

Corneliu Maior

MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

**Editura „Vasile Goldiș” University Press
ARAD – 2011**

Corneliu Maior

**MANAGEMENT
EDUCATIONAL**

**Editura „Vasile Goldiș” University Press
ARAD – 2011**

Coperta de: LIGIA MAIOR

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. ARDELEAN AUREL
Prof. univ. dr. PĂTRĂUȚĂ TEODOR

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MAIOR, CORNELIU

Management educațional / Maior Corneliu – Arad :
“Vasile Goldiș” University Press, 2011

Bibliogr.

ISBN 978-973-664-498-6

65.012.4.371

371.111

Cuvânt înainte

Știință, practică și artă în același timp, managementul s-a afirmat în ultimele decenii ca una din cele mai importante activități umane.

Managerii sunt necesari pentru a concentra și canaliza resursele umane neorganizate, informațiile, precum și fondurile necesare spre o activitate utilă și performantă. Managerul modern este elementul catalizator în orice tip de instituție, atent la ideea că mediul natural, social și politic, pot influența substanțial decizia managerială. Asistăm la consacrarea conceptului de leadership, ca și atribut și ca și proces, care schimbă paradigma instituțională.

Studiile recente au demonstrat că la baza întregului proces decizional se află cultura instituțională care integrează acele valori, credințe și norme comportamentale care s-au dovedit a fi în beneficiul instituției, în trecutul ei.

Dacă pentru alte domenii, atât ca teorie cât și ca practică, managementul a atins stadii înalte de dezvoltare, managementul educațional este încă în etapa clarificărilor conceptuale.

Lucrarea de față își propune să ofere elemente de management general și educațional utile atât în managementul școlar cât și în managementul învățământului superior.

Cu structura și conținutul sau, lucrarea se adresează studenților, masteranzilor, managerilor din sistemul educațional dar și alte categorii de cititori.

AUTORUL

CAP. I. ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL ȘI EDUCAȚIONAL

1.1. Scurt istoric al conceptului de management

Managementul ca practică și disciplină de studiu are o istorie îndelungată. Managementul este în primul rând o disciplină de studiu de sine stătătoare. Este o disciplină tânără întrucât organizațiile moderne au apărut în secolul XX, iar managementul a apărut odată cu acestea.

Rădăcinile acestora pornesc cu aproape 200 de ani în urmă. Se poate spune că managementul a existat cu mult înainte ca să se vorbească despre el. Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill și Karl Marx nu cunoșteau managementul. Pentru ei economia era impersonală și obiectivă. Kenneth Boulding, exponent al clasicilor economiei sintetizează credința acestora astfel: „Economia are a face mai degrabă cu comportamentul mărfurilor decât cu comportamentul oamenilor”.

De asemenea Marx considera că legile impersonale ale istoriei determinau viața. Omul este nevoit să încerce să se adapteze. El poate cel mult să optimizeze ceea ce economia face posibil. Ultimul dintre clasicii englezi Alfred Marshall adaugă managementul printre cei trei factori de producție cunoscuți: pământul, munca și capitalul, dar nu-i acordă importanță egală.

Încă de la început au existat două abordări diferite ale conceptului. Prima abordare pune în centrul economiei managerul,

iar cea de-a doua insista pe sarcina managerului de a face resursele productive. J. B. Say – unul dintre cei mai mari economiști francezi a fost cel care a „inventat” cuvântul antreprenor căruia îi acordă rolul de a aloca resursele mai puțin productive în investiții productive creând astfel bogăția. El a fost urmat de „socialiștii utopici” în special Francois Fourier și contele de Saint-Simon.

Pe vremea aceea nu existau organizații sau instituții dezvoltate dar aceștia le-au anticipat dezvoltarea și au descoperit „managementul” înaintea apariției acestui concept. Au anticipat faptul că sarcina organizațiilor este și de a construi structuri sociale și au identificat sarcini manageriale. Pentru că au insistat asupra ideii că managementul este o forță distinctă care poate acționa singură atât ca factor de producție cât și ca lege a istoriei, Marx i-a numit „utopici”.

Americanul Alexander Hamilton a insistat pe rolul constructiv, sistematic al managementului. Acesta a văzut în management motorul dezvoltării economice și sociale, nu în forțele economice. Urmându-l pe Henry Clay în „Sistemul American”, a schițat primul plan de dezvoltare sistematică a economiei.

Primul adevărat manager a fost scoțianul Robert Owen. În cadrul întreprinderii sale textile s-a vorbit pentru prima dată despre probleme ca: productivitate și motivare, relația muncitor-muncă, muncitor-întreprindere, muncitor-management. Odată cu Owen managementul – concept abstract până atunci – devine realitate. Dar va mai trece mult timp până ce Owen va avea succesori. Managementul ca știință s-a conturat la începutul secolului XX fiind astfel, o rezultată a contribuțiilor diferitelor curente de gândire și a experiențelor practice. În jurul acestora s-au format în timp mișcări și școli de management. Cristalizarea relativ recentă a acestei științe a apărut ca o necesitate, ca un răspuns la cerințele practicii sociale.

1.2. Definirea managementului

Managementul este un termen englezesc cu o semantică deosebit de complexă care desemnează știința conducerii și conducerea științifică a instituțiilor.

În publicațiile de management nord-americane, Reece și O'Grady definesc managementul ca fiind „procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației – obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății”¹.

Originea lingvistică a cuvântului se găsește în termenul latin „manus” (mână) și „manegione” (conducerea cailor în manej).

Managementul înseamnă așadar, arta de a conduce. „A conduce” trebuie înțeles ca termen generic pentru desemnarea diferitelor stiluri de a conduce. El poate însemna „a conduce”, „a ordona”, „a coordona”, „a anima”. Dar poate cel mai important aspect rămâne ideea de: **a fi responsabil de realizarea în comun a obiectivelor unei organizații**. În acest context, managementul reprezintă o meserie, o activitate, o practică ce presupune un ansamblu de tehnici, de priceperi și un sistem de relații; nefiind doar un proces abstract, sau doar o teorie.

După afirmația lui Sun-Tse (conducător chinez din secolul al V-lea î.H): „Cel ce nu are un obiectiv, nu se expune îndeplinirii”, înainte de a realiza un obiectiv, trebuie să-l formulezi. Într-o organizație, obiectivele nu sunt întotdeauna clar definite și, chiar dacă ele privesc organizația în ansamblul ei, ele nu pot fi abordate decât la nivelul fiecărui compartiment, și atunci se impune un efort de concentrare. Problema referitoare la cum se efectuează această transcripție, rămâne în dezbatere, însă e sigur că managerul are un rol determinant. În următoarea etapă urmează concentrarea întregului colectiv spre îndeplinirea obiectivului, chiar dacă vor

¹ Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, „Management” - pag. 17, Editura A.S.E. 2003

exista și obiective personale divergente. Din acest motiv, adesea managementul e comparat cu un lanț al înaltei fidelități, în care calitatea fidelității nu depinde de calitatea verigii celei mai puternice, ci a celei mai slabe.

P. Drucker sintetizează condiția esențială a managementului sugestiv sub forma unor „postulate”:

- managementul este general, afirmându-se în toate domeniile economice și sociale;
- dezvoltarea spiritului de inovare constituie trăsătura esențială a managementului modern;
- managementul este prientat spre sporirea continuă a productivității muncii intelectuale și fizice;
- managementul se grefează pe tradițiile culturale, sociale și politice ale fiecărei țări, pe condițiile istorice de dezvoltare a acesteia;
- managementul constituie principalul factor de sporire a eficienței activității desfășurate.

1.3. Rolul școlilor de management și a conceptelor de gândire în evoluția managementului pe plan mondial

Conturarea managementului ca știință are ca start ideea centrală conform căreia este esențială maximizarea rezultatelor activității individuale sau colective cu eforturi minime prin evitarea muncii ineficiente a oamenilor implicați nemijlocit în procesele productive. Întreg procesul de geneză a managementului ca știință a fost jalonat de mai multe școli.

O clasificare a școlilor de management are în vedere proveniența geografică a ideilor care au stat la baza lor. Se disting

astfel: școala americană, școala franceză, școala germană, școala rusească, școala poloneză. Dar clasificarea propriu-zisă care s-a circumscris opiniilor larg acceptate în mediul specialiștilor s-a făcut după cum urmează în continuare:

1.3.1. Școala clasică universală

Această școală s-a afirmat puternic la începutul acestui secol. Exponenții acestei mișcări sunt **F. Taylor** (în lucrarea „Shop Management” – 1903), **H. Fayol**, M. Weber, L. Gulick, O. Sheldon, M. Parker Follet ș.a. În lucrarea sa, Taylor enumeră principiile de bază ale școlii clasice universale:

□ *principiul ierarhiei*, conform căruia organizația cuprinde un ansamblu de linii ierarhice care pornesc din vârful structurii spre baza acesteia. Autoritatea deținută de eșalonul superior este delegată spre nivelurile inferioare,

□ *unitatea de comandă*, care evidențiază faptul că orice muncitor nu primește dispoziții decât de la un șef ierarhic,

□ *specializarea organizațională*, în virtutea căreia fiecare muncitor trebuie să îndeplinească sarcini specializate, întrucât sunt mai ușor asimilabile, ducând astfel la creșterea productivității muncii,

□ *evantaiul subordonaților*, potrivit căruia, un șef poate conduce un număr limitat de subordonați,

□ *corespondența autoritate-responsabilitate*, adică autoritatea cu care este investit un șef trebuie dublată sau echilibrată cu responsabilitatea sa,

□ *principiul excepției*, în baza căruia sarcinile de excepție neconforme cu obiectivele prestabilite, sau pentru care nu există criteriile de control, trebuie realizate numai de către superiorii ierarhici².

² Corneliu Russu, „Management” – pag. 15, Editura Expert 1993

Aportul de bază în cadrul acestei școli a fost adus de H. Fayol care a stabilit conceptele fundamentale pentru management, în sensul că el a stabilit funcțiunile de bază ale unui agent economic:

- funcțiunea financiar-contabilă,
- funcțiunea tehnică (de producție)
- funcțiunea comercială,
- funcțiunea de securitate (de protecție împotriva riscurilor).

Tot H. Fayol a detaliat atribute funcțiunii de conducere: previziune, organizare, coordonare, comandă și control. Aferente aceleiași funcțiuni de conducere, Fayol a enunțat și principiile de conducere, multe dintre ele fiind actuale și astăzi:

- necesitatea concordanței între autoritatea personală și cea de serviciu,
- luarea deciziei cu caracter unic,
- succedarea personalului la conducerea întreprinderii,
- subordonarea intereselor individuale celor generale, ale organizației,
- menținerea stabilității cadrelor în cadrul organizației”³.

Cu toate că școala clasică universală reprezintă unul din fundamentele de bază ale științei managementului, prezintă o limită privitoare la lipsa interesului pentru factorul uman.

1.3.2. Școala relațiilor umane

Școala relațiilor umane apare ca o replică față de abordarea mecanicistă proprie școlii clasice. Această școală reunește

³ C. Maior, „Management instituțional” pag. 22, Ed. „Vasile Goldiș” University Press Arad, 2005

următoarele personalități: E. Mayo, F. Roethlisberger, E. Dale, R. Likert, H. Leavitt, G. Friedmann, D. Carnegie. Teoriile elaborate au fost centrate pe experimentările și descoperirile teoriei psihologice denumite behaviorism. Spre deosebire de școala clasică universală, școala relațiilor umane s-a focalizat asupra factorului uman din organizație. Se au în vedere motivațiile, comportamentul individului și modul de integrare în cadrul colectivității.

În lucrarea sa „How to win friends and influence people”, D. Carnegie susține importanța deosebită a cooperării cu alții în vederea obținerii succesului, prin cooperare înțelegându-se abilitatea de-a ști să-i faci pe ceilalți să se simtă importanți, să capacitezi oamenii în a gândi ca și tine, să dai ocazia reabilitării celor care greșesc. A. Maslow este cunoscut ca fondator al teoriei motivației. „Managerii să știe că există mai multe niveluri și remedii ale motivației și, că, odată satisfăcut un nivel de motivație, nu mai este cazul să se insiste prin consum suplimentar de remedii ci trebuie trecut la nivelul de stimulare superior”⁴.

Un alt reprezentant al abordării behavioriste, D. McGregor promovează cele două teorii X și Y asupra calităților umane. Teoria X prezintă o viziune negativă a omului, în sensul în care omul este lipsit de ambiție, evită munca și responsabilitățile și trebuie în permanență să fie verificat.

În contrapartidă, teoria Y evidențiază aspectele pozitive ale caracterului uman. În această accepție, omul acceptă responsabilitățile, iar munca este văzută de el ca fiind o necesitate naturală ca și distracția și relaxarea. În cele din urmă, este acreditată ideea în baza căreia omul este totuși mai apropiat conceptului relevat de teoria Y, astfel încât, D. McGregor rămâne un adept prin excelență al doctrinei umaniste.

⁴ I. Stăncioiu, G. Militaru, „Management – Elemente fundamentale”, pag. 25, Ed. Teora 1998

Analiza conceptelor promovate de cele două școli descrise anterior, școala clasică universală și școala relațiilor umane permite formularea anumitor concluzii:

- H. Fayol și F. Taylor, reprezentanții școlii clasice universale, sunt inițiatorii managementului științific interpretând organizația din punct de vedere tehnic (ei de altfel fiind la bază ingineri). Productivitatea va crește prin intervenția în sistemul tehnologic și în cel al salarizării.

- În schimb adepții mișcării behavioriste au meritul de a fi identificat legătura dintre managementul științific și psihosociologia industrială, de a fi făcut trecerea de la „omul economic” la „omul social”, punând accent pe ideea utilizării relațiilor umane în scopul maximizării efectelor pozitive într-o organizație și minimizării celor negative.

1.3.3. Școala cantitativă

Școala cantitativă este reprezentată de numeroși specialiști reputați dintre care menționăm: francezul A. Kaufman, rușii E. Kameniter și C. Afanasiev, americanii J. Starr și F. Goronzy, maghiarul Kornay. Această școală a apărut la mijlocul sec. XX fiind un curent de gândire bazat prin excelență pe aparatul matematic și statistic. Cel mai frecvent sunt utilizate teoria grafelor, teoria firelor de așteptare, analiza combinatorie, programarea liniară, în special pentru funcțiile de previziune și organizare ale managementului.

Aportul deosebit al școlii cantitative la dezvoltarea științei managementului rezidă în adaptarea instrumentarului matematic și statistic la cerințele practicii sociale prin conferirea unui plus de rigurozitate la analizele și soluțiile manageriale promovate în cadrul unei organizații.

1.3.4. Școala sistemică

Școala sistemică se constituie ca o sinteză la școlile de management enumerate anterior, fiind cea mai complexă și aplicativă. Reprezentanții acestei școli sunt următorii: francezii H. Simon, J. Melese și J. Lobstein, rușii C. Popov și Gutstein, nord-americanii R. Johnson, F. Cast, P. Drucker, M. Porter, englezul J. Child, etc.

Caracteristica de bază a acestei școli constă în utilizarea unei game largi de concepte și metode provenind din mai multe discipline: analiza economică, finanțe, matematică, sociologie, psihologie, statistică, drept, informatică. **Organizația** este văzută ca **un sistem**, iar funcțiile sale cu grad egal de importanță (previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și evaluarea) sunt considerate ca subsisteme ale sale.

Abordarea sistemică se bazează pe două teorii: teoria organizațională, în viziunea căreia organizația este văzută ca un sistem închis, și, respectiv teoria cibernetică în care organizația este un sistem deschis.

În viziunea școlii sistemice este iterată ideea conform căreia la nivelul organizației există toate pârgiile prin care procesele economice sunt clarificate, ierarhizate, reglate și dinamizate, ținându-se cont atât de relațiile de natură formală cât și relațiile informale, relații care se intercondiționează.

Abordarea sistemică are în vedere totalitatea influențelor provenite și din mediul intern și din mediul extern, deciziile adoptate având un caracter reglator.

Francezul H. Simon susține că în abordarea sistemică există trei activități interdependente care mențin în stare activă organizația, și anume:

- Comunicarea,
- Luarea deciziilor,
- Echilibrul.

Tot în teoria sa este acreditată ideea conform căreia la nivelul organizației nu există starea de optim ci doar conjuncturi favorabile pentru care se găsesc soluții satisfăcătoare.

Așa cum arată autorii în lucrarea lor „Management”, contribuția majoră a acestei școli constă în: „situarea pe primul plan a finalității economice a firmei într-o viziune completă și previzională, bazată pe un solid fundament științific”⁵.

1.4. Elemente și concepte moderne în activitatea de management

Conturarea unei multitudini de sisteme, metode și tehnici manageriale reprezintă dovada dezvoltării intense atât a științei managementului cât și a managementului științific. În cele ce urmează au fost selectate un număr semnificativ de sisteme și metode cu o frecvență ridicată de utilizare, acestea fiind grupate după două criterii⁶, așa cum este redat în tabelul 1.1 de mai jos:

Metode de management

Tab. 1.1

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
1	Algoritmul Deutsch-Martin	Previziune	Decizional
2	Analiza morfologică	Previziune + Organizare	Ansamblul sistemului de management
3	Analiza postului	Organizare + Antrenare	Organizatoric
4	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
5	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric

⁵ Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, „Management” – pag. 48, Editura A.S.E. 2003

⁶ Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, „Management” – pag. 257-261, Editura A.S.E. 2003

6	Aprecierea (Rating)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
7	Aprecierea funcțională	Organizare + Antrenare	Organizatoric
8	Aprecierea globală	Organizare + Antrenare	Organizatoric
9	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
10	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
11	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare + Antrenare	Organizatoric
12	Bedeaux	Organizare + Antrenare	Organizatoric
13	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
14	Brainwriting	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
15	Brish	Organizare	Organizatoric
16	Curentul Colectiv	Previziune + Organizare	Decizional - Organizatoric
17	CEGO	Organizare	Organizatoric
18	Ccheck-list (lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
19	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20	Coeficientul de corelație	Previziune + Organizare	Organizatoric și informațional
21	Coeficientul de regresie	Previziune + Organizare	Organizatoric și informațional
22	COM	Previziune + Organizare	Organizatoric și informațional
23	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor	Organizare	Organizatoric
24	organizaționale Compararea pe grupe de	Organizare	Organizatoric
25	mutații Comparația factorilor	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26		Previziune + Organizare	Organizatoric
27	Costurile standard CPM	Previziune + Organizare + Control + Evaluare	Organizatoric și informațional
28	Cronometrarea	Organizare și antrenare, control - evaluare	Organizatoric
29	Cutia de idei	Previziune, organizare, antrenare	Ansamblul sistemului de management
30	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management

Continuare tab. 1.1

31	Delbecq	Previziune, organizare, antrenare	Decizional - Organizatoric
32	Delphi	Previziune	Organizatoric
33	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
34	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
35	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
36	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric
37	Diagrama tabelară	Organizare	Organizatoric
38	Drumul critic	Previziune, organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
39	ELECTRE	Previziune	Decizional - Organizatoric
40	Extrapolarea	Previziune, organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
41	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
42	Fotografia zilei de muncă	Organizare, antrenare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
43	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
44	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
45	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
46	Îmbinare mixtă	Organizare	Organizatoric și informațional
47	Îmbinare paralelă	Organizare	Organizatoric și informațional
48	Îmbinare succesivă	Organizare	Organizatoric și informațional
49	Interviu	Organizare	Ansamblul sistemului de management
50	Jocurile	Previziune	Decizional
51	Lista atributelor (tehnica lui Crawford)	Previziune + Organizare	Ansamblul sistemului de management
52	Managementul prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
53	Managementul prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
54	Managementul prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
55	Managementul prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
56	Management prin produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management

Continuare tab. 1.1

57	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
58	Matricea descoperirilor	Previziune, organizare	Ansamblul sistemului de management
59	Matrix	Organizare	Organizatoric
60	Metoda comparativă	Previziune, organizare	Organizatoric
61	Metoda de condensare integrală	Organizare	Organizatoric
62	Metoda graduală (Ranging)	Organizare	Ansamblul sistemului de management
63	Metoda indicelui	Organizare	Organizatoric
64	Metoda punctelor	Organizare	Ansamblul sistemului de management
65	Metoda potențialelor	Previziune + Organizare	Organizatoric și informațional
66	Metoda Markovitz	Previziune	Decizional
67	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
68	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
69	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare, control - evaluare	Organizatoric
70	Monte Carlo	Organizare	Ansamblul sistemului de management
71	Notația	Organizare	Organizatoric
72	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
73	Operograma	Organizare	Organizatoric
74	Orlograma	Organizare	Organizatoric
75	Organigrama	Organizare	Organizatoric
76	ORTID	Previziune, organizare, antrenare	Ansamblul sistemului de management
77	PERT	Organizare, coordonare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
78	Phill Carol	Organizare	Organizatoric
79	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
80	Ponderea ierarhică	Organizare, coordonare, control - evaluare	Organizatoric
81	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
82	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
83	Propex	Previziune	Decizional
84	Raportul de corelație	Previziune	Ansamblul sistemului de management

Continuare tab. 1.1

85	Schema bloc	Previziune, control - evaluare	Ansamblul sistemului de management
86	Sesiune Philipps 66	Previziune	Ansamblul sistemului de management
87	Sinetica	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
88	SCOP	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
89	Simularea decizională	Previziune	Ansamblul sistemului de management
90	Synapse	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
91	Ședința	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
92	Tabloul de bord	Ansamblul procesului de management	Informațional - decizional
93	Tabel de luare a deciziilor	Previziune	Decizional
94	Teoria fișelor de așteptare	Previziune	Organizatoric
95	Tehnica Gordon	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
96	Test de analiză a personalității	Control + Evaluare	Organizatoric
97	Test de interpretare a rezultatelor	Control + Evaluare	Organizatoric
98	Timpii standard administrativi	Control + Evaluare	Organizatoric
99	Tarif / oră / mașină	Antrenare	Organizatoric
100	Work - factory	Control + Evaluare	Organizatoric

1.4.1. Managementul participativ – factor de îmbunătățire a proceselor de management

Managementul participativ presupune exercitarea proceselor de management prin implicarea unui număr mare de manageri și executanți, folosind o gamă largă de modalități, între care organismele participative instituționalizate ocupă o poziție centrală.

Acest tip de management se constituie ca o alternativă la stilul de management individualist, acest din urmă stil dovedindu-se tot mai puțin adecvat în fața complexității crescânde a problemelor care apar la nivelul actualelor organizații. Soluționarea acestor dificultăți care survin în viața oricărui agent economic reclamă multe cunoștințe, abilități și experiență derivate din efortul concertat al mai multor persoane.

Principalele organisme de management participativ, instituționalizate în țara noastră și atribuțiile acestora sunt:

- **Adunarea generală a acționarilor (A.G.A.)**

- aprobă statutul și contractul de societate

- aprobă structura organizatorică

- numește membrii Consiliului de administrație și a Comisiei de cenzori

- aprobă bilanțul contabil și raportul de gestiune C.A.

- aprobă bugetul de venituri și cheltuieli

- hotărăște împrumuturi bancare pe termen lung

- hotărăște mărirea sau reducerea capitalului social;

- hotărăște fuziunea, divizarea sau dizolvarea societății.

- **Consiliul de administrație (C.A.)**

- angajează și concediază personalul

- stabilește strategia de marketing, de cercetare-dezvoltare, asigurarea calității, protecția mediului

- supune anual A.G.A., în termen de 60 de zile de la încheierea exercițiului economico-financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul de buget al societății pe anul în curs

- **Comisia de cenzori**

- verifică gospodărirea fondurilor fixe și a mijloacelor circulante, casa și registrele de evidență contabilă

- controlează exactitatea inventarului, bilanțul și contul de profit și pierderi

- la lichidarea societății controlează operațiunile de lichidare;

– prezintă A.G.A. un punct de vedere privind mărirea sau reducerea capitalului social.

Managementul participativ reprezintă astăzi nu doar un stil de management ci un concept larg asimilat, în cadrul organizațiilor din întreaga lume, având drept consecință stimularea spiritului de echipă și implicarea reală a tuturor factorilor decizionali și de execuție la bunul mers al întreprinderii. Altfel spus, managementul participativ reprezintă o serie de caracteristici importante, dintre care enumerăm în continuare:

- Participarea efectivă a salariaților la exercitarea procesului de conducere,
- Implicarea unui număr mare de persoane în exercitarea funcției de evaluare și control,
- Participarea activă a salariaților la adoptarea deciziilor de cea mai mare importanță.

Avantajele și limitele managementului participativ⁷

Tab. 1.2

AVANTAJE	LIMITE
Creșterea nivelului general de informare a salariaților	Ponderea ridicată a timpului destinat consultării subordonaților și participării la ședințele organismelor participative de management
Crește gradul de fundamentare a deciziilor ca urmare a implicării unui număr mare de salariați la derularea proceselor decizionale	Diminuarea operativității soluționării unor probleme
Se amplifică antrenarea personalului la stabilirea și realizarea obiectivelor firmei	Amplificarea unor cheltuieli legate de pregătirea reuniunilor, multiplicarea materialelor, transportul componentelor unor organisme participative.
Folosirea la un nivel superior a potențialului profesional și managerial al personalului firmei	

⁷ Ovidiu Nicolescu, I. Verboncu, „Management” pag. 284, Ed. A.S.E. 2003

1.4.2. Modalități noi privind motivarea personalului

O componentă importantă a managementului o reprezintă motivarea personalului, fenomen manifest cu predilecție de abia spre sfârșitul secolului trecut. Motivarea personalului este un ansamblu de acțiuni menită să satisfacă interesele salariaților unei organizații, să ducă la creșterea potențialului acestora și în cele din urmă, la creșterea profitabilității organizației.

Teoriile privitoare la recompensarea salariaților au fost ilustrate de specialiștii în domeniu încă de la începutul secolului trecut: E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, V. Vroom, Mc. Clellan, Porter-Lawler.

1.5. Metode de management – elemente de bază în desfășurarea activității manageriale

1.5.1. Management prin obiective

Managementul prin obiective (MBO) reprezintă un sistem de conducere integrat, care vizează orientarea consecventă a întregii activități manageriale și organizaționale în vederea îndeplinirii scopurilor și obiectivelor majore ale companiei.

Scopurile și obiectivele sunt determinate de conducerea superioară a companiei, ele fiind determinate de rațiunea existenței organizației.

Odată stabilite țintele activității, sistemul managerial urmărește:

- definirea precisă și cuantificarea obiectivelor,
- sarcinile și competențele în îndeplinirea obiectivelor,
- urmărirea și verificarea periodică a rezultatelor (feedback),

- sistemul de recompense și penalizări pentru îndeplinirea / neîndeplinirea rezultatelor.

Pentru aplicarea reușită a acestui sistem, compania stabilește o serie de principii:

- structura arborescentă a scopurilor și obiectivelor organizației,
- obiectivele specifice pentru fiecare compartiment (persoană),
- principiile luării deciziilor (ierarhia decizională),
- etapizarea și eşalonarea precisă,
- evaluarea performanțelor și bucla de feed-back.

Obiectivele sunt stabilite pe trepte de importanță și relevanță, ele corespunzând ierarhiei structurale a organizației. Toate obiectivele secundare, strategiile și tacticile operaționale sunt subordonate realizării scopului și misiunii organizației.

Misiunea companiei este definiția rațiunii de a exista a acesteia. Ea este stabilită de fondatori sau acționarii principali și reprezintă idealul spre care trebuie să tindă fiecare angajat în activitatea sa.

Sunt prezentate în continuare câteva dintre cele mai relevante companii internaționale și misiunea lor, așa cum este ea definită în paginile web (Internet) de prezentare:

Misiunea companiilor

Tab. 1.3

IBM	„Tindem să devenim lideri în crearea, dezvoltarea și producția celor mai avansate tehnologii informaționale industriale, incluzând sistemele computerizate, software, rețele, sisteme de stocare date și microelectronică. Dă valoare acestor tehnologii avansate pentru clienții noștri prin soluțiile noastre profesionale și service oriunde în lume”.
------------	---

<p>Silicon Valley</p>	<p>„Viziunea noastră este de a ajunge cel mai de încredere furnizor de servicii de ocupare profesională strategice, de înaltă calitate din America; de a ne conduce compania în așa fel încât firmele de ocupare profesională să fie percepute la cel mai înalt nivel de către aspiranți, angajatori, angajați și clienți”.</p>
<p>Kellogg</p>	<p>„Kellogg este o companie globalizată, încredințată să realizeze o creștere durabilă a valorii și profitului, precum și îmbunătățirea poziției sale de lider mondial, prin furnizarea de produse alimentare și nutriționale de calitate superioară”.</p>
<p>Global 1</p>	<p>„Țintim să furizăm cea mai bună calitate a designului și cel mai bun service pentru consumatori, în efortul nostru de a ajuta clienții să-și atingă obiectivele. Angajăm personal talentat, pasionat pentru munca depusă, oameni care vor onora încrederea noastră și își vor îndeplini promisiunile. Având o țintă clară, orientată spre clienți, vom face tot ce putem pentru a obține rezultate favorabile și a ne mulțumi clienții. În consecință, rezultatele constau în calitatea muncii și prestațiilor noastre, iar clienții sunt încrezători că adăugăm valoare afacerii lor”.</p>
<p>Philip Morris</p>	<p>„Ținta Philip Morris U.S.A. este de a fi cel mai responsabil, puternic și respectat cercetător, producător și comerciant de bunuri de consum, în special de produse destinate adulților”.</p>
<p>Microsoft</p>	<p>„Viziunea Microsoft este de a da putere oamenilor printr-un software de înaltă calitate – oricând, oriunde și pe orice dispozitiv de calcul. În calitate de lider mondial în programe personale sau de afaceri, Microsoft năzuiește să realizeze produse inovative și să presteze servicii care să vină în întâmpinarea necesităților crescânde ale clienților”.</p>

Sursa: site-ri din rețeaua Internet

Odată definitivată misiunea și scopul principal al campaniei, conducerii campaniei i se trasează principalele obiective. Acestea vizează, cu precădere, principalii indicatori pe care aceasta trebuie să-i atingă, în concordanță cu scopul propus.

Conducerea operativă trasează în continuare sarcini în cadrul organizației, astfel încât activitatea tuturor departamentelor și compartimentelor să conveargă spre realizarea strategiei decise.

Deciziile curente, tactice, sunt luate la nivelul managementului mediu și inferior, prin consultare interdepartamentală și sub supravegherea conducerii superioare.

Aprecierea activității se face la nivelul fiecărei persoane, pe baza de job description și job evolution.

Fiindcă fiecare persoană din cadrul organizației își cunoaște responsabilitățile și competențele directe cât și scopul firmei în general, sistemul managementului prin obiective prezintă o serie de avantaje pentru activitatea firmei:

- crește gradul de motivare al personalului,
- întărește responsabilitatea,
- îmbunătățește defalcarea activităților și obiectivelor pe persoane.

Sistemul prezintă și curențe, care pot fi depășite prin flexibilitatea organizațională și răspunsul rapid la reacțiile pieții:

- flexibilitate redusă în modificarea obiectivelor principale ale firmei,
- modificarea lentă a concepțiilor angajaților, în cazul schimbării obiectivelor,
- ezitări în asumarea de responsabilitate sporite din partea personalului de execuție.

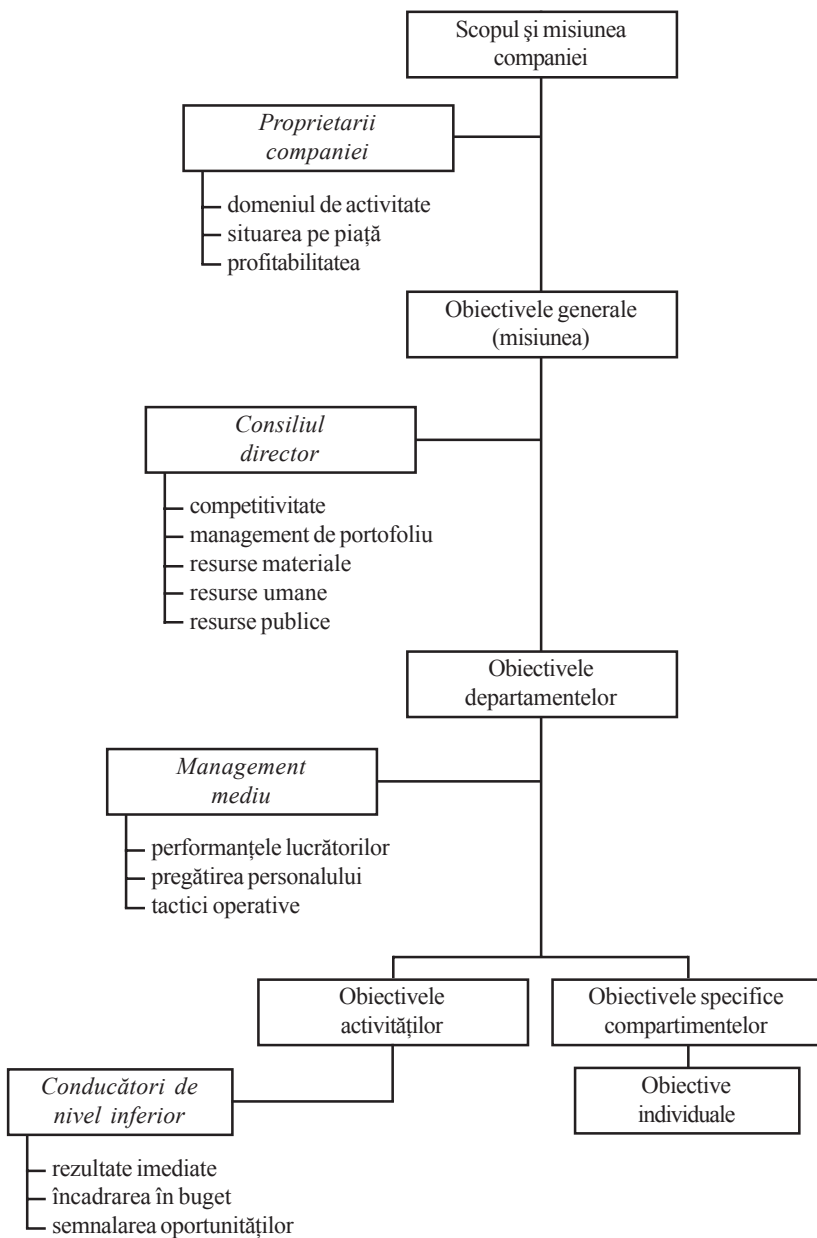


Fig. 1.1 Sistemul managementului prin obiective

1.5.2. Management prin proiecte

În categoria sistemelor moderne de conducere se înscrie și conducerea prin proiecte (SCP), acest sistem se aplică pentru o perioadă limitată în timp (câțiva ani), în scopul soluționării unei probleme complexe, precis definită. Rezolvarea acestei probleme reclamă – datorită ansamblului de activități de natură diferită – participarea unui număr mare de specialiști din diferite structuri organizatorice ale firmei. Caracteristicile unui proiect în viziunea lui G. Ortsman sunt următoarele:

- finalitatea proiectului este obținerea unui produs (sau produse) foarte complexe,

- relațiile comerciale privind produsul care face obiectul proiectului sunt mai diferite, deoarece nu există decât un cumpărător și un beneficiar final,

- materiile prime, materialele, subansamblele sau piesele utilizate pentru obținerea produsului sunt foarte diversificate,

- realizarea proiectului este temporară, obiectivul de bază fiind minimizarea duratei de realizare a lui,

- desfășurarea și realizarea proiectului reclamă formarea unei structuri organizatorice specifice, autonome, folosind personal din structura organizației și stabilindu-se în avans operațiile și termenele de execuție,

- în cadrul proiectului există un grad mare de delegare a autorității și responsabilității pentru directorul de proiect.

Directorul de proiect, care nu este obligatoriu să fie top-managerul, descompune proiectul în sisteme și subsisteme, repere ce pot fi ulterior ușor planificate și urmărite în timp. Pentru fiecare astfel de sistem se desemnează un responsabil.

Avantajele managementului prin proiecte rezidă în următoarele:

➡ este aplicabil în organizațiile productive mari care au în nomenclatorul de fabricație produse deosebit de complexe (unicat sau serie mică),

➡ în acest demers de finalizare a proiectului sunt facilitate schimburile de experiență între diferitele diviziuni organizatorice implicate,

➡ nu în cele din urmă, acest sistem de conducere prin proiecte determină creșterea gradului de flexibilitate structurală a organizației la cerințele impuse de realizarea proiectului.

1.5.3. Management prin inovare

Managementul prin inovare reprezintă un concept dinamic bazat pe atitudinea receptivă a conducerii la inovare, fiind axat pe stabilirea și aplicarea consecventă a unor strategii inovaționale. Metoda a apărut dintr-o necesitate obiectivă plecând de la faptul că produsele vor fi supuse în viitor într-un ritm extrem de rapid procesului de părăsire a pieței, iar viabilitatea organizației este condiționată de gradul ridicat de inovare pe care îl deține. Se aprecia, în urmă cu cca. 70 de ani, că piețele aparțin producătorilor capabili de a satura piața cu produse obișnuite. Ulterior rolul determinant și-l asumă comercianții prin crearea rețelelor de promovare și distribuție menite să asigure absorbția produselor, iar în cele din urmă, cercetătorii vor fi cei care vor răspunde cererii crescânde, prin oferirea de noi produse, mai performante și cu un grad de utilitate sporit.

inovarea noului produs

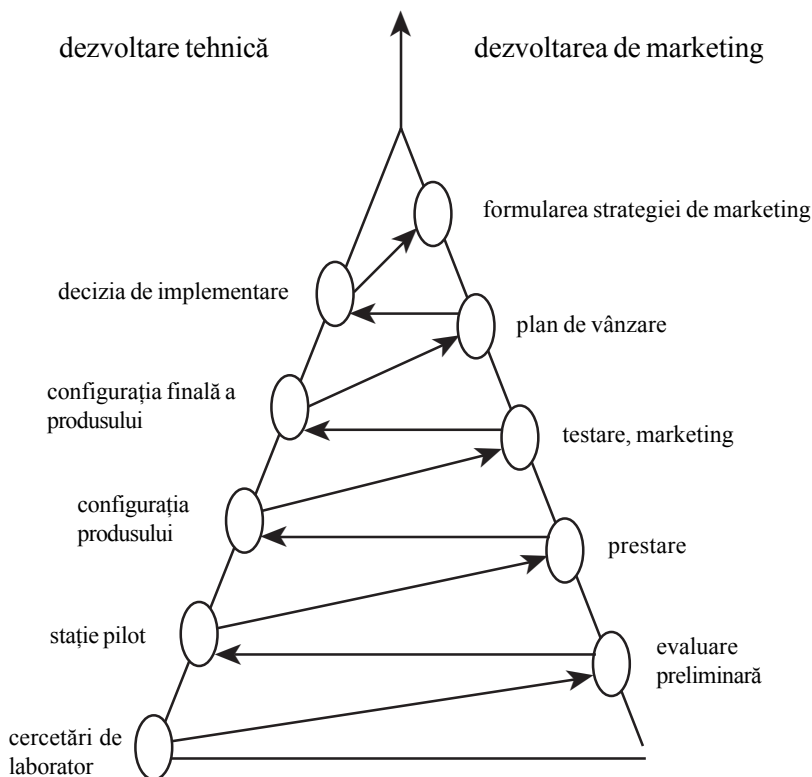


Fig. 1.2 Schema procesului de inovare pe care se axează practicarea SCI⁸

Procesul de inovare este un proces iterativ urmărindu-se asigurarea concordanței între dezvoltarea tehnică a produsului și dezvoltarea sa comercială, potrivit schemei reprezentată mai sus.

⁸ Corneliu Russu, „Management”, pag. 332, Editura Expert, București 1993

Esența managementului prin inovare constă în aplicarea consecventă a următoarelor două principii:

- optimizarea aprovizionării pieței în condițiile concentrării activității de cercetare și a tuturor celorlalte posibilități pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor în anii viitori,

- perfecționarea și introducerea de metode noi în managementul activității de realizare a produselor noi.

Implementarea conceptului modern de management prin inovare presupune parcurgerea mai multor etape (faze) după cum urmează:

- în prima etapă se încearcă identificarea de idei noi privitoare la produs, idei privind soluțiile constructive, de producție, tehnologice,

- urmează apoi evaluarea/analiza rentabilității ideilor luate în considerare,

- implementarea soluțiilor propuse în realizarea produselor, în care toate operațiile cuprinse în planul strategic sunt transpuse practic utilizându-se în principal graficul în rețea CPM, MPM sau PERT,

- controlul termenelor și a costurilor, care urmează să identifice toate impedimentele și barierele în calea finalizării planului propus.

1.5.4. Management prin bugete

Conform autorului în lucrarea sa „Management”⁹, conducerea prin bugete „reprezintă un sistem de conducere care constă, în esență, la fundamentarea costurilor aferente realizării

⁹ Corneliu Russu, „Management”, pag. 328, Editura Expert, București 1993

fiecărui obiectiv al organizației și în urmărirea sistematică a încadrării cheltuielilor efective în nivelul planificat al costurilor”. Acest sistem de management comportă, în fapt, două faze:

- prefigurarea viitorului organizației prin prisma obiectivelor realizabile (bugete),
- controlul, sub forma bugetelor, a realizărilor – execuția bugetară.

Activitatea de bugetare a unei organizații economice reprezintă un sistem articulat prin care se urmărește asigurarea atingerii obiectivelor propuse pentru o perioadă definită de timp, având la dispoziție anumite resurse, a căror gestionare este atribuită unui responsabil desemnat în acest scop. Principiile de bază ale managementului prin bugete constau în:

- principiul participării,
 - care presupune că întregul personal și în special managementul participă efectiv la elaborarea și execuție a bugetului
- principiul realismului,
 - care pornește de la ideea că obiectivele propuse trebuie să fie realiste și deci realizabile, iar normativele să nu fie prea strânse
- principiul flexibilității,
 - sistemul de elaborare a bugetelor trebuie să nu fie prea rigid, oferind posibilitatea, în cadrul execuției bugetare, adaptării la noile condiții apărute în operațiunile economice ale organizației.

Adoptarea acestui sistem managerial creează premisele instituirii unui climat favorabil în cadrul organizației, prin participarea activă a salariaților la realizarea obiectivelor propuse.

1.5.5. Management prin excepții

Managementul prin excepții se înscrie în categoria sistemelor de management, bazat fiind pe transmiterea ascendentă a informațiilor privind abaterile de la limitele de toleranță stabilite, pe de o parte, precum și pe plasarea celor mai buni manageri specialiști în zonele cheie pentru competitivitatea firmei, pe de altă parte.

Caracteristicile de bază ale acestui sistem constau în următoarele:

- fluxurile de informații vizează în principal abaterile de la planurile, standardele și normele stabilite,
- circulația fluxurilor informaționale este selectivă: fluxurile se rețin după nivele de competență aprioric stabilite, în funcție de nivelul abaterilor, pe măsura creșterii dimensiunii abaterilor constatate, ele asced la nivele superioare de decizie,
- pentru fiecare manager sunt clar definite competențele decizionale,
- în zonele „cheie” ale organizației și unde probabilitatea apariției unor disfuncționalități importante este mai mare, acolo volumul informației transmise și cadența cu care sunt raportate sunt mai mari,
- nu în ultimul rând, este extrem de importantă plasarea managerilor și a specialiștilor în subdiviziunile organizatorice decisive pentru realizarea obiectivelor.

Implementarea unui astfel de sistem managerial impune o anumită etapizare după cum urmează:

- stabilirea clară a obiectivelor de îndeplinit precum și a normelor care se cer a fi respectate (ex. stabilirea unei anumite cantități de produse care urmează a fi realizate într-un interval de timp),

☛ urmează în continuare stabilirea „câmpului de toleranță” admis pentru valorile previzionate și nivelul variațiilor valorilor de la normele stabilite care declanșează deciziile corective,

☛ adoptarea (luarea) deciziei care să înlăture abaterile: prin eliminarea cauzelor generatoare sau, poate, a normelor care pot fi inadecvate (dacă variațiile sunt justificate).

Avantajele implementării managementului prin excepții rezidă în economia de costuri (a timpului managerilor) cu efecte benefice în creșterea profitului organizației. Dezavantajele constau în netransmiterea informațiilor semnificative privind nivelul abaterilor și/sau uzura morală a toleranțelor stabilite. La noi în țară, managementul prin excepții este recomandabil în companiile productive cu un nomenclator de produse care se realizează în serie mare: industria ușoară, industria alimentară, îngrășăminte, mobilă, etc.

Metodele specifice de management pot fi aplicate atât global, la nivelul firmei, cât și alte domenii, legate de pregătirea profesională:

1.5.6. Tehnica Delphi

Tehnica Delphi este o metodă din domeniul anchetelor, fiind utilizată pentru decizii strategice (cu orizont mai îndepărtat). Tehnica Delphi, numită și „ancheta iterativă”, își are originea în presupunerea că la baza deciziilor stau cunoștințele și intuiția specialiștilor în domeniu.

Aplicarea metodei necesită parcurgerea a trei etape:

- pregătirea și lansarea anchetei,
- efectuarea anchetei,
- prelucrarea datelor și valorificarea acestora.

În etapa pregătitoare, se stabilesc:

- conducătorul anchetei,
- problema decizională care trebuie soluționată,
- aspectele majore asupra cărora se va cere părerea specialiștilor,
- alcătuirea grupului de specialiști cărora li se va supune atenției chestionarul,
- conținutul chestionarului.

În etapa de desfășurare efectivă a anchetei, ciclul de lucru este format din patru etape:

- expediere chestionar,
- completarea lui de către specialiști,
- înapoiere chestionar,
- prelucrare opinii.

Acest ciclu se repetă până când se obține consensul a cel puțin jumătate din membrii grupului interviuat.

Etapa finală constă din:

- prelucrarea,
- analiza,
- sinteza chestionarelor,
- prezentarea rezultatelor către conducerea solicitantului, în vederea luării deciziilor ce se impun.

Tot în această etapă are loc recompensarea specialiștilor grupului pentru opiniile exprimate. Dacă metoda este corect aplicată, referitor la calitatea chestionarului și seriozitatea răspunsurilor, metoda prezintă o serie de avantaje:

- valorificarea pentru firmă a opiniilor unor specialiști de valoare,
- analiza aprofundată a unor probleme majore,
- soluții de perspectivă.

Dezavantajele fiind reprezentate numai de costul și întinderea temporală a anchetei.

1.5.7. Cercetarea morfologică

Se aplică fenomenelor deosebit de complexe și constă din descompunerea acestora în părți componente, care sunt analizate independent. Soluția de ansamblu se desprinde prin integrarea rezultatelor parțiale, în vederea determinării finalității acțiunilor. În acest mod se creează posibilitatea găsirii soluțiilor problemelor și se structurează perioada de analiză a fenomenelor.

1.5.8. Tehnica scenariilor

Așa cum îi spune numele, această tehnică constă din elaborarea unor scenarii de dezvoltarea a evenimentelor în momentele critice prin care trece organizația. Se stabilesc astfel căile de urmat și se aleg variantele optime pentru soluționarea problemei în cauză. Scenariile conduc apoi la alte momente critice, a căror soluționare duce, în final, la rezolvarea integrală a problemei propuse.

Rezolvarea diverselor situații întâlnite se poate realiza prin diverse metode matematice sau stohastice:

- teoria jocurilor,
- simulare,
- modele matematice,
- programare liniară,
- stimularea creativității grupului.

1.5.9. Tehnica Pattern

Stabilește drumul de urmat în rezolvarea unei probleme prin subordonarea tuturor eforturilor pentru realizarea țelului propus.

Ideea de bază este un proces de gândire inversat. Aceasta înseamnă că se pornește de la momentul în care trebuie atins obiectivul și se eliberează traseul de urmat, astfel încât să se asigure condiții optime pentru atingerea țelului. Metoda este utilizată preponderent în domeniile tehnice, precum și în procese tehnologice și complexe în care tehnica are un rol determinant. Alături de tehnicile prezentate anterior, prezentăm în cele ce urmează metode de stimulare a creativității. Aceste tehnici sunt tot metode manageriale al căror scop este de a atrage idei și soluții din partea personalului de conducere și/sau execuție:

1.5.10. Brainstorming

Brainstorming-ul (asaltul de idei) urmărește emiterea unui număr cât mai mare de idei în vederea rezolvării unei probleme, aceasta urmând a fi analizate și combinate în speranța obținerii soluției optime.

Ideea de bază o constituie stimularea creativității în cadrul grupului prin crearea unei atmosfere permissive, care să înlăture inhibiția instalată, de obicei, din frica de a nu se greși sau a fi greșit interpretat

Sesiunile de brainstorming se desfășoară respectând următoarele reguli:

- grupuri de 5-15 persoane, cât mai eterogene,
- durata: 30-45 minute,
- conducerea: coordonator, care joacă rolul de animator (inițial), respectiv moderator (de parcurs),
 - modul de desfășurare: sala corespunzătoare, mobilier comod, liniște (nederanjați pe perioada ședinței), participanții să fie odihniți și să se desprindă de problemele curente,
 - toată desfășurarea ședinței va fi înregistrată, pentru a permite regăsirea tuturor ideilor de valoare emise pe parcurs.

Pentru reușita sesiunii, pe parcursul ședinței se respectă cât mai strict o serie de principii, de care depinde „eliberarea” gândirii și emiterea de judecăți valoroase:

- problema supusă discuției trebuie să fie clar definită și bine conturată,
- fiecare participant este liber să formuleze opinii, oricât de îndrăznețe sau neobișnuite,
- se vor evita luările de cuvânt de dragul de a spune ceva,
- nu se vor emite critici, judecăți de valoare asupra părerilor altora, nu se va discuta în contradictoriu,
- ideile vor fi expuse cât mai scurt, urmând a fi dezvoltate, eventual, ulterior, dacă se constată că sunt valoroase.

La finalul ședinței, cu aportul tuturor participanților la ședință, care vor bifa primele trei idei valoroase în opinia lor, se va ajunge la ideea optimă.

Avantajele metodei constau în libertatea de a formula idei noi, în costurile reduse ale sesiunilor și în aplicabilitatea universală a metodei (indiferent de domeniul căruia se circumscrie problematica abordată). Deficiența metodei este dependentă puternic de calitatea conducătorului ședinței, care trebuie să dirijeze discuția spre problema de soluționat, fără a limita extinderea gândirii sau discursului participanților.

1.5.11. Sinetica

Postulatele pe care se bazează sinetica au fost fundamentate de William Gordon și sunt frecvent aplicate, mai ales în firmele nord-americe:

- în procesul inovării trebuie depășite mai multe faze critice, generatoare de idei noi în domeniu,
- recunoașterea acestor faze are un rol determinant în creșterea capacității creatoare,

- nu există diferențe esențiale în inovația umană, indiferent de domeniu (știință, tehnică, artă, sociologie) sau de tipul de creație (individuală sau colectivă),
- pentru inovare, esențiale sunt procesele emoționale și iraționale, devansând aspectele intelectuale și raționale.

Problemele sunt supuse unui grup eterogen de 5-10 persoane, cu pregătire, vârste și ocupații cât mai diverse, coordonate de managerii firmei. Prezența unui psiholog este justificată de felul în care sunt scoase în evidență ideile novatoare.

Stimularea inovării este asigurată prin fazele sineticii, care reflectă de fapt etapele procesului creator:

- problemele sunt definite riguros, analizate, eventual cerințele reformulate,
- creează legături între problematica temei, sarcinile actuale ale protagoniștilor și alte elemente, aparent disparate,
- asigură eliberarea de idei noi în problema studiată,
- conferă euforia succesului, atunci când apare o idee valoroasă

1.5.12. Reuniunea Phillips 66

Este o metodă de stimulare a creativității grupurilor, permițând participarea unui număr mare de persoane la soluționarea problemei (până la 30 persoane).

Grupul este format din specialiști și nespecialiști, împărțiți în echipe de lucru de 6 persoane, conduse de un lider ales în cadrul subgrupului.

Problema este supusă independent analizei subgrupurilor, un interval limitat de timp (6 minute). Liderii subgrupurilor supun soluția propusă dezbaterii în cadrul unei reuniuni generale. Aici,

soluțiile sunt analizate, dezbătute și evaluate. Metoda poate fi repetată, până se găsește o soluție acceptabilă. Avantajul participării unui număr mare de persoane este afectat de perioada îndelungată de găsire a unei soluții în cadrul subgrupurilor (pot exista mai multe sesiuni succesive până se găsește o variantă rezonabilă) și de extindere a dezbaterilor în grupul general (când se analizează toate soluțiile propuse de liderii subgrupurilor).

1.5.13. Matricea descoperirilor

O metodă mai rațională decât cele expuse anterior, matricea descoperirilor, explorează toate legăturile posibile între factorii unui fenomen, asigurând explorarea sistematică a tuturor combinațiilor și, prin urmare, posibilitatea găsirii soluției optime.

Dezvoltarea metodei implică crearea unui tabel (matrice) bi- sau tri- dimensionale, în care intrările sunt factorii sau variabilele implicate. Se realizează astfel toate legăturile posibile între elemente, chiar dacă, aparent, ele par disjuncte.

Etaplele de parcurs sunt următoarele:

- identificarea problemei de bază,
- găsirea tuturor variabilelor implicate,
- realizarea tuturor combinațiilor posibile,
- examinarea combinațiilor și clasificarea lor: aplicabile, de perspective, inaplicabile,
- prezentarea soluțiilor către manageri, care pot stabili oportunitatea folosirii rezultatelor.

În exemplul din tabelul nr. 1.4, la intersecția dintre necesitate N_3 și echipamentul E_2 apare posibilitatea inovării unui nou produs (x).

Matricea descoperirilor

Tab. 1.4

Variabile economice \ Variabile tehnice		Know-how					Tehnologii				Echipamente			
		K1	K2	K3	K4	K5	T1	T2	T3	T4	E1	E2	E3	E4
Necesități	N1													
	N2													
	N3											X		
	N4													
Piețe	P1													
	P2													
	P3													
Prețuri	V1													
	V2													

Aplicabilă în toate domeniile, metoda este recomandată, datorită complexității și caracterului sau laborios, mai ales în domeniile financiar și comercial, unde prezintă avantajul explorării tuturor variantelor posibile și găsirii celei optime.

1.6. Considerații conceptuale privind “managementul educațional” și conceptul integral de educație

Managementul educațional poate fi considerat știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate.

El cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor

sistemului educativ la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte ¹⁰.

Data fiind complexitatea fenomenului educațional și existența unor perspective multiple asupra lui, definițiile care au fost formulate în timp pentru conceptul de “educație” diferă între ele nu numai prin nuanțe, ci chiar prin esență. Spre exemplu, definițiile elaborate se polarizează spre două concepții, perspective:

- *concepția antropocentrică*, ce pornește de la premisa existenței unei naturi umane universale și invariabile și care consideră ca rolul educației este acela de a dezvolta calitățile generale ale speciei umane, în măsura în care permite potențialul nativ (concepția pune accentul pe natura umană);

- *concepția sociocentrică*, ce percepe educația ca pregătire a omului pentru a face față diferitelor roluri sociale (concepția pune accentul pe “natura” socială).

Cu toate diferențele existente între diferitele definiții ale educației, ele au un element comun și anume precizarea faptului că acesta *presupune acțiuni organizate și deliberate de trans-formare, modelare și perfecționarea naturii umane*, acțiuni desfășurate în direcția facilitării și impulsivării evoluției individului spre modelul de personalitate promovat de idealul educațional. Așadar, *educația reprezintă un sistem de demersuri intenționale, desfășurate în conformitate cu principii, reguli și norme specifice și orientate spre atingerea anumitor finalități educaționale bine precizate, deci are caracter finalist, teleologic* ¹¹.

De altfel, însăși etimologia cuvântului “educație”, aflată în termenii latini “educatio” - crește, educație; “educio, -are” - a crește, a îngriji, a hrăni, a forma, “educere, -ere” - a conduce, a aduce, a scoate din, sugerează faptul că a *educa înseamnă a con-*

¹⁰ Ioan Jinga - Managementul învățământului, pag. 18 - Ed. A.S.E. București, 2003

¹¹ Miron Ionescu - Instrucție și educație, pag. 47 - Ed. “Vasile Goldiș” University Press; Arad, 2005

duce pe cineva spre un anumit scop. Altfel spus, educația nu reprezintă un scop în sine, ci servește atingerii anumitor finalități. O analiză autentică - obiectivă și științifică a educației, nu poate fi posibilă decât prin raportare permanentă la aceste finalități, care o orientează și o direcționează în permanență.

Conceptul integral de “educație”, respectiv educația în înțelesul larg, cuprinzător al termenului, se referă la un fenomen complex, care prezintă două dimensiuni/ aspecte inseparabile: *instrucția/ instruirea* - referitoare la aspectul informativ și *educația* în sensul strict al termenului - referitoare la aspectul formativ.

De asemenea, sfera conceptului integral de “educație” înglobează și autoeducația, cu cele două dimensiuni ale sale - *autoinstruirea și autoeducația.*

Autoeducația are caracter relativ autonom, unilateral și se bazează, în mod predominant, pe activități de autoformare desfășurate pe fondul unei *motivații intrinseci.*

Dacă avem în vedere faptul că influențele educative pot fi de trei tipuri, putem asimila educația cu un *flux continu de influențe educative formale, neformale și informale, flux care include și autoeducația și care conduce la dezvoltarea personalității umane.* În concluzie, o definiție cuprinzătoare a educației ar putea fi următoarea:

*Educația reprezintă un sistem de acțiuni și influențe deliberate sau nedeliberate, explicite sau implicite, care contribuie la formarea, modelarea, dezvoltarea și transformarea personalității indivizilor, indiferent de vârstă, în vederea atingerii anumitor finalități, stabilite în conformitate cu cerințele actuale și de perspectivă ale societății.*¹²

După criteriul gradului de intenționalitate și organizare, educația acționează în trei forme principale: **educația formală,**

¹² Miron Ionescu - Instrucție și educație, pag. 48 - Ed. “Vasile Goldiș” University Press; Arad, 2005

educația neformală și educația informală. Între cele trei forme ale educației nu există relații de divergență, ci, dinpotrivă, de convergență, de complementaritate, susținere și potențare reciprocă.¹³

Educația formală este prezentată de sistemul acțiunilor educative organizate intenționat, sistematice, desfășurate în cadrul sistemului de învățământ, în instituții specializate în educație, în conformitate cu finalități educaționale explicite, bine precizate.

Educația neformală/ nonformală este reprezentată de sistemul acțiunilor educative organizate intenționat, sistematice, desfășurate în cadru instituționalizat, dar situat în afara sistemului de învățământ (de exemplu în cluburi, asociații artistice și sportive, case ale elevilor și studenților, tabere ș.a.m.d.). Instituțiile în care se desfășoară educația neformală nu au destinație educațională explicită și deci, nici finalități educaționale explicite.

Această categorie de educație este compusă din *activitățile parascolare*, care se desfășoară în mediul socio-profesional, respectiv în unități economice, științifice, activități de perfecționare, reciclare, vizionări de expoziții, vizite în unități economice etc. și din *activitățile perișcolare*, care reunesc activitățile desfășurate în mediul socio-cultural, respectiv în muzee, biblioteci, cluburi, cercuri științifice, activitățile de loisir, de divertisment, utilizarea multimedia, navigarea pe Internet, unele activități de autoinstruire și autoeducație, care constituie “școala paralelă” ș.a.

Educația informală/ difuză/ incidentală/ spontană/ neintenționată se realizează în contextul situațiilor de activitate cotidiană, grație influențelor formative cotidiene neorganizate și ne sistematice, manifestate asupra individului în urma interacțiunilor acestuia cu alte persoane în mediul social, cultural, economic etc. Deși este vorba de experiențe de învățare și dezvoltare

¹³ Miron Ionescu - Instrucție și educație, pag. 49 - Ed. “Vasile Goldiș” University Press; Arad, 2005

indirecte, de acțiuni care nu își propun în mod explicit atingerea unor finalități educaționale, influențele lor educative pot fi semnificative și relevante pentru modelarea personalității; elevii de astăzi nu mai învață doar de la profesori, ci și unii de la alții, iar școala nu poate nega influența, și importanța pe care planul social general, societatea în ansamblul său, o au asupra elevilor. Spre exemplificare, amintim ambianța familială, grupurile de prieteni, grupurile profesionale, etnice, colectivitățile, cartierele, mijloacele de comunicare în masă (mas-media), interacțiunile din mediul social, cultural, economic, al comunității etc.

În managementul educațional modern este evident că educația nu se poate reduce doar la educația de tip formal ci trebuie să se aibă în vedere posibilitățile, mecanismele și modalitățile de realizare a educației neformale și informale.

1.7. Atribuțiile și eficacitatea managerilor din învățământ

Fiecare manager, în funcție de poziția pe care o are în ierarhia învățământului, îndeplinește anumite atribuții, prin care i se delimitează sfera de competențe, de autoritate în organizația educațională respectivă sau în sistemul de îndrumare și control.

Aceste atribuții sunt stabilite prin diverse acte normative, după cum urmează:

- **Pentru cadrele din conducerea Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului** (ministru, secretari de stat, directori generali, directori și adjuncții acestora, șefi de servicii, oficii și birouri), prin hotărârea Guvernului României privind organizarea și funcționarea ministerului prin fișa postului.

- **Pentru inspectoratele școlare**, prin regulament, aprobat prin ordin al ministerului educației și prin fișa postului.

- **Pentru instituțiile de învățământ superior**, prin carta universitară și prin fișa postului.

• **Pentru grădinițe școli și licee**, prin regulamente specifice, prin norme metodologice (cum ar fi, de exemplu, normele de organizare și desfășurare a concursurilor de admitere, a examenului de capacitate sau de bacalaureat), prin alte acte normative (care reglementează activitatea în domeniul administrativ-gospodăresc, economico-financiar, de protecția muncii, de prevenire și stingere a incendiilor etc.) și prin fișa postului.

Fișa postului apare ca un leitmotiv în toată ierarhia școlară (de la grădiniță la universitate), deoarece în ea se concretizează, de fapt, atribuțiile cu caracter permanent, sau temporar, pentru fiecare manager, indiferent de locul ocupat în sistemul instituțional al conducerii învățământului.

Pentru a stabili cât mai precis atribuțiile unui conducător dintr-o instituție de învățământ, de un inspector școlar sau de la Ministerul Educației și Cercetării, sunt necesare următoarele **activități etapizante**:

1. Etapa întâi:

1.1. Analiza actelor normative prin care este reglementată activitatea instituției respective (minister, inspectorat, școală, universitate etc.);

1.2. Extragerea atribuțiilor din aceste acte normative (legi, decrete, hotărâri ale guvernului, regulamente, instrucțiuni, norme etc.) și înscrierea lor într-o listă primară, exhaustivă.

2. Etapa a doua:

2.1. Gruparea atribuțiilor pe compartimente, în cadrul fiecărui institut (exemplu: pe direcții, în cadrul unei direcții generale; pe servicii și birouri sau oficii independente, în cadrul direcției) și/sau pe tipuri de activități (didactică, științifică, economico-financiară etc. sau organizatorică, logistică, în domeniul planificării etc.);

2.2. Repartizarea atribuțiilor (în cadrul compartimentului și/ sau activității) între personalul de conducere și cel de execuție.

3. Etapa a treia: stabilirea atribuțiilor, pe categorii de funcții de conducere, ținând seama de:

- aria de responsabilitate;
- puterea decizională, pe categorii de activități;
- relațiile cu alt personal de conducere (pe orizontală și pe verticală);
- volumul și complexitatea activității, în baza atribuțiilor stabilite;
- frecvența executării anumitor activități (lucrări, operații);
- dacă anumite activități (lucrări, operații) le execută singur sau în cooperare cu un alt personal de conducere (din alte compartimente).

La stabilirea atribuțiilor pe categorii de funcții, vor fi avute în vedere următoarele:

- exercitarea tuturor atribuțiilor prevăzute în actele normative de vigoare;
- repartizarea lor judicioasă (rațională, echilibrată), pe categorii de funcții;
- evitarea paralelismelor și a suprapunerilor în activitatea managerială;
- asigurarea unei conduceri suplă, operative, eficiente.

Periodic, pentru optimizarea activității de conducere și de execuție, se va proceda la analiza atribuțiilor prin:

- analiza posturilor;
- analiza fișei postului și a actelor normative prin care sunt precizate atribuțiile respective;
- interviuri;
- aplicarea unor chestionare ș.a.

Activitatea managerului din învățământ are caracteristicile funcției îndeplinite în cadrul sistemului de învățământ.

Pentru a-i determina conținutul, se procedează la analiza atribuțiilor postului de conducere iar, pe această bază, se fac corelațiile necesare cu funcțiile managerului.

În practică, un manager din învățământ desfășoară activități comune cu managerii din alte domenii, precum și activități specifice învățământului și domeniului în care muncește.

Din categoria activităților comune fac parte:

- planificarea și organizarea activității;
- adoptarea unor decizii;
- controlul, îndrumarea și evaluarea etc.

Activitățile manageriale specifice decurg din specificul conducerii învățământului.

Indiferent de conținutul activității desfășurate de managerul școlar din învățământ, acestea trebuie să fie eficiente, adică să facă ceea ce trebuie și să aibă eficiență, utilizând economic resursele disponibile.

Un manager este considerat eficient atunci când reușește să ducă la îndeplinire ceea ce i se cere.

Eficiența nu depinde însă numai de manager, ci și de colaboratorii acestuia, de reglementările existente, care pot avea un rol stimulator sau frenator.

Eficiența managerului din învățământ se probează prin rezultatele obținute de organizația (echipa) pe care o conduce și nu neapărat prin ceea ce face.

În acest context se pune în discuție ce tip de manager și stil de conducere este cel mai potrivit pentru o activitate a managerilor din învățământ.

În literatura de specialitate tipurile de manageri variază de la un specialist la altul. Spre exemplu francezul Chalvin - delimitează la tipurile de manageri: organizatorul, participativul, întreprinzătorul, realistul, maximalistul, birocratul, demagogul, tehnocratul, oportunistul, utopistul modernist. Un alt specialist, profesorul american Keith Davis deosebește patru tipuri de manageri: autocrat, custodiar, suportiv și colegial.

În ceea ce privește stilul de conducere și în învățământul românesc s-a consacrat conceptul de **leadership** care este considerat ca abilitatea unui manager educațional de a obține

implicare efectivă, cu competență și deplină dedicare a colaboratorilor în implementarea unui anumit curs de acțiune. În funcție de caracteristicile manageriale și psihosociale implicate, se obțin patru stiluri de leadership:

- ☛ autocratic, caracterizat prin comunicare preponderent descendentă, în care teama subordonaților este considerată modalitate de control;

- ☛ birocratic, caracterizat prin comunicarea preponderent în scris, documentele fiind considerate modalitate de control;

- ☛ "laissez-faire", care oferă libertate de acțiune foarte mare subordonaților, controlul fiind aproape nul;

- ☛ democratic, ale cărui principale dimensiuni sunt sociabilitatea, flexibilitatea, cooperarea, comunicare atât ascendentă, descendentă și orizontală.

Pentru managerii din învățământ considerăm că o activitate eficientă se obține abordând stilul democratic, care asigură acel spirit de echipă (parameru tăcut) necesar. Nu excludem însă și abordarea temporară și a celorlalte stiluri în raport cu situația problematică pe care managerul o are de soluționat.

CAP. II. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ÎN INSTITUȚIILE DIN ÎNVĂȚĂMÂNT

2.1. Definiția și rolul comunicării în management

Comunicarea umană este un proces complex și nu se poate exprima ușor printr-o definiție.

În *definirea comunicării* există mai multe abordări¹⁴:

– procesul prin care o persoană (sau un grup) transmite un conținut conceptual (o atitudine, o stare emoțională, o dorință, etc.) unei alte persoane sau unui alt grup;

– arta transmiterii informațiilor, ideilor, atitudinilor de la o persoană la alta;

– trecerea unei informații de la emițător la receptor;

Noțiunea de comunicare este înțeleasă în mod diferit de oameni:

– fie sub forma unor mesaje scrise (scrisori, rapoarte, memorii, etc.);

– fie sub forma unor schimburi de mesaje verbale (dialog, ședință, conferință);

– fie sub forma unor echipamente de comunicație (radio, televizor, etc.).

Comunicarea este procesul prin care emițătorul transmite un mesaj receptorului prin intermediul unui canal cu scopul de a produce asupra acestuia anumite efecte (informare, convingere, modificarea comportamentului, etc.).

¹⁴ Corneliu Maior - Management public, pag. 63, Ed. „Vasile Goldiș” Univ. Press, Arad, 2006

Orice comunicare, indiferent de forma sa (verbală, scrisă, nonverbală) are patru obiective:

- receptarea corectă a mesajului;
- înțelegerea corectă a mesajului;
- acceptarea mesajului;
- provocarea unei reacții (o schimbare de comportament sau atitudine).

Comunicarea se caracterizează prin aceea că:

- are întotdeauna un obiectiv concretizat în cerința de a influența gândirea, sentimentele și comportamentul interlocutorului;
- obiectiv îndeplinit dacă mesajul emis este auzit, înțeles și acceptat de către receptor;
- este un proces dinamic;
- odată inițiat evoluează și se schimbă;
- este un proces ireversibil;
- mesajul odată emis și recepționat nu mai poate fi retras;
- este un dialog în ambele sensuri între emițător și receptor cuprinzând înțelegerea de ambele părți a problemelor prin schimbul de informație și răspuns ceea ce permite să ne afirmăm;
- comunicarea nu este informare;
- are loc într-un anumit context situațional și nu într-un „vid“ fizic, social, cultural sau temporal.

Rolul deosebit al comunicării în asigurarea funcționalității și eficacității activităților instituției este generat, în principal, de:

- volumul, complexitatea și diversitatea apreciable ale obiectivelor firmei și subsistemelor sale, datorate impactului variabilelor mediului ambiant național și internațional;
- mutațiile profunde intervenite în caracteristicile dimensionale și funcționale ale firmei românești, declanșate de tranziția la economia de piață. Schimbarea și implementarea noului economic, managerial, tehnic și tehnologic au devenit starea de spirit a organizației, cu consecințe apreciable asupra complexității și configurației comunicațiilor;

– grupurile și modul de concepere și funcționare a acestora, comunicațiile au rolul unor decizii, de a amplifica legăturile dintre componenții grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;

– activitatea managerială, modul de structurare a timpurilor de muncă în secvențe care să permită rezolvarea decizională și operațională a problemelor cu care se confruntă domeniul condus. Din acest punct de vedere este unanimă aprecierea conform căreia un manager afectează aproximativ 80% din timpul său pentru a comunica, situație ce justifică multiplele roluri pe care acestea le îndeplinește în cadrul firmei:

– *un rol interpersonal* (simbol, lider, agent de legătură);

– *un rol informațional* (observator activ, difuzor, purtător de cuvânt);

– *un rol decizional* (întreprinzător, regulator, repartitor de resurse, negociator).

2.2. Principalele abordări ale comunicării

Principalele abordări ale procesului de comunicare pot fi rezumate la următoarele:

a) Schema lui Laswell, ce prezintă, de o manieră foarte simplificată (liniară), procesul de comunicare, conceput să răspundă la 5 întrebări: cine?; ce zice?; prin ce mijloace?; cui?; cu ce efecte?. Își are sorgința în abordarea clasică a școlii comportiste (behavioriste) – schema stimul-răspuns. Comunicarea este „văzută” ca traseul unui stimul (informație) ce provoacă un răspuns (impactul asupra receptorului).



Fig. 2.1. Schema lui Laswell

b) Schema lui Shannon, mult mai complexă decât precedenta, prin aceea că se introduc și se utilizează noțiunile de „decodificare”, ce permit explicitarea numeroaselor blocaje ale comunicării. Concomitent, se propune un nivel de generalizare suficient de ridicat pentru a putea fi utilizat în domenii variate – matematică, mecanică, electronică, lingvistică.

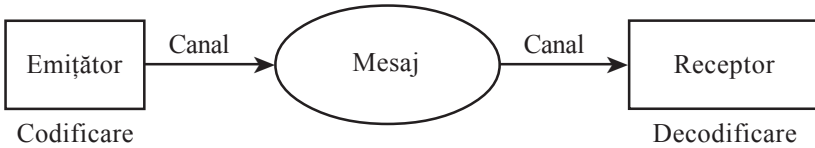


Fig. 2.2. Schema lui Shannon

c) Schema lui Wiener, ce completează precedentele realizări cu feed-back-ul (informația retur) în posesia căruia emițătorul intră, cunoscând astfel maniera de receptare a mesajului comunicației; înscrisă în abordarea dinamică, schema lui Wiener, îmbogățită și prin alte elemente ce țin de complexitatea deosebită a proceselor de comunicare, are următoarea înfățișare:

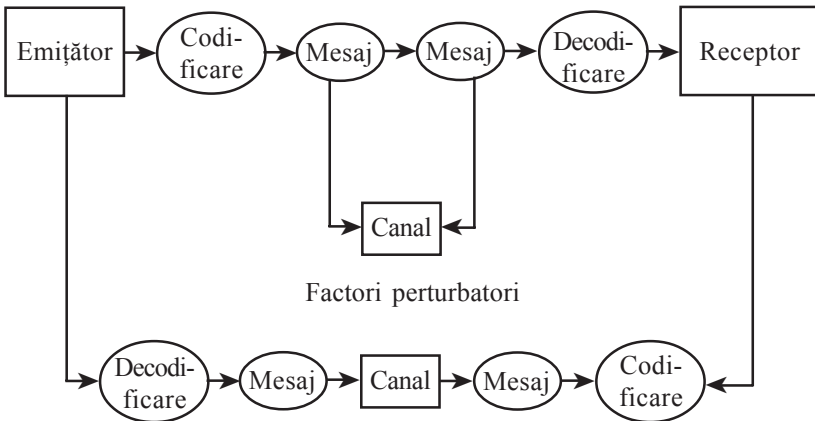
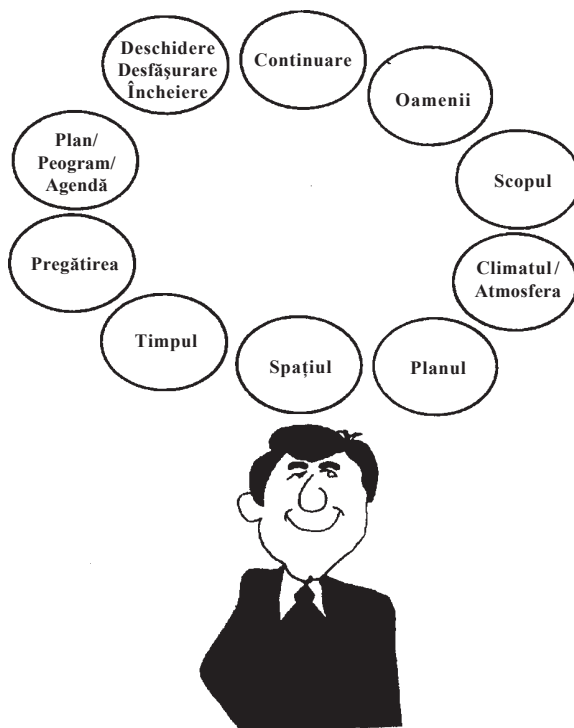


Fig. 2.3. Schema lui Wiener

Pe baza acestora pot fi identificate atât componentele fundamentale ale procesului de comunicare, cât și legăturile dintre ele, facilitându-se sesizarea impactului produs asupra sistemului informațional și managementului în ansamblul său.



**Fig. 2.4. Comunicarea în cadrul ședinței;
Organizarea ședinței¹⁵.**

2.3. Componentele procesului de comunicare

Procesul de comunicare se derulează prin intermediul următoarelor componente:

- emițătorul;

¹⁵ Corneliu Maior - Management instituțional, pag. 67, Ed. „Vasile Goldiș” Univ. Press, Arad, 2005

- mesajul;
- canalul;
- receptorul.

Emitătorul, aflat în ipostaza de manager sau executant, este persoana care inițiază comunicația.

Mesajul reprezintă forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor, ce îmbracă mai multe ipostaze (verbală și nonverbală).

Canalul este calea de transmitere a informației, strâns legată de mesaj.

Receptorul, executant sau manager, este persoana sau grupul de persoane beneficiare a mesajului informațional.

Procesul de comunicare, în viziunea cibernetică, reclamă complexe operații de **codificare și decodificare**, prin intermediul cărora emițătorul și receptorul apelează la anumite simboluri pentru a facilita înțelegerea mesajului, transmiterea și interpretarea informației ce face obiectul comunicației. Astfel, prin codificare, emițătorul apelează la simboluri variate – sunete, litere, cifre, gesturi, etc. – pentru a transmite și a se face înțeles de către receptor, iar acesta, prin decodificare, asigură interpretarea mesajului și convertirea simbolurilor într-o informație pertinentă. Foarte important este faptul că, în anumite situații, **decodificarea** este influențată de maniera în care sunt interpretate simbolurile de către receptor, de semnificația lor, de măsura în care acestea îi satisfac cerințele.

În contextul procesului de comunicare apar și unii **factori perturbatori**, ce se manifestă pe traseul emițător-receptor și care pot provoca disfuncționalități majore în derularea acestuia, precum filtraje, distorsiuni, blocaje. Astfel de **factori perturbatori** sunt atât **obiectivi** (calitatea deficitară a mijloacelor de comunicare – telefon, interfon, videofon, TV, instalații de dispecerizare, calculator, fax, telefax, capacitatea redusă a canalelor de comunicare, folosirea unor suporturi materiali neadecvați), cât și

subiectivi (atenția mai scăzută acordată transmiterii și recepționării mesajului informațional, nivelul de pregătire a managerilor și executanților, intervenția unor persoane pentru deformarea conținutului informațiilor transmise etc.).

2.4. Bariere în calea comunicării

Funcționarea eficientă a sistemului de comunicații este adesea influențată de apariția și manifestarea a numeroase **bariere**, circumscrise factorilor perturbatori deja abordați în capitolul anterior. Ele își au originea în caracteristicile psihologice ale emițătorului și receptorului, precum și în caracteristicile situațiilor concrete în care se derulează comunicarea.

În opinia majorității specialiștilor, cele mai semnificative **bariere comunicaționale** se referă la:

a) bariere de limbaj, exprimare

– folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale procesului de comunicare (tonul folosit, gesturi, expresia feței, poziția capului, etc.).

– incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile în transmiterea mesajului informațional;

– aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru anumite persoane.

b) bariere de recepție

– tendința de a auzi numai ceea ce ne-am obișnuit să auzim;

– ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem;

– evaluarea subiectivă de către receptor a sursei obiective (emițătorul) de transmitere a mesajului;

– recepționarea, în moduri diferite, de către diferite persoane din cadrul firmei, a aceluiași mesaj.

c) bariere contextuale

– perceperea diferită a mesajelor funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (zgomot, climatul organizațional, etc).

d) bariere mixte

– discernarea insuficientă a mesajelor relevante transmise sau primite de cele cu semnificație redusă sau nulă.

Aceste bariere declanșează o serie de deficiențe în sistemul de comunicații, între care filtrajul, distorsiunea, supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile sunt cele mai importante.

2.5. Modalități de comunicare

2.5.1. Comunicarea orală

Situațiile specifice de comunicare managerială orală sunt următoarele:

- ***Comunicarea față în față*** cu o persoană are avantajul că este directă și că permite folosirea tuturor mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare. De asemenea poate fi interactivă, permițând ajustarea mesajelor de parcurs, pe baza feed-back-ului verbal și nonverbal.

- ***Comunicarea interpersonală*** este importantă în situații de evaluare a performanței și motivare, de dare de instrucțiuni, de rezolvare de conflicte, de negociere etc. Comunicarea interpersonală focalizată pe construirea de relații interpersonale este necesară în procesul de îndrumare și sfătuire a angajaților.

- ***Comunicarea managerială în grup*** are funcțiuni caracteristice cum sunt: ajută la identificarea grupului, sprijină procesul de implementare a deciziilor și schimbării. O formă a

comunicării în grup este *comunicarea în fața unui auditoriu*; ea are ca scop formarea unei imagini proprii, a grupului sau a organizației.

- *Filtrarea* este tendința de a dilua sau a opri un mesaj aflat în curs de transmitere.

- *Politica ușilor deschise* este posibilitatea oferită angajaților de a comunica direct cu managerul fără a parcurge circuitul ierarhic.

- *Efectul de cocoloșire* definește tendința de a evita comunicarea știrilor proaste celorlalți.

În instituții apare și „**bursa noutăților**”, rețea de comunicare informală care traversează liniile de comunicare formală recunoscută de conducerea organizației. Informația nu circulă prin bursa noutăților într-o înlănțuire liniară.

- *Zvonul* este o convingere neverificată aflată în circulația generală iar **jargonul** este limbajul specializat folosit de deținătorii unui anumit loc de muncă sau membrii unei anumite organizații.

Comunicarea orală, ca mod de comunicare a managerului, trebuie să țină cont de mulți factori de context cum ar fi: cultura organizațională, experiențele avute de a lungul comunicării anterioare, diverse motive care stau la baza relațiilor personale, sociale și profesionale. Adresarea orală are ca forme specifice mai importante *prezentarea, briefingul, raportul de situație și raportul final*.

Prezentările pot avea loc în interiorul organizației sau în exteriorul ei. În cazul prezentărilor în interiorul organizației se presupune, în general, că auditoriul are caracteristici comune. În legătură cu prezentările în fața unui auditoriu extern organizației, pot apărea două probleme importante:

- dificultatea adaptării și a vorbitorului la auditoriul și cadrul extern, mai puțin cunoscute;

– faza dificilă a întrebărilor și răspunsurilor.

Câteva din neajunsurile frecvente, în legătură cu prezentările atât interne cât și externe, pot fi:

– prezentările sunt confuze (informația trebuie astfel organizată încât să poată fi urmată și înțeleasă);

– prezentările sunt prea lungi (concizia, alături de claritate, este întotdeauna apreciată pozitiv);

– prezentările sunt neconvingătoare (auditoriul trebuie convins că formația este importantă și că argumentele sunt corecte;

– stilul de prezentare a informațiilor este deficitar.

Briefingul este o prezentare mai scurtă cu scop de rezumare a unor informații sau cu scop de informare la zi privind activități de afaceri, proiecte în desfășurare, programe sau proceduri.

Ca format, briefingul este de obicei o comunicare într-un singur sens, de la vorbitor spre auditoriu, procesul de informare poate să implice și auditoriul.

Raportul are ca scop analiza situației unei activități sau proiect și constă în prezentarea de informații relevante pentru o anumită fază a acestora sau pentru finalizarea lor.

• **Raportul de situație** se face printr-o prezentare de 30-40 minute. Scopul raportului de situație este de a familiariza auditoriul cu starea la zi a proiectului sau activității și, uneori, să facă referiri la proiecții în viitor.

• **Raportul final** este o prezentare formală majoră de 40-60 minute, destinată analizei muncii la întregul proiect, de la început până la sfârșit. Are ca scop recomandarea pentru luarea unor decizii sau rezolvarea unei probleme, prezentarea unui rezultat final al muncii în cadrul unui proiect.

Situațiile neprevăzute de comunicare orală apar frecvent în activitatea de comunicare a managerului. Calitatea acestei forme

de comunicare poate crește dacă avem în vedere faptul că perioada de grație (intervalul dintre întrebare și răspuns) furnizează timpul necesar pentru a decide asupra ideilor ce se vor emite și pentru a lua decizii legate de mesaj.

Alt tip de **comunicare orală** este cea **prin telefon**. Aspectul distinctiv al acestei comunicări este lipsa de mesaj a elementelor denatură nonverbală. Aceasta generează o distanță psihologică față de interlocutor care duce în mod firesc la un conținut depersonalizat al mesajului.

Comunicarea cu mass-media poate îmbrăca forme diferite:

- interviurile exclusive și spontane;
- comunicatele de presă;
- conferințele de presă.

Planurile strategice ale organizației trebuie să includă și un plan în legătură cu relațiile de comunicare cu mass-media.

2.5.2. Comunicarea în scris

Caracteristicile pe care trebuie să le posede un mesaj scris pentru a fi eficient sunt următoarele:

- trebuie să fie ușor de citit;
- trebuie să fie corect;
- trebuie să fie adecvat direcției de transmitere;
- trebuie să fie bine gândit.

Înainte de a comunica ceva trebuie să stabilim scopul pentru care vrem să transmitem un mesaj. Trebuie să clarificăm dacă:

- este oportună transmiterea mesajului;
- reacția de răspuns este favorabilă;
- mesajul transmis are șanse să-și atingă scopul.

Pasul următor în procesul de scriere este clarificarea și sistematizarea gândurilor în legătură cu materialul pe care am decis că este oportun să-l scriem. Acest proces cuprinde următoarele faze:

- generarea;
- sistematizarea;
- organizarea materialului.

Ultimul pas constă în scrierea propriu-zisă a mesajului, începând cu redactarea lui și continuând cu editarea și punerea lui în forma adecvată.

Este extrem de important să conștientizăm faptul că a gândi și a scrie sunt două procese diferite. În general, etapa de gândire constituie aproximativ 40% din timpul necesar întocmirii unui mesaj scris, iar etapa a doua, de scriere propriu-zisă, restul.

Comunicarea în scris ajută oamenii să devină mai sistematici în gândire. Studiarea atentă a semnificației, pentru a cunoaște nuanțele, este o condiție a calității mesajului.

2.5.3. Comunicarea non-verbală

În comunicarea orală (directă, față în față), oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a posturii corpului. Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care le au acestea asupra interlocutorului.

În cadrul comunicării non-verbale putem să analizăm și mediul în care are loc comunicarea. Este foarte important să știm în ce mediu poate avea loc un dialog sau altul. Ambientul contribuie la o bună desfășurare a ședințelor sau întrevederilor de orice fel.

Vestimentația și recuzita (mobilierul și modul de organizare a birouțiciei) au și ele o pondere însemnată în comunicarea non-verbală.

2.6. Canalele de comunicare

2.6.1 Prezentarea canalelor de comunicare

Pentru a înțelege importanța și complexitatea comunicării prezentăm în tabelul 2.1 principalele canale de comunicare.

Canale de comunicare

Tab. 2.1.

	Exemple și caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
Poștă	Scrisori memo-uri, rapoarte	Înregistrări permanente. Mesaje consecvente către toți primitorii. Pot fi citite și li se poate răspunde la momentul potrivit.	Necesită spațiu de depozitare. Lipsa implicării personale. Volum excesiv. Răspuns întârziat.
Mijloace electronice	Mesaje e-mail, fax-uri, conferințe video	Rapide, cu un consum redus de hârtie, răspunsul poate fi imediat dacă receptorul se află pe linie. Adesea coastă mai puțin decât trimiterile poștale.	Posibil numai între cei care fac parte din rețea. Pericolul scurgerii de informații confidențiale. Consum mare de timp.
Întruniri	Întâlnirea a două sau mai multe persoane. Formale- Neformale Planificate- Neplanificate Structurate- Nestructurate	Mecanisme efective de concentrare a eforturilor pentru transmiterea informațiilor, soluționarea problemelor, documentarea deciziilor etc. Pot asigura angajarea grupului față de obiectivele stabilite.	Nu toate discuțiile prezintă importanță pentru toți participanții. Dacă nu sunt structurate pot fi manevrate în scopul evitării luării unor decizii. Nu se fac înregistrări
Convorbiri telefonice	Modalitate concretă, imediată și directă de transmitere sau obținere de inform.	Se poate obține un răspuns imediat. Asigură un tip de contact personal.	scrise. Nu permit feed-back vizual. Consum de timp.
Față în față	Cel mai utilizat și obișnuit canal de comunicare. Canalul cel mai preferat.	Cel mai utilizat și obișnuit canal de comunicare. Canalul cel mai preferat.	Nu se fac înregistrări scrise.

Sursa mesajului sau emițătorul, este o persoană, care dorește să comunice cu o altă persoană-receptorul. Pentru a comunica,

sursa traduce înțelesul pe care vrea să-l transmită în simboluri. Acest proces de traducere implică atât simboluri verbale cât și non-verbale, frecvent o combinație a acestora. Receptorul, la rândul său, va decoda simbolurile primite transformându-le într-un înțeles perceput.

Decodificarea este procesul prin care mesajele recepționate sunt translatate în termeni (simboluri) ce au semnificație pentru destinatari. Specialiștii au tendința să codifice mesajele într-un limbaj care este înțeles de alți specialiști din același domeniu, dar mai puțin de public.

De foarte multe ori, cel care **transmite** mesajul uită să verifice dacă înțelesul receptat este același cu înțelesul transmis. Un prim element este feed-backul non-verbal. Emițătorul trebuie să fie atent la mesajele non-verbale transmise de către receptor.

Transmiterea mesajelor se poate realiza prin mijloace verbale și non-verbale. Există o mare varietate de mijloace care pot fi utilizate. O apreciere a acestor mijloace în raport cu gradul de consistență al comunicării este următoarea:

Mijloace de comunicare

- Discuții „față în față”
- Conversații telefonice
- Scrisori/memorii
- Poșta ’voice’ (voice-mail)
- Poșta electronică (e-mail)
- Documente scrise
- Documentele numerice

Gradul de consistență a mesajelor

RIDICAT



SCĂZUT

O comparație între comunicarea orală și scrisă este prezentată în tabelul 2.2.

Comparație comunicare orală-scrisă:

Tab. 2.2

COMUNICAREA ORALĂ	COMUNICAREA SCRISĂ
• Grad ridicat de personalizare	• Grad ridicat de formalizare
• Feed-back imediat	• Feed-back întârziat
• Nu se înregistrează	• Înregistrare permanentă
• Eficiență pentru mesaje simple	• Eficiență pentru mesaje complexe
• Pierdere acuratețe	• Pierdere acuratețe
• Informație non-verbală disponibilă	• Informație non-verbală indisponibilă sau redusă

Există patru criterii în raport de care se apreciază calitatea comunicării:

a) rapiditatea sesizării erorilor, prin folosirea conexiunii inverse și corectarea lor;

b) elaborarea mesajelor în funcție de particularitățile specifice destinatarilor;

c) capacitatea de a transmite multe informații simultan;

d) bogăția limbajului (limbajul verbal în raport cu cel numeric).

În situațiile în care este necesar un timp îndelungat pentru analiza informațiilor putem considera comunicarea inconsistentă.

De cele mai multe ori comunicarea față în față este cea mai eficientă pentru că oferă răspuns feedback rapid. Astfel se poate valida în timp real mesajul transmis. În acest tip de comunicare un rol important îl au:

- limbajul utilizat;
- tonul vocii;
- expresia feței.

2.6.2. Canalele de comunicare în instituțiile publice și private

Mediile prin care se transmit informațiile de la emițător la receptor reprezintă canalele de comunicare. Există două tipuri de canale:

- **formale;**
- **informale.**

Prin *canale formale* se transmit fluxurile informaționale oficiale.

În raport cu direcțiile de propagare a fluxurilor informaționale, comunicarea este de mai multe tipuri:

- **verticală descendentă;**
- **verticală ascendentă;**
- **oblică.**

Comunicarea verticală descendentă cuprinde fluxuri de informații (mesaje) generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituției și adresate celor de la nivelurile inferioare. Ele se manifestă între manageri și subordonați și se concretizează prin decizii, instrucțiuni, proceduri, memorii oficiale, reglementări interne, norme, rapoarte, etc.

Există pericolul ca mesajul să fie filtrat sau distorsionat pe parcursul trecerii lui de la un nivel ierarhic la altul.

În unele instituții comunicarea descendentă este inadecvată și imprecisă, angajații recepționând mesajele selectiv în funcție de propriile interese. Managerii îmbogățesc acest tip de comunicare apelând la întruniri sau ședințe.

Comunicarea verticală ascendentă se stabilește între conducere și subordonați, fiind caracterizată de fluxuri de

informații orientate „de jos în sus” în cadrul unei organizații, pe verticala sistemului de management. Prin intermediul acestor canale de comunicare sunt furnizate cereri, opinii, rapoarte și informații pentru control și fundamentarea deciziilor.

Comunicarea de jos în sus poate fi încurajată prin stilul practicat de manager. Ideal fiind stilul democratic. Pentru stimularea acestei forme de comunicare se recomandă:

– întâlniri directe periodice între manageri și subordonați, în cadrul cărora sunt ascultate ideile și opiniile angajaților;

– organizarea periodică de întâlniri neoficiale (petreceri, excursii) între șef și subordonați, ocazie cu care se pot obține informații referitoare la climatul de muncă și la problemele salariaților;

– organizarea unor interviuri periodice de evaluare, pe baza unor relații de parteneriat șef-subordonat.

Comunicarea orizontală apare între persoane care ocupă poziții situate la același nivel ierarhic în sistemul de management, între care există relații organizatorice de cooperare. Acest tip de comunicare este necesar pentru coordonarea diverselor funcții ale instituției. Compartimentele funcționale dintr-o organizație (de exemplu: resurse umane, organizare, etc.) realizează activități de culegere și prelucrare a datelor, pe care le pun la dispoziția celorlalte compartimente. Ședințele diferitelor comitete și rapoartele scrise sunt două din metodele de comunicare orizontală.

Comunicarea oblică sau diagonală apare, de obicei între persoane ce ocupă posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic.

Canalele informale de comunicare se stabilesc în general între persoane din grupurile informale. Acestea sunt formate din angajați care au interese comune sau afinități. Informațiile transferate prin aceste canale sunt neoficiale și au un caracter personal sau general, ele nu sunt verificate.

O configurare neformală a comunicării într-o instituție publică o reprezintă generarea (lansarea) zvonurilor. Circulația zvonurilor poate scurtcircuita canalele formale de comunicare.

Lansarea unui zvon vizează:

- ținta (obiectivul zvonului);
- declarația (ceea ce trebuie comunicat mediului țintă);
- sursa (emițătorul).

La nivel organizațional există tendința de evitare a comunicării veștilor neplăcute care poate provoca uneori blocarea activității.

2.7. Rețele de comunicare

În interiorul organizației se configurează diverse grupuri, pe de o parte în raport cu structura firmei (departamentele), pe de altă parte în raport cu interesele indivizilor (grupuri informale).

Tipurile de rețete ce se pot forma într-un grup la nivel organizațional ce configurează diverse grupuri, în raport cu structura firmei (departamentul) pe de o parte și în raport cu interesele indivizilor (grupurile informale) pe de altă parte sunt prezentate în tabelul 2.3.

Tipuri de rețele de comunicări.

Tab. 2.3.

TIP DE REȚEA	CARACTERISTICI
Tip LANȚ	<ul style="list-style-type: none">• dezavantaj – distorsiunea mesajului datorată serialității fluxului informațional
Tip Y	<ul style="list-style-type: none">• două persoane cu același statut• feed-back rapid, eficient• număr redus de legături• există un grad de centralizare
Tip Cerc	<ul style="list-style-type: none">• reducere grad de interacțiune grup – un membru comunică doar cu alți doi• feed-back dificil• organizare stabilită, satisfacție mare
Tip Roată	<ul style="list-style-type: none">• model centralizat de comunicare în grup• dependență mare de leader la calitatea deciziei• structură stabilă dar rapidă
Tip STEA	<ul style="list-style-type: none">• descentralizare comunicare• informație liberă• implicare egală între membrii – decizii bune• feed-back rapid și eficient• viteză transmitere informație mică

În rețeaua în stea toate fluxurile sunt controlate de persoana de la centru pe când rețeaua cu comunicare integral (tip LANȚ), indivizii pot comunica între ei simultan.

În raport cu gradul de interdependență se folosesc diverse tipuri de rețele:

- grad redus de interdependență - rețeaua STEA;
- grad mare de interdependență - rețele de comunicare în lanț.

2.8. Rolul comunicării în instituțiile din învățământ

În instituțiile din învățământ (de diverse tipuri și grade), comunicarea și climatul se corelează foarte strâns: o bună comunicare contribuie la menținerea unui climat adecvat și, reciproc, un climat corespunzător facilitează o comunicare eficace.

Potrivit lui Johan Lindelow și Jo Ann Mazzarella, “în sens larg, climatul organizațional este produsul fiecărui aspect al organizării - natura muncii care se desfășoară acolo, oamenii, arhitectura, istoria organizației, politica administrativă și, în special, modelele de interacțiune și comunicare dintre membrii organizației”¹⁶.

În învățământ, înțelegem prin climat **atmosfera** care se statornicește într-o instituție și care le crează membrilor sai o stare de confort sau de disconfort psihic.

De altfel, este lesne de observat că într-o instituție din învățământ, comportamentul membrilor acesteia (personal didactic, auxiliar și administrativ, elevi, studenți) este determinat nu doar de sistemul de norme stabilite prin regulamentul de ordine interioară, ci și de temperamentul fiecăruia, de nivelul lui de cultură, de mediul socio-profesional din care provine, de convingerile și aspirațiile sale, ca și de managementul practicat în instituția respectivă.

Un management autocratic induce un climat tensionat, în care oamenii nu comunică deschis, se privesc cu suspiciune și nu se simt stimulați să participe la bunul mers al activității.

Dinpotrivă, un management democratic stimulează comunicarea între cadrele didactice, între acestea elevi și studenți, ca și între personalul didactic și cel de conducere, face din fiecare

¹⁶ Ioan Jinga, Managementul învățământului, pag. 102, Ed. A.S.E. București.

membru al colectivității un participant activ și responsabil la viața și activitatea acesteia.

Raportat la individ, climatul instituțional îți poate da un sentiment de siguranță, de echilibru sau, dimpotrivă unul de insecuritate și teamă.

Iată, așadar, cât de mult ar trebui să-i preocupe climatul instituțional pe managerii din învățământ.

Misiunea lor nu este, desigur, una simplă și ușoară, deoarece instituțiile din învățământ sunt foarte eterogene în multe privințe: ca vârstă, ca nivel de instruire și de cultură, ca aspirații, fel de a fi, etc.

Din acest motiv și comunicarea devine mai dificilă.

Ce poate face directorul într-o astfel de situație?

El poate să-i ajute pe membrii instituției sale **să se cunoască între ei.**

Modalitățile practice sunt foarte diverse: activități interesante de informare științifică și metodică; întâlniri ale personalului școlii cu personalități din domeniul științei, literaturii, artelor și sportului; manifestări cultural-artistice consacrate unor evenimente importante din istoria țării și a școlii; schimburi de experiență; întâlniri cu absolvenții școlii; excursii; serate dansante și alte asemenea activități în care oamenii nu mai sunt încorsetați de regulamente și comunică liber, devenind (chiar și pentru puțin timp) ei însăși.

Directorul își poate recunoaște colaboratorii și subalternii participând la activitățile acestora, la manifestările din categoria celor menționate mai sus, antrenându-i în adoptarea unor decizii sau în soluționarea unor probleme (cunoașterea empirică), precum și prin aplicarea unor tehnici sociometrice (cunoașterea științifică), situație în care este recomandabil să se apeleze la sprijinul de specialitate al unor experți.

Asemănător se va putea proceda și pentru cunoașterea elevilor, respectiv pentru intercunoaștere, deoarece climatul fiecărei

clase în parte influențează climatul general al școlii, cartea ei de vizită.

Cunoscându-i mai bine pe profesori (învățători etc.) și pe elevi și ajutându-i să se cunoască ei înșiși și unii pe alții, directorul va putea să selecteze, în cunoștință de cauză, cele mai potrivite modalități de comunicare, de motivare a lor în vederea realizării obiectivelor comune: obținerea unor performanțe cât mai bune.

Aceeași diversitate instituțională o întâlnim și în cadrul universităților, atât cele publice cât și cele particulare. Aici este important ca în comunitatea academică, rolul studenților, masteranzilor și doctoranzilor să fie unul major în realizarea rețelelor de comunicare.

Un feed-back managerial eficace se realizează prin includerea reprezentanților studenților în toate organismele de conducere, Senat universitar și Consiliile facultăților.

Prin participarea consiliului consultativ al studenților, Asociațiilor de absolvenți "ALUMNI" și altor asociații profesionale studențești climatul instituțional poate fi cel optim realizării calității educaționale de nivel academic.

CAP. III. MANAGEMENTUL STRESULUI INSTITUȚIONAL ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT

3.1. Definiere și scurt istoric al conceptului de stres

Ultimele cinci decenii au fost marcate de preocuparea științelor umaniste pentru definirea, caracterizarea și teoretizarea adaptării individului la cerințele vieții moderne. Nu este de mirare că în aceste condiții, termeni ca: nevroză, stres, sindrom de neadaptare, au fost transferați din limbajul științific în cel cotidian.

De origine engleză, cuvântul „stress” circumscrie o serie de substantive înrudite ca înțeles, dar cu nuanțe ușor diferite: presiune, apăsare, efort, solicitare, tensiune, constrângere, încordare nervoasă.

Cel care lansează în limbajul medical, încă din 1936, **conceptul de stress** este savantul canadian Hans Selye. Potrivit acestei prime concepții, stresul este **reacția nespecifică a organismului la orice solicitare**¹⁷.

Descris de H. Selye ca efortul făcut de organism pentru a răspunde solicitărilor mediului, numit de el sindrom general de adaptare – S.G.A. – ulterior, numit de alții „sindromul Selye”, conceptul s-a dovedit util prin rapiditatea cu care s-a impus în limbajul cotidian la nivel internațional.

În țara noastră, termenul este preluat inițial în ortografia engleză, apoi într-o variantă ortografică adaptată, cu un singur s –

¹⁷ Corneliu Maior - Management public, pag. 83, Ed. „Vasile Goldiș” Univ. Press, Arad, 2006

stres – cu atât mai mult cu cât a generat derivate adjectivale (stresant), substantivale (stresor) și verbale (a stresa).

Definiția cu cea mai largă circulație a stresului este **starea biologică de alertă care mobilizează corpul pentru a răspunde sau a riposta la solicitări sau amenințări.**

Conform teoriei lui Selye, tensiunile care-l produc fac parte din viața zilnică. În consecință, nimeni nu poate și nu trebuie să evite stresul; el este viața însăși și eliberarea de stres înseamnă liniștea morții.

În aceste condiții – afirmă specialiștii – este cu mult mai bine ca stresul să fie cunoscut și controlat, decât ignorat.

Cercetarea stresului face posibilă o abordare pozitivă a lui, prin cunoașterea, conștientizarea și dezvoltarea capacității de a reacționa optim la agresiunile zilnice ale mediului.

3.2. Componentele stresului

Cercetări ulterioare au demonstrat că stresul nu poate fi identificat, exclusiv, cu agresiunea, amenințarea provenită din exteriorul organismului; în mod paradoxal, bucuriile pot fi generatoare de stres. Global, se poate afirma că stresul apare în orice situație în care starea de echilibru sau integritatea fizică și/sau psihică a organismului este amenințată de factori interni și externi și față de care individul nu dispune de soluții tip pentru a reduce sau elimina amenințarea.

Pot fi deduse din această descriere a stresului cele două mari componente: **agentul stresor și starea organismului.**

Agentul stresor este desemnat prin factori nocivi sau stimuli psihici ca semnificație afectivă puternică. Multitudinea factorilor generatori de stres a impus și clasificarea lor, proces necesar cunoașterii și stăpânirii efectelor.

Criteriile și categoriile de agenți stresori pot fi sintetizați astfel:

a) după numărul agenților stresori în acțiune pot fi identificați:

– **stresori unici** – un zgomot puternic cu tendința de a se prelungi sau zgomot survenit brusc în toiul nopții;

– **stresori multipli** – zgomotul asociat cu căldura și cu noxele.

b) după numărul indivizilor afectați:

– **stresori cu semnificație strict individuală** – regăsiți în insatisfacția prelungită a unor trebuințe fiziologice: sete intensă și lipsa perspectivei de a o potoli, foame, somn;

– **stresori cu semnificație colectivă**, „de grup”, familial sau profesional – nereușita unui copil la examen, perspectiva șomajului într-o organizație;

– **stresori cu semnificație generală**, care afectează orice individ, specifici unor situații de calamitate naturală (inundație, cutremur, război etc.).

c) după natura lor:

– **stresori fizici** – zgomote, vibrații, radiații, efort fizic prelungit, traumatisme: hemoragii externe, arsuri etc.;

– **stresori chimici** – noxele chimice cu acțiune toxică asupra organismului, ele pot induce și un stres psihic atunci când sunt percepute ca un pericol iminent pentru sănătatea individului;

– **stresori biologici** – viruși, bacterii, paraziți prin care se instalează boli interne sau externe și conștientizați ca surse de pericol pentru funcționarea organismului;

– **stresori psihologici** – stimuli cu o semnificație nocivă sau nu, interpretați subiectiv de psihicul uman, la nivelul operațiilor gândirii.

d) după conexiunea cu problemele vieții:

– **stresori periferici** – materializați în dificultăți trecătoare: vreme urâtă, aglomerație, blocaj rutier etc.

– **stresori centrali** – regăsiți în problemele importante ce pot provoca perturbări în viața unei persoane.

Un interesant studiu pe linia identificării și clasificării agenților stresori centrali a fost efectuat de doi profesori americani de la Universitatea din Washington – T. H. Holems și R. H. Rahe. Ei pun în evidență 43 de stresori clasificați de diverși subiecți investigați cu ajutorul unor scale, în care punctul de referință îl constituie moartea partenerului (soț, soție), cotate cu 100 de puncte.

Diferitele evenimente ale vieții au fost evaluate și ierarhizate în funcție de nivelul de stres pe care-l produc, așa cum rezultă din Tabelul 3.1.

Ierarhizarea evenimentelor de viață percepute ca stresori centrali

3.3. Cauzele stresului instituțional

Tab. 3.1.

Nr. crt.	Evenimentul	Scala de evaluare	Nr. crt.	Evenimentul	Scala de evaluare
1	Moartea soțului (soției)	100	23	Fiul sau fiica părăsește căminul	29
2	Divorțul	73	24	Dificultăți cu legea	29
3	Separarea conjugală	65	25	Achiziții personale importante	29
4	Detenția	63	26	Soția începe serviciul sau se pensionează	28
5	Decesul unui membru apropiat din familie	63	27	Începutul sau sfârșitul școlii copiilor	26
6	Insulte personale grave sau boala	53	28	Schimbări în condițiile de viață	26
7	Căsătoria	50	29	Modificări ale obiceiurilor personale	25
8	Concedierea	47	30	Dificultăți cu șeful	24
9	Reconcilierea între soți	45	31	Schimbări în orarul sau condițiile de muncă	23
10	Pensionarea	45	32	Schimbarea locuinței	20
11	Schimbări majore în sănătatea membrilor familiei	44	33	Schimbări în ce privește școala copiilor	20
12	Sarcină - graviditate	40	34	Schimbări în mediul de recreare	19
13	Dificultăți legate de sex	39	35	Schimbări în activitatea religioasă	19
14	Un nou membru în familie	39	36	Schimbări în activitățile sociale	18
15	Schimbarea afacerii	39	37	Ipotecă sau împrumut sub 10.000\$	17
16	Modificări în situația financiară	38	38	Schimbarea obiceiurilor privind somnul	16
17	Decesul unui prieten apropiat	37	39	Schimbări în numărul de familii prietene	15
18	Schimbări în muncă	36	40	Schimbări în obiceiurile privind hrana	15
19	Certuri cu soțul (soția)	35	41	Vacanța	13
20	Ipotecă de peste 10.000\$	31	42	Crăciunul	12
21	Scadența ipotecii sau împrumutului	31	43	Încălcări minore ale legii	11
22	Schimbarea responsabilităților în muncă	30			

Cauze ale apariției și menținerii stresului instituțional (organizațional)

Agenții stresori se manifestă în forme variate în cadrul organizațiilor și sunt percepuți cu intensități diferite de indivizii care o compun. Această percepție diferită este datorată nu numai parametrilor individuali, ci și poziției ocupate în cadrul organizației; de regulă, managerii sunt mult mai expuși efectelor nocive ale sindromului de adaptare, în comparație cu executanții.

O analiză a cauzelor generatoare de stres organizațional relevă posibilitatea departajării celor care acționează exclusiv la nivelul managerilor, față de cele regăsite în rândul executanților, dar și existența unor cauze comune.

Cauze ale stresului instituțional specifice managerilor

În cea mai mare parte aceste cauze sunt generate de conflictele de rol pe care managerii încearcă să le amortizeze în cursul activității lor. Cele mai evidente cauze generatoare de stres managerial sunt:

– **complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor curente cu care se confruntă managerul.** Solicitățile contradictorii provin din gradul ridicat de dificultate și urgență al sarcinilor și lipsa de timp și/sau de cunoștințele profesionale actualizate, cerute de rezolvarea lor;

– **responsabilitățile mari care însoțesc funcțiile de management.** Presiunile pot apărea ca urmare a dorinței de a concilia interesele organizației, în ansamblu, cu cele ale diferitelor categorii de indivizi: angajați, acționari, clienți, furnizori. Nu de puține ori, managerul este pus să aleagă și să sacrifice unele interese în favoarea altora, aceste responsabilități fiind însoțite de emoții și sentimente puternice;

– **preocuparea pentru viitorul organizației.** Conflictul apare între complexitatea și importanța problemelor cărora

managerul trebuie să le găsească rezolvarea și presiunea exercitată de timpul redus alocat acestora. Se știe că una din deficiențele majore cu care se confruntă managerii este tendința de a se lăsa copleșiți de problemele cotidiene, relativ minore ca importanță dar urgente, care consumă o parte apreciabilă a zilei de muncă;

– **ritmul alert de adoptare a deciziilor.** Presiunea exercitată de schimbările frecvente din mediu determină scurtarea timpului cerut de adoptarea corectă, științifică, a deciziilor. Stresul apare prin conștientizarea posibilelor efecte ale unor decizii insuficient elaborate;

– **stilul de management neadecvat** reflectă conflictul dintre tipul de manager care generează un anumit stil și caracteristicile diferite ale activității sau grupului condus.

– **centralizarea excesivă a autorității,** stres datorat conflictului dintre dorința de a dirija și controla mai multe activități și capacitățile fizice, psihice, intelectuale și resursele de timp, limitate;

– **subordonați slab pregătiți.** Această cauză generează stres ca urmare a conflictului dintre dorința de realizare a obiectivelor grupului și lipsa autorității necesare selecției sau concedierii subordonaților;

– **prelungirea duratei zilei de muncă** generată de constrângeri ca: termene scadente, schimbări frecvente în prioritățile organizației, folosirea pe scară largă a unor metode și tehnici uzate moral.

Cauze generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaților

– **incompatibilitatea cu tipul de manager** generează stres ca urmare a conflictului dintre dorința de a-și menține postul și tendința de a riposta față de atitudini, comportamentale, gesturi percepute ca neadecvate;

– **delegarea în exces practică de șefi** dă naștere unor presiuni contradictorii între dorința de afirmare și promovare și

efortul cerut de rezolvarea propriilor sarcini și, concomitent, a sarcinilor multe și/sau dificile, primite din partea șefilor;

– **teama de pierdere a postului**, cauzată de stres mai intens în situațiile de criză sau recesiune economică. În general, această cauză afectează prioritar subordonații dar, în anumite condiții, se poate manifesta și la nivelul cadrelor de conducere. Este generat de concedieri, nesiguranță în ce privește găsirea unui alt loc de muncă.

Cauze comune generatoare de stres instituțional

Atât la nivelul managerilor, cât și al executanților, stresul poate fi cauzat de:

– **dispoziții inaplicabile primite din partea unor superiori sau foruri superioare**. Acest stres este datorat presiunii dintre autoritatea și, respectiv, amenințarea posibilei sancțiuni și realitatea situației care nu permite aplicarea dispoziției în forma primită. A explica superiorului situația inadecvată ar putea fi interpretată ca un reproș față de incompetența sau gradul redus de informare a acestuia, a nu aplica decizia înseamnă nerespectarea procedurilor și a obligațiilor ce decurg din responsabilități;

– **presiunea termenelor** manifestată ca discordanță dintre obligația de a rezolva sarcini complexe și/sau dificile și timpul alocat lor;

– **motivația nesatisfăcătoare** reflectă conflictul dintre așteptările individului ca urmare a rezultatelor obținute și percepția, respectiv aprecierea diferită a acestora de către cei în drept;

– **lipsa aptitudinilor sau a pregătirii necesare postului** generează stres, în situațiile în care selecția și promovarea personalului se face după alte criterii decât cele legate de competența profesională. Stresul apare ca urmare a conflictului dintre dorința de putere (în cazul managerilor) și cea de satisfacere a trebuințelor primare, pe de o parte, și neliniștea datorată posibilei constatări a performanțelor profesionale scăzute, pe de altă parte;

– **aspirația spre funcții superioare**, cauză a stresului resimțită de orice individ ale cărui dorințe, nevoi, aspirații depășesc puterea și/sau veniturile bănești oferite de postul deținut. Nevoile pot intra în conflict cu perspectivele reduse de avansare oferite de organizație, cu criteriile de selecție sau promovare cărora individul nu le poate face față, cu standarde de performanță inaccesibile;

– **tensiunile familiale** pot genera stres ca urmare a conflictului dintre timpul și interesul acordat problemelor profesionale în detrimentul celor familiale.

Stresul organizațional generat de ambiguitatea rolului poate fi resimțit atât de manageri, cât și de executanți. Cauzele acestui tip de stres țin de:

– **deficiențe în proiectarea postului**. Exprimarea defectuoasă a obiectivelor sau chiar lipsa precizării lor în fișa postului, sarcinile nedelimitate care dau naștere unor lucrări repetate sau paralele, la nivelul altor posturi sau compartimente, generează nesiguranța, insatisfacția în muncă, frustrarea;

– **sistem informațional și/sau informații ineficiente** care furnizează informații incomplete, inoportune, nerelevante;

– **organizare informală puternică**, capabilă să pună în circulație informații neoficiale aflate în evident dezacord cu informațiile furnizate prin canalele oficiale.

3.4. Factori de influență

Intensitatea cu care este perceput stresul instituțional se află sub incidența unor factori, dintre care cei mai relevanți sunt considerați:

Tipul de caracter

Practica demonstrează că stresul este resimțit mai puțin puternic de caracterele emotive active: pasionații, colericii, sanguinii, sentimentalii în comparație cu flegmaticii, melancolicii sau nonșalanții.

Cercetările medicale efectuate în SUA de doi cardiologi americani – M. Friedman și R. H. Rosenman – au indicat relația strânsă dintre stres, frecvența bolilor cardiovasculare și tipul de personalitate. Ei au identificat două tipuri majore de personalitate: A și B și un tip intermediar. A.B.

Tipul **A de personalitate**, identificat în proporție de 50% la americani, poate fi observat la orice persoană implicată agresiv într-o luptă cronică și nestăpânită pentru a realiza cât mai mult în tot mai puțin timp, în ciuda tuturor adversităților. Indivizii aparținând acestui tip se concentrează spre realizări superioare, muncesc rapid (fiind cuprinși de „febra muncii”), își stabilesc termene limită care implică eforturi mari, frecvent lucrează acasă. Sunt foarte competitivi, intoleranți și chiar agresivi când întâmpină dificultăți.

Câteva **caracteristici comportamentale** ale indivizilor aparținând acestui tip sunt, credem, utile în depistarea lor:

- tendința de a accentua cuvinte cheie într-o conversație obișnuită, chiar dacă nu este nevoie de aceasta sau de a pronunța ultimele cuvinte ale unei propoziții mai rapid decât primele;
- tendința de a-i grăbi pe cei cu care discută, dând din cap viguros sau rostind, nerăbdători și repetat, anumite interjecții;
- gesturi sau ticuri nervoase, pumnii strânși, maxilarele încordate, lovituri ale pumnului în palma deschisă pentru a sublinia anumite aspecte;
- preocuparea obsesivă de a se compara cu alții și de a se evalua în termeni numerici: am scris 150 de articole, am câștigat 50 de milioane etc.;
- obiceiul de a se mișca, merge sau mânca întotdeauna rapid;
- slabă toleranță față de așteptare, situație în care se frământă, bat cu degetele în masă, mișcă din picioare;
- o generală lipsă de sensibilitate până la ignorarea aspectelor și detaliilor estetice.

Indivizii aparținând tipului A de personalitate sunt de două ori mai expuși stresului și bolilor cardiovasculare, în comparație cu tipul opus, B.

Tipul B a fost identificat la 40% din subiecții americani. Indivizii aparținând acestui tip sunt calmi, nu resimt presiunea și conflictele cu timpul sau cu alte persoane, dispun de o considerabilă energie, doresc să-și îndeplinească sarcinile și muncesc într-o liniște statornică, fără a alerga în cursa contra cronometru. Metaforic vorbind, tipul B este o broască țestoasă, în timp ce tipul A este un cal de curse.

Tipul A.B., intermediar, se întâlnește în 10% din cazuri și este mediu expus riscului de stres organizațional.

Profesia și nivelul de calificare

În urmă cu 20 de ani, profesiile considerate prin definiție stresante erau: piloții de încercare, militarii aflați pe front, controlorii de trafic aerian, lucrătorii de la căile ferate, cosmonauții și medicii (în special, chirurgii). Astăzi, printre categoriile profesionale expuse riscului sunt menționați și managerii. Pe domenii de activitate în cadrul organizațiilor, angajații din departamentele de contabilitate, aprovizionare și desfacere sunt mai expuși stresului organizațional decât cei din departamentele de planificare, personal-învățământ, organizarea producției.

În ceea ce privește nivelul de calificare, la cele două extremități se află: la nivelul superior, intelectualii supuși frecvent conflictelor de rol, tolerând greu ambiguitatea rolului; la extremitatea inferioară, muncitorii necalificați.

Dimensiunea organizației

A fost cercetată ca factor de stres printr-un studiu efectuat de prestigioasa organizație Gallup un eșantion de 845 manageri americani, grupați după dimensiunea organizației astfel: 327 aparținând unor mari companii, 312 unor companii medii și 206 mici întreprinzători. Analiza răspunsurilor a indicat o dublă

intensitate a stresului micilor întreprinzători față de managerii marilor companii. Relația între nivelul stresului managerial și mărimea companiei s-a dovedit a fi – în mod paradoxal – invers proporțională.

Vârsta

Practica demonstrează că dacă vârstele tinere – până la 40 de ani – acționează ca un amortizor al stresului organizațional (ca urmare a unei capacități sporite de rezistență a organismului), această categorie de vârstă poate genera stres ca urmare a conflictelor dintre rolul profesional și cel familial.

Cercetările întreprinse pe un eșantion de manageri între 30 și 60 de ani relevă faptul că aceștia resimt influențele stresului organizațional în familie în proporții variabile și dependente de grupele de vârstă, astfel:

- 58% din cei cuprinși în grupa de vârstă 30-40 de ani;
- 46% cei aflați între 41 și 50 de ani;
- 38% cei peste 50 de ani.

Rezultatele indică solicitările sporite din partea familiilor la vârsta la care individul se află concomitent pe curba ascendentă a aspirațiilor profesionale și a potențialului de muncă.

Sexul

Din punct de vedere al sexului, diferă esențial modul de reacție: femeia în stres poate deveni pasivă, dezorientată iar bărbatul reacționează prin agresivități, nervozitate, desconsiderarea normelor și valorilor sociale.

Nivelul de dezvoltare economică

Studii întreprinse relevă dependența dintre nivelul stresului și nivelul de dezvoltare a țării. În comparație cu normele standard comunicate de inițiatorul anchetei și situate între valorile 0, stres

minim și 12, stres maxim, pentru fiecare simptom al stresului pe diferitele țări, situația se prezintă ca în tabelul 3.2.

Așa cum rezultă din cele prezentate, cei mai afectați de stres nu sunt managerii aparținând țărilor cu un înalt nivel de dezvoltare – Suedia, Germania, SUA – ci cei care aparțin țărilor aflate la vremea respectivă în profunde și rapide schimbări – Singapore, Nigeria, Brazilia, Egipt, ca și Japonia, confruntată cu probleme de expansiune și, respectiv Marea Britanie, aflată într-un proces de reechilibrare a situației pe piețele internaționale.

Ierarhizarea evenimentelor de viață percepute ca stresori centrali

Tab. 3.2.

Țara	Stări depresive	Anxietate	Stări psihosomatice	Total
Marea Britanie	3.3	3.2	2.8	9.3
Suedia	2.6	2.2	1.8	6.6
Germania	2.2	2.5	2.3	7.0
Japonia	3.7	2.6	3.4	9.7
Singapore	3.4	3.5	3.3	10.2
SUA	2.2	2.9	2.2	7.3
Nigeria	3.3	3.4	3.8	10.5
Brazilia	3.8	4.3	3.3	11.4
Egipt	4.1	3.4	4.5	12.0

3.5. Consecințele stresului organizațional

Așa cum sublinia și descoperitorul său – H. Selye – stresul, ca proces de mobilizare și apărare a organismului în fața unor situații neașteptate, se concretizează prin reacții extrem de diferite de la un individ la altul și de la o situație la alta. Răspunsurile

sunt deci individuale și nu, neapărat, negative. Există persoane pentru care stresul este „sarea și piperul vieții”, factor puternic energizant. Aceste persoane – care dispun nativ sau și-au dezvoltat prin antrenament rezistența la stres – pot fi remarcate după următoarele trăsături:

- siguranța de sine în diferite situații, în cea mai mare parte a timpului;

- schimbarea este considerată ca o provocare la competiție și nu ca o amenințare;

- implicarea profundă în viața profesională și personală;

- capacitatea de a-și asuma riscuri;

- perseverență față de structurile adverse sau diverse solicitări;

- flexibilitatea în opinii și în acțiuni;

- conștientizarea faptului că nu pot schimba situațiile stresante dar le pot accepta și depăși, angrenându-se în activități de autoîmbogățire a resurselor intelectuale și spirituale.

În marea majoritate a cazurilor însă efectele sunt nocive și chiar potențial primejdioase.

Investigațiile au relevat, în principal, cinci categorii de efecte potențiale ale stresului:

- **efecte subiective:** anxietate, agresiune, apatie, plictiseală, depresie, oboseală, indispoziție, scăderea încrederii și stimei în sine, nervozitatea, sentimentul de singurătate;

- **efecte comportamentale:** predispoziție spre accidente, alcoolism, abuz de cafea, ieșiri emoționale, tendința de a mânca și/sau fuma excesiv, comportament impulsiv, râs nervos;

- **efecte cognitive:** scăderea abilității de a adopta decizii raționale, concentrare slabă, scăderea atenției, hipersensibilitate la critică, blocaje mentale;

- **efecte fiziologice:** creșterea glicemiei, a pulsului, a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpirații reci, dilatarea pupilelor, valuri de căldură și de frig;

– **efecte organizaționale:** absenteism, demisii, productivitate scăzută, izolare, insatisfacție în muncă, reducerea responsabilității și a loialității față de organizație.

Câteva din efectele cele mai frecvente ale stresului, resimțit la nivelul angajatului și al organizației, sunt aprofundate în cele ce urmează.

Oboseala specifică stresului organizațional

Individul supus acestui tip de oboseală poate parcurge următoarele faze:

– **faza de alarmă**, în care se manifestă tendințe accentuate spre iritabilitate, susceptibilitate, dificultăți de concentrare, tulburări de memorie, insomnii;

– **faza de agitație**, în care apar suprareacțiile. Individul manifestă o totală lipsă de încredere în alții; un soi de răutate față de sine și de alții îl împinge la comportamente marcate de agresivitate; dorința de a acapara și rezolva singur toate problemele îl face să piardă simțul măsurii; controlul devine sufocant, este interesat în special de detalii.

Cele două faze, odată depistate și tratate corespunzător, sunt reversibile. Omul își poate recăpăta starea de echilibru, conștientizând situația și eliminând cauzele ei.

– **faza de epuizare** se instalează ca urmare a acumulării și accentuării oboselii; apare deprimarea, tendința spre izolare; apariția și incapacitatea de muncă.

Gradul de oboseală influențează hotărâtor sănătatea fizică și mentală. Stresul organizațional generator al oboselii acționează sub forma efectului propagat în așa-numitele boli profesionale. Dintre acestea, mai des invocate sunt bolile cardiovasculare. Aproape necunoscute în lumea industrială a anilor '60, aceste boli cauzau la începutul deceniului 9 peste jumătate din decesele înregistrate în SUA. Se consideră că aceste boli sunt atât de răspândite încât bărbații americani cu vârsta cuprinsă

între 45 și 55 de ani au o șansă din patru de a suferi un atac de cord în următorii 10 ani. Factori tradiționali de risc în bolile coronariene ca: obezitatea, fumatul, ereditatea, colesterolul ridicat nu generează împreună mai mult de 25% din îmbolnăvirile și accidentele coronariene. Aprecierile medicilor converg către concluzia că stresul vieții, în general, și cel organizațional, în special, generează până la 75% din accidentele și bolile de inimă;

– **surmenajul** ca formă a oboselii cronice, generat de depășirea pe un termen îndelungat a capacității de muncă, poate conduce și el la bolile profesionale. Nu de puține ori surmenajul este cauza unor sinucideri. În Japonia se semnalează frecvent în ultimii ani un nou tip de harakiri numit „karosi”, sinuciderea prin muncă. Această formă de surmenaj ucide anual peste 10.000 de manageri dintre cei aflați în plină ascensiune, cadre relativ tinere (30-50 ani), dinamice, ambițioase, care muncesc, ani la rând, în jur de 4000 de ore anual;

– **tensiuni familiale**. Timpul limitat acordat familiei, modificările de comportament, proasta dispoziție, dezinteresul pentru problemele comune, în general, și ale copiilor, în special, se răsfrâng nu numai asupra managerilor – marcați puternic de sentimentul de vinovăție – ci și asupra cuplului. Divorțurile, separările maritale, neglijarea educației copiilor, cu consecințe în delinquența juvenilă, reprezintă frecvente fenomene sociale ce materializează urmările stresului generat de organizație;

– **fluctuația personalului**. Cercetătorii consideră că absenteismul ca și demisiile, nu reprezintă altceva decât forme ale fluctuației care pot reduce temporar, și în anumite cazuri, stresul organizațional. Aceste cercetări indică o strânsă relație între stres și fluctuație. S-a constatat, spre exemplu, că după al 15-lea an de muncă se înregistrează o creștere cu 22% a absenteismului atribuit problemelor de sănătate fizică, față de aceste date, absenteismul provocat de problemele de sănătate psihică înregistrează o creștere cu 152% de bărbați și 302% la femei;

– **alcoolismul** este considerat o boală caracterizată prin consumul repetat și excesiv de alcool, cu consecințe asupra sănătății individuale și a comportamentului în muncă. Experții americani estimau că există un risc de 5% pentru femei și 9% pentru bărbați privind instalarea alcoolismului ori a problemelor grave generate de alcool.

3.6. Managementul stresului în instituțiile din învățământ

Conform concepției actuale stresul nu trebuie evitat în instituțiile din învățământ, rolul managerului fiind de a identifica agenții stresori și de a realiza un nivel optim al stresului, benefic instituției.

Existența stresului în instituțiile din învățământ și nivelul acestuia se pot determina prin **observarea atentă și sistematică a comportamentului colaboratorilor și al subordonaților**, a rezultatelor obținute de aceștia în activitatea instructiv-educativă, prin **discuții** individuale și/sau cu grupuri de salariați, precum și prin **cercetări** specializate (psihologice și sociologice).

Indiferent de metoda utilizată, managerii sunt datori să cunoască nu doar sursele și nivelul stresului, formele lui de manifestare, ci și **intensitatea și durata** acestuia, în funcție de care vor putea interveni cu un set de măsuri corespunzătoare pentru a-i ajuta pe membrii organizației să se adapteze la situațiile de stres (ca în cazul reformei învățământului, de exemplu) sau să înlăture cauzele acestuia (cum este cazul stărilor conflictuale).

Pârghiile principale de care dispune managerul școlar pentru prevenirea și combaterea stresului sunt:

- **sistemul de cerințe** formulate față de personalul didactic, nedidactic față de elevi și studenți;
- **sistemul motivațional**, îndeosebi sub sistemul de evaluare și cel al recompenselor și sancțiunilor;
- **obiectivitatea evaluărilor**;
- **stilul de conducere**.

În privința **cerințelor** managerii competenți au grijă ca acestea să fie formulate precis și clar, la un nivel acceptabil (posibil de atins), atribuite în mod echilibrat și echitabil între membrii instituției.

Ori de câte ori este posibil, managerii vor preciza și modalitățile de realizare a cerințelor, precum și standardele sau criteriile după care vor fi evaluate rezultatele.

Schimbarea cerințelor și/sau modalităților de realizare a lor va fi și ea produsă treptat și însoțită de o argumentare adecvată, de stimulente materiale, financiare și morale, de crearea unor condiții propice pentru realizarea noilor cerințe.

Sistemul motivațional este esențial în prevenirea și combaterea stresului. De la simpla recunoaștere publică a meritelor unei persoane până la acordarea unor premii și/sau distincții, managerii din instituțiile din învățământ pot și trebuie să-i motiveze pozitiv pe educatori, pe elevi și studenți și pe ceilalți membri ai organizației în îndeplinirea exemplară a sarcinilor individuale și atingerea obiectivelor instituției de învățământ.

Pe măsura decentralizării managementului și largirea competențelor directorilor (decanilor) și posibilităților de motivare a personalului atât intrinsec cât și extrinsec se vor diversifica și amplifica.

În ceea ce privește **evaluările**, ele pot induce stresul când sunt partinitoare și nedrepte sau îl pot elimina dacă managerii operează cu criterii clare, cunoscute de toți membrii instituției, și cu aceeași unitate de măsură pentru toată lumea.

Stilul de conducere poate fi și el stresant, când nu ține seama de realități (de resursele umane, de cele financiare, de logistică etc.) și se bazează pe metode exclusiv autoritare.

În schimb, stilul de conducere democratic, flexibil și nuanțat, care ia în considerare particularitățile individuale și de grup, nu poate avea decât efecte benefice, eliminând sau diminuându-l la minimum.¹⁸

¹⁸ Ioan Jinga – Managementul învățământului, pag. 113, Ed. A.S.E. București

Managerii însiși sunt expuși stresului și, în consecință, trebuie să știe să-l evite și să-l combată.

În acest scop, ei sunt datori **să-și planifice riguros timpul și să-l gestioneze rațional.**

Soluția nu poate fi decât o atitudine atentă față de solicitări. În acest scop, managerii performanți și nestresați își întocmesc o agendă zilnică pe care urmază să o rezolve într-o zi, ierarhizând-o în funcție de importanță și urgență.

În această agendă zilnică este importantă o așa numită “oră barată”, un interval de timp în care managerul din instituțiile din învățământ se informează (lucrări și reviste de specialitate, ziare, TV etc.).

În buna gestionare a agendei zilnice un rol major îl are utilizarea eficace a secretariatului. Un secretariat bine organizat și competent potențează munca managerului prin realizarea a patru funcții:

- funcția de asistare directă a managerului din instituția de învățământ;
- funcția de legătură “filtru” pentru solicitările de contacte directe și audiențe, apeluri telefonice;
- funcția de tratare a informațiilor și documentelor din grădiniță, școală, liceu, facultate, universitate;
- funcția de reprezentare.

Tot ca o măsură anti-stres privind managementul timpului se recomandă folosirea metodei delegării, care are două mari avantaje: economie de timp la nivelul top managerului din învățământ și ajută la o mai rapidă creștere profesională a tinerelor cadre.

Pentru că un manager din învățământ este supus unor factori de solicitare nervoasă (psihică) dar și fizică este importantă și organizarea ergonomică a biroului, cu respectarea condițiilor de comoditate și confort.

CAP. IV. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎN INSTITUȚIILE DIN ÎNVĂȚĂMÂNT

Studierea managementului conflictelor este tot mai abordată în managementul instituțional și al resurselor umane deoarece contribuie la o mai bună cunoaștere a comportamentelor individuale și de grup în cadrul unei organizații și este cauza principală a stresului. În general, conflictul apare ca o formă a interacțiunii umane prin care doi sau mai mulți membri ai unei colectivități intră în dezacord total sau parțial asupra unor probleme. Cu alte cuvinte, conflictul este amestecul intenționat al unui individ sau al unui grup în eforturile de realizare a scopurilor unui alt grup. Deoarece scopurile celor două părți sunt de cele mai multe ori incompatibile, realizarea scopului de către una din părți face imposibilă realizarea acestuia de către cealaltă parte¹⁹.

Obiective sunt:

- Identificarea stărilor conflictuale în organizație;
- Clarificarea concepțiilor privitoare la conflict;
- Identificarea surselor de conflict;
- Cunoașterea principalelor tipuri de conflict;
- Analiza și întocmirea hărții conflictului;
- Înțelegerea factorilor de stres în gestionarea conflictelor.

4.1. Definirea conflictelor

Practica organizațională arată că situațiile conflictuale sânt utilizate ca strategii importante de obținere a unui rezultat cât mai bun în detrimentul progresului celorlalți. În consecință, conflictul

¹⁹ Corneliu Maior – Management public, pag. 99, Ed. „Vasile Goldiș” Univ. Press, Arad, 2006

trebuie privit ca un element al vieții organizaționale, tocmai datorită divergențelor existente între atitudini, scopuri, modalități de acțiune sau față de o situație din procesul de conducere. Practicarea managementului de succes impune de la bun început identificarea surselor conflictuale precum și factorii care favorizează orientarea acestora în sensul diminuării performanțelor manageriale.

În ceea ce privește rolul pe care îl au conflictele în viața organizațională, există mai multe puncte de vedere. Pe de o parte, conflictele sunt stări anormale în activitate, având un profund caracter disfuncțional. Pe de altă parte, conflictele sunt aspecte firești de existență și evoluție a afacerilor, funcțional având un rezultat pozitiv.

De-a lungul timpului practica managerială a dezvoltat două viziuni asupra conflictelor (J. A. Stoner, R. Freeman, 1989). Conform conceptelor promovate în **viziunea veche**:

- conflictul se poate evita;
- conflictul e cauzat de erori manageriale în proiectarea și conducerea organizației;
- conflictele dezbină organizația și împiedică obținerea performanței optime;
- obiectivul managementului este de a elimina conflictul;
- performanța optimă necesită îndepărtarea conflictului.

În prezent lumea specialiștilor prezintă o **viziune nouă** asupra conflictelor care pot fi rezumate astfel:

- conflictul este inevitabil;
- conflictul este cauzat de structura organizatorică, diferențe în scopuri, în percepții, evaluarea resurselor umane etc.;
- conflictele contribuie la defăimarea performanței organizațiilor în diferite grade;
- obiectivul managementului este de a conduce nivelul conflictului spre obținerea performanțelor optime în organizație;
- performanța optimă necesită reducerea nivelului conflictului.

Perspectiva clasicilor științei manageriale prezintă conflictul ca un lucru „rău” determinat de lipsa înțelegerii dintre oameni și de relațiile interpersonale deficitare. Caracteristicile mediului organizațional, principalul modelator al comportamentului uman, sunt considerate „vinovate” de apariția conflictelor. Pentru evitarea coordonatelor conflictuale organizațiile se vor centra pe cultivarea unei cooperări armonioase între management și angajați. Organizațiile care practică această politică promovează armonia cu orice preț, spiritul de familie și într-ajutorarea, fiind considerate organizații paternaliste. Echipele unită nu va accepta imixțiunile nedorite care să tulbure viața organizației.

O altă concepție în opoziție cu cea tradițională, numită **comportamentală**, acceptă existența conflictului ca pe un fapt inevitabil, chiar dezirabil. Apariția conflictului nu este cauzată de mediul organizațional, ci de interese, scopuri și obiective personale diferite. Pluralitatea și divergența intereselor poate avea efecte pozitive cât și negative, fiind văzute ca o modalitate de revitalizare a organizației. Acceptarea conflictului atunci când nu este benefică. Lipsa conflictelor însă, poate cauza apariția imobilismului și inadaptarea organizației la provocările schimbării.

Astfel, managementul va avea ca sarcină identificarea exactă a nivelului conflictului care afectează obținerea performanțelor, respectiv momentul în care stimularea conflictului poate avea efecte benefice asupra organizației. De altfel, adepții acestui curent insistă asupra aspectului pozitiv al confruntării și dezacordului, mai ales în ceea ce privește posibilitatea introducerii pe această cale a inovației și a schimbării. Susținătorii acestui punct de vedere arată că între performanțele manageriale și conflict există o legătură directă – până la un anumit nivel “optim al conflictului performanța managerială înregistrează o creștere continuă: după ce starea conflictuală depășește punctul optim, performanțele scad

o dată cu amplificarea stării conflictuale. În concluzie, această concepție subliniază caracterul pozitiv care poate fi atribuit situației conflictuale în perspectiva obținerii unor performanțe ridicate.

Concepția radicală asupra conflictului a fost inspirată în principal de teoriile lui K. Marx și M. Weber, având un cadru de referință mult mai larg. Perspectiva radicală insistă asupra contradicției între interesele de clasă și asupra distribuției inegale a puterii în societate. Antagonismul dintre clasele sociale poate constitui o principală sursă de conflict mai ales în organizațiile caracterizate de o puternică diviziune a muncii. Altfel spus, organizația devine terenul propice pentru manifestarea unor forțe opuse (management-sindicate) care reflectă structura de putere specifică societății.

Utilizat ca instrument ideologic, îndeosebi în spațiul totalitarist, această perspectivă asupra conflictului a condus la obținerea solidarității muncitorilor împotriva managementului. Fiecare dintre cele două părți sunt angajate într-o luptă continuă și urmăresc obținerea unor avantaje cât mai mari. Așadar, în concepția radicală conflictele sunt determinate de competiția pentru dobândirea bunurilor economice și de distribuția diferențiată a autorității în societate.

4.2. Cauzele conflictelor

Concepțiile diferite asupra conflictului sugerează puncte de vedere diferite asupra surselor conflictului. Cauzele care generează stările conflictuale pot fi căutate atât în elementele de ordin psihosociologic, cât și în elementele structurale ce caracterizează organizațiile. Astfel, stările conflictuale pot fi determinate de: nepriceperea unui membru al grupului de a-și îndeplini sarcinile ce i-au fost atribuite, nemulțumirea față de modul de repartizare a sarcinilor, percepții și interpretări greșite, lipsa unei comunicări deschise și oneste, relațiile interpersonale dificile, existența unui

climat de neîncredere între oameni, agresivitatea, teama de a lăsa pe alții să se afirme, competiția, etc. Aceste cauze țin mai mult de psihosociologia grupului.

Un prim exemplu pe care îl putem oferi este legat de percepțiile diferite pe care le împărtășesc membrii unui grup față de alt grup. *Imaginea grupului din oglindă* este o formă de manifestare a percepțiilor greșite prin care părțile aflate într-o situație conflictuală tind să împărtășească aceleași percepții eronate una despre cealaltă. În măsura în care un grup de muncă tinde să creadă despre un alt grup că este „rău”, acesta din urmă va manifesta la rândul lui aceleași percepții, comportamentul fiind singurul indiciu asupra sistemului de valori împărtășit de membrii grupului. În consecință, reacția părții adverse va fi pe măsura comportamentului manifestat.

Într-o organizație ce desfășoară o activitate economică, cel mai adesea se întâlnește conflictul structural. Sursele unui asemenea conflict trebuie căutate în: delimitarea departamentelor după obiective diferite, dependența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional, delimitarea inexactă a atribuțiilor, caracterul limitat al resurselor și comunicarea în organizație.

În acest subcapitol ne vom opri doar asupra variabilelor mai des întâlnite în instituții: diferențierea, interdependența și folosirea în comun a resurselor. Nici unul din acești factori nu produce singur un conflict substanțial. Însă când operează împreună se poate ajunge la o presiune foarte puternică ce poate exploda într-o serie de conflicte distructive care pot fi greu controlate sau, într-un caz fericit, în conflicte productive ușor de gestionat (D. Robey, 1986).

Diferențele între departamente rezultă în mod natural când sarcina generală a unei organizații este împărțită pe specialități. Această diviziune a muncii permite indivizilor să realizeze o parte din sarcina totală, astfel că lucrătorii din departamente diferite ajung să realizeze sarcini total diferite. Ei folosesc alte mijloace

de muncă, au legături cu alți oameni, primesc altă instruire, gândesc și acționează diferit. Aceste diferențe sunt normale, intenționate și necesare pentru succesul organizației. totuși diferențele creează dificultăți ca intoleranță și antipatie între departamente. Diferențierea îngreunează comunicarea prin individualizarea unui grup față de altul, cel mai simplu exemplu fiind dat de numeroasele conflicte dintre ingineri și economiști în activitatea productivă. Diferențierea include atât aspecte ale structurii cât și ale caracteristicilor personale ale oamenilor. Cele două sunt, probabil într-o strânsă legătură pentru că orientarea psihologică a personalului departamentului este influențată de structura și sarcinile din interiorul departamentului.

Interdependența este o cauză importantă a conflictelor deoarece dă posibilitatea de amestec și obstrucționare care altfel nu ar exista. Această interdependență poate apărea sub mai multe forme: un contact minim, când fiecare departament își aduce o mică contribuție la întreg și fiecare este sprijinit de întreg; o interdependență secvențială care acționează ca o linie de asamblare în care există o dependență reciprocă de la un capăt al liniei la celălalt; o interdependență reciprocă de la un capăt al liniei la celălalt; o interdependență reciprocă în care unitățile organizației își dau una alteia sarcini. În general vorbind, cu interdependența este mai mare cu atât potențialul unui conflict este mai ridicat.

Folosirea resurselor în comun este o altă cauză structurală ce poate conduce la conflict. Resurse ca bani, timp, spațiu, personal, echipament produc deseori conflicte legate de cine le va folosi, unde, cât și când. Izbucnesc conflicte distructive, mai ales atunci când resursele sunt foarte limitate iar nevoile mari. În mod normal, repartizarea resurselor va constitui subiect al negocierilor, atenția managementului fiind centrată pe controlul și gestionarea conflictului într-o manieră ordonată și constructivă. Așadar, o diferențiere mare, interdependențele, folosirea în comun a resurselor constituie factori de presiune în organizație. O viziune

de ansamblu asupra conflictului evidențiază mai întâi aceste cauze structurale și abia apoi caracteristicile indivizilor antrenați în conflict. Managementul conflictelor va avea în atenție atât cauzele structurale cât și diagnosticarea relațiilor interpersonale, o tratare completă a conflictului necesitând elaborarea unor strategii de modelare structurală și a unor tactici de abordare a relațiilor interpersonale în cadrul organizației.

Un model mai simplu de explicare a conflictelor surprinde într-o variantă instrumentală **contradicțiile, atitudinile și comportamentul** părților implicate. Din punctul nostru de vedere cauzele conflictelor trebuie privite pe toate cele trei laturi, deoarece conflictul este un proces dinamic în care contradicțiile, atitudinile și comportamentele se schimbă continuu și se influențează reciproc (fig. 4.1.).

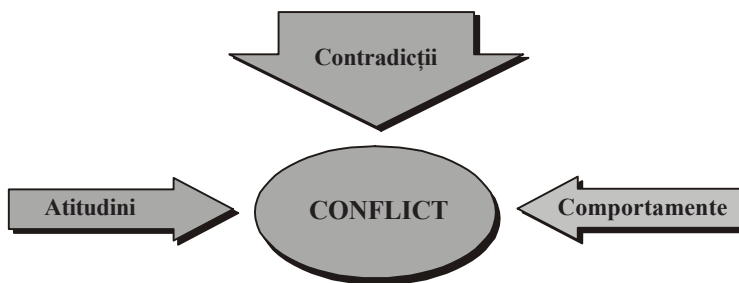


Fig. 4.1. Elementele structurii conflictuale

Contradicția se referă la incompatibilitatea, percepută sau reală, de scopuri între părțile care intră în conflict, generată de interese, norme, valori, structuri diferite. Atitudinile includ elemente emoționale, cognitive și de voință, în timp ce comportamentele sunt rezultatele unor dezechilibre, tensiuni, nevoi, lipsuri, dorințe și așteptări nesatisfăcute.

Orice acțiune întreprinsă este justificată de un ansamblu de factori care energizează, activează și susțin comportamentul.

Insistăm asupra rolului pe care îl îndeplinesc nevoile pentru că starea de necesitate nu numai că stimulează dar și orientează organismul uman spre anumite moduri de satisfacere adecvată a dorințelor. Deci comportamentul motivat nu este o simplă cauză, ci un mijloc prin care se poate ajunge la realizarea scopului, intensitatea acestuia fiind determinată de trebuințele specifice dar și de particularitățile stimulilor. O astfel de abordare are avantajul că propune soluționarea conflictelor prin dezamorsarea comportamentului conflictual, o schimbare în atitudini și o transformare a relațiilor și intereselor care se ală în centrul structurii conflictuale.

4.3. Clasificarea și dinamica stărilor conflictuale

Pentru a caracteriza situațiile conflictuale, putem formula patru criterii de bază ca punct de plecare în fixarea unei tipologii a conflictelor: esența conflictelor, subiecții aflați în conflicte, efectele pe care le generează conflictele și formele sub care apar conflictele.

- Din punct de vedere al esenței lor, se evidențiază conflictele de substanță și cele afective. primele se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii urmăresc atingerea propriilor scopuri prin intermediul unor grupuri. Conflictele afective se referă la relațiile interpersonale, fiind generate de stări emoționale.

- O altă clasificare a situațiilor conflictuale poate fi realizată în funcție de subiecții care sunt antrenați în conflict. Astfel, pot exista: conflicte între indivizi ale aceluiași grup, conflicte între indivizi și grupuri, conflicte între grupuri, conflicte între organizații.

- Efectele pe care le generează conflictele pot constitui un alt criteriu de împărțire a conflictelor în conflicte distructive și conflicte benefice. Primele reduc cooperarea și funcționarea

optimă a echipei, produc violență și ostilitate, distrug statu-quo-ul fără al înlocui și conduc la reducerea performanțelor generale ale organizației. Conflictele benefice, din păcate greu de identificat în faza incipientă, împiedică stagnarea, provoacă noi probleme și încurajează rezolvarea acestora. Conflictele benefice au ca efect stimularea creșterii eficienței și eficacității managementului, fiind forța de dincolo de creativitate și inovare.

Sam Deep și Lyle Sussman recomandă managerilor să stimuleze conflictele benefice în cadrul organizațiilor prin următoarele măsuri:

- încurajați angajații să aibă păreri diferite și să-și pună întrebări referitoare la situația de fapt; recompensați-i când procedează așa;

- angajați persoane care nu gândesc în același fel ca și dvs., dar asigurați-vă că vă vor respecta autoritatea;

- atunci când bănuiți că subordonații dvs. se tem să recunoască faptul că au altă părere, spuneți-le că doriți să ascultați acea părere;

- nu reacționați negativ la vești proaste, din contră, lăudați-i pe angajații care vă țin la curent;

- ajutați echipa să vadă proiecte care vin din afară, pentru a mări coeziunea dintre membrii ei;

- ridicați nivelul obiectivelor și așteptărilor dvs. față de angajați;

- puneți-i pe subordonați în poziție de competiție unul față de celălalt, dar nu le permiteți să se saboteze între ei.

- În ceea ce privește forma conflictului, putem deosebi conflicte latente și conflicte manifeste (concretizate în conflicte de muncă). Conflictele de muncă rezultă din desfășurarea raporturilor de muncă dintre unitate, pe de o parte, și angajații acesteia, pe de altă parte și privesc numai interesele cu caracter profesional, social sau economic.

Cadrul legislativ din țara noastră precizează două categorii de conflicte de muncă: • conflicte de interese, ce au ca obiect

stabilirea condițiilor de muncă cu ocazia negocierii contractelor colective de muncă, și • conflicte de drepturi, care apar în situațiile de exercitare a drepturilor de muncă. Această precizare este importantă deoarece greva, ca formă de protest a angajaților, concretizată prin încetarea colectivă și voluntară a lucrului, poate fi declanșată doar pe parcursul desfășurării conflictelor de interese.

Analiza evoluției situațiilor conflictuale arată că declanșarea conflictelor presupune acumularea treptată de tensiuni în timp. În acest sens, pot fi puse în evidență mai multe stadii ale situațiilor conflictuale: starea tensională (în care există toate premisele declanșării conflictului), recunoașterea stării conflictuale, accentuarea stării conflictuale (când se acumulează starea tensională fără a se declanșa însă conflictul), declanșarea conflictului și încetarea conflictului.

Dinamica stării conflictuale, reprezentată în figura 4.2., poate cunoaște forme diferite, uneori neținând cont de etapizarea amintită. Cert este că fiecare din fazele menționate se caracterizează printr-o serie de provocări cărora părțile implicate în conflict trebuie să le facă față.

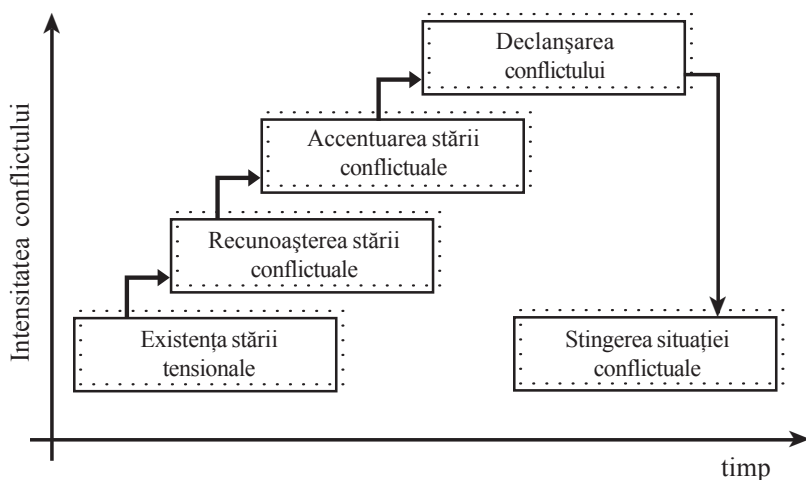


Fig. 4.2. Dinamica procesului conflictual

Starea tensională apare în situația existenței unor elemente care se pot constitui în surse conflictuale: diferențele dintre departamente, interdependențele sau folosirea resurselor în comun. Obiectivele divergente nu generează conflictul decât în momentul în care aceste divergențe sunt sesizate. Acum situația conflictuală este recunoscută iar toți cei implicați își focalizează atenția asupra dinamicii conflictului. Accentuarea stării conflictuale constă în acumularea de tensiuni, dar deși conflictul nu s-a declanșat, acesta devine inevitabil.

Declanșarea conflictului presupune descătușarea forțelor conflictuale și încercarea de afirmare cât mai puternică a intereselor divergente. În fine, starea conflictuală se va încheia prin schimbarea elementelor care au condus la apariția conflictului. Părțile fac eforturi pentru crearea unor condiții noi, de cooperare, sau construiesc argumente pentru declanșarea unui nou conflict, mult mai puternic de această dată.

Într-un model asemănător, Stephen Robbins evidențiază următoarele etape ale conflictelor:

- opoziția potențială sau incompatibilitățile între indivizi, grupuri, organizații;
- recunoașterea și personalizarea;
- intențiile sau scopurile;
- comportamentul;
- consecințele sau efectele.

Modelul lui Robbins este centrat mai mult pe relațiile interumane și evidențiază că adoptarea unui anumit comportament declanșează reacții similare la ceilalți. Așadar, pentru a păstra situația conflictuală în limite constructive este bine să reținem că relațiile bune se păstrează cu un control asupra comportamentului, fiind pe deplin conștienți de puterea pe care o are comportamentul adoptat asupra relațiilor interumane.

Un aspect important al modelului îl reprezintă interdependența dintre stadiile diferite pe care le parcurge și faptul că părțile implicate sunt dependente una de cealaltă pentru

consecințe. Robbins a realizat un model care ia în considerare concepția nouă asupra conflictelor, ca măsură în care interacțiunea părților îmbunătățește rezultatele sau le diminuează.

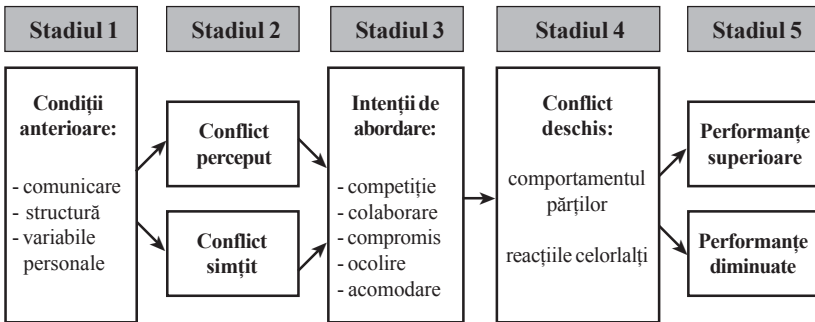


Fig. 4.3. Un model explicativ al procesului conflictual

Sursa: S. P. Robbins, *Organizational behavior*, McGraw Hill, Boston, 1998

4.4. Analiza situațiilor conflictuale

Într-un fel sau altul cu toții suntem implicați în conflicte. Abordarea ordonată și sistematică a acestora este o necesitate cu atât mai importantă cu cât nevoile și temerile care ne conduc în situațiile conflictuale nu sunt conștientizate de toți cei implicați. Conflictul poate fi pozitiv sau negativ, în funcție de felul în care în privim. Efectele pot fi mai puțin dureroase pentru organizație dacă vom ști să trăim conflictul în mod constructiv. De cele mai multe ori, „manipularea” conflictelor depinde în mare măsură de conștientizarea lor. Acest lucru este posibil prin analiza și întocmirea hărții conflictului.

Un asemenea demers oferă o imagine clară a faptelor și evidențiază modul în care interacționează oamenii antrenați în conflicte. Punctul de pornire îl constituie *formularea problemei*. Lipsa comunicării, incompatibilitatea cu postul de muncă,

neîndeplinirea datoriilor, agresivitatea pot constitui probleme ce stau la baza conflictelor.

Al doilea pas în constituirea hărții conflictului îl constituie *identificarea părților* implicate în conflict. Acestea pot fi persoane, grupuri, secții, compartimente. Gruparea unor oameni pe harta conflictului, se face întotdeauna pe baza *nevoilor* asemănătoare pe care aceștia le împărtășesc. De altfel, fiecare parte se implică deoarece are nevoi, trebuințe diferite. Răspunsul pe care îl formulează fiecare pentru rezolvarea problemei este strâns legat de aceste nevoi: o muncă plină de satisfacții, recunoașterea, înțelegerea, etc.

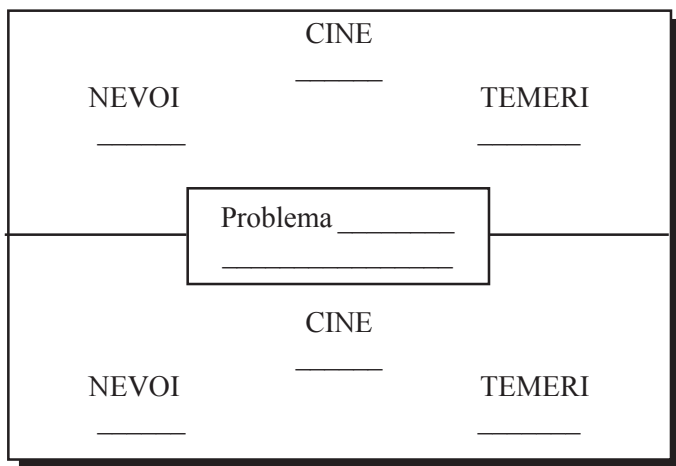


Fig. 4.4. Harta conflictului (după Helena Cornelius și Shoshana Faire)

Alături de nevoi, părțile sunt caracterizate de preocupări, anxietăți, griji, în general au unele *temeri*, care pot fi: eșecul și compromiterea, nesiguranța pecuniară, respingerea, pierderea controlului, muncă rutinieră, pierderea locului de muncă, etc. De exemplu, la întrebarea „Ce nevoi aveți?” un posibil răspuns poate fi: „Pauze cu durate identice pentru toată lumea”. Aceasta constituie

chiar o soluție; în fapt, nevoia care se ascunde după răspuns este: „Un volum de muncă echitabil pentru toată lumea”. Despre o persoană care întârzie permanent la locul de muncă s-ar putea spune că „Are nevoie să ajungă la timp”. În realitate, persoana are nevoie de cu totul altceva: mai mult ajutor în gospodărie, sprijin la creșterea copiilor, etc.

Utilizarea hărților poate fi un real folos pentru conștientizarea unor aspecte care, la prima vedere, ar putea scăpa în fața celor antrenați în conflict. În plus, relevă noi direcții pentru soluționarea conflictelor.

4.5. Rezolvarea conflictelor

Curentele de gândire prezentate, impun tehnici și modalități diferite de soluționare a conflictelor. Cunoscuții teoreticieni ai stilurilor de conducere bazate pe oameni și sarcini, R. Blake și J. Mouton propun o tehnică de abordare a conflictului bazată pe dezvoltarea unor relații de cooperare între părțile aflate în conflict.

Cooperarea este necesară datorită dependenței care există între diferite grupuri sau indivizi. desigur, simpla existență a dependenței nu generează implicit cooperarea; realizarea acesteia ține de intervenția ierarhiei manageriale în sensul coordonării acțiunilor sectoarelor subordonate. Momentele declanșării conflictului nu pot fi marcate cu exactitate în toate situațiile.

Oricum, atunci când indivizii sau grupurile renunță la colaborare firește că starea conflictuală domină. Această tehnică a cooperării este desemnată să reducă percepțiile greșite, să stimuleze comunicarea corectă și să dezvolte sentimente de încredere între membrii organizației respective. De altfel, cei doi autori prezintă și alte cinci moduri de abordare a conflictului, pornind de la două dimensiuni organizaționale: Preocuparea pentru rezultate (productivitate) și preocuparea pentru subordonați.

Retragerea arată o preocupare redusă atât pentru rezultate, cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerii care adoptă

această soluție se retrag din conflict, amână asumarea responsabilităților, ignoră situațiile și persoanele și este caracteristică celor lipsiți de încredere în ei înșiși. Evitarea conflictului presupune ignorarea acestuia în speranța că va dispărea de la sine. Conflictul însă nu dispărea, ci rămâne în stare latentă. El poate izbucni cu o intensitate mult mai mare decât situația care a generat conflictul este deosebit de importantă pentru organizație.

Aplanarea se rezumă la încercările managerului de a mulțumi toate părțile implicate în conflict. În această situație sunt supraevaluate relațiile cu subordonații și sunt neglijate problemele „tehnice” ale organizației. Pentru că managerul dorește aprobarea celor din jur, va considera orice situație conflictuală ca fiind o gravă disfuncție, în consecință va ceda în fața celorlalți doar de „dragul” calmării situației. Astfel spus, aplanarea conflictului se întâmplă atunci când una dintre părți este dispusă să satisfacă interesele celeilalte părți, în dauna propriilor sale interese, fie pentru a obține un credit din partea celorlalți, fie pentru că armonia și stabilitatea este vitală în organizație. Aplanarea, în schimb poate genera în viitor obstacole pentru obținerea de performanțe ridicate, mai ales în cazul organizațiilor cu rezultate mediocre.

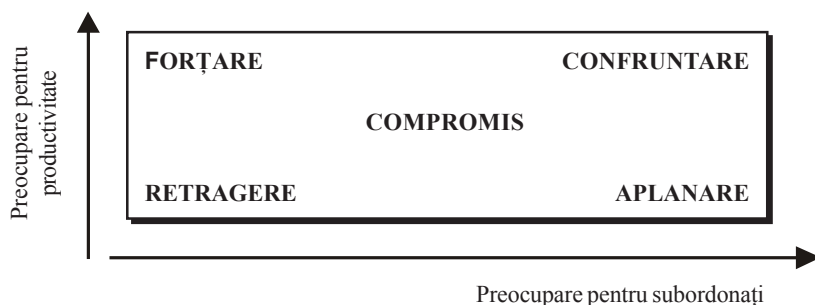


Fig. 4.5. Modalități de rezolvare a conflictului

Fortărea este utilizată îndeosebi în cazul în care managerul dorește, cu orice preț, obținerea rezultatelor, fără a avea

considerație față de așteptările, nevoile și sentimentele celorlalți. De obicei, această modalitate de rezolvare a conflictului se bazează pe forțe de constrângere a managerului, care utilizează abuziv sursele de putere pe care le deține asupra subordonaților săi. Pe termen scurt, forța poate reduce conflictul, dar efectele nu sunt dintre cele favorabile pe termen lung. Practica a confirmat că într-un climat de constrângere productivitatea va scădea. În realitate, se poate ajunge la motivația negativă a subordonaților, lucru ce atrage frustrări, în consecință conflicte mai grave.

Compromisul presupune concesi reciproke, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Această posibilitate de soluționare a conflictelor pornește de la supoziția că există întotdeauna o cale de „mijloc” pentru soluționarea diferendelor, dezacordurile fiind rezolvate prin negocierea unei soluții de compromis. Compromisul este de fapt o soluție superficială de împăcare a tuturor părților care presupune sacrificarea convingerilor și uneori a raționalității. Adoptarea acestei metode se face mai ales atunci când părțile au puteri egale și sunt ferm hotărâte să-și atingă scopurile în mod exclusiv.

Confruntarea este o abordare a conflictului care ia în considerare atât nevoia de rezultate, cât și relațiile cu subordonații. aceasta constituie, probabil, singura cale de rezolvare definitivă a conflictului și este utilizată în cazul în care se acceptă diferențele legitime dintre părți, cheia soluționării conflictului fiind recunoașterea onestă a diferențelor. De altfel, studiile arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul prin confruntare, pentru început, iar apoi încearcă aplanarea, compromisul, forțarea și, abia la urmă, retragerea. Pentru a analiza abordarea conflictelor vă propunem, la sfârșitul capitolului, un test care va indica ordinea de preferință pe care o dețineți în modalitățile de rezolvare a conflictelor.

Pe lângă aceste modalități mai putem identifica o altă tehnică de soluționare a conflictelor care se referă la fixarea

unor **scopuri supra-ordonate**. Pentru părțile aflate în conflict se stabilesc obiective comune care nu pot fi realizate decât prin unirea eforturilor și resurselor fiecărui grup în parte. Conform acestei tehnici, scopurile supra-ordonate ar forța părțile să uite dezacordurile dintre ele și să-și concentreze atenția pe depășirea surselor de conflict. Deși este o tehnică ce nu presupune eforturi deosebite pentru aplicarea în practică, utilizarea scopurilor supra-ordonate prezintă dezavantajul că odată ce scopul a fost îndeplinit, conflictul poate să reapară.

În practică se apelează frecvent la utilizarea **mediatorului** sau părții a treia. Metoda este deosebit de eficientă atunci când cele două părți aflate în conflict nu mai sunt dispuse la o confruntare onestă, fiind prinse între presiunea organizației și neîncrederea reciprocă. O a treia persoană cu rol de mediator, va încerca să provoace o întâlnire deschisă între părți, favorizând comunicarea deschisă. În acest fel se reduce emotivitatea și se creează oportunități egale pentru ambele părți de a-și exprima sentimentele. Pentru a reuși în demersul său, mediatorul trebuie să inspire încredere, armonie și stabilitate. Numai astfel mediatorul oferă o șansă de împăcare părților adverse și apoi crearea unor facilități pentru comunicarea constructivă.

Analizând structura organizațiilor, pot fi identificate alte căi de evitare a conflictelor. Prima constă în *reducerea diferențierilor între departamente* sau sectoare așadar, crearea unor departamente cât mai similare unul față de celălalt prin pregătirea cât mai apropiată a resurselor umane ce lucrează în compartimente diferite. *Reducerea gradului de interdependență*, a doua soluție, poate avea efecte benefice atunci când fiecare unitate de muncă are un grad de autonomie care îi permite funcționarea optimă. În fine, o altă cale de evitare a conflictului structural o constituie *creșterea resurselor* alocate fiecărui departament în parte, lucru dificil de realizat în condițiile în care resursele sunt tot mai limitate.

Indiferent de metoda utilizată, în relațiile interpersonale pot fi puse în practică și câteva îndrumări utile pentru soluționarea

favorabile (victorie/victorie) a situațiilor conflictuale (H. Cornelius, și S. Faire, 1989):

- formulați nevoile fiecăruia și încercați să veniți în întâmpinarea lor;
- sprijiniți atât valorile celorlalți, cât și pe ale dumneavoastră;
- încercați să fiți obiectiv și disociați problema de persoane;
- concentrați-vă pe corectitudine, nu pe forță;
- căutați soluții creative și ingenioase;
- fiți dur cu problema, dar blând cu oamenii.

Managementul organizației trebuie să privească dincolo de conotațiile negative pe care le trezește noțiunea de conflict, beneficiile pe care le poate aduce dezacordul și confruntarea. Pentru a conduce orice organizație, managerul trebuie să dispună de abilități în diagnosticarea situațiilor conflictuale, deosebit de necesare pentru a iniția măsuri de dirijare a conflictelor în sensul creșterii eficienței și eficacității manageriale. Avem convingerea că numai în organizațiile care împărtășesc viziunea nouă asupra conflictelor, se poate vorbi de creativitate și inovare continuă, surse principale ale dezvoltării organizaționale.

4.6. Conflictele în instituțiile din învățământ

În instituțiile din învățământ conflictele sunt prezente atât în interiorul diverselor categorii de resurse umane care constituie instituția (elevi, studenți, personal didactic, personal didactic auxiliar, personal administrativ), cât și între aceste grupuri, între instituție și familie, între instituție și comunitatea locală.

De asemenea, pot apărea conflicte între grupuri de aceleași categorii de resurse umane, între indivizi și grup, între indivizi, grupuri și manageri, ca și între indivizi/grupuri și instituție în ansamblul ei.

În cazul elevilor și studenților, conflictele au la bază, de regulă, competiția neloyală, dorința de afirmare cu orice preț, invidia, antipatia reciprocă, neporivirile de caracter, lupta pentru dominarea grupului (clasă, an de studiu, școală, facultate).

Conflictele dintre profesori sunt determinate, mai ales, de lupta pentru obținerea unor avantaje (obținerea gradației sau salariului de merit, de exemplu), lupta pentru obținerea unor funcții de conducere (șef de departament, membru în consiliul de administrație, director adjunct, director, inspector) sau pentru afirmare (obținerea de premii de către elevi lor care participă la diverse concursuri școlare, obținerea gradelor didactice doi și unu etc.).

Nu lipsesc însă nici cauzele cum sunt: existența unor convingeri și opinii diferite, a unor valori diferite, deosebirile în plan temperamental și cultural.

În cazul conflictelor dintre profesori și elevi, acestea au la bază cauze multiple, între care se detașează blocajele de comunicare, existența unor discrepante între sistemul de criterii utilizat de profesori în evaluare și cel al elevilor, între normele și valorile cu care operează cele două categorii de membri ai organizației școlare, relațiile profesor elev de tip autoritar.

În școală, se poate adopta o modalitate sau alta de soluționare a conflictelor în funcție de natura și amploarea acestora.

Dacă, de exemplu, conflictul apare între doi membri ai organizației școlare din motive străine de școală (antipatie reciprocă, rivalitate în dragoste, disputa unei moșteniri, etc.) managerul școlar poate interveni autoritar, în virtutea atribuțiilor sale, interzicându-le să se confrunte în cadrul instituției. La nevoie, cei doi pot fi sancționați cu mutare disciplinară în alte școli.

Dacă, dimpotrivă, conflictul apare între sindicatul salariaților și conducerea școlii, din motive salariale sau legate de încălcări ale legislației muncii, acesta va fi abordat și (pe cât posibil) soluționat prin negocieri directe sau prin mediere de către inspectoratul școlar.

În cazul conflictelor dintre elevi se procedează în conformitate cu prevederile regulamentului școlar, fără a exclude însă dialogul și medierea părților aflate în conflict și fără a ocoli familiile elevilor implicați în conflict.

În toate cazurile însă, comunicarea joacă un rol deosebit, deoarece o bună comunicare poate conduce la aplanarea unor conflicte, în timp ce o comunicare defectuoasă le poate accentua sau chiar extinde.

Este motivul care ne determină să pledăm pentru o **supraveghere atentă a climatului** școlar de către director, precum și pentru **facilitarea unei comunicări interpersonale, intergrupale și manageriale eficiente.**

Și cum într-o organizație școlară atitudinea grupului și comunicarea în grup sunt importante, managerii școlari au datoria să cunoască mecanismul formării acestora și al sinergiei lor.

În învățământul universitar, unde aspirațiile și veleitățile sunt superioare iar comportamentele individuale și de grup complexe, managementul conflictului presupune implicarea organismelor academice.

Alături de Senat și Consiliile facultăților ne referim la Comisia de etică. Codul de etică universitară aprobat în Senat reprezintă un contract moral încheiat între toate corpurile comunității academice: studenți, profesori, personal administrativ și de desevice, și comunitatea universitară ca întreg.

La nivelul studenților pot avea rol de mediator Ligile studenților și Consiliul Consultativ al studenților.

CAP. V. CULTURA INSTITUȚIEI

5.1. Conceptul de cultură a instituției

Pe plan mondial, preocupările pentru identificarea culturii instituției, a locului și rolului ei în succesul sau eșecul ce marchează evoluția firmei sunt relativ recente. Ele au debutat în 1957, o dată cu abordarea firmei ca un organism social de către specialistul american Th. Szelnic. Studii ulterioare asupra unor companii americane de succes/1/ ca Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Delta Airlines, Du Pont, Eastman-Kodak și Digital Equipment au relevat importanța acelei invizibile forțe – cultura instituției – care le-a transformat în „corporații excelente”.

Interesul trezit de această nouă latură a practicii manageriale s-a soldat pe plan teoretic cu numeroase încercări de a o delimita și defini.

Cercetătorul american Edgar Schein și-a formulat opiniile privind cultura organizației ca rezultat al consultanței acordate mult timp firmelor. El elaborează o definiție complexă, cu șase puncte, potrivit căreia cultura este – în fapt – delimitată prin componentele ei astfel²⁰.

1) regulile de comportament observate când oamenii se întâlnesc, cum ar fi limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului;

²⁰ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. – Managementul organizației, pag. 148, Ed. Economică, București 1998

- 2) normele care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru;
- 3) valorile dominante adoptate de organizație privind produsele;
- 4) filosofia care călăuzește politica unei organizații față de propriii angajați și clienți;
- 5) regulile statornicite în organizație pentru o funcționare eficientă,
- 6) spiritul și climatul prezente în firmă, exprimate prin design, confort și felul în care membrii organizației iau contact cu cei din afara ei.

Cultura instituției cuprinde ansamblul produselor artificiale, a valorilor și conceptelor de bază, a modelelor de gândire și comportament acceptate general într-o instituție ca baza comună de acțiune, valorificarea experienței și tradiției.

Cultura instituțională poate avea un impact foarte mare asupra performanței instituției și a satisfacției angajaților.

Deosebim un rol:

- intern (cultura sprijină inovația, asumarea de riscuri sau secretul informației);
- extern (cultura poate sprijini lpinca „clientul înainte de toate” sau comportamentul etic).

Subculturile se pot dezvolta pentru a reflecta diferențele departamentale sau ocupaționale.

În scopuri operaționale în literatura managerială s-a consacrat și conceptul de comportament instituțional. Se pot distinge două tipuri de comportamente, analizate prin prisma psihosociologiei: comportament instituțional – vizând toți membrii instituției și comportament managerial – focalizat pe ceea ce face conducătorul instituției pentru a fi performant²¹.

²¹ Boboc Ion – Comportament organizațional și managerial, pag. 11, Ed. Economică, București, 2003

Pentru înțelegerea conceptului în instituțiile din învățământ exemplul cel mai edificator este o universitate de notorietate, unde tradițiile, ritualurile, legendele și valorile comportamentale dau personalitate instituției și farmec vieții de student. Universitățile Oxford și Cambridge au devenit celebre nu numai prin rezultatele academice obținute, dar și prin cultura lor instituțională.

Universitatea Harvard, simbol al excelenței, cu o istorie de peste 350 ani se mândrește cu 6 președinți ai S.U.A., 30 de laureați ai premiului Nobel, 25 de câștigători ai premiului Pulitzer, numeroși kongresmani, guvernanți, ambasadori și membri ai comitetelor prezidențiale de la Casa Albă. Putem deci aprecia că această Universitate are o cultură instituțională fabuloasă, aici învechindu-se și metoda studiului de caz.

5.2. Componentele culturii instituției

Ajunși în organizații cu propriile idei despre ei, despre alții, despre bunăstare și fericire, iespre șefi și subordonați, angajații își propagă convingerile asimilând în același timp obiceiurile, regulile, restricțiile existente în cadrul acesteia. Din acest amestec de convingeri, precepte, idealuri, comportamente și limbaje, eroi și antieroi se naște cultura fiecărei instituții.

Se disting în cadrul organizațiilor **două niveluri ale culturii**, diferite din punct de vedere al vizibilității și flexibilității față de schimbări.

Partea cea mai vizibilă cuprinde: produsele artificiale, actorii, eroii și perspectivele oferite indivizilor de instituție. Partea invizibilă a culturii – dar care deține rolul primordial în construirea și promovarea culturii concrete – **este dată de – concepțiile de bază și valorile promovate de grupul care deține puterea în cadrul instituției**. De fapt, partea invizibilă promovează o anumită ideologie a managementului de vârf, care, se concretizează într-un **ansamblu de simboluri preluate și transmise în timp de angajații instituției**.

5.2.1. Produse artificiale

Produsele artificiale, ca prime componente ale culturii instituției, cuprind o serie de elemente concrete, cele cu care noul venit intră într-o relație directă și, nu de puține ori destul de dură. Atributul de „artificial” a fost atașat acestor componente ale culturii pentru a le delimita de produsele sau serviciile ce fac obiectul de activitate al respectivei instituții.

Categoria produselor artificiale cuprinde o multitudine de elemente extrem de diferite cum ar fi:

- produsele fizice
- produsele de comportament
- produsele verbale

5.2.1.1. Produsele fizice artificiale

Sunt componentele cele mai evidente și tangibile ale culturii instituției. În ele sunt cuprinse: dimensiunea și arhitectura clădirilor administrative dar și de producție, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise; facilitățile pentru crearea confortului – (biblioteci, restaurante sau bufete de incintă, cabinete medicale, săli și terenuri de sport, studiouri audio-vizuale). Unele dintre componente sunt considerate ca aparținând strict concepției individului – cum ar fi vestimentația sau automobilele – în realitate, ele sunt impuse de cultura organizației. **Majoritatea produselor artificiale sunt utilizate – mai mult sau mai puțin conștient – ca simboluri.** În cadrul instituției, aceste simboluri servesc transmiterii și consolidării unor mesaje culturale.

Concepția separării conducerii de execuție și a rezervării unei poziții privilegiate managerilor este reflectată nu numai prin situarea clădirilor administrative la distanțe deseori apreciabile față de halele de producție, ci și prin faptul că biroul directorului

general sau birourile directorilor executivi nu vor fi niciodată plasate la etajul patru al unei clădiri lipsite de ascensor.

Concepția referitoare la modul de comunicare și stabilire a relațiilor poate fi sugerată și prin amplasarea mobilierului. Astfel, o încăpere în care tronează un birou masiv prelungit prin clasică masă dreptunghiulară creează o barieră psihică între manager și subaltern, des întâlnită în culturile bazate pe dihotomia dintre conducere și execuție și pe autoritate. Dimpotrivă, un birou plasat către una din laturile camerei desființează barierele și exprimă o cultură caracterizată prin muncă în echipă și egalitate.

Inclusiv numele firmei face parte din produsele fizice artificiale prin care se transmit mesaje culturale de natură să contribuie la formarea unei imagini pozitive sau negative. Numele, însoțite de sigle, devin simboluri de identificare pentru care firmele sunt dispuse să cheltuiască sume importante.

În învățământ chiar dacă există restrângeri bugetare firești, remarcăm la numeroase grădinițe și școli o preocupare specială pentru produse fizice artificiale specifice.

5.2.1.2. Produsele artificiale de comportament

Sunt componente culturale care dau substanță manifestărilor și evenimentelor organizate de grupuri în interiorul sau în afara instituției. **Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise ale instituției.**

Spre exemplu, în întreprinderile românești există obiceiul de a da liber femeilor în ziua de 8 Martie. Firmele de consultanță și cele ale avocaților au adesea ritualul muncii de sâmbătă dimineața. Chiar dacă nu au nici o problemă de rezolvat, angajații respectă obiceiul de a veni la serviciu.

În ansamblul lor, **produsele de comportament din cadrul instituției pot fi sistematizate în ritualuri și ceremonii.** Acestea conțin acte care se repetă și a căror eficacitate este de ordin

empiric. Ele permit, în același timp, manifestarea consensului, a nevoii de apartenență la grup și de securitate.

Produsele de comportament sunt în acelaș timp purtătoarele unor simboluri prin a căror decodificare se comunică anumite mesaje.

Nu toți membrii instituției aderă însă automat la comportamentele cerute de ritualuri. Unii dintre ei refuză participarea la asemenea manifestări pe care le consideră ca fiind bazate pe mimetism. Aceștia își asumă însă riscul de a fi marginalizați, scoși în afara jocului deoarece asemenea atitudini le apar celorlalți ca un soi de contestare a regulilor de joc din instituție.

Cercetările desfășurate în cadrul diverselor instituții au relevat existența unor **tipuri diferite de ritualuri**.

a) Ritualurile integratoare se desfășoară sub forma unor festivități sau reuniuni în cadrul firmei cu ocazii deosebite: Crăciunul, sfârșitul anului, onomastici, pensionări etc.

Asemenea manifestări oferă personalului posibilitatea destinderii într-un cadru plăcut. În același timp, încurajează și revigorează sentimentele de apartenență la grup. În învățământ astfel de festivități sunt tradiționale și complectate de producți artistice ale copiilor și elevilor.

b) Ritualurile de diferențiere reflectă conflictele de roluri sau diferențele de statut social tolerate sau impuse în cadrul organizației. Ele pot lua forma unor festivități sau întâlniri protocolare la care invitațiile de participare sunt adresate doar anumitor membri ai instituției, care ocupă posturi importante sau posturi legate de obiectul festivității.

c) Ritualurile de marcarea a frontierelor organizației, deși au o formă diferită de cele integratoare, servesc aceluiași scop, de întărire a anumitor valori culturale promovate de managementul de vârf. Ele se desfășoară pentru a retrage puterea acordată anumitor persoane sau pentru a-i umili pe cei care au

încălcat așteptările considerate ca legitime în cadrul instituției. Prin aceste ritualuri; organizația transmite mesajul dezacordului cu anumite atitudini, comportamente.

În categoria produselor de comportament sunt uneori incluse și **tabúurile**. Acestea sunt **comportamente generate de teamă în cadrul instituției**. Bani sau lipsa lor, puterea, eșecul se pot transforma în cauze ale unor manifestări de teamă colectivă. Pentru a se apăra de teamă oamenii preferă să uite că au trăit asemenea evenimente. Astfel de comportamente de apărare sunt, în general, provocate de evenimente catastrofice care pot afecta produsele sau imaginea firmei. Conducătorii nu pot să le prevadă deoarece a gândi permanent la situații limită se dovedește a fi o sursă puternică de stres. De aceea, subiectele de tip tabú au fost supranumite „evenimente negândite”.

5.2.1.3. Produsele artificiale verbale

Cuprind limbaje, sloganuri, povestiri și mituri, legende.

Limbajul înseamnă comunicare, iar aceasta se reduce, în ultimă instanță, la un schimb de mesaje cu o anumită semnificație, într-o instituție, limbajul este alcătuit din cuvintele, frazele și expresiile tipice folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții, la evenimente sau la organizație, în ansamblu.

Spre exemplu, la Disneyland salariații sunt „gazde”, iar vizitatorii sunt „oaspeți”. Sloganul „clientul nostru, stăpânul nostru” semnifică totala subordonare a organizației cerințelor, nevoilor și chiar capriciilor clienților.

În orice instituție – care are deja un anumit număr de ani de existență, cel puțin 3 ani – apare și se dezvoltă un folclor creat în jurul modelelor demne de urmat, care devin astfel eroi sau, dimpotrivă, în jurul unor persoane denigrate, izolate, nerecunoscute de grup.

Miturile și poveștile românează și transmit, de la o generație la alta fapte, întâmplări, situații de excepție. Important

este faptul că ele exprimă și transmit valori esențiale ale instituției, onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat în situații similare sau ambigue.

Specialiștii atenționează în mod deosebit asupra **funcțiilor îndeplinite de mituri și povestiri:**

– **funcția explicativă**, deoarece prin intermediul ei este posibilă reconstituirea și explicarea oricărui fenomen, rezolvarea oricărei situații. Diferitele practici ale organizației își găsesc adesea sensul cu ajutorul miturilor;

– **funcția sociologică**. Cu ajutorul ei se realizează unificarea credințelor, convingerilor angajaților. Ele devin astfel un fel de gaj, o garanție a consensului social al instituției;

– **funcția psihologică**. Prin mituri se exprimă în plan verbal nu numai coerența și logica acțiunilor, ci și ordinea în virtutea căreia funcționează lumea. Relevând conflicte mai mult sau mai puțin conștiente din a căror evocare repetată iese în evidență forța binelui care învinge, miturile îndeplinesc un rol de ordonator social;

– **funcția antologică**. Explicând cauzele existenței și menținerii instituției, miturile elimină angoasele angajaților legate de existența lor în cadrul firmei. Mesajul transmis și repetat este: dacă instituția a existat până acum ea va exista în continuare, oricare ar fi dificultățile vieții sau concurenței cu care se va confrunta.

Studiul **povestirilor**, care circulă în mod curent în instituții a permis identificarea a **șapte categorii** grupate în jurul a **trei teme principale:**

a) **tema generală a egalității-inegalității dintre membrii instituției** generează trei tipuri de mituri:

– **mitul deținătorului de putere**, care încearcă să abuzeze de poziția sa pentru a încălca o regulă. (Mituri care există în România ca urmare a abuzurilor unor parlamentari.)

– **mitul umanității șefului** care admite unele abateri, ajutându-l chiar pe subordonat să se redreseze profesional;

– **mitul ascensiunii sociale**, exemplificat de autodidacți, angajați sânguincioși, șanse de excepție oferite unora dintre ei etc.;

b) **tema securității-insecurității salariaților**, în jurul căreia se dezvoltă mituri ce încearcă să răspundă la trei întrebări tipice:

– **După ce criterii sunt disponibilizați oamenii?**

– **Ce va face instituția pentru mine** în cazul în care mi se cere să schimb postul ori, și mai rău, orașul?

– **Cum reacționează șeful** când unul din subordonații săi greșeste?

c) un ultim tip de mit este cel prin care **angajații firmei sunt confrunțați cu o situație dificilă** (spre exemplu, o situație critică din punct de vedere financiar).

Acest tip de mit se construiește în jurul întrebărilor:

– **Cum vor reacționa angajații într-o asemenea situație?**

– **Cum se va comporta instituția față de angajați?**

În afara acestei clasificări, studiul miturilor arată că ele pot fi grupate și într-o altă manieră, respectiv, după **obiectivele urmărite**. Potrivit acestui criteriu, miturile pot fi clasificate în: **raționaliste, de valorizare, de identificare și dualiste**.

– **Miturile raționaliste** stabilesc relația cauză-efect a unor acțiuni trecute și oferă legitimitate unor acțiuni asemănătoare în viitor. Un exemplu tipic îl constituie relatarea faptei subordonatului care într-o situație catastrofică – incendiu, inundație, cutremur etc.

– salvează bunuri sau valori aparținând instituției punându-și în pericol viața. Recompensa materială și morală este substanțială pentru a înrădăcina în mintea angajaților ideea unei loialități și, respectiv, recompense în situații ulterioare întrucâtva asemănătoare.

– **Miturile de valorizare**, prin care sunt puse în evidență diferențele de statut dintre angajați și explică apropierea sau starea de dizgrație față de vârful piramidei. Tipică pentru acest mit este situația angajatului competent, loial, conștiincios care, făcând în mod constant dovada acestor calități, în timp s-a transformat din simplu salariat în asociat al patronului.

– **Miturile de identificare sau de distanțare** pun în circulație un ansamblu de istorii ale căror personaje, de regulă, acționari principali, patroni etc. se diferențiază de restul angajaților introducând opoziții evidente sub forma unor exprimări ca: „pentru mine”, „firma mea”, „față de voi” etc.

– **Miturile dualiste**, prin care se exprimă tensiunea ce poate exista între realitatea organizației și valorile angajaților care reflectă valorile societății în sens larg.

5.2.2. Actorii și eroii

Actorii sunt personajele care au populat sau populează firma la un moment dat. Cu roluri mai mult sau mai puțin importante ori făcând parte numai din figurație, actorii instituției sunt, în general, destinați uitării și nu intră în memoria colectivă a instituției. Nu același lucru li se întâmplă însă eroilor.

Eroii sunt personaje centrale ale miturilor. Sunt acceptați sau promovați ca eroi, indivizi care, în virtutea personalității, actelor sau atitudinilor intră în memoria colectivă a instituției. Apar ca eroi, în special, fondatorii unor firme de renume sau persoanele care au adus succesul unor instituții aflate în situații critice, ca urmare a unor remanieri majore.

De asemenea, devin eroi managerii care dețin charisma și promovează spiritul de lider, indivizi de excepție care fac dovada unei competențe sau a unor aptitudini ieșite din comun.

Eroii au darul de a personaliza instituția oferindu-i o anumită identitate, în același timp, prin ei se consolidează sentimentul de apartenență la grup și la succesul acestuia, de identificare a actorilor cu modelele oferite de instituție.

În învățământ există mai multe instituții care au purtat numele unor altfel de eroi educaționali (Spiru Haret, Moise Nicoară, etc.).

5.3. Factori de influență ai apariției și evoluției culturii instituției

Deseori a apărut – mai ales în practică – întrebarea: cum se explică faptul că instituții ce aparțin aceleiași ramuri de activitate, similare ca mărime, dotare, tehnică și chiar oportunități sunt atât de diferite? Explicația, relativ recentă, vizează diferența de tip cultural? Care sunt însă factorii care influențează apariția, dezvoltarea sau transformarea unui anumit model cultural?

În principal, aceștia pot fi grupați în două mari categorii în funcție de proveniența lor.

5.3.1. Factori externi

Acești factori țin de mediul ambiant și exprimă, de regulă, influențele mediului național. Dintre acești factori cei care exercită cea mai vizibilă influență sunt:

5.3.1.1. Cultura națională

Cultura instituției nu poate fi judecată și înțeleasă independent de cultura țării în care funcționează și, bineînțeles, de cultura națională a țării de origine.

Prin intermediul factorilor demografici și socioculturali sunt stabilite, acceptate sau respinse credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale, concepțiile de bază ale culturii instituției. Astfel, valori cu care individul vine în instituție privesc drepturile și libertatea omului, sanctitatea proprietății private, pragmatismul, credința că propria străduință și capacitate determină succesul sau insuccesul în viață.

Cultura națională, incluzând și modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor, constituie un fond comun cu care se stabilesc diferențele apreciabile între culturile

organizațiilor aflate în diferite zone ale globului. Spre exemplu, pe planul simbolisticii este sigur că nici o cultură națională nu a mers atât de departe în crearea și consolidarea valorilor ca instituțiile japoneze prin: drapele, imnuri, gimnastica națională, cartă instituției. Toate acestea se înscriu în sistemul de simboluri ale fiecărei organizații, care derivă însă din cultura națională japoneză.

5.3.1.2. Clienții

În funcție de segmentul de piață căruia i se adresează produsul sau serviciul de dimensiunea, nivelul exigențelor potențialul și perspectivele dezvoltării acestuia, instituția poate dezvolta o cultură mai mult sau mai puțin pozitivă, în cazul în care trebuințele clienților și satisfacerea lor reprezintă valori reale și pozitive, firma își poate exprima strategia în felul următor:

- regula 1: clientul are întotdeauna dreptate;
- regula 2: dacă clientul greșește, vezi regula 1.

Într-o instituție de tip conservator, clientul și pretențiile lui sunt percepute negativ și transferate în nonvalori: „Clientul este o povară, un rău necesar”.

5.3.1.3. Factorii tehnici și tehnologici

Determină diferențieri masive între culturile ce aparțin unor instituții din ramuri diferite. Spre exemplu, în instituțiile administrative ce furnizează servicii publice și care funcționează în medii strict reglementate, factorii tehnici și tehnologici exercită o influență mai redusă, reflectată mai ales în procedurile specifice realizării serviciilor. Culturile lor tind să fie mai conservatoare în comparație cu cele dezvoltate în instituțiile confruntate cu puternici competitori. Firmele aparținând, spre exemplu, unor ramuri caracterizate prin schimbări tehnologice rapide și frecvente înnoiri ale produselor – industria electronică, a calculatoarelor, aerospațială – suportă presiunea puternică și continuă a factorilor

tehnici și tehnologici, în consecință, cultura instituției va trebui să promoveze credințe, valori și norme orientate spre schimbare, performanță tehnică și economică, cooperare, implicarea personalului. În același timp, se remarcă faptul că tehnologiile diferite promovate în cadrul aceleiași instituții pot genera diferențe apreciable. Astfel, se promovează subculturi aparținând diferitelor produse, sedii sau compartimente.

5.3.1.4. Factorii juridici

Aceștia se manifestă diferit pentru companiile naționale sau multinaționale.

Pentru organizațiile naționale, modul de interpretare și de respectare a legilor poate genera valori sau nonvalori legate de cinste, corectitudine, apărarea bunurilor sau banilor instituției și personalului.

Companiile multinaționale dezvoltă, de regulă, o politică unică prin care se ghidează activitatea filialelor, indiferent de spațiul geografic. Dar transpunerea acesteia în practică trebuie să țină seama și să se adapteze la legislația locală, ceea ce influențează vizibil cultura instituțională a diverselor filiale. Spre exemplu, reglementările privind salariile, drepturile de concediu, durata zilei și săptămânii de lucru, protecția socială pot dezvolta perspective și valori diferite în filialele McDonald's din România față de SUA, Anglia, Franța etc.

5.3.2. Factorii interni

Factorii interni țin de originea, evoluția și personalitatea instituției. În principal, în această categorie sunt incluși:

5.3.2.1. Fondatorul firmei sau alți lideri apăruiți pe parcurs. Valorile culturale majore ale multor instituții de succes au fost

conturate de înșiși fondatorii lor: Harley Procter la Procter & Gamble, Walt Disney la Walt Disney Productions, Thomas Watson Jr. la IBM. Acești eroi și-au pus amprenta personalității asupra întreprinderilor create și conduse de ei un anumit timp. Nu este exclus ca, pe parcursul evoluției, pe lângă eroii fondatori să apară personalități remarcabile care sesizează oportunitatea unor schimbări culturale, operând modificările necesare redresării firmei. Desigur, modificarea modelului cultural nu aduce întotdeauna succes, ci, în funcție de concepțiile noului lider, poate introduce nonvalori datorate unor principii nerealiste.

5.3.2.2. Istoria și tradiția instituției

Modul în care a fost înființată instituția – ca firmă particulară, instituție publică sau mixtă – transmite în timp o serie de valori, perspective și concepții. Spre exemplu, în firmele cu caracter familial există pe planul perspectivelor o puternică opoziție în recrutarea și promovarea managerilor proveniți din exterior. Valorile sunt, în acest caz, centrate pe loialitate, disciplină, iar concepțiile de bază descind dintr-un management paternalist. Angajații sunt conștienți de trecutul instituției, iar aceasta duce la consolidarea culturii. Multe din normele, regulile și procedurile care funcționează în instituții sunt tradiționale, fiind o continuare a celor promovate inițial. În general, valorile stabilite la un moment dat, în mod deliberat, sunt consolidate nu numai prin obiceiuri și experiență, ci și prin tendința oamenilor de a opune rezistență la schimbări.

5.3.2.3. Dimensiunile instituției

Organizațiile de mari dimensiuni cu multe filiale sau sedii răspândite pe o mare mărime geografică pot genera, concomitent, mai multe tipuri de culturi ce coexistă în cadrul unei culturi

dominante. Nu de puține ori, ele pot intra chiar în conflict. În schimb, organizațiile de dimensiuni mici promovează o cultură omogenă și stabilă, cu o puternică înrădăcinare în obișnuințe și mentalități, a valorilor și concepțiilor de bază.

5.3.2.4. Procesele de recrutare și integrare a personalului

Majoritatea oamenilor nu-și dau seama că aparțin unei culturi decât în momentul când părăsesc o instituție pentru a se angaja într-o alta sau sunt supuși unor evenimente dramatice în viața firmei (fuziune, sciziune, restrângerea activității), în aceste situații, ei suferă un adevărat șoc cultural, fiind dezorientați de noul model cultural. Vechile modalități de acțiune pot să fie puse la îndoială sau chiar luate în derâdere, ceea ce promovează sentimente de nesiguranță, frustrare. În general, tind să recruteze și să promoveze oamenii capabili să se adapteze culturii, eliminându-i pe cei care ar provoca situații de „revoltă”.

5.3.3.5. Perenitatea valorilor și concepțiilor

Reprezintă cel mai puternic factor intern de menținere și consolidare a culturii organizației. Spre exemplu, Thomas Watson Jr. a stabilit următorul set de concepții care dăinuie și astăzi:

- IBM înseamnă service;
- IBM respectă individul și personalitatea lui;

Fiecare persoană trebuie să-și îndeplinească sarcinile tinzând permanent spre o manieră superioară de realizare.

Aceste concepții au funcționat încă de la începutul firmei, generând valori prin care se recunoaște și recompensează efortul, creativitatea, aderența la obiectivele instituției, respectul față de clienți și, nu în ultimul rând, mândria profesională. Astfel, credința

sinceră în anumite concepții și valori, concepute ca atare și nu ca sloganuri lipsite de onestitate, conduc la transpunerea lor în practică. Oamenii gândesc, vorbesc și se comportă în maniera respectivelor concepții și valori. Astfel, ei afirmă: „lucrez la IBM” și nu „sunt analist de sistem”. Menținerea concepțiilor și consolidarea valorilor a asigurat organizației un cadru de stabilitate propice creșterii și impunerii ei pe piață.

5.4. Tipuri de culturi instituționale

Clasificarea culturilor instituționale implică o serie de dificultăți datorate nu numai mării lor diversități – corespunzătoare personalității și individualității fiecărei instituții – ci și eterogenității criteriilor și punctelor de vedere promovate de diverși autori, în cele ce urmează, prezentăm doar două tipuri principale, ele fiind tipurile ce pot fi cel mai ușor de identificat. Facem precizarea că, în practică, tipurile prezentate nu se vor găsi niciodată în forma lor pură, anumite compartimente ale instituției promovând subculturi diferite față de modelul cultural predominant al instituției.

5.4.1. Un prim criteriu de clasificare îl constituie **contribuția la performanțele firmei**, potrivit căruia pot fi detectate:

5.4.1.1. Culturi puternice sau pozitive caracterizate prin omogenitatea valorilor și perspective care oferă motivarea pozitivă. Concepțiile de bază sunt orientate spre consultarea subordonaților, decizia de grup, cooperare. Deși, în genere, este admis faptul că acest tip de cultură generează performanțe înalte, practica demonstrează că această regulă nu funcționează liniar și nu este valabilă pentru toate cazurile.

Punctele forte potențiale ale culturilor puternice cuprind: o bună coordonare, rezolvarea conflictelor și succesul financiar.

Slăbiciunile potențiale ale culturilor puternice cuprind: patologia internă (concurența internă puternică, secretomania, paranoia), rezistența la schimbare, conflictele culturale în cazul fuziunilor și achizițiilor.

5.4.1.2. Culturile negative

Se întâlnesc, de regulă, în marile corporații. Se caracterizează prin concepții ce promovează aroganța, birocrăția, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat cu precădere spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele clienților, acționarilor și ale personalului.

Elita culturală promovează, în general, strategii inadecvate, depășite în comparație cu schimbările mediului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul instituției în special cele provenite din partea subordonaților. Sunt neacceptate persoanele ale căror valori individuale converg spre încredere, altruism și deschidere spre exterior.

5.4.2. În funcție de **configurație**, culturile instituționale preiau anumite mecanisme ale organizației structurale. Pot fi, astfel, identificate următoarele tipuri:

5.4.2.1. Cultura tip pânză de păianjen

Se întâlnește în organizațiile mici, syndicate sau în organizațiile politice. Are forma unei rețele concentrice, cu un singur centru de autoritate, cu linii de forță și influență exercitate radial, de la centru spre exterior.

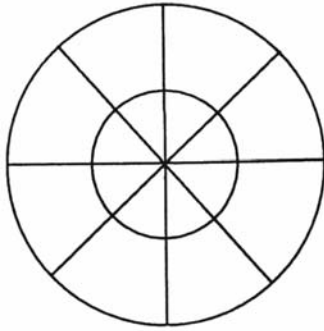


Fig. 5.1. – Cultura tip pânză de păianjen²²

Puterea este concentrată la nivelul unui singur promotor și animator cultural. Controlul este exercitat de persoane bine alese. Funcționarea ei depinde exclusiv de deciziile centrului. Acest tip cultural atrage oameni înclinați spre putere și neinteresați de securitate. Se poate adapta extrem de rapid cerințelor mediului. Valorile se centrează asupra performanțelor individuale, egocentrismului, rezistenței fizice și psihice. Există o mare toleranță în privința mijloacelor folosite pentru realizarea obiectivelor.

Celebrul dicton „scopul scuză mijloacele” face parte din concepțiile de bază ale acestui model cultural.

Atmosfera în aceste organizații este aspră și dură, predomină ritualurile de umilire, de diferențiere și degradare; rareori se practică ritualuri integratoare. Reușitele sunt însoțite de un nivel scăzut de satisfacții. Fluctuația personalului este mare datorită imposibilității de a suporta acest climat dur, de competiție. Este un model cultural extrem de neplăcut dar foarte eficient în realizarea obiectivelor.

²² Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. – Managementul organizației, pag. 162, Ed. Economică, București 1998

5.4.2.2. Cultura tip templu

Se dezvoltă în instituțiile mari, cu pronunțate mecanisme birocratice, în care funcționarea este asigurată de realizarea inerțială a anumitor roluri specializate de către personal. În cadrul ei apar și se mențin subculturi în departamente specializate: producție, financiar, marketing, personal, cercetare-dezvoltare etc., care formează și coloanele pe care se sprijină templul.

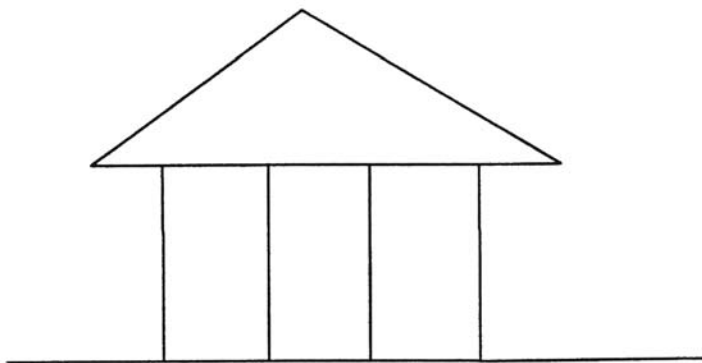


Fig. 5.2. – Cultura tip templu

Valorile și perspectivele sunt date de acoperișul templului. Ele sunt clare, exprimate în scris cu tendința evidentă spre rigidizare. Ele gravitează în jurul disciplinei, respectului procedurilor și regulamentelor de ordine interioară. Perspectivele individuale sunt, în general, restrânse și legate de îndeplinirea unui rol specializat. Promovarea este lentă. Atmosfera este relativ calmă și protectoare pentru indivizii cărora le asigură posibilitatea unei specializări profesionale. Sunt mai puțin întâlnite ritualurile de integrare și mai frecvente cele de diferențiere, care marchează diferențele de statut între acoperiș și coloanele templului.

Pentru persoanele ambițioase este un model cultural nesatisfăcător. Ele vor aspira fie către sursa de putere, fie vor părăsi organizația.

5.4.2.3. Cultura tip rețea se bazează pe distribuirea sarcinilor potrivit potențialului intelectual și profesional al indivizilor. Apare mai ales în structurile complexe în care mecanismele de funcționare au la bază sarcinile profesionale (de exemplu, în structura de tip matriceal sau în structurile de tip organic), în cadrul ei, personalul dispune de autonomie în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor. Valorile promovează creativitatea, lucrul în echipă, realizarea obiectivelor comune înaintea celor individuale.

Perspectivile individuale sunt asigurate de nivelul rezultatelor obținute. Concepțiile de bază afirmă încrederea în om, în capacitatea de creativitate, autodirijare și control, nivelul ridicat de responsabilizare.

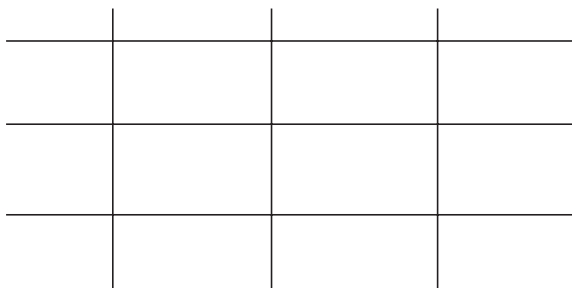


Fig. 5.3. – Cultura de tip rețea

5.4.2.4. Cultura tip roi este destul de rar întâlnită. Individul deține rolul central. Structura și instituția însăși este pusă în slujba intereselor individuale. Instituția nu pare să dețină suficientă putere pentru a impune indivizilor un obiectiv comun.

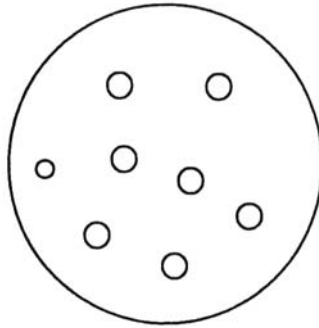


Fig. 5.4 – Cultura de tip roi

Într-o asemenea cultură, individul poate oricând părăsi instituția dar aceasta nu-l poate disponibiliza. Concepțiile de bază au în vedere autoritatea profesională și nu cea ierarhică, formală.

Valorile culturale țin și ele de performanță, individualism, indiferență față de instituție. Membrii instituției fac ceea ce știu mai bine și sunt consultați pe problemele în care sunt experți. Acest tip de cultură poate fi întâlnit în barourile de avocați, firme de consultanță, asociații de artiști plastici, arhitecți, designeri, firme de publicitate.

În stare pură, acest tip cultural este rar întâlnit, dar există frecvent indivizi în cadrul altor culturi care tind spre cultură de tip roi, persoană individuală, ca, de exemplu: consultanții din orice instituție, arhitecții și medicii din organismele guvernamentale, cadrele universitare. Toate aceste categorii socioprofesionale au un redus atașament față de instituție în care activează, privind-o ca pe cadrul în care-și pot desfășura activitatea, oferind și patronului un oarecare beneficiu.

Există și alte tipuri de culturi mai puțin identificate în instituțiile din România.

5.5. Leadership și cultură

Spre deosebire de rădăcina latină a cuvântului manager „manus” adică „mână”, cea a cuvântului lider este termenul anglo-saxon, „lead” ce înseamnă „cale” sau „drum”.

Leadershipul constă, în esență, în capacitatea liderilor de a influența, în principal prin relații interpersonale, subordonații și colaboratorii să realizeze anumite obiective sau activități.

Pentru o bună înțelegere a conceptului de leadership el poate fi definit ca și „atribut” și ca și „proces”.

Ca **atribut**, leadershipul este o colecție de caracteristici, tipare comportamentale și trăsături de personalitate, care îi fac pe unii conducători mai eficace în realizarea unui anumit set de obiective.

Ca **proces**, leadershipul este acțiunea liderului întemeiată pe diverse surse de putere și pe un set specific de aptitudini, îndreptată spre influențarea membrilor unui grup, pentru ca activitatea acestora să urmărească realizarea unui obiectiv comun.

Dintre aptitudinile și competențele liderilor amintim: carisma pozitivă, spiritul arhitectural, impetuozitatea, solidaritatea, receptivitatea, conștiinciozitatea, inteligența analitică, inteligența emoțională.

Între lideri și manageri există distincții evidente:

- • Liderii sunt interesați de viitor, pe când managerii de prezent;
- Liderii sunt interesați de schimbare, pe când managerii preferă stabilitatea;
- Liderii sunt dominați de viziune, în timp ce managerii preocupați de norme și regulamente, se concentrează asupra instrucțiunilor;
- Liderii întreabă „de ce?”, în timp ce managerii întreabă „cum?”;
- Liderii știu să simplifice lucrurile, în timp ce managerilor le place complexitatea;

- Liderii își folosesc intuiția, pe când managerii se bazează pe logică.

Problematika leadershipului este complexă pentru că în orice instituție există o interfață între lider, angajator și situație. Liderii în lumea contemporană, reinventează instituții și, organizații, iar dimensiunea culturală este evidentă.

Cunoașterea elementelor constitutive ale culturii ne ajută să înțelegem mai bine deosebirile dintre stilurile de conducere ale liderilor din diferite culturi. Aspectele conducerii care sunt influențate de deosebirile culturale sunt multe:

- Modul în care este percepută conducerea (atât de lider, cât și de subordonați) este influențat de atitudinea specifică față de autoritate din țara respectivă.

- În special în corporațiile internaționale – în care se încearcă adesea să se impună o anumită simplificare și uniformizare a stilurilor comportamentale, indiferent unde sunt plasate unitățile respective – există o împletire strânsă între cultura națională și cea organizațională.

- Stilul procesului decizional variază de la o cultură la alta.

- Motivarea și controlul nu pot fi înțelese decât în contextul unui management intercultural.

- Un bun management al echipelor multiculturale depinde de împletirea unor elemente provenite din diferite culturi.

Cultura este un subiect de discuție foarte complex. Multiculturalismul este și mai complex. Din această cauză, au fost puse la punct mai multe cadre conceptuale, menite să simplifice aspectele culturale. Unele dintre ele introduc un număr de dimensiuni care pun în valoare tiparele culturale specifice. Dimensiunile respective, prezentate adesea ca niște axe între doi poli opuși (sau două extreme), pot fi rezumate astfel:

- **Percepția asupra mediului.** Una dintre dimensiunile folosite sistematic sub forma unei axe între două extreme se referă

la modul în care vedem lumea și pe cei din jurul nostru. Unii oameni au un sentiment de dominație asupra naturii. Alții se simt ei dominați de mediul lor. Unii tolerează bine incertitudinea, alții evită riscurile. Unii consideră că oamenii sunt în general buni, alții că sunt în general răi.

• **Orientarea față de acțiune.** Unii oameni preferă să fie călăuziți. Alții preferă să-i călăuzească ei pe cei din jur. Unii privesc spre interior, considerând că dețin controlul asupra propriilor vieți. Alții privesc în afară și simt că nu se află în control.

• **Atitudinea față de stările afective.** Unii își exprimă emoțiile, alții se controlează și-și inhibă cât pot stările afective.

• **Limbajul, în vorbire și în scris, unii oameni preferă un limbaj pe care l-am numit “puternic contextual” (adică folosesc o exprimare ocolită, dificil de interpretat). Alții recurg în general la un limbaj “slab contextual”, care este comparativ mai ușor de interpretat.**

• **Spațiul.** Unii oameni preferă să se plaseze într-un spațiu privat, respectând totodată spațiu privat al celor din jur, pe când alții preferă mediile publice (și se sinchisesc prea puțin de nevoia de intimitate a celorlalți).

• **Relațiile.** În relațiile personale și de serviciu, unii oameni susțin individualismul și competiția, alții țin la colectivism și cooperare. Unii cred în aplicarea unor norme *universal* valabile și respectate de toată lumea, pe când alții susțin normele *specifice*, dependente de particularitățile cazului.

• **Puterea.** Unii oameni sunt de părere că statutul este ceva care trebuie *câștigat*, pe când alții cred în statutul *atribuit*. Unii sunt de partea egalității și susțin ca poziția să se bazeze pe meritul propriu, alții subliniază rolul averii, al drepturilor câștigate prin naștere sau alți asemenea factori.

• **Gândirea.** Unii adoptă o abordare deductivă, alții o preferă pe cea inductivă. Unii analizează fenomenele

descompunându-le pe componente, alții procedează într-un mod holist, preferând să vadă relațiile și tendințele în contextul lor.

• **Timpul.** Unii au o orientare *monocronică* (adică preferă să facă un singur lucru o dată), pe când alții sunt *policronici* (adică preferă să facă mai multe lucruri în același timp). Unii sunt mai interesați de trecut, pe când alții, de prezent sau de viitor.

Toate aceste dimensiuni ne pot ajuta cu câte ceva în încercarea noastră de a înțelege mai bine deosebirile dintre mediile culturale și stilurile de conducere.

5.6. Managementul carierei și evaluarea culturii instituționale

În bestsellerul său *Emoțional Intelligence*, Daniel Goleman înscrie că „există excepții frecvente de la regula că IQ-ul prezice gradul de succes – în cel mai bun caz, IQ-ul contribuie cu aproximativ 20% la factorii care determină succesul în viață. Ceea ce înseamnă că 80% din succes ține de cu totul altceva”, Goleman explică în continuare: „Acest cu totul altceva este inteligența emoțională, adică abilitatea de a te motiva și de a continua în ciuda obstacolelor, de a-ți controla impulsurile și de a amâna recompensele, de a-ți stăpâni stările emoționale și de a putea să gândești în continuare în ciuda presiunilor, de a da dovadă de empatie și de a spera”.

Empatia are o dimensiune managerială deoarece se referă la grija și înțelegerea față de situația, sentimentele și motivația colaboratorilor.

Inteligența emoțională și instinctul sunt decisive și în găsirea locului de muncă cel mai potrivit care presupune și evaluarea culturii instituționale²³.

Viitorul angajat trebuie să evalueze eficient cultura instituției pentru a vedea dacă stilul său se potrivește cu aceasta.

²³ Jansen J. – Managementul carierei, pag. 148, Ed. Polirom, Iași, 2007

Se recomandă un set de întrebări adresate cât mai multor angajați, studierea paginii web, a materialelor de marketing și a raportului instituției.

Setul de întrebări poate cuprinde:

Cum ați descrie cultura acestei companii?

Ce este important pentru conducerea generală a companiei?

Cum se iau deciziile (doar de către conducerea generală, prin consens, pe baza colaborării, în situații de criză, sau deloc)?

Care este mediul caracteristic din care provin oamenii de aici?

Cât de important este clientul?

Ce fel de ierarhie există în cadrul companiei?

Care este metoda preferată de comunicare (e-mail, rapoarte, ședințe, *voice mail* sau discuții spontane pe holuri)?

Se apreciază feedbackul? Există și sub ce formă?

Inovația sau asumarea riscului sunt considerate importante și răsplătite ca atare?

Cât de des, când și de ce părăsesc oamenii compania (din proprie inițiativă sau sunt concediați)?

Care sunt oamenii cu cel mai mare succes în companie și de ce?

Există șansa unei experiențe profesionale favorabile dacă viitorul angajat se integrează în cultura instituției, împărtășește valorile recunoscute de toți angajații, felul în care oamenii comunică, ținuta adoptată, tipurile de comportament acceptate.

BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu Armenia (1999) – Management public – Ed. Economică, București.
2. Brătianu, C., (2000) – Management strategic – Ed. Ceres, București.
3. Burloiu, P., (1997) – Managementul resurselor umane – Ed. Lumina Lex, București.
4. Boboc, I., (2003) – Comportament organizațional și managerial – Ed. Economică, București.
5. Dănăiață, I., (1992) – Management general – Ed. „Vasile Goldiș” University Press, Arad.
6. Ilieș, L., (2000) – Managementul resurselor umane – Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
7. Ionescu, Gh., Ionescu Elisabeta, Toma A., Ionescu Adina Letiția (1997) – Managementul general, Funcțiile managementului – Ed. Mirador, Arad.
8. Ionescu, M., (2005) – Instrucție și educație – Ed. „Vasile Goldiș” University Press, Arad.
9. Jinga, I., (2003) – Managementul învățământului – Ed. A.S.E. București.
10. Iosifescu, S., (2000) – Manual de management educațional pentru directori de unități școlare – Ed. ProGnosis.
11. Johns, G., (1998) – Comportament organizațional – Ed. Economică, București.
12. Jansen, J., (2007) – Managementul carierei – Ed. Polirom, Iași.

13. Kets de Vries H.F.R. (2003) – Leadership, arta și măiestria de a conduce – Ed. Codels, București.
14. Lefter, V., Manolescu A. (1995) – Managementul resurselor umane – Ed. Didactică și Pedagogică, București.
15. Maior, C., (2005) – Management instituțional – Ed. „Vasile Goldiș” University Press, Arad.
16. Maior, C., (2006) – Management public – Ed. „Vasile Goldiș” University Press, Arad.
17. Nicolescu, O., Verboncu I. (2003) – Management – Ed. A.S.E., București.
18. Nicolescu, O., (2001) – Sistemul informațional și managerial al organizației – Ed. Economică, București.
19. Nicolescu, O., (2003) – Management comparat – Ed. A.S.E., București.
20. Russu, C., (1993) – Management – Ed. Expert, București.
21. Simionescu, A., (2002) – Management general – Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
22. Stăncioiu, I., Militaru G. (1998) – Management, elemente fundamentale – Ed. Teora, București.
23. Zorlențan, T., Burduș E., Căprărescu G. (1998) – Managementul organizației – Ed. Economică, București.
24. *** Legea 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației (Monitorul Oficial al României nr. 334/2006).

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	5
CAP. I. ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL ȘI EDUCAȚIONAL	7
1.1. Scurt istoric al conceptului de management	7
1.2. Definirea managementului	9
1.3. Rolul școlilor de management și a conceptelor de gândire în evoluția managementului pe plan mondial	10
1.3.1 Școala clasică universală	11
1.3.2. Școala relațiilor umane	12
1.3.3. Școala cantitativă	14
1.3.4. Școala sistemică	15
1.4. Elemente și concepte moderne în activitatea de mana- gement	16
1.4.1. Managementul participativ – factor de îmbunătă- țire a proceselor de management	20
1.4.2. Modalități noi privind motivarea personalului	23
1.5. Metode de management – elemente de bază în desfă- șurarea activității manageriale	23
1.5.1. Management prin obiective	23
1.5.2. Management prin proiecte	28
1.5.3. Management prin inovare	29
1.5.4. Management prin bugete	31
1.5.5. Management prin excepții	33
1.5.6. Tehnica Delphi	34
1.5.7. Cercetarea morfologică	36

1.5.8. Tehnica scenariilor	36
1.5.9. Tehnica Pattern	36
1.5.10. Brainstorming	37
1.5.11. Sinetică	38
1.5.12. Reuniunea Phillips 66	39
1.5.13. Matricea descoperirilor	40
1.6. Considerații conceptuale privind “managementul educațional” și conceptul integral de educație	41
1.7. Atribuțiile și eficacitatea managerilor din învățământ	45

CAP. II. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ÎN INSTITUȚIILE DIN ÎNVĂȚĂMÂNT	51
2.1. Definiția și rolul comunicării în management	51
2.2. Principalele abordări ale comunicării	53
2.3. Componentele procesului de comunicare	55
2.4. Bariere în calea comunicării	57
2.5. Modalități de comunicare	58
2.5.1. Comunicarea orală	58
2.5.2. Comunicarea în scris	61
2.5.3. Comunicarea non-verbală	62
2.6. Canalele de comunicare	63
2.6.1. Prezentarea canalelor de comunicare	63
2.6.2. Canalele de comunicare în instituțiile publice și private	66
2.7. Rețele de comunicare	68
2.8. Rolul comunicării în instituțiile din învățământ	70

CAP. III. MANAGEMENTUL STRESULUI INSTITUȚIONAL ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT	73
3.1. Definiție și scurt istoric al conceptului de stres	73
3.2. Componentele stresului	74

3.3. Cauzele stresului instituțional	76
3.4. Factori de influență	80
3.5. Consecințele stresului organizațional	84
3.6. Managementul stresului în instituțiile din învățământ	88
CAP. IV. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎN INSTI- TUȚIILE DIN ÎNVĂȚĂMÂNT	91
4.1. Definirea conflictelor	91
4.2. Cauzele conflictelor	94
4.3. Clasificarea și dinamica stărilor conflictuale	98
4.4. Analiza situațiilor conflictuale	102
4.5. Rezolvarea conflictelor	104
4.6. Conflictele în instituțiile din învățământ.....	108
CAP. V. CULTURA INSTITUȚIEI	111
5.1. Conceptul de cultură a instituției	111
5.2. Componentele culturii instituției	113
5.2.1. Produse artificiale	114
5.2.2. Actorii și eroii	120
5.3. Factori de influență ai apariției și evoluției culturii instituției	121
5.3.1. Factori externi	121
5.3.2. Factorii interni	123
5.4. Tipuri de culturi instituționale	126
5.5. Leadership și cultură	132
5.6. Managementul carierei și evaluarea culturii instituționale	135
BIBLIOGRAFIE	137
CUPRINS	139

Tipărit la S.C. Gutenberg S.A. Arad
Calea Victoriei nr. 41
Telefon: 0257 230 670; Fax: 0257 254 339
E-mail: gutenberg@arad.astral.ro
