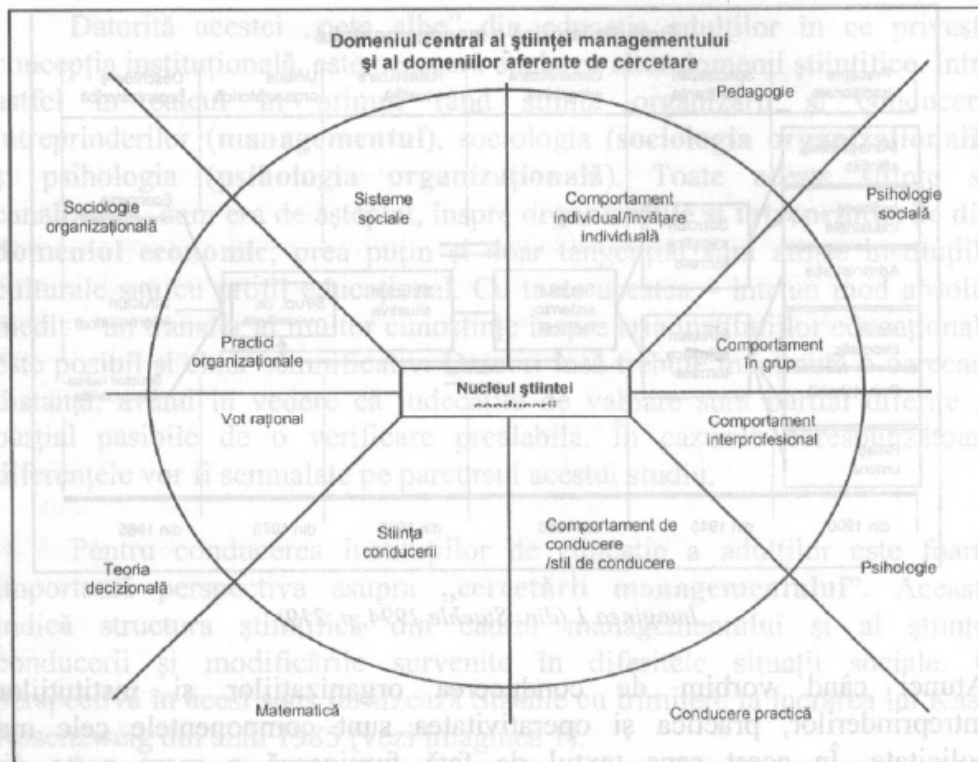


7.2	Analiza de grup, deciziile de grup	72
7.1	Construcția grupului	71
7	Conflictele în cadrul grupurilor: depistare și soluționare	73
Cuprins		
8	Dezvoltarea organizațională	84
0.	Ipoteze, punct de pornire, obiective	5
1.	A conduce – a fi șef – a fi manager	10
2.	Nivelurile și conceptul organizației	19
2.1	Scopurile organizației	20
2.2	Elemente și relații	24
2.3	Organizație și mediu	27
3.	Structuri organizaționale	30
3.1	Aspecte ale organizării instituționale	31
3.2	Modele ale structurii organizaționale	33
3.3	Pedagogie și organizare instituțională	37
4.	Cultura organizațională	39
4.1	Obiectul culturii organizaționale	40
4.2	Cultura încrederii în organizații	43
4.3	Influența culturii organizaționale	44
5.	Conducere și stil de conducere	47
5.1	Principii de conducere	50
5.2	Activități de conducere	52
5.3	Stiluri de conducere	57
5.4	Probleme și contradicții	63
5.5	„Lean-management și nu numai”	64
6.	Dezvoltarea de personal	66
6.1	Selectarea personalului	69
6.2	Conducerea și perfecționarea personalului	69
6.3	Human engineering	72
6.4	Dezvoltarea spiritului de echipă	73

7. Conflictele în cadrul grupurilor:depistare și soluționare	75
7.1 Constituirea grupelor	77
7.2 Analiza de grup, deciziile de acțiune	81
8. Dezvoltarea organizațională	84
8.1 Condițiile dezvoltării organizaționale	87
8.2 Premisele dezvoltării organizaționale	88
8.3 Obstacole în calea dezvoltării organizaționale	90
9. Organizații cu profit și organizații non-profit	93
Soluții la întrebările de reflecție	95
Glosar	99
Bibliografie	103
Despre autor	107
	4
	4.1
	4.2
	4.3
	5
	5.1
	5.2
	5.3
	5.4
	5.5
	6
	6.1
	6.2
	6.3
	6.4



Imaginea 2 (din: Staehle 1994, p. 71, adaptare)

Prima afirmație se referă la faptul că **cei care conduc și cei care sunt conduși sunt oameni/** ființe umane. Aceasta trebuie luată în considerare în primul rând de cititorii acestui studiu. **Tu** ești om, **tu** ai anumite interese și motive de a asimila cunoștințe despre conducerea instituțiilor educaționale. Poate că tu însuși te afli într-o funcție de conducere, poate că tinzi spre o astfel de funcție. Înainte de a trece la aprofundarea acestui studiu, ar trebui să reflectezi asupra **motivului** pentru care ești interesat de conducerea instituțiilor de educație a adulților. În acest sens ar fi indicat să-ți pui câteva întrebări cărora să le dai un răspuns în scris:

Întrebări de reflecție:

Presupunând că sunteți deja implicat în domeniul educației adulților – dați răspunsuri scurte următoarelor întrebări. Puteți face asta și sub forma unui interviu, într-un parteneriat cu un coleg.

- Din ce motive lucrez în această instituție de educație a adulților? Care au fost interesele după care m-am orientat?
- Care dintre motivele care mă fac să lucrez în instituție sunt de ordin personal, care sunt condiționate de instituție sau de locul de muncă?
- Care sunt reprezentările mele despre un loc de muncă satisfăcător, despre o activitate de conducere bine motivată, fără a face apel la informațiile din textul de față?

A doua afirmație se referă la modelul uman care se află la baza comportamentului angajaților dintr-o instituție și care de obicei nu este explicitat. Acest model uman – care de regulă provine din experiența personală și profesională – decide modul și procedeul tactic și strategic din cadrul organizației și al funcțiunii de conducere. În imaginea 3 se găsește imaginea individului în trei ipostaze ale modelului managerial.

Model tradițional	Model axat pe relațiile umane	Model axat pe resursele umane
Ipoteze		
1. Majoritatea indivizilor au o reacție de respingere față de muncă. 2. Salariul este mai important decât munca în sine. 3. Puțini sunt aceia care pot și vor să preia sarcini ce solicită un grad înalt de creativitate, autodeterminare și autocontrol.	Oamenii vor să fie considerați importanți și utili. Ei au nevoie de atenție și recunoaștere. În cadrul motivației față de muncă acesta este un factor mai important decât remunerarea.	Indivizii vor să contribuie la realizarea unor scopuri semnificative, la a căror formulare să fi fost implicați ei înșiși. Majoritatea indivizilor ar putea prelua sarcini mult mai creative sau dificile decât cele pe care le solicită sarcinile lor actuale.
Recomandări		
1. Managerul trebuie să și supervizeze și controleze foarte atent angajații. 2. Sarcinile trebuie distribuite în etape simple, repetitive, ușor asimilabile. 3. El trebuie să dea indicații detaliate care mai apoi să fie ușor de aplicat.	Managerul ar trebui să confere fiecărui angajat al său sentimentul că este util și important. El trebuie să se asigure că angajații lui sunt permanent informați și să le asculte doleanțele. El trebuie să le permită angajaților să se coordoneze și să controleze singuri.	Managerul ar trebui să abordeze în mod lucrător greșelile și defectele angajaților. El trebuie să creeze o atmosferă în care angajații să poată evolua fără a întâmpina interdicții. El trebuie să se asigure de gradul de colegialitate dintre angajați, dar și de capacitatea acestora de a se autodetermina și autocontrola.
Așteptări		
1. Indivizii vor face față solicitărilor profesionale dacă salariul este corespunzător și șeful corect. 2. Dacă sarcinile corespund capacității celui responsabil, iar angajații sunt supervizați atenți, se va ajunge la stadiul „trebuie”	Formarea și dialogul satisfac nevoile de recunoaștere și punere în valoare. Satisfacerea acestor nevoi duce la o stare de mulțumire, reducându-se astfel reacțiile de opunere față de autoritatea formală.	Colegialitatea, autodeterminarea și autocontrolul duc la creșterea productivității. Ca efect secundar, este posibil să crească și starea de satisfacție, având în vedere că angajații își pot folosi capacitățile la valoarea lor maximă.

Imaginea 3 (din: Staehle 1994, p. 740)

7. să cunoască procedee și tehnici ale abordării cerințelor și conflictelor din organizații;
8. să verifice cât mai exact și concret referirea la elementele organizatorice și scopurile pedagogice;
9. să mențină viu interesul pentru discuții, activități și decizii în cadrul instituției;
10. să obțină materiale și argumente pentru o dezvoltare continuă a instituției;
11. să ordoneze și să abordeze cât mai bine conflictele și problemele din perspectiva organizațională;
12. să modifice și să reflecteze critic propriile activități de conducere;
13. să dezvolte principii în comportamentul și activitatea de conducere;
14. să formuleze perspectivele pentru o dezvoltare managerială proprie.

1. A conduce – a fi șef – a fi manager

A conduce, a fi șef și a fi manager au o latură comună; nu este indicat doar un anumit tip de activitate, ci și o structură ierarhică. Aceste activități desemnează într-o mai mică sau mai mare măsură spectrul de activitate aflat în legătură cu o poziție ierarhică superioară. Astfel aceste concepte conțin și aspectul de **dominare** a indivizilor de către indivizi, latura impetuoasă a **puterii**, un conținut care se pare că contrazice obiectivele educaționale iluministe (cf. Hinkel/ Ryser 1993). În acest sens, din punct de vedere istoric se poate constata o schimbare: până în anii '70 a existat în realitatea germană și europeană concepția că poziția de conducere este una nepopulară, fără contur, care vine în contradicție cu latura profesională. Această situație s-a dizolvat în urma paradigmei deciziilor de grup și colective. În ziua de azi persoanele în funcții de conducere au mare căutare, cu specificarea că sunt preferate cele care își pot prezenta deciziile în mod discursiv, participativ și argumentativ.

Dificultatea de a da o denumire celei mai înalte poziții din instituțiile educaționale este deseori evitată prin utilizarea termenului de „director” (sau, în cazuri de excepție, „directoare”). Acest termen intervine de multe ori în educația adulților și pe motivul că denumirea coincide cu cea a conducătorului unei școli; conducerea unei universități populare, de exemplu, a fost echivalată cu cea a școlilor de educație generală.

În timp ce conducătorul, șeful și managerul desemnează poziții organizaționale ierarhice, a conduce, a fi șef și a fi manager fac referire la practică, la aspectul aplicativ. Pe parcursul acestui studiu nu se pune accent prea mare pe **poziție**, cât mai degrabă pe **activitate**.

Conceptul de (a fi) manager s-a răspândit în spațiul lingvistic german pe baza preluării din best-seller-ul american al lui James Burnham (The managerial evolution, 1941), apărut în 1984. Managementul și „a fi manager” fac referire la latura organizațională, desemnând **activități precum planificarea, organizarea, coordonarea, controlul**. Managementul și denumirea activității aferente sunt în limba engleză termeni consacrați care în mare măsură sunt folosiți ca atare și în limba germană, mai ales la nivelul economic, comercial.

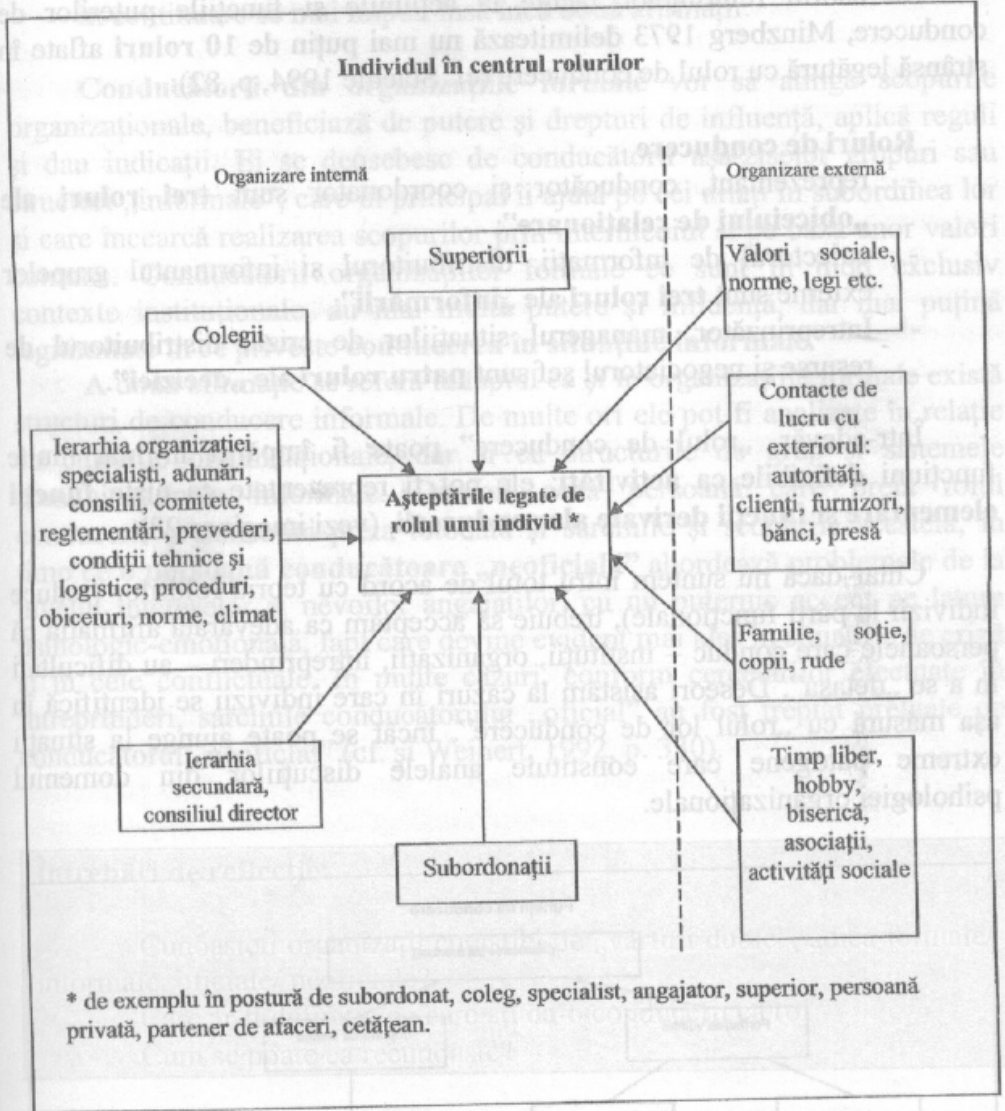
Termenii „conducere” (Führung n.t.) și „a conduce” (führen n.t.) au devenit aproape perimați din cauza perioadei regimului fascist. De aceea îi întâlnim doar în substantive compuse („Unternehmensführung” *conducerea întreprinderii* n.t.). Termenii provin din discuțiile purtate în domeniul psihologiei și psihologiei sociale și în mod tradițional au o relație restrânsă cu aspectele economice. Deseori au fost utilizați ca echivalenți germani ai cuvintelor englezești „management” și „a fi manager” (în special în adaptările din literatura americană de specialitate).

Termenii de „șefie” și „a fi șef” sunt mai puțin încărcati de semnificații secundare. Și ei conțin o dimensiune personală și psihologică însemnată, în schimb sunt mai mult orientați spre un anumit obiect.

În funcție de branșă, termenii de conducere, șefie, management sunt utilizați diferențiat, chiar dacă toate au în vizor activitatea „șefului”, a „boss-ului”. În educația adulților s-a impus **termenul de conducere**, respectiv **a conduce**.

Întrebări de reflecție:

- Care sunt activitățile concrete care vă leagă de cele de conducere, management sau șefie?
- Cum se explică dominanța cuvântului „a conduce” sau a constructelor ce îl conțin în educația adulților?



Imaginea 27 (din: Neuberger, p. 84)

PRINCIPII DE CONDUCERE

Introducerea unui proces

- Chestionarea tuturor angajaților
- Alcătuirea unor scheme și înaintarea de propuneri prin intermediul autorității
- Discuții la nivelul întregii instituții
- Luarea în considerare a reacțiilor negative și a celor pozitive
- Popularizare și diseminare
- Aplicarea principiilor
- Departamente și structuri ofertante
- Reglementări ale organizării activității de conducere
- Principiile instituționale
- Dizolvarea sistemului ierarhic
- Dezvoltarea forțelor de conducere
- Recunoașterea succeselor
- Loialitate
- Instrumente ale punerii în practică
- Planificarea scopurilor și a măsurilor
- Convorbiri cu angajații
- Socializarea noilor angajați
- Dezvoltarea personalității
- Teamtraining
- Evenimente de socializare
- Verificări regulate

Imaginea 29 (după: *Avantajul culturii organizaționale 1996, caiet 3, 83/84*)

Întrebări de reflecție:

- În ce măsură sunteți dispus să acceptați principiile de conducere menționate mai sus? Credeți că ar mai fi ceva de adăugat sau ar fi ceva ce trebuie omis?
- Considerați că ele reprezintă puncte orientative pentru realitatea muncii?
- Vi se pare corect ca o neglijare a acestor principii să aducă după sine probleme și dificultăți în activitatea de conducere?
- Se aplică în instituția dumneavoastră principii de conducere unanim acceptate?

5.2 Activități de conducere

S-a văzut până acum că în funcție de nivelul de conducere cerințele referitoare la competențele celor ce conduc se modifică. Tot așa activitățile sunt orientate spre diferitele nivele de conducere. Se disting însă la modul general **tipuri de activități** pe care le desfășoară forțele de conducere. Într-un sistem de observare ce provine din spațiul american, LOS (leader observations system), sunt date 12 categorii diferențiate și explicate începând cu 1987 și în spațiul german (cf. imaginea 30). Aceste activități se referă la **instrumentariul forțelor de conducere**.

<p>1. Planificare/ coordonare</p> <ul style="list-style-type: none">a) Stabilirea scopurilorb) Stabilirea sarcinilor care duc la realizarea scopurilorc) Stabilirea termenelor pentru angajați, grafice temporaled) Indicarea sarcinilor și distribuirea instrucțiunilor de rutinăe) Coordonarea activităților întreprinse de angajați, în vederea unui proces de lucru neîntrerupt <p>2. Recrutarea personalului</p> <ul style="list-style-type: none">a) Descrierea sarcinilor de lucru pentru noile posturib) Transparența concursurilorc) Interviuuri cu aplicațiid) Selectarea aplicațiilore) Contactarea aplicațiilor, pentru a-i anunța dacă au fost angajați sau nuf) Oferirea de argumente, acolo unde este cazul <p>3. Educație (continuă)</p> <ul style="list-style-type: none">a) Prezentarea angajaților, planificarea seminariilor de perfecționare etc.b) Clarificarea rolurilor, răspunderilor, îndatoririlorc) Sprijin, consiliere, coordonarea angajațilord) Sprijinul angajaților în ce privește structurarea planurilor de perfecționare personală	<p>7. Supervizarea/ controlul realizărilor</p> <ul style="list-style-type: none">a) Inspectarea munciib) Runde de lucru, verificarea procesului muncii, călătoriic) Supervizarea datelor (ex. informațiile computerizate, rapoartele de producție și finanțe)d) Întreținere preventivă <p>8. Motivare/ accentuare</p> <ul style="list-style-type: none">a) Recunoașterea și acceptarea remunerărilor formaleb) Solicitarea loialității, a implicăriic) Transmiterea de laude, aprecierid) Încredere, acolo unde ea lipseștee) Luarea în considerare a propunerilorf) Reacție pozitivă față de realizărig) Creșterea pretențiilor profesionaleh) Delegarea responsabilității și a autoritățiii) Angajații beneficiază de libertatea de decizie în ce privește planificarea propriei activitățij) Reprezentarea grupei în fața superiorilor, susținerea și sprijinirea unui angajat
---	---

<p>4. Decizie/ soluționarea problemelor</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Definirea problemelor b) Alegerea uneia sau mai multor alternative sau strategii c) Comportamentul față de situațiile critice cotidiene d) Cântărirea „trade-off”-ului, analiza costuri-profit e) Luarea deciziilor de desfășurare <p>5. Scriptologie</p> <ul style="list-style-type: none"> a) prelucrarea corespondenței b) citirea rapoartelor, a corespondenței c) Întocmirea rapoartelor, luarea de notițe, conceperea de scrisori d) Rapoarte de rutină asupra situațiilor financiare e) Scriptologie generală <p>6. Schimbul de informații de rutină</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Răspunsul la întrebări legate de activitatea zilnică b) Preluarea și transmiterea de informații c) Transmiterea rezultatelor din cadrul convorbirilor d) Preluarea sau transmiterea informațiilor prin telefon e) Ședințe informative cu personalul (ex. interpretarea situației financiare, ultimele indicații de la nivelul politicii instituționale etc.) 	<p>9. Măsuri disciplinare/ pedepse</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aplicarea regulilor și principiilor în vigoare b) Respingerea non-verbală a șicanelor, a bârfelor c) Eliberarea din funcție, desfacerea contractului de muncă, scurtarea normei d) Aplicarea muștrărilor formale e) Criticarea angajaților f) Reacție negativă față de realizări <p>10. Interacțiunea cu ceilalți</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Relații publice b) Clienți c) Contacte cu furnizori, vânzători d) Convorbiri în afara instituției e) Activități caritabile <p>11. Soluționarea conflictelor</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Soluționarea conflictelor interpersonale dintre angajați b) Apelarea la o autoritate superioară în vederea soluționării unui conflict c) Apelarea la o terță persoană pe post de negociator d) Încercarea de a stabili un acord între părțile aflate în conflict e) Încercarea de a soluționa conflictul cu un angajat <p>12. Activități sociale/ politice</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Discuții ce nu au legătură cu activitatea profesională (situații familiale sau personale) b) Glume spontane c) Discutarea zvonurilor, a bârfelor d) Plângeri, comentarii fără rost, „a trage clapa” celorlalți e) Activități politice, intrigi
--	---

Imaginea 30 (din: Neuberger 1994, p. 168)

Numeroase cercetări au dus la rezultatul că forma în care forțele de conducere își desfășoară în principal activitatea este **convorbirea planificată**. Această formă le ocupă aproape 60% din timp. Pe locul doi se