scriitorilor non-vestici, în special din Japonia, au creat o diversitate de moduri de gândire care conduc spre o clasificare mai problematică. Argumente privind relevanța practicilor Koreene sau Japoneze în culturi care sunt vestic pluralistice, esențiale prin natură, adaugă o altă dimensiune scrierilor manageriale și de asemenea o complexitate pentru student.

Noțiunea pe care afacerea o va efectua într-o manieră schițată datorită impunerii unei unice metode de management, de stil, structură sau atotcuprinzătoarea filosofie, este îmbunătățită continuu. Acei adepți a unei anumite „mode” în management susținuți de anumiți practicieni, chiar și în zilele noastre sunt văzuți de comentarii academici extrem de suspect. Luați de exemplu în considerare focalizarea variată asupra tehnicilor, cele ridicate de către filosofia managementului,

care au fost la modă încă din 1960. Managementul prin Obiective, Bani lichizi, Management de calitate superioară, și procesul de re-inginerie în afaceri, au fost toate avansate cu entuziasm.

În concepția tradițională, exprimată de scriitorii anteriori rămâne o presupunere implicită a unei ierarhii a conducerii. Teoreticienii moderni și-au concentrat atenția asupra acestei presupunerii și s-au bazat pe anumite premise. Rolul de supraveghetor a managementului de primă mână, a fost, de-a lungul unor ani, sub cercetare. Întrebările ce au fost puse începând cu anii 1960 și au continuat crescător până în 2000, au rezultat din eliminarea acestei funcții. Nume ca, șef de echipă au înlocuit pe maestru/maistră în cadrul anumitor organizații. Presupunem că o persoană atât de indicată poate participa atât la activitatea de motivare și muncă cât și la conducerea altora în atingerea scopurilor specifice. O următoare operațiune ar fi aceea de a introduce organizația acolo unde nu există etichetare sau înțelegere a acestui rol. Aceasta elimină un nivel de management complet. Se presupune că astfel de organizații ar fi mai eficace și mai eficiente. Același principiu aplicat în practică, nu și asupra organizațiilor cu profit care au parte de funcții specialiste de management senior, ar putea să reducă și mai mult modelul ierarhic. Astfel de schimbări ar putea fi de asemenea asociate cu reducerea numărului de angajați într-o organizație, reprezentând reducerea în mărime. Companiile multinaționale au fost active în mod concret în adoptarea ideilor legate de organizațiile monotone, datorită motivelor de reducere a costurilor, mai degrabă decât de dezvoltarea managementului eficient.

Analiza obiectivelor va demonstra meritele tuturor acestor idei dar inevitabilul punct slab al sistemului, comportamentul uman, s-a dovedit a fi de multe ori impedimentul pentru atingerea progresului propus. Peter Wickens în „Organizația în dezvoltare” oferă o viziune critică a câtorva dintre aceste inițiative. Experiența sa presupune managementul European, American, și Japonez și ar trebui luat în considerare de cei care se ocupă cu învățarea în pregătirea pentru viitor. Peter Drucker, născut în Viena în 1909 și încă scriind dintr-o bază americană în 1999, consideră că managementul modern nu a schimbat în mod fundamental ideile lui Taylor de aproximativ un secol mai devreme. El vorbește de un muncitor educat și sugerează că identitatea muncii lui Marx nu a avut niciodată relevanță.



Categoria muncitorilor educați include și categoria managerilor care sunt adesea preocupați de activități repetitive sau sarcini, dar la nivelul cărora cunoștințele științifice sau de altă manieră, sunt un element important în luarea deciziilor și în conducere. Concentrarea atenției asupra cunoașterii a dus la apariția unor noi idei, de la cele de nivel înalt până la stadiul de teorii, cum ar fi Organizația bazată pe Învățare, care considera învățarea continuă ca o cheie a succesului.

Cu toate astea, mulți scriitori rămân la concepția lui Maslow conform căreia fiecare trebuie să se conducă singur.

Reușesc organizațiile non-profit și cele formate din voluntari să asigure aceasta mai bine decât operația ghidată de piața economică?



Managementul organizațional Evaluarea T-kit-ului

Sperăm că ai găsit această prima versiune a T-kit-ului folositoare. Este prima oară când s-a produs o astfel de publicație prin Programul de Parteneriat și am primi cu plăcere feedback-ul și sugestiile voastre pentru edițiile viitoare. Răspunsurile voastre vor fi de asemenea folosite ca să analizăm impactul acestei publicații. Vă mulțumim pentru că ați completat acest chestionar, iar comentariile vor fi citite cu mare interes.

Cât de mult v-a ajutat acest T-kit să descoperiți fundamentele teoretice și aplicațiile practice ale tehnicilor managementului organizațional?

De la 0% to 100%

Ești...

(Poți bifa mai multe opțiuni)

☐ A Trainer

☐ Local,

☐

National sau

☐

Nivel International

Ați folosit T-kit-ul în unele activități de instruire?

Da ☐

Nu ☐

Dacă da...

În ce context sau situație?

.....

La ce categorii de vârstă?

.....

Ce idei ai folosit sau adaptat?

.....

.....

Ce idei ai găsit mai puțin folositoare?

.....

.....

☐ Manager al unei organizații de tineret

☐ Local,

☐

National sau

☐

Nivel International

☐ membru al consiliului

☐ personal

☐ altceva (specificați)

Numele organizației



Ce tehnici sau idei ale T-kit-ului au fost cele mai folosite pentru munca efectuată de tine?

.....
.....
.....

Care au fost cele mai puțin folosite?

.....
.....
.....

nici una din cele de mai sus – Please specify

Ce parere ai despre structură în general?

.....
.....

Ce parere ai despre înfățișare?

De unde ai obținut o copie a T-kit-ului?

Ce recomandări sau sugestii ai pentru viitoarele T-kit-uri?

.....
.....
.....
.....

Nume:

Titlu:

Organizație/ locație(dacă este oposibil)

Adresa ta:

.....

Număr de telefon:

E-mail:

Te rog trimite acest chestionar pe adresa : www.training-youth.net

Organisational Management T-kit
Directorate of Youth & Sport
Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex
E-mail: info@training-youth.net

Appendix 3

Referințe și informare pe viitor

- Adair, John (1983)
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)
How to be better at motivating people, London: Kogan Page
- Allison, Michael, and Kaye, Jude (1997)
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook, New York: Wiley
- Argyris, C. and Schon, D. (1982)
Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R.M. (1981)
Management team: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', Human Biology 23, no. 4
- Blanchard, K. and Zigarmi P. and Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one minute manager, London: Collins
- Boulding, K. (1954)
'General systems theory', The Skeleton of Science 2, no.3
- Bryson, John M. (1993)
Strategic planning for public and non profit organizations, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)
Managing change: a strategic approach to organisational dynamics, London: Pitman
- Equipo Claves and Junta de Andalucía (1994)
Aprendiendo a organizar nuestra asociación, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor: fostering talent at work, London: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic, London: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)
La gestión de las organizaciones no lucrativas, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)
Management challenges for the 21st Century, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)
The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. and Clark John (1989)
The complete time management system, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence: why it matters more than IQ, London: Bloomsbury
- Goleman, Daniel et al (1999)
Lo Spirito Creativo, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985)
Inside organisation: 21 ideas for managers, London: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)
Understanding Organisations, London: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)
Understanding voluntary organisations, London: Penguin
- Herzberg, F. et al (1933)
The motivation to work, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)
Work and the nature of man, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)
The manual of learning styles, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)
Management by objectives, London: British Institute of Management
- Kolb, David (1984)



- Experiential learning, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1978)
Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organisations, Chicago: University of Chicago Press
- Le Boterf, Guy (1999)
De la compétence à la navigation professionnelle, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955)
The Johari window, a graphic model for interpersonal relations, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, New York: Harper
- Mayo, E. (1933)
The human problems of an industrial civilisation, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry et al. (1994)
Strategic planning for not-for-profit organisations, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)
The structuring of organisations: a synthesis of research, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (Italian edition). Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)
Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, London: International Thomson Business Press
- Pasini, Willy, and Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Milano: Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)
People management, London: Personnel Publications Ltd
- Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcospini, Torino: Piero Gribaudo Editore (Translation of The delicate art of dancing with Porcupines)
- Senge, Peter M. (1990)
The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, New York: Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)
The theory of organisations, London: Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)
The learning organisation, (Management insight No. 3). Available at <http://www.skyrme.com/insights/3lrmorg.htm> (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)
Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza, Ponte delle Grazie (Translation of 'Intellectual capital: the new wealth of organisations')
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973)
'How to choose a leadership pattern – retrospective commentary', Harvard Business Review, May-June 1973
- Tuckman, B. W. (1965)
'Developmental sequences in small groups', Psychological Bulletin, vol. 63, pp. 384-399
- Vaill, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, San Francisco: Jossey-Bass
- WAGGS (1998)
WAGGS training guidelines, London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Weber, Max (1964)
The theory of social and economic organisation, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)
The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success, Basingstoke: Macmillan Business Press.

The authors of the Organisational Management T-kit:

Jonathan Bowyer (editare, verificare, scriere) este ofițer de legătură cu YMCA Anglia. El are o vastă experiență în managementul și instruirea ONG-urilor, atât ca profesionist cât și ca voluntar. În mod special, se ocupă de echipe și leadership, dar și de dezvoltare personală. jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk

Arthur Murphy (scriere) conduce M&M Associates, Strasbourg, și este consultant specializat în parteneriate și asocieri pan-Europene, și de asemenea predă managementul în universitățile din Strasbourg și Freiburg. AMurphy127@aol.com

Paola Bortini (writing) a lucrat la dezvoltarea fetelor și tinerelor din Europa Centrală și de Est din partea WAGGGS. Interesată mereu de teoria managementului, a crezut în rolul sectorului non-profit și în contribuția pe care o pot aduce schimbările sociale. Cu un MA în Științe Comparative Social Europene, actualmente lucrează în sudul Italiei în domeniul trainingului vocațional și dezvoltare locală. Paola este trainer al Consiliului Europei și al Forumului pentru traineri de tineret. Email: paola.bortini@tin.it

Rosa Gallego Garcia (scriere) are o experiență lungă în lucrul cu organizațiile voluntare din Spania și Europa, iar în prezent lucrează ca secretar general al International Young Nature Friends, din Bruxelles. Email: iynf@iynf.org



T-kit-urile – anul 2000 (disponibile în engleză și franceză)

T-kit 1:
Organisational Management

T-kit 2:
Methodology in Language Learning

T-kit 3:
Intercultural Learning

T-kit 4:
Project Management

Planned for the year 2001:
(provisional titles)

T-kit 5:
How to organise a Training Course

T-kit 6:
Voluntary Service

T-kit 7:
Citizenship Education



Sales agents for publications of the Council of Europe
Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

AUSTRALIA/AUSTRALIE

Hunter Publications, 58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au
<http://www.hunter-pubs.com.au>

BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-mail: info@libeurop.be
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy
202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be
<http://www.jean-de-lannoy.be>

CANADA

Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

CZECH REPUBLIC/RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco Cz Dovož Tisku Praha
Ceskomoravská 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-mail: import@suweco.cz

DENMARK/DANEMARK

GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-mail: info@gadirect.dk

FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-mail: akatilaus@stockmann.fi
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

FRANCE

La Documentation française
(Diffusion/Vente France entière)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex
Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)

Palais de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-mail: librairie.kleber@coe.int

GERMANY/ALLEMAGNE

AUSTRIA/AUTRICHE
UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
<http://www.uno-verlag.de>

GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAI 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr

HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
<http://www.euroinfo.hu>

ITALY/ITALIE

Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
<http://www.licosa.com>

NETHERLANDS/PAYS-BAS

De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-mail: books@delindeboom.com
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

NORWAY/NORVÈGE

Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLAND/POLOGNE

Główna Księgarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmieście 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 29 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-mail: inter@internews.com.pl
<http://www.internews.com.pl>

PORTUGAL

Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

SPAIN/ESPAGNE

Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
<http://www.mundiprensa.com>

SWITZERLAND/SUISSE

Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-mail: info@adeco.org

UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

TSO (formerly HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-mail: customer.services@theso.co.uk
<http://www.the-stationery-office.co.uk>
<http://www.itsofficial.net>

UNITED STATES and CANADA/

ÉTATS-UNIS et CANADA
Manhattan Publishing Company
2036 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Editions du Conseil de l'Europe

F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Fax: (33) 03 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>