Leonardo da Vinci

TEHNE

Centrul pentru Dezvoltare şi Inovare în Educaţie

Bucuresti 061311, ROMANIA
Bd. Timisoara 37, T10-AP78
Tel./ fax: +4 021 746 53 39
E-mail: office@tehne.ro
www.tehne.ro

Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017

Metode de intervenţie în organizaţii

„Acest proiect a fost finanţat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicaţie (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului şi Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informaţiei pe care o conţine."

MODUL DE FORMARE

METODE DE INTERVENŢIE ÎN ORGANIZAŢII

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

TEHNE - Centrul pentru Dezvoltare şi Inovare în Educaţie
TEHNE este o oganizaţie activă în domeniul educaţiei, derulând programe şi proiecte de elearning, dezvoltare curriculară, educaţie pentru cetăţenie democratică, învăţare permanentă şi formarea continuă a cadrelor didactice.

Cuprins:

INTRODUCERE

TIPURI DE INTERVENŢIE

1. formarea
2. interviul şi ancheta
3. consultările şi supervizările
4. analiza instituţională
5. cercetarea-acţiune
6. consultanţa organizaţională internă

EXEMPLE: GRUPUL BALINT, ANCHETA

1. grupul Balint
2. ancheta

BIBLIOGRAFIE

INTRODUCERE

Analiza organizaţională şi intervenţia în organizaţii se bazează pe metode derivate din psihologia socială. Aceasta utilizează metodele şi tehnicile de investigare ale ştiinţelor sociale: experimentul, practicile de formare şi de psihoterapie, precum şi practicile sociale de intervenţie existente deja în societate.

TIPURI DE INTERVENŢIE

1. Formarea

Formarea şi perfecţionarea profesională, de regulă, nu se aplică grupurilor reale, grupurilor de muncă, şi nu este orientată spre construirea de echipe. Totuşi, în cazul în care formarea se adresează unor grupuri deja constituite şi care operează în cadrul firmei, componenta de intervenţie a formării nu poate fi neglijată. O parte esenţială de analiză a organizaţiei se realizează în cadrul analizei de nevoi de formare; pentru desfăşurarea unei formări profesionale eficiente, este strict necesară cunoaşterea nivelului de competeţe existent şi a celui necesar în organizaţie, definirea clară a obiectivelor formării profesionale. O serie de instrumente pentru analiza nevoilor de formare trebuie elaborate, fie la nivelul instituţiei, dacă formarea are loc la acest nivel, fie la nivelul furnizorilor de formare. S-a dovedit, de multe ori, că eficienţa cursurilor de formare şi impactul acestora asupra calităţii activităţii companiei sporesc mult dacă activităţile de formare sunt dublate de alte activităţi de consultanţă şi dezvoltare organizaţională internă, care să se desfăşoare şi după ce cursurile de formare s-au încheiat.

2. Intreviul şi ancheta

Anchetele şi sondajele sociologice sunt printre cele mai populare metode de investigare a fenomenelor sociale din interiorul organizaţiilor. Chiar dacă accentul metodei cade pe identificarea fenomenelor şi pe analiză, componenta de intervenţie în organizaţie este semnificativă. Relaţia de comunicare ce se stabileşte în cazul aplicării acestor metode este asimetrică, cel care a conceput întrebările şi care le formulează aşteaptă răspuns din partea subiecţilor. Anchetele interne în organizaţie se pot desfăşura pe teme de interes privind dezvoltarea firmei, principalele disfuncţii sau riscuri, conflictele organizaţionale. Există mai multe avantaje ale metodei, cum ar fi: rapiditate, costuri relativ reduse, controlul asupra respondenţilor.

Interviul se practică frecvent în organizaţii, fie pentru ocuparea unui post, pentru identificarea problemelor, pentru aflarea unor informaţii privind relaţiile sociale, gradul de confort al angajaţilor, preocupările şi temerile acestora, părerea angajaţilor privind proiectele de schimbare din companie.

3. Consultările şi supervizările

Acestea se realizează de către o persoană calificată, de regulă neaparţinând organizaţiei, care lucrează pe baze contractuale. De cele mai multe ori, solicitarea de consultanţă provine din partea echipei, departamentului sau grupului care întâmpină probleme. Consultantul realizează analiza şi intervenţia delimitând marginile grupului, dar tratând problemele globale care apar ca interacţiune între grup şi restul organizaţiei sau al societăţii. Vom insista în cadrul acestui material asupra unei metode extrem de eficiente, Grupul Balint.

4. Analiza instituţională

În acest caz, este implicată întreaga instituţie, iar analiza se focalizează pe câteva coordonate: analiza comunicării şi a fluxurilor informaţionale, analiza deciziei, analiza de resurse umane, analiza culturii organizaţionale.

Consultantul care realizează analiza organizaţională este contractat, de regulă de departamentele care au în grijă dezvoltarea strategică a firmei, dar poate exista cazul în care cineva din top management, sau proprietarul, solicită aceasta. Prima grijă a consultantului este de a explica tuturor celor cu care va discuta şi va lucra în perioada respectivă în ce constă munca sa, şi ce anume activităţi se vor realiza. Pe măsură ce consultantul îşi adânceşte munca sa, el va fi confruntat cu diverse solicitări, venite din partea multor persoane, care doresc să influenţeze accentul sau concluziile analizei. În medii conflictuale, rolul intervenientului este atunci şi de mediator sau negociator.

5. Cercetare-acţiune

Această metodă, cunoscută ca „action research" şi la a cărei dezvoltare a avut o contribuţie importantă Kurt Lewin, este o metodă de îmbunătăţire a practicilor organizaţionale, a cunoştinţelor şi a mediului profesional; metoda se poate aplica sub supravegherea unui specialist în psihologie socială sau în mod independent, de către organizaţii. În principiu, este vorba de un ciclu, în care se realizează planificarea, acţiunea, şi apoi analiza privind efectele obţinute, urmând reproiectarea, măsuri corective, deci, reluarea ciclului.

6. Consultanţa organizaţională internă

Există organizaţii în care permeabilitatea la practici de sociologie clinică este ridicată – în aceste organizaţii au fost introduse, între practicile curente, metoda intervizării, metoda Balint, metode de analiză a practicilor. Chiar dacă, la început, a fost nevoie de existenţa unei expertize externe, aceste practici s-au instituţionalizat, personalul şi managerii au văzut utilitatea şi productivitatea acestor metode şi le folosesc în mod curent. O parte a personalului s-a specializat, totuşi, pentrru a putea organiza şi coordona în condiţii bune aceste activităţi. Practicienii respectivi, în afara atribuţiilor curente, au dobândit competenţe, pe cale formală sau informală, în domeniul psihologiei sociale şi organizaţionale, şi reuşesc să adauge valoare în organizaţiile în care lucrează. Însuşi acest proiect are drept filosofie de bază dobândirea competenţelor de intervenţie organizaţională pe cale informală, iar aceste competenţe să fie puse în serviciul bunăstării oamenilor din organizaţie.

EXEMPLE: GRUPUL BALINT, ANCHETA

1. Grupul BALINT de intervizare (intervision)

Participanţi:

- Un grup de 5-8 persoane care au experienţe comparabile.
- Un conducător al discuţiei. Cea mai importantă sarcină a lui este să se asigure că toţi membrii grupului comunică potrivit regulilor specifice fiecărei etape.
- O persoană care cronometrează timpul.

Etape:

1. Inventarierea situaţiilor "problematice" pe care membrii grupului vor să le supună atenţiei grupului.

O situaţie "problematică" în acest caz este orice întrebare concretă pe care cineva o are în legătură cu o situaţie.

2. Decizia în privinţa problemei pe care o vor aborda membrii grupului.

Criteriile sunt: trebuie să fie o problemă reală, să nu fie prea complexă şi care să existe în acest moment. (Dacă problema este prea complexă, mai întâi trebuie divizată în mai multe subprobleme. Pentru acest caz alte metode sunt mai indicate).

3. Expunerea problemei

"Proprietarul" problemei expune din nou principalele caracteristici ale situaţiei problematice.

4. Momentul asociaţiilor

Fiecare membru al grupului lucrează singur câteva minute, notează asociaţiile care i-au venit în minte în timp ce asculta expunerea problemei.

5. Momentul imaginării

- Membrii grupului solicită <u>informaţii</u> suplimentare (nu interpretări sau înţelesuri) pentru a-şi forma o idee mai bună asupra problemei.

- "Proprietarul" problemei răspunde scurt şi clar.
- Membrii grupului încercă să se identifice cu "proprietarul" problemei.
- Conducătorul discuţiei face un rezumat al problemei şi verifică dacă fiecare membru al grupului înţelege bine problema.

6. Formarea unei opinii

Pe baza modului în cate a înţeles problema, fiecare membru al grupului redactează nişte sfaturi. Sfaturile vor fi transmise verbal "proprietarului" problemei, fără a avea loc vreo discuţie. ("Proprietarul" problemei ia notiţe).

7. Luarea deciziei

"Proprietarul" problemei le comunică membrilor grupului cum l-au ajutat sfaturile lor să înţeleagă situaţia, să o vadă într-o lumină nouă sau nu. Apoi le comunică ce va face în realitate.

8. Comportamentul în grup

Membrii grupului îi comunică "proprietarului" problemei dacă au observat ceva în privinţa comportamentului lui în cadrul acestui grup, ceva care ar putea fi observat şi în situaţia problematică. (Adică, modul în care a fost formulată problema sau modul în care s-a răspuns la întrebări). "Proprietarul" problemei furnizează feedback: "Acest lucru îl recunosc, celălalt nu". E foarte important ca cel care conduce discuţia să fie foarte strict în ceea ce priveşte acest feedback. Să nu existe posibilitatea vreunui atac sau reacţii de apărare!

9. Comportamentul în situaţii comparabile

Membrii grupului vorbesc despre propriul lor comportament în situaţii similare.

2. Ancheta

Orice investigaţie de acest tip va parcurge trei etape: pregătirea cercetării, culegerea informaţiei şi finalizarea cercetării.

Pregătirea cercetării

În cadrul acestei etape se pun la punct aspectele teoretice, metodologice, detaliile tehnice şi organizatorice ale cercetării. Sunt clarificate de asemenea în cadrul acestei etape aspectele privind scopul şi obiectivele anchetei, costurile, personalul implicat, calendarul de desfăşurare şi etapele concrete, modalităţile de prelucrare a datelor şi de prezentare finală a rezultatelor. Putem spune că este cea mai importantă fază deoarece toate consecinţele care vor apărea au drept cauze evenimente, decizii şi activităţi din această fază. Vom insista în continuare asupra acestei etape.

a) *delimitarea obiectului anchetei* – tema de cercetare este aleasă în funcţie de interesele companiei, de problemele pe care aceasta le întâmpină, dar şi de constrângerile exterioare - modificarea mediului de afaceri, restrângerea pieţei, probleme privind recrutarea personalului, etc.

b) *Stabilirea ipotezelor de lucru*

   Chiar dacă o anchetă are un rol în primul rând descriptiv, componenta explicativă este prezentă între obiectivele acesteia. Orice întrebare sau grupaj de întrebări din chestionar, interviu sau temă de discuţie de grup presupune existenţa unor ipoteze, iar întrebarea are rolul de a contura şi restrânge nedeterminarea din acea zonă. De pildă, punând întrebări angajaţilor privind numărul de copii sau de tipul de şcoală urmat de aceştia, presupunem că numărul de copii influenţează comportamentul acestuia, timpul liber, interesele sale. De aceea, un sistem de ipoteze de lucru clar formulate şi derivând din obiectivul cercetării trebuie, în mod necesar, să ne preocupe în faza iniţială a cercetării.

c) *operaţionalizarea conceptelor*

Prin operaţionalizarea conceptelor înţelegem modul concret de explicare a însuşirilor definitorii ale subiecţilor, prin care aceste proprietăţi să poată fi evaluate, comparate, măsurate. De exemplu, dacă vrem să operaţionalizăm conştiinciozitatea unui angajat, ne gândim prin ce anume se manifestă acest comportament, care este în acelaşi timp şi o trăsătură de personalitate. Nu putem "vedea înăuntrul" convingerilor şi credinţelor acestui angajat, dar putem observa câteva lucruri simple: dacă întârzie sau nu la serviciu, dacă îşi face lucrările la timp, dacă atunci când are o activitate dificilă de realizat rămâne după program, dacă este foarte afectat în situaţia că a greşit ceva etc.

Un alt exemplu, privind operaţionalizarea conceptului "satisfacţia muncii": există trei dimensiuni ale conceptului: satisfacţia în raport cu relaţiile de muncă, satisfacţia în raport cu conţinutul şi cadrul de desfăşurare a muncii, satisfacţia în raport cu beneficiile asociate muncii.

d) *Aspecte metodologice:* aici se decide ce fel de instrumente şi tehnici vor fi folosite: interviul (tehnică orală), interviul prin telefon, chestionarul cu autocompletare, chestionarul administrat de operator, focus grupul, interviul etc. Aceste decizii ţin de considerente ştiinţifice, dar şi de aspectele economice şi organizatorice: costuri, personal implicat, calificare necesară, timp disponibil.

e) *construcţia instrumentului*

Sunt două probleme importante aici: cele ţinând de conţinut şi cele de formă. În cadrul rezolvării primei probleme, se traduce conţinutul, informaţia solicitată, în întrebări. Departe de a fi o etapă facilă, aici trebuie avute în vedere: grupul ţintă căruia i se adresează întrebările, de care va depinde alegerea expresiilor, în ce caz se va recurge la întrebări închise (toate variantele de răspuns sunt prestabilite), întrebări deschise (răspunsul este liber), sau semiînchise (o parte din variante presupun răspunsuri libere). A doua problemă, la fel de importantă, constă în ordinea şi succesiunea întrebărilor. De regulă, pentru alcătuirea chestionarelor, se recurge la specialişti.

f) *alegerea eşantionului*: această problemă este crucială, şi trebuie tratată separat problema reprezentativităţii eşantionului, pentru ca acesta să descrie cu precizie fenomenele analizate. În organizaţiile mici este relativ uşor ca toţi membrii să facă parte din eşantion. Dacă avem o organizaţie mare, eşantionarea devine complicată, deoarece trebuie ca acesta să descrie cât mai fidel structura populaţiei organizaţiei, dar, în acelaşi timp, să poată trata în mod semnificativ toate fenomenele identificate. De aceea, şi în acest caz, specializarea personalului sau consultarea unui expert este necesară.

BIBLIOGRAFIE:

1. Altman, S.; Organizational behavior: Theory and Practice; Academic Press, Inc., Orlando, San Diego, 1985
2. Iosifescu, Ş.; Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ; Tipogrup Press, Bucureşti, 2001;
3. Neculau, A.; Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii; Iaşi, Editura Polirom, 2000
4. Radu, N., colectiv, Psihologie socială, Bucureşti, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 1996
5. Zlate, M.; Tratat de psihologie organizaţional-managerială, Bucureşti, Editura Polirom, 2004