Leonardo da Vinci

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

„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

ANALIZA ŞI DINAMICA ORGANIZAŢIONALĂ

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

TEHNE - Centrul pentru Dezvoltare şi Inovare în Educaţie
TEHNE este o organizaţie 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 ORGANIZAŢII

EXEMPLE: GRUPUL, ECHIPA

BIBLIOGRAFIE

INTRODUCERE

Organizaţiile sunt studiate de mai multe discipline ale ştiinţelor sociale: sociologie, economie, ştiinţe politice, psihologie, management, cibernetică. Fiecare disciplină aduce propriile concepte, metode şi teorii atunci când studiază organizaţiile. Totuşi, o definiţie comun acceptată ar cuprinde câteva aspecte: o organizaţie este un grup formal de oameni, care au un scop comun. În cadrul organizaţiei pot fi identificate grupuri şi echipe.

Grup formal - reglementarea raporturilor şi relaţiilor dintre oameni în cadrul organizaţiilor are un cadru formal, dat de reguli cunoscute şi care se respectă.

Scop comun – pe oameni îi uneşte scopul comun manifestat fie prin obţinerea profitului (organizaţiile economice), realizarea unui deziderat umanitar sau social (organizaţiile de binefacere, umanitare), realizarea unor idealuri, credinţe sau aspiraţii politice (organizaţiile politice).

O organizaţie are o anumită *funcţionalitate* (îndeplineşte anumite funcţii economice, sociale, politice), are o anumită structură (sunt stabilite raporturi între persoane în cadrul organizaţiei, între grupuri, departamente, servicii), şi în interiorul său au loc diferite procese (se realizează produse şi servicii, se evaluează produse, situaţii, se recompensează oameni etc.).

Dinamica unei organizaţii se realizează prin dinamica grupurilor care o compun, însemnând totalitatea schimbărilor adaptative care se produc; dinamica grupurilor, ca domeniu de studiu, realizează corelaţiile dintre conduitele grupului şi sistemul de interacţiuni care are loc în interiorul acestuia.

TIPURI DE ORGANIZAŢII

Clasificarea organizaţiilor este utilă deoarece se identifică astfel trăsăturile comune ale categoriilor, iar studiul şi predicţiile privind un tip sau altul de organizaţii se realizează mai uşor. Organizaţiile pot fi clasificate în funcţie de mai multe criterii: natura sau tipul bunurilor sau serviciilor realizate, mărimea, scopul general, populaţia angajată, tehnologia utilizată, structura puterii, activităţile reprezentative.

Tipologia Etzioni (1964)

Sociologul american Amitai Etzioni clasifică organizaţiile după două mari criterii: **mijloacele de control a participanţilor** şi **gradul de implicare** al acestora.

Mijloace de control

- fizice (forţa armelor, constrângerea); puterea în aceste organizaţii este de tip coercitiv;
- materiale (banii, recompensele); puterea în aceste organizaţii este de tip utilitar;
- simbolice (prestigiul, stima, acceptarea); puterea este de tip normativ.

Implicarea exprimă gradul de participare afectivă şi morală, dedicarea şi angajamentul membrilor.

- **Implicare alienantă**: scopurile organizaţiei sunt contrare dorinţelor membrilor: cazul unei închisori, al organizaţiilor totale (armata, clinicile de psihiatrie, prizonierii dintr-un lagăr);
- **Implicarea calculativă** – există un oarecare grad de convergenţă între scopurile organizaţiei şi ale individului; această implicare este reevaluată constant şi dozată, în funcţie de modul în care acţionează mijloacele de control; orientarea faţă de organizaţie este ambivalentă, putând varia de la pozitiv către negativ – este cazul organizaţiilor economice;
- **Implicarea morală** - există un înalt grad de convergenţă între scopurile organizaţionale şi cele ale membrilor, bazată pe credinţa acestora în justeţea scopurilor, în participare şi solidaritate; orientarea către organizaţie este pozitivă – este cazul bisericilor şi organizaţiilor de binefacere, mişcărilor politice şi ecologice, precum şi firmelor cu o cultură organizaţională puternică.

Tipologia Blau şi Scott (1963)

Criteriul utilizat în această clasificare este **primul beneficiar**. Din lista de beneficiari, sau de **stakeholders** fac parte membrii organizaţiei, proprietarii şi managerii, clienţii, publicul de contact.

Tipuri de organizaţii	Primul beneficiar	Exemple	Probleme centrale
organizaţii reciproc avantajoase	membrii organizaţiei	partidele politice, sectele religioase, organizaţiile profesionale	Asigurarea participării membrilor la activităţile organizaţiei, controlul membrilor şi menţinerea democraţiei interne
organizaţii de afaceri	proprietarul sau acţionarii	Companiile industriale for profit, băncile, societăţile comerciale în general	Maximizarea eficienţei în mediu concurenţial
organizaţii furnizoare de servicii	clientul	parte şcolile, spitalele, societăţile de binefacere, fundaţiile cu scop social şi umanitar, majoritatea ONG	Rezolvarea conflictelor dintre serviciile profesionale furnizate clienţilor şi procedurile administrativ-birocratice
organizaţiile de interes public	cetăţenii sau categorii largi de public	instituţiile statului şi ale administraţiei locale	Asigurarea procedurilor democratice prin care acestea sunt controlate, trase la răspundere şi sancţionate

EXEMPLE: GRUPUL, ECHIPA

Grupul

O mulţime de persoane care interacţionează sub conducerea unui lider, pentru atingerea unui obiectiv comun; membrii grupului împărtăşesc sentimentul unei identităţi comune.

Principalele caracteristici ale grupului sunt:

- scopul comun - nu există grup dacă nu există cel puţin un scop comun;
- mărimea - s-a constatat că un grup acţionează ca o singură entitate numai dacă are mai puţin de 20 membri;
- structura de statut - poziţia, rangul şi prestigiul fiecărui membru în grup - şi structura de rol - modelele de comportament aşteptate de la fiecare membru;
- conducerea ("leadership") - emergenţa şi activitatea liderului pe baza:
  - competenţei relative la sarcină;
  - calităţilor personale şi puterii reale;
  - autorităţii formale;
  - obiectivelor şi aşteptărilor grupului;
- coeziunea - abilitatea membrilor de a gândi şi acţiona ca o entitate şi rezistenţa la forţele de rupere;
- comunicarea - verbală, paraverbală, nonverbală; ascendentă, descendentă, laterală; există diferite modele de comunicare în grup ("lanţ", "Y", "cerc" etc.);
- motivaţia şi interesele personale ale membrilor;
- normele de grup - modelele de comportament acceptate de către membrii grupului şi nivelul conformării la norme (superficial sau profund);
- natura sarcinii şi mediul în care grupul îşi desfăşoară activitatea.

Grupurile şi echipele pot fi, din punctul de vedere al compoziţiei lor:

- omogene, formate din persoane cu pregătire şi experienţă similare; ele se caracterizează prin: nivel conflictual redus; satisfacţie mai mare a membrilor; calitate mai slabă a deciziilor;
- eterogene, formate din persoane cu pregătiri şi experienţe diferite; ele se caracterizează prin: calitate mai mare a deciziilor; nivel conflictual mai ridicat; satisfacţie variabilă a membrilor.

Formarea şi evoluţia grupului au fost intens studiate, fiind identificate mai multe etape în dezvoltarea acestuia (B. Tuckman, C. Handy ş.a.). De obicei, formarea grupului este asistată de un facilitator care încearcă dezvoltarea competenţelor legate de sarcină şi a celor interpersonale.

- **Formarea ("forming")** - stabilirea sarcinilor, a regulilor şi a metodelor de bază, obţinerea informaţiei şi a resurselor, emergenţa liderului şi construirea încrederii în acesta. Membrii echipei în formare sunt politicoşi dar neîncrezători, retraşi. Competenţele legate de sarcină trebuie dezvoltate cu precădere.
- **Conflictul ("storming")** - dezvoltarea unor conflicte inter-personale şi rezistenţa, în plan emoţional, a membrilor grupului faţă de sarcină. Unii membri încearcă să-şi impună influenţa şi controlul, conflictul este dominant iar progresul în realizarea sarcinii este nesemnificativ. Facilitatorul trebuie să fie atent atât la dezvoltarea competenţelor legate de sarcină cât şi a celor interpersonale.
- **Normarea ("norming")** - aplanarea conflictelor, cooperare şi dezvoltarea unui nou cadru normativ privind modalităţile de lucru şi de decizie. Oamenii încep să se înţeleagă şi să se sprijine reciproc. Ideile celorlalţi nu mai sunt puse la îndoială. Facilitatorul trebuie să se concentreze pe dezvoltarea competenţelor interpersonale ale membrilor.
- **Performarea ("performing")** - grupul devine performant prin găsirea şi implementarea unor soluţii optime, obţinute pe baza unor strategii clare şi, totodată, flexibile. Rolurile în grup au fost împărţite, iar fiecare membru al echipei este preocupat atât de sarcină cât şi de ceea ce simt ceilalţi. În aceasta fază, nu mai este necesară prezenţa facilitatorului.

Echipa

Un grup formal construit pentru rezolvarea unor sarcini organizaţionale concrete. Echipa acţionează unitar, sub conducerea unui manager.

Rolurile în echipă

Grupurile şi, cu atât mai mult, echipele nu sunt entităţi nediferenţiate în care fiecare se situează pe aceeaşi poziţie şi realizează aceleaşi activităţi în primul rând, membrii grupurilor şi ai echipelor se diferenţiază după statut (poziţia în ierarhia - formală sau informală a grupului). De asemenea, sarcinile şi activităţile din cadrul grupului sau echipei sunt împărţite între membrii acestora - deci apar şi diferenţe de roluri. Dintre clasificările rolurilor care pot fi utilizate în construirea unor echipe de înaltă performanţă, cea mai frecvent utilizată este cea a lui Belbin.

Rol în echipă	Contribuţii	Puncte slabe ale rolului
AGENT (PLANT)	Creativ, imaginativ, neortodox. Rezolvă probleme dificile.	Ignoră incidentele. Prea preocupat de a comunica eficient.
COORDONATOR, PREŞEDINTE	Matur, demn de încredere. Clarifică scopurile, promovează luarea deciziilor, delegă altora atribuţii.	Poate fi văzut ca manipulator, încarcă pe unii cu muncă suplimentară, poate fi văzut ca părtinitor.
SUPRAVEGHETOR, EVALUATOR	Sobru, are gândire strategică şi discernământ. Vede toate opţiunile. Judecă cu acurateţe.	Îi lipseşte capacitatea de a mobiliza şi inspira pe alţii.
IMPLEMENTATOR, ORGANIZATOR	Disciplinat, de încredere, conservator şi eficient. Transformă ideile în acţiuni practice.	Destul de inflexibil, răspunde încet la noi posibilităţi.
FINALIZATOR	Exact, precis şi conştiincios, anxios chiar. Caută erori şi omisiuni. Realizează la timp sarcinile încredinţate.	Înclinat spre îngrijorare şi îndoială. Nu este de acord de regulă cu delegarea sarcinilor.
INVESTIGATOR, CĂUTĂTOR DE RESURSE	Extrovertit, entuziast, comunicativ. Explorează oportunităţi. Dezvoltă contacte noi.	De multe ori prea optimist. Îşi pierde interesul odată ce primul entuziasm a trecut.
FORMATOR	Competitiv, dinamic, rezistă la presiuni şi are succes în condiţii de stres. Are curajul şi energia să treacă peste obstacole.	Este obişnuit să provoace oamenii. Ofensează şi jigneşte adeseori.
LUCRĂTOR ÎN ECHIPĂ	Cooperant, moderat, atent şi diplomat. Bun ascultător, construieşte, evită fricţiunile.	Indecis în situaţii de criză.

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. Radu, N., colectiv, Psihologie socială, Bucureşti, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 1996
4. Zlate, M.; Tratat de psihologie organizaţional-managerială, Bucureşti, Editura Polirom, 2004