UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administraţiei şi Internelor

Inovaţie în administraţie
Programul Operaţional "Dezvoltarea Capacităţii Administrative"

*Titlu Proiect „**Descentralizare - prin optimizare, eficienţă şi profesionalism**”,cod SMIS 19363*

proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional "Dezvoltarea Capacităţii Administrative"

Curs Management participativ

- Suport de Curs -

Consiliul Local Sector 3 Bucureşti

DIRECŢIA GENERALĂ DE ASISTENŢĂ SOCIALĂ ŞI PROTECŢIA COPILULUI - SECTOR 3
Bd. 1 Decembrie 1918, nr. 12-14, sector 3, Bucureşti
Tel.: 021. 341.07.13, e- mail dgaspc_sec3@yahoo.com

Bucureşti

Noiembrie, 2011

Material elaborat in cadrul proiectului: Titlu Proiect „Descentralizare - prin optimizare, eficienţă şi profesionalism”,cod SMIS 19363 proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional "Dezvoltarea Capacităţii Administrative"

Management Participativ

– Suport de Curs –

Cuprins:

1. Comunicare 5

2. Dinamica grupurilor 19

3. Procesul de luare a deciziilor 26

4. Leadership 33

3. Bibliografie 42

1. PROCESUL DE COMUNICARE

Atunci cand se foloseste cuvantul *comunicare*, majoritatea vorbitorilor se gandesc la „a aduce la cunostinta" sau la „a informa". Faptul este consemnat de orice dictionar explicativ unde, in general, sunt mentionate trei semnificatii, partial suprapuse, ale cuvantului "comunicare":
Comunicare (1) = instiintare, aducere la cunostinta
Comunicare (2) = contacte verbale in interiorul unui grup
Comunicare (3) = prezentare sau ocazie care favorizeaza schimbul de idei sau relatii spirituale.

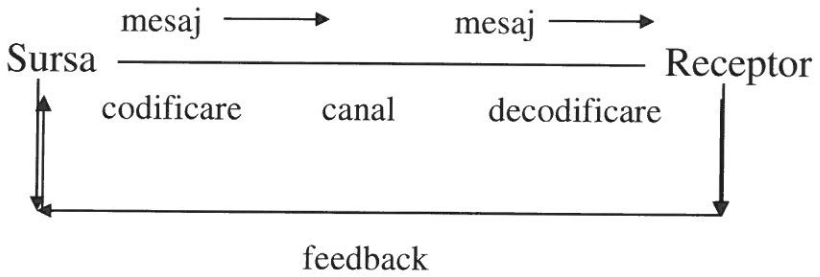
De-a lungul timpului au fost elaborate mai multe definiitii ale termenului „comunicare". Printre altele ***comunicarea a fost considerata un proces prin care informatiile sunt schimbate intre persoane printr-un sistem comun de simboluri.***

C.Shannon si W.Weaver (1949), specialisti in matematica informatica, au creat un model al comunicarii care se utilizeaza si in prezent: „Teoria Matematica a Comunicarii".
Elementele acestui model sunt urmatoarele:

- *Emitator* – cel care transmite mesajul;
- *Receptorul* – cel care primeste mesajul;
- *Canalul de comunicare* – mijlocul / calea de transmitere a mesajului;
- *Mesajul propriu-zis* – ceea ce se comunica.

Comunicarea se desfasoara astfel: *sursa* codifica si transmite mesaje pe un canal, iar destinatarul care primeste mesajul, il decodifica si raspunde intr-un anumit mod.
Feedback-ul este raspunsul, „reactia inversa" a receptorului la mesajul trimis de emitator.

Schema generala a comunicarii, dupa **Shannon si Weaver:**



Codificarea este actiunea prin care emitatorul isi traduce ideile in seturi de simboluri.
Simbolurile contin informatia sau *mesajul.*
Decodificarea este actiunea prin care receptorul interpreteaza mesajul receptionat.
Feedback-ul este pasul care incheie episodul comunicarii.

Emitatorul si receptorul sunt practicieni ai comunicarii.

Mesajul are de respectat anumite conditionari, cea mai importanta fiind accesibilitatea. Emitatorul si receptorul isi aleg forma mesajului (cadrul) si modul de transmitere a acestuia (canalul). Identitatea relativa dintre mesajul codificat si mesajul decodificat defineste in cea mai mare masura existenta comunicarii.

Modelul elaborat in 1952 de cei doi specialisti a raspuns la vremea respectiva nevoii de a imbunatati procesul de transmitere a unei informatii, a unui semnal, de la un punct la altul, cu un randament optim. Acestui model i-au fost gasite doua neajunsuri importante: ignorarea faptului ca in comunicare sunt implicati indivizi sau grupuri influentati de factori psihologici, constrangeri de natura sociala, sisteme de norme si valori si considerarea comunicarii drept un proces linear si secvential.

O alta definitie prezinta comunicarea drept ansamblul proceselor prin care se efectueaza schimburi de informatii si semnificatii intre persoane. Procesul de comunicare apare drept un proces social, intemeiat pe interactiunile dintre indivizi. Orice comunicare este o interactiune, un fenomen dinamic care implica o transformare. Asadar nu mai avem de-a face cu un emitator si cu un receptor ci cu doi interlocutori.

Comunicarea devine astfel un act social, deliberat sau involuntar. Comunicarea este unul dintre procesele care stau la baza legaturii sociale si „ nu poti sa nu comunici. Daca admitem ca intr-o interactiune orice comportament are valoarea unui mesaj, cu alte cuvinte este o comunicare, rezulta ca nu poti sa nu comunici, indiferent ca vrei sau nu". (*Watzlawick, 1972*).

Cuomunicarea nu se bazeaza in mod exclusiv pe exprimarea orala, fiind un sistem de canale multiple. Gestica, mimica, pozitia corpului si chiar tacerea sunt acte de comunicare si transmit o semnificatie. De aceea comunicarea are de fiecare data o semnificatie, o finalitate, un obiectiv.

Tipuri de comunicare

In functie de numarul participantilor si tipul de relatie dintre ei, exista cinci tipuri de comunicare:
Comunicarea intrapersonala *(comunicarea in si catre sine)* - in care emitatorul si receptorul sunt aceeasi persoana. Desi nu presupune existenta unor comunicatori distincti, dialogul interior pe care il purtam cu noi insine reprezinta un autentic proces de comunicare;
Comunicarea interpersonala *(comunicarea intre oameni)* - presupune doi participanti si prezinta calitatea de a influenta opiniile, atitudinile sau credintele oamenilor;
Comunicarea de grup *(comunicarea intre membrii grupurilor si comunicarea dintre oamenii din grupuri cu alti oameni)* - este o alta ipostaza a comunicarii interpersonale ce presupune insa mai mult de doi participanti;
Comunicarea publica - implica prezenta unui singur emitator si a unei multitudini de receptori;
Comunicarea de masa presupune prezenta obligatorie a unui producator institutionalizat de mesaje. Aceste mesaje sunt adresate unor destinatari necunoscuti. Comunicarea se caracterizeaza printr-o slaba prezenta a feed-back-ului. Mesajele imbraca cele mai diferite forme: carte, presa scrisa, transmisiuni radio sau TV).

Comunicarea se realizeaza pe **trei niveluri:** verbal, non-verbal si paraverbal.
Dintre acestea, nivelul verbal (deci cel al cuvintelor) reprezinta doar 7% din totalul actului de comunicare; 38% are loc la nivel paraverbal (ton, volum, viteza de rostire, mod de accentuare a cuvintelor, pauzele din vorbire) si 55% la nivelul nonverbal (expresia faciala, gesturile, pozitia corpului, miscarea, imbracamintea).

Comunicare verbala	Comunicare non-verbala	Comunicare paraverbala
7%	55%	38%

Daca intre aceste niveluri nu sunt contradictii, comunicarea poate fi eficace. Daca insa intre niveluri exista contradictii, mesajul transmis nu va avea efectul scontat.

Comunicarea verbala	Comunicarea non-verbala
- canal simplu (auditiv)	- canale multiple (vizual, auditiv, kinestezic)
- discreta (punctuala)	- continua
- mai clara	- mai ambigua
- impact mai redus (30%)	- impact mai puternic (70%)
- deliberata	- inconstienta

Comunicarea verbala

O comunicare verbala eficienta are urmatoarele trasaturi:

Claritate - capacitatea de exprimare clara a ideilor. Exprimarea trebuie sa fie simpla si sa poata fi usor de urmarit.
Recomandari:
- Nu trebuie sa incercati sa impresionati auditoriul folosind cuvinte lungi si complicate;
- Daca trebuie sa folositi un vocabular specializat va trebui sa explicati termenii care pot sa nu fie uzuali pentru auditoriu.

Acuratete – capacitatea de a folosi expresiile si cuvintele care exprima exact ceea ce doriti sa spuneti. Veti avea deci nevoie de un vocabular suficient de bogat pentru a putea alege cuvintele cu inteles precis in vederea atingerii scopului propus.
Recomandari:
- Faptele la care va referiti trebuie sa fie corecte;
- Explorati subiectul pana la capat si asigurati-va ca informatiile pe care le citati sunt de incredere;
- Evitati sa declarati lucruri neconforme cu realitatea si care pot fi contestate;
- Exprimari care incep cu „Toata lumea stie…" sau „Nici o persoana cu mintea intreaga nu ar accepta asta…" sunt intotdeauna periculoase, pot fi contestate si chiar pot genera reactii ostile.

Empatie – abilitatea de a intelege o persoana atat din punct de vedere cognitiv, cat si emotional.
Empatia nu presupune identificarea cu alta persoana, preluarea modului ei de gandire, a valorilor si comportamentelor ei, ci presupune intelegerea modului in care gandeste, simte si se manifesta.
Empatia nu trebuie confundata cu mila sau compasiunea pentru o persoana aflata in dificultate, ci este capacitatea de a fi alaturi de acea persoana, atitudine care faciliteaza exprimarea emotiilor, convingerilor, problemelor si incurajeaza o comunicare autentica .
Empatia se deosebeste de compasiune, dar si de apatie. Compasiunea este modalitatea prin care ne identificam cu interlocutorul. Apatia este lipsa oricarei rezonante afective fata de interlocutor.
Recomandari:
- Incercati intotdeauna sa fiti amabili si prietenosi;
- Oricat de suparati ati fi, incercati sa va stapaniti emotiile si sa ramaneti cel putin calm;
- Cel mai bun mod de a ramane prietenos si amabil este de a va pune in locul celeilalte persoane. Incercati sa simtiti ceea ce simte cealalta persoana. Punandu-va in locul ei, veti stabili o relatie de empatie cu aceasta.

Sinceritate.- Aceasta inseamna in realitate a fi natural.

Recomandare:
Straduiti-va pe cat posibil sa fiti dvs. insiva.

Relaxare - Cea mai buna metoda de a va elibera de dificultatile de vorbire este relaxarea. Atunci cand sunteti stresati si aveti muschii incordati, nu mai puteti fi naturali. Miscarile bruste sunt, de asemenea, rezultatul tensiunii acumulate.
Recomandare:
Incercati sa respirati profund. Daca respirati natural, sau mai profund decat de obicei, atunci muschii vor fi mult mai relaxati iar efectul va fi in favoarea dvs.

Comunicarea paraverbala

volumul vocii - influenteaza puterea de intelegere a interlocutorului si faciliteaza o comunicare eficienta;
dictia si accentul - se refera la articularea si enuntarea sunetelor (consoane si vocale)
viteza - influenteaza modul in care este perceput mesajul
folosirea pauzei - influenteaza interesul si prezenta interlocutorului
timbrul vocii - influenteaza modul in care este receptionat mesajul si tradeaza sentimentele si emotiile emitatorului

Comunicarea non-verbala

Pentru a comunica oamenii nu folosesc doar cuvintele. De cate ori comunicam, mesajele sunt transmise in exterior si prin intermediul altor mijloace. Chiar atunci cand nu vorbim sau scriem, comunicam ceva, uneori chiar neintentionat.

Elementele comunicarii non-verbale:

*Orientarea corpului (*persoanele stau cu spatele la cei pe care doresc sa ii evite);

*Postura (*semnalele posturale care arata relaxare sau tensiune sunt corelate cu statutul persoanei, statutul inalt coreleaza cu o postura relaxata, statutul scazut cu rigiditate si tensiune, persoanele usor victimizate par in conflict cu ele insele, fac miscarile in cel mai dificil mod posibil);

*Gesturile (*frecventa crescuta a anumitor gesturi arata o stare de tensiune si disconfort sau lipsa onestitatii, de exemplu gesturile prin care se maseaza, freaca, strange, culege, inteapa o parte a corpului – aceste gesturi sunt descurajate in public);

Fata si privirea (figura cu comisurile buzelor lasate poate indica tristete marcata, privirea evitanta poate transmite nesiguranta, lipsa increderii in sine, intensitatea vocii - o voce foarte puternica poate indica hotarare sau dorinta de a masca o timiditate accentuata);

*Privirea (*privirea directa poate sa exprime onestitate, intimitate, amenintare, privirea intr-o parte exprima lipsa de interes si raceala, evitarea privirii se poate traduce prin ascunderea sentimentelor, lipsa de confort sau vinovatie, miscarea ochilor in sus prin incercarea de a ne aminti ceva, miscarea ochilor in jos prin tristete, modestie, timiditate, ascunderea unor emotii);

*Zambetul (*poate exprima o complexitate de informatii: placere, bucurie, satisfactie, promisiune, cinism, jena);

*Mimica (*fruntea incruntata exprima preocupare, manie, frustrare; sprancenele ridicate - mirare, surpriza, nasul incretit – neplacer, buzele stranse: nesiguranta, ezitare, ascunderea unor informatii)

*Postura corpului (*tinuta capului - in sus-persoane dominante, in jos- persoane supuse, aplecarea corpului in fata – interes pentru interlocutor, neliniste preocupare, aplecarea corpului spre spate – detasare, plictiseala, autoincredere excesiva).

Functiile comunicarii non-verbale:

Repeta mesajul verbal - prin intermediul anumitor posturi care transmit mesaje clare: „Nu te aud", „Buna!", „La revedere.";

Substituie mesajul verbal - posturile descrise mai sus pot inlocui mesajele verbale;

Accentueaza mesajele verbale

Regleaza mesajele verbale: regleaza fluxul comunicarii, de exemplu regula nescrisa este: cand iei cuvantul ridici un pic tonul, apoi cand termini vocea devine mai stearsa, cu intensitate mai scazuta);

Contrazice mesajele verbale - in acest mod apar mesajele duble. *Minciuna* este un *tip de mesaj dublu* foarte interesant. Semnalele minciunii, denumite dezvaluiri, pot aparea in orice tip de comprtament non-verbal.

Unele canale non-verbale sunt mai revelatoare decat altele: fata este mai controlata dar mai putin controlate sunt miscarile corpului, si mai putin controlata este vocea. Cei care ascund adevarul au tendinta sa vorbeasca mai tare si raspund mai repede la intrebari fiinca raspunsurile sunt pregatite si nu mai au nevoie de timp de gandire. Daca raspunsul nu a fost pregatit, timpul de gandire este mai lung.

Comunicarea tactila

Atingeri care transmit emotii pozitive - exprima sentimente calde, afectuoase (ex: adultul care mangaie cu tandrete crestetul unui copil);

Atingeri in joaca - inzestrate cu un pronuntat potential metacomunicativ, acestea usureaza interactiunea, fara ca sa angajeze raspunderea celui ce atinge pentru actul atingerii. Atingerile in joaca poseda cu totul alte conotatii decat aceleasi gesturi facute cu toata seriozitatea, ceea ce nu inseamna ca ar fi lipsite de valoare comunicativa, ci doar ca transmit altceva (de multe ori un sentiment de apropiere, de solidaritate camaradereasca pe care gesturile serioase sunt mai putin capabile sa il comunice);

Atingeri „de control" care vizeaza dirijarea comportamentelor, a atitudinilor sau, chiar a sentimentelor persoanei atinse. Un mic semnal tactil ii poate atrage atentia interlocutorului sa ne priveasca, dupa cum il poate indemna sa se dea la o parte, sa se grabeasca sau, dimpotriva, sa stea locului.
In majoritatea cazurilor, atingerile de control implica o relatie de dominare si, ca atare, ea nu poate fi efectuata decat unidirectional. Persoana cu statut social mai inalt sau cea care joaca rolul superiorului in situatia de comunicare data este universal recunoscuta, in toate culturile, ca fiind mai indreptatita decat cealalta sa isi atinga interlocutorul.

Atingerea „ritual" - cea mai cunoscuta si mai frecvent utilizata este strangerea mainii in semn de salut la intalnire si la despartire.

In functie de pozitia mainii, de felul in care aceasta este intinsa, acest gest are mai multe implicatii decat pare si imbraca nenumarate forme;

Atingerea in alt scop decat comunicarea propriu-zisa. Ea poate imbraca o multitudine de forme, de la sustinerea unei persoane care urca sau coboara dintr-un vehicul, la atingerea fruntii pentru a evalua temperatura unui bolnav. Chiar daca obiectivul urmarit este altul, in majoritatea acestor cazuri se transmit si informatii afective, deoarece gesturile ce presupun contactul fizic implica mai intotdeauna si prezenta unui sentiment, fie el pozitiv sau negativ.

Comunicarea gestuala
Interpretarea diferita data aceluiasi gest in zone geografice diferite si posibilitatea exprimarii aceleiasi idei prin gesturi neasemanatoare pledeaza pentru prezenta arbitrariului si in acest domeniu.
Astfel, desenarea unui cerculet cu degetele mare si aratator unite la varf inseamna „O.K." in America, „zero" in Franta, „bani" in Japonia si este o amenintare cu moartea in Tunisia. In locul semnului de O.K., rusul ridica degetul mare in pozitie verticala, francezul isi duce la buze aratatorul si degetul mare unite la varf, brazilianul isi strange intre degete lobul urechii iar sicilianul se ciupeste usor de obraz.

Pe de alta parte insa, existenta unor gesturi universale nu poate fi negata. Pe toate meridianele, nedumerirea se exprima prin ridicarea din umeri, tristetea sau veselia sunt semnalate prin modificari fizionomice asemanatoare.

Comunicarea vizuala

Functiile mai importante ale comunicarii vizuale sunt:

Cererea de informatie - privirea joaca un rol determinant in realizarea feed-back-ului, ea constituind principalul mijloc de reglare a interactiunii.

Informarea altor persoane ca pot vorbi - intr-o comunicare de grup, selectarea vorbitorului urmator poate fi facuta pe cai lingvistice sau prin orientarea directa a privirii.

Indicarea naturii relatiei - sentimentele pozitive sau negative pot fi transmise prin intermediul privirii. Orientarea si durata privirii pot semnala si existenta unui raport social de un tip anume (cand unul dintre interlocutori isi priveste partenerul de dialog mai mult decat o face celalalt – cazul sefilor care cauta sa isi domine subalternii privindu-i insistent in timp ce le vorbesc sau, dimpotriva, evita sa-i urmareasca cu privirea cand acestia iau cuvantul pentru a sublinia ca nu acorda cine stie ce importanta opiniilor lor).

Compensarea distantei fizice - interceptarea privirii cuiva aflat la distanta, intr-un loc aglomerat, ne face sa ne simtim mai apropiati de el, chiar daca, practic, ramanem departe unul de altul.
Zona personala (46 -122cm) - Corespunde distantei normale la care doi oameni converseaza pe strada sau intr-o incapere mare. Regula: daca partenerul se retrage sau face gesturi de distantare, fii sigur ca ai patruns in spatiul sau personal.
Zona sociala (1,23 – 3,5m) - Este spatiul rezervat contactelor sociale, negocierilor, vinzarilor, relatiilor profesionale.
Zona publica (peste 3,5m) - Este spatiul in care comunicarea si relatia isi pierd caracterul interpersonal, este vorba deja de un discurs public, cu caracter oficial, formal, ritual.

De natura relatiei depinde si amplasamentul punctului catre care ne atintim privirea - intr-o convorbire oficiala, se vizeaza, in cea mai mare parte a timpului, un loc situat in mijlocul fruntii interlocutorului. O conversatie amicala coboara „punctul ochit" undeva intre ochi si gura, pentru ca un grad mai mare de intimitate sa il aduca mai jos, intr-o regiune situata langa barbie.

Bariere in comunicare

Prin procesul de comunicare incercam sa convingem, sa explicam, sa influentam, sa educam, sa informam.
Pentru a realiza aceste obiective trebuie sa ne fie receptionate mesajele, sa fie intelese, sa provocam o reactie.
Cand nici unul dintre aceste obiective nu este atins inseamna ca procesul de comunicare nu s-a realizat corespunzator.

Acest lucru se poate intampla din cauza mai multor ***bariere*** care apar in proces:
Blocajul reprezinta intreruperea totala a comunicarii din cauza unor factori obiectivi (probleme tehnice care apar pe canalul de comunicare) sau subiectivi (considerarea celeilalte persoane ca fiind inabordabila);
Bruiajul reprezinta perturbarea partiala si tranzitorie care poate fi voluntara sau involuntara.
Filtrarea – transmiterea si receptionarea doar a unei anumite cantitati de informatii.
Distorsiunea informatiei – degradarea involuntara a mesajului in cursul transmiterii lui. Se produce cand informatia trece prin mai multe verigi.

O alta clasificare imparte **barierele** in:
Bariere externe (amplasament, lumina, temperatura, ora din zi)
Bariere interne:
Implicarea pozitiva / negativa (asocierea emitatorului cu o persoana pe care o pretuim; rezultat - nu analizam foarte atent informatia primita, mesajul poate fi perceput pozitiv chiar si cand nu este cazul).
*Tracul (*sunt situatii in care suntem preocupati de ceea ce vom spune incat nu auzim ceea ce doreste sa ne comunice interlocutorul).
*Agenda ascunsa (*situatiile in care suntem preocupati de alte probleme, in afara mesajului transmis emitator).
*Lumile imaginare (*situatii in care avem propria noastra interpretare asupra lucrurilor si a ideilor, de aceea nu suntem dispusi intotdeauna sa ascultam mesaje care vin in contradictie cu interpretarile noastre).

Toate barierele comunicarii au efecte negative.
Pentru a le contracara trebuie sa le cunoastem **cauzele:**

Cauze care *se refera la emitator*
- atitudinea emitatorului fata de receptor poate perturba comunicarea;
- modul in care emitatorul isi percepe statutul si rolul (daca isi supra dimensioneaza statutul poate manifesta comportamente dictatoriale);

Cauze *care se refera la receptor*
- cadrele de referinta diferite de cele ale emitatorului pot determina blocajul comunicarii;
- absenta starii de pregatire in vederea receptionarii mesajului;

- starea afectiva astenica, neplacuta;
- probleme de sanatate.

Cauze care *se refera la relatia dintre emitator si receptor* – se pot manifesta prejudecati, atitudini, mentalitati, mai ales in conditii de inegalitate a statutelor celor doi.

Cauze care *se refera la continutul mesajului* – daca este ermetic, contine termeni de specialitate sau este ambiguu poate determina filtrarea sau distorsionarea.

Ascultarea activa

Ascultarea inseamna nu doar auzirea semnalelor sonore, ci si decodarea si interpretarea acestora, integrarea lor in propriul sistem de gandire.

Obstacole intr-o buna ascultare:

- mesajul supraincarcat si concentrarea asupra tuturor datelor conduce la pierderea ideii esentiale (din cauza copacilor nu se observa padurea);
- lipsa atentiei – de multe ori ascultatorul pare interesat doar pentru a-i oferi confort vorbitorului. Atentia poate fi de fapt orientata spre alte preocupari sau probleme personale;
- stimulii fizici – frig, zgomot, o alta conversatie auzita in paralel;
- critica exprimarii – din cauza prejudecatilor si perceptiilor personale multi oameni au tendinta sa-i judece spontan pe ceilalti in legatura cu modul in care se infatiseaza si in care vorbesc. Aceasta atitudine de snobism comunicational creaza artificial categorii de persoane pe care merita sau nu merita sa le asculti;
- evaluarea subiectului ca fiind neinteresant – aceasta este o justificare rationala pentru a nu asculta ce comunica interlocutorul; aprecierea in acest caz este facuta inaintea discursului;
- evitarea ascultarii dificile – multe persoane nu sunt obisnuite sa asculte intamplari detaliate care nu ii privesc in mod direct;
- gandirea poate prelucra 800 de cuvinte pe minut, iar vorbitorii pot debita maximum 200 de cuvinte pe minut;
- presupunerea falsa ca ascultarea este o activitate fundamental pasiva – de fapt ascultatorii buni sunt foarte activi: pun intrebari, parafrazeaza ideile vorbitorului, se asigura ca au inteles sensul.

Tipuri de ascultare activa

Tipuri	Ideea de baza	Exemple
Atent	Folosirea de mesaje nonverbale (priviri, expresia fetei, pozitii si miscari ale corpului) pentru a arata atentia indreptata asupra vorbitorului.	Priviri, inclinari ale capului cu sens afirmativ, asezarea cu fata spre vorbitor.
Neutru	Folosirea de cuvinte neutre care nu exprima acordul sau dezacordul cu vorbitorul.	„Inteleg” „Aha” „Interesant”.
Repetativ	Repetarea afirmativa a intregii sau a ultimei parti a propozitiei finale a vorbitorului.	Orice citat direct din ceea ce a spus vorbitorul.
Rezumativ	Strangerea ideilor si sentimentelor si	„Daca inteleg bine.....nu?”

	reafirmarea lor drept concluzii.	„Astea sunt ideile de baza pe care le-ati exprimat....?".
Parafraza	Raspuns in ceea ce priveste continutul si parerile vorbitorului exprimat in cuvintele ascultate.	„Am fost la Primarie si mi-am depus dosarul..." „Inteleg ca nu mai aveti probleme legate de inregistrarea dosarului..."
Intrebari	Catre cine? Ce? Cand?	„Carei institutii v-ati adresat?" „Ce probleme ati intampinat ? „Cu ce va putem ajuta?"

Recomandari pentru o mai buna ascultare:

- Oferiti vorbitorului feedback;
- Acordati timp pentru o ascultare adecvata (ascultatorul sa se centreze pe ceea ce i se spune si nu pe ceea ce va raspunde el);
- Priviti vorbitorul – gesturile, mimica, postura pot adauga mult cuvintelor.

Tehnica de adresare a intrebarilor

In general, punem intrebari pentru a obtine raspunsuri referitoare la ceea ce interlocutorul stie, gandeste, doreste si simte despre problematica discutiei, deci pentru obtine feedback-ul interlocutorului nostru.

Intrebarile sunt importante deoarece:
- clarifica, orienteaza si stimuleaza comunicarea;
- ofera posibilitatea completarii informatiilor (mesajului) despre problema in discutie dar si despre interlocutor; informatii care constituie, deja, obiectul unei prime pareri formata in urma ascultarii acestuia.

Este foarte important sa stapanim tehnica punerii intrebarilor, altfel riscam sa cream interlocutorului senzatia ca il interogam sau, dimpotriva, ca nu suntem interesati de persoana sa. A stapani tehnica punerii intrebarilor inseamna a sti sa adresam acel tip de intrebari pentru care urmarim obtinerea unui anumit tip de raspuns. Pentru intelegerea acestei tehnici vom detalia in cele ce urmeaza, tipurile de intrebari.

Tipuri de intrebari

In cadrul unei conversatii pot fi adresate mai multe tipuri de intrebari, clasificate dupa urmatoarele criterii:

1. Modul de formulare:

Intrebari inchise:

- cele care ofera posibilitati limitate de raspuns, de tipul:da / nu;
- solicita raspunsuri specifice, precise, relevante pentru diagnosticarea problemei;
- obliga interlocutorul sa formuleze un raspuns explicit in legatura cu o anumita problema;
- ajuta la clarificarea unor informatii si focalizeaza discutia;

- sunt „centrate" asupra unui obiectiv si / sau decizie de adoptat.

Exemplu: „Ai terminat scoala?" / „Stii unde este adresa aceasta?"

Avantaje:
- informatiile obtinute sunt clare, precise, structurate;
- informatiile sunt foarte usor de analizat si de prelucrat; de aici economie de resurse;
- acest tip de intrebari il determina pe interlocutor sa-si clarifice modul de a gandi.

Dezavantaje:
- folosite frecvent conversatia tinde sa semene cu un interogatoriu si comunicarea se poate intrerupe;
- nu permit obtinerea mai multor informatii si / sau explicatii cu privire la un anumit subiect;
- pot fi interpretate de catre respondent drept manipulatoare.

Intrebari deschise

- incep cu „Ce", „Cat", „Unde", „Cum", „Care", „Cand";
- permit interlocutorului sa-si asume intreaga libertate in formularea raspunsului;
- determina raspunsuri ample, care ofera informatii numeroase;
- incurajeaza comunicarea informand interlocutorul ca este realmente ascultat si ca exista interes fata de problema lui;
- ajuta persoana sa ofere mai multe detalii despre experientele, comportamentele si sentimentele sale.

Exemple:
„Ce poti sa-mi spui despre problema ta?"
„Cum ai descrie situatia respectiva?"
„Ce parere aveti in legatura cu...?

Avantaje:
- permit analiza comportamentelor si explorarea senimentelor;
- determina o atitudine deschisa care incurajeaja comunicarea.

Dezavantaje:
- furnizeaza o cantitate mare de informatii care necesita timp mai indelungat pentru prelucrare si interpretare;
- unele informatii pot fi irelevante pentru situatia in cauza;
- apare pricolul divagarii discutiei.

2. Aspectele vizate

Intrebari ipotetice - sunt utile in momentul analizarii solutiilor, pentru a se decela posibilele consecinte ale fiecarei solutii alese.
Exemplu: „Ce s-ar intampla daca..."
Intrebari factuale – sunt intrebari care vizeaza faptele si permit obtinerea unor informatii obiective
Exemplu: „Spune-mi cand ai depistat problema."

Intrebari care vizeaza opiniile - determina mai ales o interpretare subiectiva a situatiei de fapt.
Exemplu: „Care este cauza problemei?"

3. Alternativele de raspuns oferite

Intrebari cu raspunsuri dihotomice – de tipul da / nu

Intrebari cu baterie de raspunsuri – intrebari cu trei sau mai multe raspunsuri.
Respondentul este rugat sa aleaga raspunsul corect in functie de anumite criterii numite scale:

- *scala Likert* se construieste pe baza unei afirmatii fata de care respondentul isi manifesta acordul sau dezacordul

Exemplu: „Acest curs de instruire a contribuit la dezvoltarea abilitatilor de comunicare"?

□ dezacord total
□ dezacord
□ indiferent
□ acord
□ acord total

- *scala importantei*: o scala pe care se apreciaza importanta unei anumite caracteristici.

Exemplu: „Considerati serviciile de training furnizate de firma X ca fiind:"

□ extrem de importante
□ foarte importante
□ destul de importante
□ nu foarte importante
□ deloc importante

- *scala de apreciere*: o scala pe care o caracteristica este apreciata cu un calificativ.

Exemplu: „Serviciile de masa si cazare oferite de firma X sunt: "

□ excelente
□ foarte bune
□ bune
□ medii
□ slabe

4. Modul de adresare

Intrebari directe - genereaza raspunsuri clare, la obiect
Exemplu: „Intelegi?"

Intrebari indirecte – sunt utile pentru a culege informatii intr-un mod mai subtil.
Exemplu: „Daca ar trebui sa le explici asta celorlalti ce le-ai spune?"

5. Tipul de informatie oferita

Intrebari primare - ofera informatii in prima etapa.
Exemplu: „Cat de des vrei sa utilizezi sistemul?"

Intrebari secundare - se formuleaza cand raspunsul este incomplet, superficial, vag sau irelevant.
Exemplu: „Imi poti spune mai multe despre acest subiect?"

Recomandari cu privire la formularea intrebarilor:

Modul in care adresati intrebarile va determina, intr-o mare masura, calitatea si cantitatea raspunsurilor. Pentru a va asigura ca obtineti raspunsurile cele mai complete in ambele cazuri, nu uitati faptul ca exista unele intrebari mai eficiente decat altele.

Formulati intrebarile clar si concis.
Cu cat intrebarea este mai lunga cu atat este mai greu de urmarit.In plus, la intrebarile scurte se raspunde mult mai usor decat la cele lungi.

Formulati mai curand intrebari deschise decat intrebari inchise:
In felul acesta incurajati conversatia si oferiti fiecarui participant posibilitatea sa-si argumenteze opinia.

Adresati intrebarea intr-o maniera pozitiva
Felul in care adresati intrebarea va avea un efect favorabil sau nefavorabil asupra dorintei celuilalt de a participa, de a se exprima.

Adresati cate o singura intrebare o data
Adresand mai multe intrebari creati confuzii. Ascultatorii nu vor sti la care sa raspunda.

Lasati o pauza dupa ce ati adresat intrebarea
Interlocutorul are nevoie de ceva timp pentru formularea raspunsurilor si pentru a se gandi putin la ceea ce se va raspunde. Cand o intrebare nu este urmata de un " timp de gandire" suficient ascultatorii tind fie sa evite raspunsul, fie sa dea un raspuns general.

Daca nu primiti raspuns nu incercati sa raspundeti la propria intrebare, ci reformulati-o
Daca va raspundeti singuri veti face un monolog, iar participantii vor simti ca le „vindeti" o decizie sau ca parerea lor nu este de fapt importanta.

Ascultati raspunsul cu rabdare, pana la capat
Cand se formuleaza un raspuns verbal ascultati fara a-l intrerupe, priviti persoana respectiva fara insa a-i pierde din vedere pe ceilalti membri ai grupului.

Luati la cunostinta fiecare raspuns in parte aratand ca ascultati prin limbajul non-verbal (aprobati din cap, zambiti, mentineti contactul vizual).

Nu acceptati raspunsuri incomplete sau neclare, puneti intrebari clarificatoare.
Astfel ii ajutati si pe ceilalti cursanti care poate nu au inteles.

Daca credeti ca intrebarea adresata de un cursant poate gasi raspuns si din partea grupului, nu raspundeti dvs., ci lasati grupul sa raspunda. "Ce parere are grupul?". Astfel sa mareste efectul de invatare sau se stimuleaza discutia.

Intrebari contraindicate

Intrebari multiple – a intreba despre mai multe lucruri la un moment dat inseamna a dezorienta interlocutorul, care nu mai stie la ce anume sa raspunda. Unele intrebari nu vor primi raspuns si daca sunt relevante, vor trebui repetate.

Intrebari care orienteaza raspunsul – contin raspunsurile asteptate de cel ce adreseaza intrebarea si nu ajuta interlocutorul
Exemplu: „Nu te deranjeaza sa lucrezi tarziu, nu?" / "N-ar fi mai bine daca…?"
Aceste intrebari manipuleaza respondentul sau cel putin ii dau senzatia de incatusare, pentru ca incearca sa-i impuna teoriile, raspunsurile, parerile celuilalt.

Intrebarile justificative – sunt percepute ca un interogatoriu sau o cautare intruziva de informatii.
Exemplu: „De ce...?"
Nu sunt adecvate pentru ca determina o atitudine defensiva din partea interlocutorului, acesta incercand sa gaseasca explicatii sau scuze pentru comportamentul sau.
Mai utila intr-un interviu ar fi intrebarea „Ce s-a intamplat?" prin care persoana sa analizeze problema curenta.

Feedback-ul

Feedback-ul reprezinta conexiunea inversa dintre destinatar si initiatorul comunicarii.
Feedback-ul este esential intr-o comunicare eficienta.
Este ultimul pas care incheie comunicarea.

Un feedback eficient:
Ne ajuta sa constientizam ceea ce facem si modul in care actionam;
Ne ofera posibilitatea de a ne schimba comportamentul;
Trebuie sa fie oferit intr-un mod delicat si suportiv.

Caracteristicile feedback-ului:

Trebuie sa mentioneze faptele descrise de vorbitor, nu interpretarile sau asteptarile ascultatorului
Daca sugeram motive pentru comportamentul altei persoane, acesteia ii va fi mai greu sa-si inteleaga adevaratele motive si poate deveni defensiv.
Exemplu: "Afirmatiile tale contin multe idei discutabile despre rolul femeilor." si nu: "Esti sexist."

Sa fie descriptiv si nu evaluativ
Daca se fac judecati de valoare despre comportamentul unei persoane nu inseamna ca persoana va dori sa-si schimbe comportamentul, ci mai curand va deveni ofensata si plina de resentimente.
Exemplu: "Parerea ta este asadar ca…" si nu: "Gresesti cu siguranta!"

Sa fie specific, concret, sa se refere la un comportament anume si nu la comportament in general.
Referirile indirecte sau vagi nu-i ajuta pe cei ce primesc feedback, chiar daca doresc sa se schimbe.

Sa impartaseasca emotii si ganduri dar sa nu ofere sfaturi
Exemplu: "Imi place modul in care iti exprimi ideile."

Sa fie concentrat asupra informatiei pe care interlocutorul ar putea s-o utilizeze: informatii relevante, importante.

Sa fie oferit pentru acele comportamente si atitudini care pot fi schimbate usor si care atrag schimbari mai mari.

Sa ofere alternative comportamentale, in caz contrar cel ce il primeste va experimenta o stare de conflict si tensiune afectiva.

Feedback-ul nu trebuie folosit pentru a te descarca pe cineva.

Feedback-ul nu contine intrebarea „de ce?", ci se incadreaza in limitele comportamentului cuiva si a reactiei alcuiva la acesta. A teoretiza sau a intreba o persoana de ce face un anumit lucru inseamna a sonda in adancime motivatiile sale.

Primirea feedback-ului ne da posibilitatea sa schimbam si sa modificam ceea ce facem si modul in care actionam.

Cad se primeste feedback este bine sa:

- se asculte ceea ce se spune;
- se ceara interlocutorului sa lamureasca orice neclaritate;
- se incurajeze interlocutorul sa ofere si mai mult feedback;
- daca este posibil, se compara feedback-ul primit de la o persoana cu observatii facute de altii pentru a constata daca feedback-ul este obiectiv;
- se multumeasca persoanei care ofera feedback.

Dupa ce se primeste feedback este recomandat ca persoana:

- sa se gandeasca la ce a spus interlocutorul despre comportamentul sau;
- sa se gandeasca la ceea ce vrea sa schimbe.

Ar trebui evitata:

- atitudinea defensiva cand se primeste feedback;
- ignorarea feedback-ului.

Atitudinea defensiva blocheaza oferirea feedback-ului.
Cand oferi feedback cel mai important este sa reflectezi: "Cum o va ajuta pe aceasta persoana sa invete, sa progreseze, sa se dezvolte ceea ce-i spun acum? "

Oferirea feedback-ului ii ajuta pe oameni:

- sa fie mai atenti la ceea ce fac si la modul in care actioneaza;
- sa invete, sa se dezvolte si sa evolueze.

Feedback-ul ar trebui sa tina seama de:

- ceea ce s-a spus, nu pe semnificatia pe care o atribuim noi;
- ceea ce se observa, nu pe ceea ce se gandeste despre persoana;
- descrierea si nu evaluarea comportamentelor;
- un comportament specific, nu generalizari;
- oferirea unor informatii despre idei si sentimente personale si nu a unor sfaturi;
- comportamente pe care interlocutorul le controleaza;
- a incepe cu comportamente pozitive care au nevoie de aprobare si incurajare.

2. Dinamica grupurilor

Echipa versus grup

Echipa este constituita dintr-un numar restrans de persoane avand deprinderi complementare, angajate intr-un proiect cu obiective comune si care adopta un demers comun considerandu-se solidar responsabile. [Katzenbach si Smith]
Spre deosebire de echipa, un grup este o unitate sociala constand dintr-un numar de indivizi, care se gasesc unii cu altii in relatii de rol si de status, stabilite dupa o perioada de timp, si care poseda un set de valori sau norme ce reglementeaza comportarea reciproca, cel putin in probleme ce privesc grupul faptul ca exista un scop comun pentru totii membrii.

Exista mai multi **factori** care separa echipele de grupuri:

Roluri si responsabilitati
In cadrul echipei fiecare membru detine un rol bine stabilit si in functie de acesta, anumite seturi de responsabilitati.

Identitate
Echipele au o identitate, atribut care lipseste in cazul grupurilor. Este aproape imposibil sa stabilesti simtul coeziunii care caracterizeaza o echipa daca nu ai depasit acest pas fundamental. O echipa are o intelegere clara a *muncii* pe care trebuie sa o faca si a importantei acesteia. Membrii unei echipe pot descrie imaginea a ceea ce echipa trebuie sa obtina, a normelor si valorilor care ii vor calauzi.

Coeziune
Echipele au un *esprit* care include legaturi stranse si camaraderie. *Esprit* este spiritul, sufletul, starea de spirit a echipei. Este constiinta intregii echipe, cu care fiecare membru se identifica si din care simte ca face parte. Indivizii incep din ce in ce mai multe fraze cu "noi" si uita de "eu".

Facilitare
Grupurile tind sa se lase atrase in tot felul de chestiuni lipsite de importanta. Puneti-va intrebarea: "Cat timp pierdeti in sedintele la care participati?" Echipele folosesc facilitatori care au grija ca sedintele sa nu se abata de la calea cea dreapta.

Comunicare
Membrii unui grup sunt concentrati asupra propriei persoane, in timp ce echipa este deschisa comunicarii. Membrii echipei simt ca isi pot expune parerile, gandurile si sentimentele fara teama. Ascultarea este la fel de importanta ca vorbirea. Prin comunicare, se apreciaza diferentele de opinie si sunt intelese metodele de rezolvare a conflictelor. Prin feedback onest si atent, oamenii isi afla punctele tari si punctele slabe ca membri ai unei echipe. Se creeaza o atmosfera de incredere si acceptare si un simt al comunitatii.

Flexibilitate
Majoritatea grupurilor sunt extrem de rigide, pe cand echipele isi pastreaza un nivel inalt de flexibilitate si sunt gata sa indeplineasca sarcini si functii, in functie de nevoi. Responsabilitatea pentru dezvoltarea si conducerea echipei este impartita. Punctele tari ale fiecarui membru sunt identificate si utilzate.

Moral
Membrii echipei sunt entuziasmati de munca pe care o fac si fiecare persoana se simte mandra ca face parte din echipa. Spritul de echipa este bine dezvoltat. Pentru a deveni o echipa de succes, un grup trebuie sa capete deprinderea de a produce rezultate si un grad inalt de satisfactie in munca pe care o desfasoara in comun.

Relatii interpersonale in cadrul grupurilor

Will Schutz, unul dintre pionierii in studiul comportamental al dezvoltarii unui grup, a observat trei tipuri de elemente care stau la baza complexitatii comportamentului in grup. El a enuntat ipoteza (Schutz, 1958) ca toate comportamentele intr-un grup pot fi intelese ca rezultand din rezolvarea a trei **nevoi interpersonale** de baza sau arii de ingrijorari: Includere (I), Control (C) si Deschidere (D) , (initial numita afectiune) (Schutz, 1967).

INCLUDERE
Pentru ca un grup sa poata fi format trebuie stabilite niste limite, pentru a sti cine face parte si cine nu face parte din grup. Prin indeplinirea unor criterii de calificare, plata unor taxe, rituri de initiere un grup este format printr-un proces de INCLUDERE pentru fiecare membru. Fara a indeplini anumite standarde, cineva nu poate fi membru al unor grupuri. Persoanele din grup sunt ingrijorate privind "cantitatea corecta" de contact cu ceilalti.(Vezi Tabel #1 pentru intrebari/ ingrijorari tipice pe care cineva le poate avea privind includerea).

CONTROL
Dupa formare, grupul isi organizeaza membrii si activitatea prin definirea unor proceduri sau "Norme" prin care isi stabileste ierarhia de functionare si puterea de a stabili si defini schema de operare in grup si controlul grupului(ex: "Cine ne spune cand sa facem o pauza?")
In aceasta etapa sunt explorate referintele(acreditarile si motivatia membrilor, gradul de angajare). Membrii grupului se intreaba care este "cantitatea de control" necesara si cine va exercita acest control. (Vezi Tabel #1 pentru intrebari/ingrijorari tipice pe care cineva le poate avea privind controlul).

DESCHIDERE
Dupa ce aceste nevoi au fost satisfacute ramane de clarificat o nevoie mai adanca si anume cat de deschisi vor fi membrii grupului unii fata de altii in impartasirea gandurilor si/sau sentimentelor lor. Persoanele cu puternica orientare catre sarcina pot considera o pierdere timpul si energia investite in exprimarea sentimentelor, in timp ce persoanele interesate de apropierea interpersonala nu vor fi multumite de o orientare prea puternica spre sarcina, care exclude orice exprimare a unor sentimente. In ambele cazuri punctul critic este DESCHIDEREA(Schutz, 1978) si "cantitatea adecvata" pentru a fi aratata in grup.(Vezi Tabelul #1 pentru intrebari/ingrijorari tipice pe care le poate acea cineva privind deschiderea).

In continuare Schutz a observat ca grupurile rezolva in grade diferite aceste probleme in ordinea I-C-D, creand nivele de constientizare care conduc la angajarea indivizilor in nivele tot mai adanci, tot in ordinea I-C-D.
Este important sa realizam ca aceste preocupari se suprapun pe durata de viata a grupului, desi una dintre preocupari poate fi dominanta intr-o anumita perioada de timp. Pe masura ce se apropie sfarsitul vietii grupului, in grup preocuparile se manifesta in ordine inversa D-C-I , pe masura ce timpul si energia personala se diminueaza. Gandurile personale pot include: De ce sa raman deschis/a in fata acestei persoane, oricum ne vom desparti? De ce sa incep ceva ce nu voi putea termina? De ce sa ma expun? Oricum, cine-i seful aici?

Persoanele incep sa se retraga din legaturile personale si incep sa se gandeasca mai mult la oamenii si viata din afara grupului.

Intrebari sau ingrijorari tipice legate de includere, control si deschidere:

INCLUDERE
Cine se mai afla aici? Cum pot intra in legatura cu ei? Care va fi pretul includerii? Care este comportamentul acceptabil? Cat de mult doresc sa ofer? Le pot incredinta adevarata mea personalitate? Ma vor sustine in caz de esec?
CONTROL
Cine da tonul aici? Cat de mult pot forta pentru a obtine ceea ce doresc? Ce imi pretind ei? Pot spune ce gandesc cu adevarat? Pot suporta ca ei sa spuna ceea ce gandesc cu adevarat? Voi putea salva aparentele?
DESCHIDERE
Doresc sa ma deschid in fata altora? Pot arata sprijin sau afectiune pentru cineva? Ce se va intampla daca voi arata afectiune doar anumitor persoane si altora nu? Ce se va intampla daca nimeni nu ma sprijina sau nu tine la mine? Dar daca o vor face? Ma vor mai placea daca nu voi fi de acord sau voi fi furios?

Etapele formarii echipei

Formarea este etapa in care membrii echipei abia constituite se cunosc reciproc, isi tatoneaza optiunile, valorile, limitele, capacitatea profesionala. Este o perioada caracterizata de nevoia membrilor de a fi ascultati si de a se asculta unul pe celalalt. Cu totii depun efort pentru clarificarea obiectivelor lor. Datorita slabei cunoasteri reciproce, se lucreaza preponderent individual, iar performanta este sub standardul asteptat.

Rabufnirea este etapa in care membrii echipei simt nevoia acuta de definire a rolurilor, odata ce

obiectivele au fost formulate in prima etapa. De aici deriva si nevoia de afirmare a intereselor personale. Cunoasterea achizitionata in prima etapa este suficienta pentru a considera perceptia celuilalt ca pe o potentiala amenintare. Astfel apar conflictele deschise, care au un rol constructiv atunci cand sunt recunoscute si abordate ca procese de clarificare si stabilire a rolurilor in echipa. Echipa se comporta ca un grup in care fiecare lucreaza individual. Performanta echipei scade in raport cu etapa de formare.

Normarea este caracterizata de elaborarea si adoptarea normelor de functionare a echipei. Odata formulate si clarificate obiectivele in primele doua etape, echipa isi formuleaza acum procedurile de actiune. Se lucreaza in grup, performanta este in crestere rapida, dar continua sa fie o performanta individuala. Grupul a evoluat intr-o echipa potentiala.

Functionarea este caracterizata de cresterea vertiginoasa a eficacitatii si
eficientei echipei. Performanta este a grupului si este evaluata prin sisteme clare si recunoscute. Cunoasterea reciproca, efectuata in etapele anterioare, stimuleaza increderea reciproca si comunicarea. Aceasta permite aparitia a doua comportamente esentiale: preocuparea pentru dezvoltarea personala si valorificarea creativitatii membrilor.

Dizolvarea intervine in cazul echipei de inalta performanta, care isi cunoaste foarte bine resursele si a atins standarde inalte de performanta. Echipa este recunoscuta de catre organizatie si posibil, chiar in afara ei. Echipa este acum expusa riscului "gandirii de grup", caracterizata de un comportament prin care membrii se inchid la sugestii venite din exterior, in virtutea recunoasterii pe care o are echipa si a performantei sale. Aceasta lipsa de receptivitate la mediu poate fi unul din motivele dizolvarii ei (in cazul in care ea nu se dizolva datorita incheierii misiunii pentru care a fost constituita). Pentru membrii echipei, perioada este incarcata de stres, datorita socului despartirii, cautarii unei alte echipe, adaptarii la un nou grup.

Rolurile membrilor in cadrul unui grup

Un alt aspect al vietii de grup, foarte important pentru intelegerea comportamentului indivizilor din cadrul acestuia, util in procesul de diagnosticare a problemelor si pentru imbunatatirea activitatii sale este **modul in care sunt indeplinite diferite roluri.**

Exista **3 categorii de roluri**:

1. Roluri de formare si de mentinere a grupului - cele care contribuie la intemeierea relatiilor si a coeziunii dintre membrii grupului(latura sufleteasca). Aceste roluri sunt necesare grupului pentru a se mentine ca grup.

2. Roluri de stabilire a sarcinilor grupului - cele care ajuta grupul in munca sa(latura sociala). Aceste roluri sunt necesare pentru indreptarea grupului catre atingerea obiectivelor sale.

3. Roluri individuale

1. Roluri de formare si de mentinere a grupului

INCURAJARE - presupune a fi prietenos, cald, deschis catre ceilalti, a aprecia ideile celorlalti, de a fi de acord cu si a accepta contributiile celorlalti
MEDIERE – a armoniza, a concilia diferentele de opinie, a face compromisuri

MODERARE – a incerca sa obtina si contributia unui alt membru al grupului, spunand: "Nu am auzit inca parerea lui Ion" sau a pune la dispozitie un anume tip de vorbire pentru a da posibilitatea tuturor sa vorbeasca.
FIXAREA STANDARDELOR – emiterea de standarde pe care grupul sa le foloseasca in alegerea subiectelor sau procedurilor, conduitei sau a valorilor etice.
A URMA GRUPUL – a merge impreuna cu grupul, acceptand intr-un fel pasiv ideile celorlalti, jucand rolul publicului in discutiile de grup, a fi un bun ascultator
A ELIBERA TENSIUNEA – a inlatura sentimentele negative prin glume, a distrage atentia de la problemele neplacute indreptandu-se catre probleme placute.

2. Roluri de stabilire a sarcinilor grupului

A INITIA – a sugera noi idei sau o noua perspectiva asupra problemelor sau obiectivelor grupului, a propune noi activitati.
A CAUTA INFORMATII – a cere fapte rlevante sau informatii autorizate.
A DA INFORMATII – a oferi fapte relevante sau informatii autorizate sau a lega experienta personala in mod pertinent de sarcinile grupului.
A OFERI OPINII – a exprima opinii pertinente despre o problema aflata in discutie.
A CLARIFICA – a cerceta pentru a descoperi sensul si a aprofunda, a da exemple
A COORDONA – a arata sau a clarifica relatiile dintre diferite idei, incercand sa adune laolalta idei si sugestii.
A ORIENTA – a defini desfasurarea discutiilor relative la scopurile grupului, a formula intrebari in legatura cu sensul pe care il iau discutiile.
A TESTA - a verifica impreuna cu grupul daca acesta e gata sa ia o decizie sau sa intreprinda o actiune.
A REZUMA – a rezuma continutul discutiei precedente.

Aceste roluri nu sunt necesare toate in acelasi timp. Bineinteles, daca un rol nu este indeplinit corect, acesta s-ar putea sa afecteze in mod negativ activitatea grupului. De exemplu, o gluma spusa pentru a risipi tocmai tensiunea care ar fi rezultat intr-o actiune concreta. Dar deseori, cand membrii unui grup nu se inteleg cum trebuie, o diagnosticare a problemei ar putea arata ca nimeni nu indeplineste unul din rolurile mentionate mai sus, acestea fiind necesare pentru a impinge grupul inainte. Pare de asemenea adevarat faptul ca unii se simt mai bine si sunt mai eficienti indeplinind mai curand un anume rol decat altul, asa incat tind sa joace acelasi rol in orice grup din care fac parte. Exista totusi pericolul super-stereotipizarii unui individ ca "mediator" sau "cel care-si exprima parerea", etc. deoarece trebuie stiut ca orice rol se poate invata cand persoana respectiva este constienta de acest lucru.

3. Roluri individuale

Deseori se pot observa grupuri comportamentale care nu se potrivesc cu niciuna dintre aceste categorii. Acesta pare a fi comportamentul egocentric care in literatura de specialitate se numeste "rol nefunctional".acest comportament nu aduce nici o contributie grupului, ci satisface numai nevoi personale.

BLOCARE – a interveni in discutie cu un subiect tangent, a cita experienta personala fara legatura cu problema grupului, a insista prea mult asupra unui punct pe care grupul l-a rezolvat deja, a respinge idei fara a gandi, a impiedica votul.
AGRESIUNE – a critica sau invinovati pe ceilalti, a manifesta ostilitate fata de grup sau un individ fara legatura cu ceea ce s-a intamplat in grup, a ataca motivele celorlalti, a denigra statutul celorlalti.
A CAUTA CU ORICE PRET APRECIEREA – a incerca sa atragi atentia asupra ta vorbind prea mult, prin idei excentrice, laudandu-te, exagerand.

INTERVENTII SPECIALE – a introduce sau sustine idei legate de interese proprii, fara motiv, incercand sa treci drept "inteleptul casei", "buricul pamantului", etc.
A SE RETRAGE – a se preface indiferent sau pasiv apeland la formalitati excesive, a sopti unora la ureche, etc.
A DOMINA – a incerca sa-si exercite autoritatea in a manipula grupul sau unii membri "impunandu-si functia", dand directive, intrerupandu-i pe ceilalti.

Reteta unei echipe de succes

- Scop si obiective comune, acceptate si respectate de catre toti membrii echipei
- Roluri si responsabilitati clar definite
  - foloseste cele mai bune abilitati ale fiecarui membru al echipei
  - ingaduie fiecaruia sa se dezvolte in toate ariile de lucru
- Sisteme de lucru eficiente
  - comunicare clara
  - proceduri de luare a deciziilor bine definite
  - participare echilibrata
  - stabilirea unor reguli comune
- Relatii interpersonale bune bazate pe incredere reciproca

Fereastra lui Johari

Fereastra lui Johari este un model care ne permite sa intelegem complexitatea procesului de comunicare interpersonala, urmarind fluxurile de informatii dintre doua persoane.

Fereastra lui Johari imparte informatia despre un individ in patru zone, in functie de gradul de autocunoastere si de cunoastere pe care il poseda ceilalti despre individ.

	Cunoscuta individului	Necunoscuta individului
Cunoscuta de ceilalti	**I. DESCHISA**	**II OARBA**
Necunoscuta de ceilalti	**III ASCUNSA**	**IV NECUNOSCUTA**

Zona deschisa ("arena") reprezinta imaginea pe care o persoana o prezinta celorlalti. Ea contine tot ceea ce stim despre noi - opinii, sentimente, scopuri, nevoi etc. - si suntem dispusi sa dezvaluim celorlalti.

Zona oarba contine sentimente si trasaturi pe care nu le recunoastem ca fiind ale noastre. Nu suntem constienti de ele, dar ceilalti sunt. Aceasta zona se constituie in procesul formarii individului, acesta fiind conditionat sa respinga inconstient comportamentele pentru care a fost pedepsit.

Zona ascunsa ("fatada") contine fricile, sentimentele negative despre sine, impulsurile si reactiile pe care le consideram antisociale, in dezacord cu imaginea pe care o avem despre sine sau periculos de a fi exteriorizate. Individul este constient de ele, dar le escunde de teama ca ceilalti l-ar respinge daca le-ar cunoaste.

Zona necunoscuta contine sentimente, tendinte, talente complet necunoscute, atat pentru sine cat si pentru ceilalti, deoarece persoana nu s-a pus in situatiile care le-ar face sa se manifeste. Daca, spre exemplu, un individ nu a fost pus niciodata intr-o situatie foarte incordata, critica, atat el cat si ceilalti nu pot stii cum va reactiona. De multe ori se intampla sa avem reactii care ne uimesc sau sa ne descoperim talente pe care nu banuiam ca le
avem.

Aceste zone interactioneaza si isi pot modifica dimensiunile in procesul comunicarii. Vom analiza in continuare diferitele tipuri de interactiuni.

Comunicarea are loc in mod optim intre zonele deschise ale interlocutorilor. Comunicarea eficace necesita ca interlocutorii sa aiba zone deschise cat mai mari, ceea ce permite intelegerea corecta a mesajelor si realizarea optima a expunerii la mesaj si a feedbackului.

Comunicarea neintentionata este cea care are loc intre zona oarba a unei persoane si cea deschisa a celeilalte. Ea consta in receptionarea unor mesaje pe care persoana respectiva nu doreste sau nu-si da seama ca le comunica. Aceasta informatie poate fi folosita prin intermediul feedbackului pentru schimbare de comportamente, indrumare si sfatuire.

Comunicarea intentionata (autoexpunerea) se desfasoara intre zona ascunsa a unei persoane si cea deschisa a celeilalte. Ea consta in dezvaluirea constienta a unor aspecte pe care in mod obisnuit le ascundem. Acest tip de comunicare se bazeaza pe incredere in sine si in relatia cu interlocutorul.

Comunicarea intre zonele necunoscute ale interlocutorilor are loc la nivel emotional, o persoana influentand sentimentele si comportamentul celeilalte, fara ca acest proces sa fie neaparat constientizat. De exemplu, o neliniste profunda sau o tensiune nervoasa se pot transmite interlocutorului, desi nici chiar emitentul nu este constient de ele.

3. Procesul de luare a deciziilor

Fiecare dintre noi luam decizii care ne privesc activitatile zilnice, cariera, relatiile cu cei din jur.
O *decizie* este o alegere intre doua sau mai multe alternative.

Decizia are un rol extrem de important: permite desfasurarea eficienta a activitatii organizatiei in concordanta cu mediul in care aceasta functioneaza, stabilirea si realizarea obiectivelor prevazute.

Leaderii iau decizii care privesc grupuri de persoane sau chiar organizatia in ansamblul sau si antreneaza resurse insemnate. Efectul acestor decizii poate fi resimtit in prezent sau pe termen mai lung si uneori se rasfrange chiar si asupra carierei celui care le adopta.

Tipuri de decizii

Un leader adopta o varietate de decizii pentru rezolvarea problemelor cu care se confrunta. Astfel, daca ia in considerare **orizontul de timp si implicatiile asupra organizatiei**, deciziile pot fi:

- **strategice**, cu orizonturi mari de timp, grad mai redus de detaliere a obiectivelor si impact nemijlocit asupra organizatiei, in ansamblul sau.
- **tactice**, cu orizonturi variabile de timp, de la o luna la un an, grad de detaliere a obiectivelor, invers proportional cu orizontul de timp.
- **curente**, cu orizonturi mici de timp si impact asupra unei componente procesuale sau structurale a organizatiei.

Daca are in vedere **natura variabilelor implicate si posibilitatile de anticipare a rezultatelor**, deciziile sunt:

- **certe**, in care variabilele sunt controlabile, iar anticiparea rezultatelor se face cu precizie.
- **incerte**, cu variabile partial necontrolabile si anticiparea cu aproximatie a rezultatelor.
- **de risc**, in care variabilele sunt necontrolabile, iar stabilirea rezultatelor se face cu o anumita probabilitate.

Un alt element important in delimitarea deciziilor il constituie **amploarea decidentului**, criteriu dupa care deciziile sunt:
- **individuale**, adoptate de leaderi individuali, amplasati pe diferite niveluri ierarhice.
- **de grup**, adoptate de organisme participative de conducere.

Amploarea competentelor decidentului permite abordarea a doua tipuri de decizii:

- **avizate,** ce nu pot fi operationalizate fara acordul unor manageri amplasati pe un nivel ierarhic superior.
- **neavizate** (independente), specifice unui manager, individual sau de grup, cu deplina autonomie decizionala.

In fundamentarea si adoptarea deciziilor poate fi luat in considerare si **numarul de criterii decizionale**, in raport de care deciziile se delimiteaza in:

- **multicriteriale**, cand problema decizionala ce urmeaza a fi rezolvata are la baza o multitudine de criterii.
- **unicriteriale**, situatie in care adoptarea deciziei se face in functie de un singur criteriu decizional (de maximizat ori minimizat).

Frecventa adoptarii deciziilor conduce la regasirea mai multor tipuri de decizii:

- **aleatoare**, adoptate functie de aparitia unor probleme ce necesita interventia leaderului.
- **unice**, adoptate de regula, o singura data in "viata" organizatiei.
- **periodice**, adoptate la intervale regulate de timp (an, semestru, trimestru, luna)

Etape in luarea unei decizii

Orice proces decizional presupune existenta urmatoarelor **elemente**:

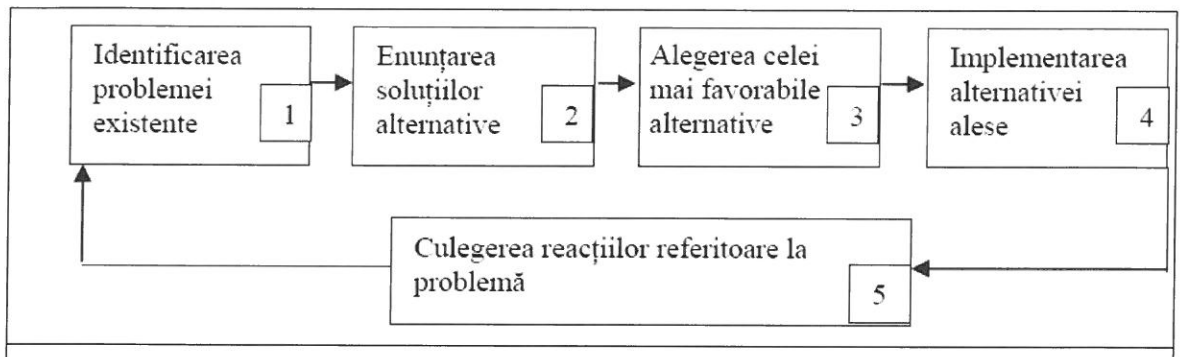
- *decidentul*: individul sau grupul de indivizi care urmeaza sa aleaga varianta cea mai avantajoasa din mai multe posibile;
- *multimea variantelor decizionale* care sunt supuse comparatiei;
- *multimea criteriilor decizionale*: punctele de vedere pe care le foloseste decidentul pentru alegerea variantei optime;
- *mediul ambiant*: ansamblul conditiilor interne si externe organizatiei,care, influenteaza si sunt influentate de decizie;
- *multimea consecintelor*: ansamblul rezultatelor potentiale care s-ar obtine, potrivit fiecarui criteriu decizional, prin aplicarea variantelor decizionale.

Procesul de adoptare a deciziilor reprezinta ansamblul *etapelor* pe care le parcurge *decidentul* atunci cand face o alegere.

Calitatea deciziei este influentata atat de *decident*, cat si de corectitudinea *etapelor* procesului decizional.

Decidentul este persoana sau grupul care alege alternativa dorita. In practica, putem intalni decidenti competenti sau incompetenti.

***Etapele* procesului decizional** sunt prezentate in figura urmatoare:



Etapele procesului de adoptare a deciziei

Acest model se bazeaza pe trei ***supozitii***:

- oamenii sunt fiinte economice care au ca obiectiv maximizarea castigului;
- pentru fiecare situatie decizionala sunt cunoscute toate alternativele si toate consecintele lor;
- decidentii dispun de un sistem al prioritatilor care permite ierarhizarea alternativelor.

In cazul in care toate aceste supozitii sunt adevarate, decidentul va face cea mai buna alegere pentru organizatie.

Din nefericire, in viata reala, una sau mai multe dintre aceste supozitii se dovedesc a fi eronate si, in consecinta, decizia adoptata nu este optima.

Etapa 1. Identificarea problemei existente

Aceasta etapa este hotaratoare pentru procesul decizional. In multe situatii se apreciaza ca recerea rapida peste aceasta etapa sau incapacitatea de a sesiza corect adevaratele probleme este principala cauza a esecului. Mai mult chiar, se considera ca incercarea de a gasi un raspuns bun la o problema falsa este inutila sau chiar daunatoare.

Etapa 2. Enumerarea solutiilor alternative

Dupa identificarea problemei se cauta solutii posibile de rezolvare.
Pentru ca sunt putine probleme care pot fi rezolvate intr-un singur mod, se cauta solutii alternative.
Numarul de alternative disponibile pentru rezolvarea problemei este influentat de:
- *factori de autoritate* (de exemplu: un manager de nivel superior poate sa-i spuna managerului plasat pe o pozitie ierarhic inferioara ca o anumita alternativa nu este fezabila);
- *factori biologici sau umani* (de exemplu: factorul uman din organizatie poate sa nu fie corespunzator pentru punerea in aplicare a anumitor alternative);
- *factori fizici* (de exemplu: facilitatile fizice ale organizatiei pot fi inadecvate pentru anumite alternative);
- *factori tehnologici* (de exemplu: nivelul tehnologiei din organizatie poate fi inadecvat pentru anumite alternative);
- *factori economici* (ex: anumite alternative pot fi prea costisitoare pentru organizatie).

Etapa 3. Alegerea celei mai favorabile alternative

Decidentii pot alege cea mai avantajoasa solutie numai dupa ce au examinat foarte atent fiecare alternativa. Aceasta evaluare trebuie sa cuprinda trei etape:
- in primul rand, decidentii trebuie sa enumere, cat mai corect posibil, efectele potentiale ale fiecarei alternative, ca si cum alternativa ar fi fost deja aleasa si implementata;
- in al doilea rand, ei trebuie sa estimeze probabilitatea de aparitie a fiecarui efect;
- in al treilea rand, pastrand in centrul atentiei obiectivele organizatiei, decidentii trebuie sa compare alternativele probabile pe baza efectului estimat ponderat cu probabilitatea lui de aparitie.

Etapa 4. Implementarea alternativei alese

In aceasta etapa este foarte important sa sprijinim deciziile adoptate prin actiuni adecvate.

Etapa 5. Culegerea reactiilor legate de probleme

Procesul decizional nu se incheie, asa cum s-ar putea crede, cu etapa anterior prezentata. Dupa implementarea variantei alese, decidentii trebuie sa culeaga informatii si, in cazul in care nu se ajunge la solutionarea problemei identificate, vor trebui sa caute si sa puna in aplicare o noua alternativa.

Teoria TANNENBAUM – SCHMIDT

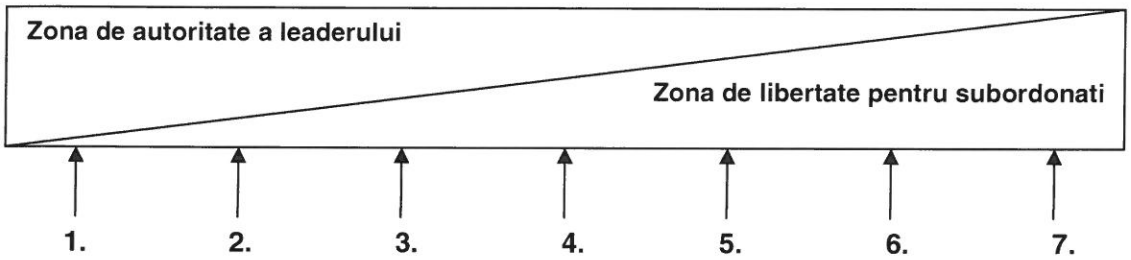
Pentru multa lume, cuvantul conducere implica faptul ca o persoana dicteaza, ia deciziile si conduce singura grupul. Un leader bun asigura conducerea grupului cu ajutorul membrilor sai. Lucreaza ca partener superior cu ceilalti membrii ai grupului pentru a indeplini sarcina, construieste echipa si satisface nevoi individuale.

Ca leaderi, v-ar fi de folos sa stiti care sunt optiunile pe care le aveti atunci cand trebuie sa luati decizii sau sa rezolvati o problema. In acest sens teoria Tannenbaum - Schmidt v-ar putea fi de folos. Este obligatoriu sa luati in considerare factorii situationali, mai ales variabilele cum sunt timpul pe care il aveti la dispozitie, complexitatea problemei sau natura ei speciala.

Astfel, modelul ne ajuta sa intelegem de ce conducerea imbraca mai multe forme in organizatii care lucreaza in mod caracteristic in situatii de criza, organizatii care prin definitie au foarte putin timp la dispozitie si in care exista dimensiunea viata-moarte, cum ar fi *serviciul de urgenta* sau *serviciile militare, liniile aeriene civile*. Aici leaderii sunt cei care iau decizii, iar grupul este instruit sa reactioneze prompt la acestea fara comentarii. Cercetarile la locul accidentelor sau a incendiilor din paduri confirma faptul ca oamenii se asteapta ca un singur om sa asigure conducerea ferma si hotarata.

In procesul de luare a deciziilor trebuie de asemeni avute in vedere variabilele care depind de organizatie (valori, traditii) si grup (cunostinte, exprienta). Exista pericolul inflexibilitatii leaderului. Un leader de succes este acela care in majoritatea cazurilor reuseste sa stabileasca in mod corect fortele ce determina care este cel mai potrivit comportament ce trebuie adoptat in fiecare situatie si sa actioneze in consecinta. Fiind in acelasi timp si perceptiv si flexibil, el are mai multe sanse sa vada in problemele de conducere o dilema.

Teoria Tannenbaum – Schmidt



1. Leaderul ia decizia si o aduce la cunostinta subordonatilor.
2. Leaderul "propune" decizia.
3. Leaderul prezinta idei si invita subordonatii sa puna intrebari.
4. Leaderul prezinta decizia ce s-ar putea revizui si care poate fi modificata.
5. Leaderul prezinta problemele, primeste sugestii si ia decizia.
6. Leaderul stabileste limitele si cere grupului sa ia decizia.
7. Leaderul permite subordonatilor sa functioneze fara limite prestabilite de superiori.

Strategii pentru luarea deciziilor

Decizia poate fi ***impusa*** grupului prin ***autoritate***: "Eu sunt seful si spun sa...". Aceasta decizie poate ajuta grupul sa isi indeplineasca obiectivul, dar este adesea neclar daca toata lumea a inteles dcizia sau meritele sale. O decizie luata numai pe baza autoritatii cuiva intampina adesea rezistenta, chiar si numai pentru motivul ca membrii nu si-au adus nici o contributie. Decizia este luata, dar devine dificil de pus in practica.

O alternativa ar fi ***votul***: "da"-urile si "nu"-urile. Prin definitie exista o opozitie din constructie, adica "nu"-ul, daca nu cumva, printr-un miracol, decizia este incontestabila si unanima. Votul polarizeaza grupul in jurul deciziei. Majoritatea castiga pana in momentul cand este nevoie si de minoritate pentru indeplinirea deciziei.

O decizie luata prin ***consens*** rezulta in mare conflict si conformitate, si implica marturisirea parerilor si grijilor mmbrilor grupului. Trebuie ca membrii grupului sa doreasca sa investeasca timpul necesar afirmarii propriilor pareri si ascultarea parerii celorlalti.

Metodele prezentate succint mai sus sunt metode *calitative,* bazate pe judecata umana. In consecinta, calitatea rezultatului depinde de selectia componentei grupului, in care prezenta unor experti este, de multe ori, necesara. Un ***expert*** (sau specialist) intr-un anumit domeniu este acea persoana care poseda cunostinte, pe baza carora poate rezolva rapid probleme din acel domeniu, intr-o masura mult mai mare decat se pot gasi in surse documentare. Se afirma ca un expert este de trei ori mai productiv in rezolvarea unei anumite probleme decat o persoana cu calificare medie si de o suta de ori mai eficient decat un incepator.

Cei TREI "C" in procesul de luare a deciziilor in grup

Dupa cum stie toata lumea care a incercat sa determine un grup sa ia si sa aplice decizii, procesul se poate dovedi a fi foarte frustrant si neproductiv. Cei trei C – **conflict, confruntare, consens** – sunt elemente de baza pentru luarea deciziilor. Se poate spune ca daca stapanesti cei 3 C te afli pe calea cea buna in ceea ce priveste deciziile eficiente intr-un grup. In ce mod conduc conflictul si confruntarea la luarea unei decizii prin consens? Conflictul apare adesea cand suntem pe punctul de a lua o decizie. Un grup poate lua o decizie rezolvand un conflict: membrii grupului cerceteaza problema care a cauzat conflictul, folosesc abilitatea de a se confrunta, stabilesc conditiile deciziei si rezulta o decizie prin consens.

Ori de cate ori trebuie luata o decizie, este bine sa ne amintim ca luam decizii mai bune daca recunoastem ca perceptiile, relatiile, valorile si perspectivele difera doar prin simplul motiv ca oamenii sunt diferiti. Astfel, o decizie eficienta este aceea:

- Care este inteleasa de toata lumea
- La care nu se opune nimeni
- Care ajuta grupul sa se apropie de obiectivul sau

Conflictul

Multa lume asociaza conflictul cu stari emotionale intense cum ar fi mania, violenta si deci reactia naturala este ori de a lupta ori de a renunta. Adevarul este insa ca conflictul este un aspect al vietii de zi cu zi care apare ori de cate ori un grup sau un individ este influentat de forte opuse.
Pentru a rezolva un conflict individul trebuie sa devina constient de propriile interese si de eventualele conflicte dintre ele. Afirmarea intereselor personale intr-un grup face publica diferenta dintre membrii sai. Generarea acestor informatii in cadrul grupului ajuta la clarificarea optiunilor in ceea ce priveste semnificatia lor pentru cei care trebuie sa ia decizia. Grupurile functioneaza eficient cand trec prin conflict in asa fel incat vor produce decizii de grup de calitate.

Confruntarea

Cand v-ati bucurat ultima oara la gandul de a va confrunta cu cineva? Nu recent, daca sunteti ca majoritatea oamenilor.totusi, a putea sa te confrunti cu o situatie, un individ sau un grup, cu sentimentele, dorintele, nevoile si valorile tale inseamna a folosi puterea personala care poate aduce beneficii si altora, nu numai tie.
Nu putem face nimic cu conflictul dintre noi si altii pana nu ne confruntam.
Confruntarile sunt evitate din mai multe motive: multi dintre noi sfarsesc prin a se afla in situatia de a nu sti exact ce vor, ce doresc, ce simt sau care sunt prioritatile in ceea ce priveste valorile personale. Sau, daca stim ce vrem, de ce avem nevoie, ne cunoastem valorile, am aflat ca este o dovada de egoism sau ca nu este potrivit sa le afirmam direct. Cand incercam sa clarificam poate veni cineva care se poate exprima mai clar sau are mai multa indrazneala decat noi. Apoi ne simtim dati la o parte si devenim defensivi (sau ofensivi) si nimeni nu castiga nimic.
Baza unei confruntari eficiente este interesul personal. Definit in mod simplu, **interesul personal** este o constientizare a sentimentelor, valorilor si dorintelor personale in orice situatie data. Prezentam in continuare cateva considerente simple pentru folosirea intereselor personale intr-o confruntare productiva:

- Dezvoltati-va abilitatea de a identifica ceea ce doriti (bazandu-va pe sentimentele proprii) si care sunt valorile dumneavoastra in orice situatie data.
- Aveti incredere ca meritati ceea ce doriti.
- Intelegeti rolul pe care il joaca interesele celorlalti, chiar si atunci cand nu joaca nici un rol.

- Implicati-va in rezolvarea conflictului – cautarea unei solutii din care sa castige toata lumea sau care sa va respecte dreptul de a nu fi de acord .

Consensul

Confruntarea ofera membrilor posibilitatea de a aduce informatii, obiective, strategii sau valori si prioritati personale. Conflictul mobilizeaza grupul sa discute despre meritele relative ale informatiei si variatiile in ceea ce priveste investitia. In mod ideal consensul apare cand grupul este din nou impreuna. Consensul nu implica unanimitate. Cand exista consens intr-un grup acesta inseamna pur si simplu ca nimeni nu se opune deciziei propuse. Deciziile bazate pe consens necesita timp, rabdare si implicare, nu se pot lua usor si repede, dar daca ne intoarcem la definitia deciziei de grup eficiente – decizie pe care o intelege toata lumea, nimeni nu i se opune si care ajuta grupul sa isi indeplineasca obiectivul – putem demonstra contributia consensului la producerea unei asemenea decizii.

4. Leadership

Exista numeroase definitii si acceptiuni ale leaderului si ale leadership-ului (vom utiliza aici termenul din limba engleza, preferandu-l termenului de conducere, mai putin cuprinzator).
Etimologic, leader (engl. *leader*) si leadership vin de la verbul englezesc **to lead**, care are mai multe sensuri: ***a conduce;*** a indrepta; a determina; a indruma; a dirija; a arata drumul; a insoti

Ce intelegem prin **LEADERSHIP**?

Arta conducerii se defineste prin procesul complex de leadership, care se refera la participarea obtinuta prin mijloace necoercitive (o participare liber consimtita), avand ca finalitate indeplinirea obiectivelor.

Leadership-ul este procesul prin care se exercita influenta in sensul de capacitate de a-i convinge pe alti oameni de a te urma (leadership = leader + followers).

Astfel ca **LEADERUL** este persoana care exercita leadership-ul, este protagonistul acestuia.

Care este portretul ideal al unui leader?

Au fost identificate contexte diferite in care apar tipuri diferite de leader (de exemplu: militar, educational, business, in religie, sport, politica, al minoritatilor, in mass - media, in situatii de munca).

Caracteristicile acestora sunt diferite, dar se remarca anumite atribute care se aplica tuturor categoriilor:

- capacitate de anticipare (vizionar)
- creativitate
- originalitate
- pregatire diversificata
- volum mare de cunostinte
- sociabilitate, abilitate in relatiile interpersonale
- disponibilitate la schimbari
- capacitate de asumare a riscurilor
- incredere in sine
- control emotional
- dorinta de realizare
- abilitatati de comunicare

Leaderul este responsabil fata de:

- sine
- participanti
- profesie
- organizatia din care face parte

In **esenta**, leaderul:

- Inspira si stimuleaza membrii grupului, convingandu-i sa-i urmeze viziunea, actiunile, ideile (followership).
- Este urmat pentru ca:
  - dobandeste incredere si credibilitate, dovedind o capacitate extraordinara de a dezvolta relatii
  - dovedeste competenta si integritate
  - ii pasa de oameni – are o atitudine de valorizare, apreciere a oamenilor si a relatiilor cu acestia, este atent la ei si la problemele lor.

Leadershipul reprezinta un atribut dorit si cerut de organizatii managerilor lor. Leaderii au incredere in fortele lor proprii si genereaza incredere celorlalti. In preajma adevaratilor leaderi, angajatii se simt mai competenti si gasesc munca mai interesanta. Leadershipul se afla in relatie directa cu capacitatea de a influenta comportamentul oamenilor.

Unii specialisti din domeniu considera ca manager si leader sunt termeni sinonimi si ii folosesc in mod alternativ, insa leadershipul si managementul reprezinta de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadershipul reprezinta capacitatea de a determina oameni sa actioneze. Managerul, in schimb, este individul care asigura atingerea obiectivelor organizationale prin planificare, organizare si orientarea muncii catre finalitate. Prin urmare, o persoana poate fi un manager eficient fara a avea capacitatile unui leader.

Majoritatea companiilor de astazi sunt mai mult gestionate *(managed)* si mai putin conduse *(lead)*. Ele au nevoie sa-si dezvolte capacitatea de a-si exercita leadership-ul. Companiile de succes nu asteapta ca leaderii sa vina spre ele. Ele cauta in mod activ persoane cu potential de a deveni leaderi si,in timpul carierei lor ii pun in situatii proiectate pentru ale dezvolta potentialul.

Activitatea echivalenta a leadership-ului este de a ghida (align) oamenii. aceasta inseamna sa comunice noua directie pentru cei care pot crea grupuri ce inteleg viziunea si sunt dedicati transpunerii acesteia in realitate. Managementul asigura indeplinirea planurilor prin control si rezolvarea problemelor-monitorizarea rezultatelor prin rapoarte, intalniri si alte instrumente ; identificarea abaterilor ; apoi planificarea si organizarea pentru rezolvarea problemelor.

Managerii sunt niste persoane care sunt investiti in niste pozitii care cer derularea unor activitati de organizare, planificare, coordonare, conducere si control. Au diferite si variate personalitati. Pot fi si imaginativi, pot fi si non-conformisti. Managerii pot fi leaderi in sensul de a manifesta leadership, in sensul de a-i face pe altii sa-i urmeze de buna voie, in sensul de a crea si transmite o viziune, de a-i insufleti pe oameni etc. Leaderii pot fi oameni investiti cu functii manageriale sau nu. Actul managerial implica asigurarea functiilor managementului, actele de leadership nu neaparat sau se pot manifesta in cadrul actelor manageriale.

Teorii in abordarea leadership-ului

Teoria leaderilor innascuti

"Leaderii se nasc, nu se fac."

Conform acestei abordari leaderul are trasaturi definitorii innascute prin urmare nu pot fi leaderi decat cei care s-au nascut cu aceste trasaturi de personalitate. Aceasta teorie neaga posibilitatea dobandirii de abilitati si competente in ceea ce priveste leadershipul.

Teoria trasaturilor personale
"Leaderii difera de oamenii echipei lor prin anumite caracteristici."

S-au facut multe studii pentru compararea trasaturilor fizice, intelectuale sau de personalitate ale leaderilor si ale celor care ii urmeaza. De exemplu, s-a crezut ca leaderii tind sa fie mai bine adaptati si sa aiba perceptii sociale mai precise decat ceilalti. Totusi, in general, aceasta abordare a dezamagit. Teoria trasaturilor personale a fost discreditata ca fiind o abordare simplista a conducerii.

Abordarea situationala
"Situatia va determina cine va fi leaderul."

Aceasta abordare se bazeaza pe ipoteza conform careia comportamentul leaderilor difera in functie de situatie, ceea ce sugereaza nevoia de flexibilitate in procesele de selectie si pregatire a leaderilor.

Teoria rolului functional
Conform acestei abordari, conducerea ar trebui sa fie preluata in functie de sarcinile de indeplinit. Unele persoane pot fi potrivite pentru mentinerea unei atmosfere de prietenie in grup, altele pot fi potrivite pentru analiza logica a problemei, si asa mai departe. In acest model, grupul este cel mai eficient atunci cand responsabilitatea pentru fiecare sarcina este preluata de catre membrul grupului cel mai potrivit pentru ducerea ei la indeplinire. Leaderul formal al grupului va conduce numai in situatiile in care este cel mai competent.

Teoria stilurilor de conducere
Stilurile de conducere pot fi clasificate in: *autoritar, democratic* si *"laissez-faire"*.

O clasificare a leaderilor se poate face dupa urmatoarele **criterii**:
- **dupa stilul de conducere:** leader *democratic, autoritar, neutru*
- **dupa rolul in procesul de conducere:** leader *formal, informal*

Mit si realitate despre leaderi si leadership

- **Leaderii se nasc leaderi, nu devin leaderi (club exclusivist) –** in realitate arta de a conduce poate fi dobandita, dezvoltata. Nu e usor, dar e posibil sa inveti sa devii leader.
  Capacitatea de a conduce nu e un talent rar. In realitate toti oamenii au potential.

- **Leadershipul se poate manifesta numai la nivele de varf –** in realitate leadership-ul tine de moment, de situatie. Un simplu muncitor poate sa intre in rol de leader atunci cand propune o solutie si ideea lui este acceptata si urmata de ceilalti (inclusiv de seful lui).

- **Leaderul controleaza, manipuleaza –** in realitate leaderii atrag, conving si nu forteaza, nu obliga, nu forteaza; leaderii inspira, nu ordona, permit si valorizeaza, nu limiteaza si nu descalifica; leaderii creaza si provoaca, nu manipuleaza.

- **Stilul cel mai bun de leadership –** in realitate exista rezultate asemanatoare la stiluri diferite pentru ca stilul nu inseamna unde ajung, ci cum ajung; fiecare om are un stil propriu, unic.

- **Leaderul n-are voie sa greseasca –** complet fals, in realitate erorile sunt prezente in viata leaderilor, doar ca ei, in general stiu sa le abordeze ca feedback la actiunile lor si nu ca pe niste catastrofe. Greselile sunt considerate de ei ca ocazii de a face altfel lucrurile si de a invata.

- **Leaderul ia intotdeauna decizia cea mai buna, actioneaza intotdeauna cel mai eficient –** ar fi minunat daca s-ar intampla asa; in realitate, si leaderii sunt supusi greselilor, dar au flexibilitate suficienta incat sa-si poata reconsidera deciziile, consecventa suficienta pentru a-si putea atinge obiectivele, suficienta integritate pentru a-si putea asuma responsabilitatea si suficienta indrazneala pentru a-si asuma riscul de a lua decizii mai putin reusite.

- **Seful este leader –** in realitate oamenii nu urmeaza titlurile, ci oamenii; titlul/pozitia nu confera leadership.

- **Leadership inseamna doar leaderul singur** – in realitate nu poti fi leader daca nimeni nu te urmeaza; leadership = leader + oameni care il urmeaza; followership-ul se castiga nu se obtine de-a gata.

- **Odata ajuns leader, pentru totdeauna vei fi leader** – in realitate, nu toata lumea te va urma. Oamenii sunt foarte diferiti si vad lucrurile intr-o maniera absolut personala. Intotdeauna vor exista persoane care vor avea opinii diferite si perspective diferite, iar aceasta va duce la divergenta intentiilor si, uneori a actiunilor. Astfel de persoane nu-i vor urma pe leaderi sau nu-I vor urma intotdeauna

Leaderul – Roluri si statut

"Leadership inseamna sa ridici viziunea unei persoane la lucruri mai inalte, sa ridici performantele unei persoane la standarde mai inalte, sa construiesti o personalitate dincolo de limitele ei normale." Peter F. Drucker

"Marii leaderi influenteaza oamenii, le arata acestora viitorul, dezvolta si conceptualizeaza viziunea de ansamblu sau scopul care trebuie atins. Ei clarifica si formuleaza teluri si stabilesc daca planurile pe termen lung si structurile organizationale necesare pentru atingerea lor sunt cele potrivite. Dar, mai mult decat orice, ei au dorinta de a-si asuma responsabilitatea finala pentru rezultate, urmari sau efecte." John C. McCormack

"Leadership inseamna sa creezi o lume de care oamenii vor sa apatina." Gilles Pajou

De multe ori, termenii de "rol" si "statut" sunt confundati, intre acestia existand totusi o diferenta bine conturata. Astfel, in timp ce rolul este un comportament **al tau** asteptat **de catre** ceilalti, statutul este un comportament asteptat **de** tine **de la** ceilalti.

In leadership, *rolul de leader* presupune o serie de comportamente specifice la care ceilalti se pot astepta de la tine, cum ar fi, acelea de a da o viziune grupului condus, de a dirija directia unei echipe, de a-si asuma responsabilitati, si altele.

In schimb, *statutul de leader*, care, in general, se castiga natural, implica o pozitie recunoscuta de catre ceilalti, constand in comportamentul celorlalti de a se lasa "condusi" de acea persoana si de a-i acorda incredere si respect.

Principalele roluri ale leaderilor:

Ofera o viziune
Leaderii creeaza si comunica o viziune motivatoare asupra viitorului si ii angajeaza pe ceilalti in urmarirea ei. Oamenii lucreaza cu mai mult devotament cand sunt ghidati de o viziune si cred ca eforturile lor conteaza. Cu toate acestea, presiunea muncii zilnice adesea distrage oamenii, limitandu-le perspectiva doar asupra lucrurilor posibile. Prin impartasirea viziunilor si valorilor, leaderii tin misiunea in prim plan ca pe un fir calauzitor care ghideaza oamenii catre realizari mai mari.

Creeaza armonie
Oamenii sesizeaza ceea ce leaderii spun sau fac luandu-si indicii din comportamentul acestora. Leaderii modeleaza comportamente, ceea ce creeaza un mediu propice pentru participare si lucrul in echipe. Ei incurajeaza diversitatea opiniilor si pretuiesc perspectivele individuale in timp ce ajuta membrii echipei sa ramana concentrati pe sarcina avuta. Prin facilitarea intelegerii si a armoniei, leaderii dovedesc puterea lucrului in echipa, puterea de a lua decizii clare si de calitate.

Concep cai de actiune
O buna planificare creste predispozitia pentru o implementare de succes. Leaderii facilitatori ii ghideaza pe ceilalti in planificarea rezolvarii de probleme si a crearii de oportunitati, ii ajuta pe oameni sa vada caile alternative catre rezultatele dorite si sugereaza modul de evaluare a celor mai bune directii. Furnizand o harta a drumului pe il va urma, leaderii construiesc increderea in faptul ca scopul este realizabil si duc astfel la cresterea predispozitiei pentru o implementare de succes.

Antreneaza pentru performanta
Leaderii ii antreneaza pe indivizi pentru a da ce e mai bun din ei. Ei ii incurajeaza pe oameni sa gandeasca dincolo de norme, sa experimenteze si sa-si asume riscuri, sa depaseasca obisnuintele care le limiteaza gandirea. Cel mai valoros instrument al leaderului este abilitatea de a asculta ca un aliat, de a sprijini in mod constient exprimarea ideilor celorlalti si a aspiratiilor lor.
Lucrand ca antrenori suportivi, leaderii construiesc medii in care oamenii invata si se dezvolta.

Recunosc realizarile celorlalti
Zeci de oportunitati de a multumi oamenilor pot reiesi in urma unei ore de munca. Leaderii facilitatori valorifica aceste momente pentru a sarbatori micile succese si pentru a recunoaste meritele indivizilor si ale echipelor pentru contributiile avute.
Alocand un timp pentru recunoasterea performantelor, leaderii dezvolta mandrie, respect de sine si un simt al devotamentului fata de grup sau organizatie.

Dezvolta o gandire de grup
Cand nu sunt siguri cum sa se comporte, majoritatea oamenilor se ghideaza dupa ceea ce fac ceilalti. Acest tip de recunoastere sociala tinde sa devina un pilot automat care dirijeaza comportamentul majoritatii.
Aceasta majoritate dezvolta o gandire de grup. Alti factori ai acestui pilot automat pot fi traditiile, consensul celorlalti sau directivele date de diverse autoritati.

Dirijeaza construirea unei echipe (si stimuleaza spiritul de echipa)
Leaderii construiesc echipe coezive in care fiecare membru joaca un rol distinct pentru o misiune comuna. Atat leaderii, cat si cei care ii urmeaza sunt membrii aceleiasi echipe. Leaderii arata incredere fata de judecatile si deciziile echipei, atat atunci cand ideile lor functioneaza, cat si atunci cand ele esueaza. Leaderii se centreaza asupra rezultatelor si a competentelor. Ei nu lasa problemele nerezolvate; implica echipa atat in analiza factorilor ce au condus la esec, cat si in corectarea situatiei. Valorifica opiniile, sprijina asumarea riscurilor, sustin ideile echipei si se bazeaza pe munca membrilor calificati pentru diferite probleme. Ei ii provoaca pe oameni sa fie cat pot de buni. Dau un exemplu personal in a performa si ii inspira si pe ceilalti in a face acest lucru. Ii stimuleaza pe oameni sa renunte la prejudecatile care le limiteaza performantele.

Gestioneaza eficient relatiile inter-umane
Leaderii isi cunosc bine oamenii. Acest lucru implica cunoasterea factorilor care ii motiveaza pe fiecare dintre ei, a modului in care le place sa lucreze si a abilitatilor lor si a nivelului de incredere pe care il au in el. In plus, leaderii isi iubesc oamenii. Ei sunt implicati in viata acestora si tin o legatura apropiata cu ei. Le cunosc aspiratiile si visele, creeaza cai de a-i deschide si de a-i cunoaste la un nivel personal.

Roluri si competente in Leadership

Leader formal versus leader informal

A fi numit "leader" al unui grup sau organizatii, nu inseamna intotdeauna a fi recunoscut natural, de toti membri acelui grup, ca atare. Cand o persoana care detine o functie aleasa (de exemplu, cea de presedinte al unei organizatii), se auto-numeste "leader", nu inseamna neaparat ca ea si este automat recunoscuta ca "leader" in grupul respectiv si ca are abilitatile necesare pentru a deveni un leader autentic al acelui grup.

Aceasta este diferenta dintre "leaderul informal" si "leaderul formal".

Leaderul formal este cel numit ca leader al unui grup de catre anumite autoritati externe sau prin anumite proceduri artificiale, ne-avand intotdeauna (sau de cele mai multe ori) si abilitatile necesare pentru a fi recunoscut natural ca leader de catre membrii grupului pe care trebuie sa il conduca. Procesele interne ale grupului in aceasta situatie nu sunt, de cele mai multe ori, favorabile evolutiei acelui grup, putandu-se ajunge, din ne-recunoasterea lui ca leader la revolte sau renuntari ale membrilor, putandu-se ajunge chiar la destramarea grupului.

Leaderul informal are un statut autentic de leader, in sensul ca membrii grupului il recunosc natural ca fiind cel care ii *conduce* cel mai bine, care le poate cu adevarat castiga increderea si care ii inspira sa lucreze si sa evolueze ca echipa, grup sau organizatie.

Pot fi, de asemenea, formulate si o serie de **recomandari** in privinta rolului leaderului intr-un grup sau intr-o organizatie:

Dezvolta spiritul de echipa! Fiecare membru al echipei trebuie sa aiba un simt al alinierii la echipa prin intelegerea obiectivelor comune pentru care actioneaza dedicat.

Subliniaza contributiile diferite ale membrilor! Membrii echipei vor simti astfel ca sunt in centrul lucrurilor si fiecare va crede ca poate aduce ceva diferit la succesul organizatiei, al proiectului sau al dezvoltarii.

Dezvolta o cultura a invatarii! Toate persoanele se vor simti incurajate sa invete din experiente si nu se vor teme ca greselile lor vor fi pedepsite. Ei vor simti ca au puterea sa identifice probleme si sa le rezolve.

Incurajeaza evaluarea leadershipului! Echipa trebuie sa fie incurajata sa evalueze leadershipul. Aceasta evaluare trebuie sa fie constructiva, astfel incat leaderul sa poata invata sa se dezvolte cu ajutorul ei. Reflectarea asupra abilitatilor leadershipului constituie un bun instrument de dezvoltare a acestuia.

Leaderul – factor de schimbare

In sens larg, viziunea urmarita trebuie sa fie o imagine a modului in care leaderul isi doreste sa arate echipa, grupul sau organizatia pe care o conduce, intr-un moment anume din viitor.
Leaderii dezvolta o viziune care ii ghideaza. Viziunea cere inspiratie si intuitie. O viziune consta in:

- o imagine vie
- un ideal sau un standard de excelenta
- o orientare viitoare sau o destinatie urmarita.

Viziunea este o imagine vie atat a destinatiei viitoare, cat si a calatoriei ce va urma. Este bogata in detalii si sentimente. Stii cum va arata sau va suna, cum te vei simti si cum va fi atunci cand vei ajunge la destinatie. Aceasta imagine duce la concentrarea si stabilirea contextului necesar pentru realizarea eforturilor leaderului sau ale celor pe care el ii conduce. O asemenea viziune este in armonie cu contextul larg al vietii lor, a valorilor lor, a punctelor tari pe care le au, a experientelor din organizatie, a misiunii generale a acesteia sau a celor mai importante provocari ale lor.

Vilfredo Pareto, economist din secolul XIX, a emis teoria conform careia cele mai multe efecte provin dintr-un numar relativ mic de cauze, adica 80% dintre efecte provin din 20% dintre cauzele posibile. De exemplu, 20% din obiectele inventariate in stocul unei organizatii valoreaza 80% din valoarea

inventarului. Unii leaderi cad in capcana pierderii timpului orientandu-se catre cele 80% de cauze care, impreuna, nu valoreaza mai mult de 20% din suma totala a problemelor existente. Viziunea leaderului trebuie sa identifice cei 20% care vor avea cel mai puternic impact asupra organizatiei sale. Desi este placut sa ai parte din cand in cand de mici victorii, obtinute prin descoperirea facila a acelui 80%, trebuie sa te concentrezi asupra lucrurilor putine, dar cu impact mare... asa cum ar face orice leader adevarat.

Leaderul care inspira

Organizatiile de succes isi definesc o viziune puternica asupra punctului in care vor ajunge in viitor. Leaderul trebuie sa castige increderea oamenilor sai si sa ii convinga de viziunea sa. Utilizand instrumentele specifice ale leadershipului si fiind sincer si corect in tot ceea ce face va reusi mai usor sa le castige increderea.
Pentru a le vinde viziunea sa, leaderul trebuie sa aiba energie si sa afiseze o atitudine pozitiva care sa fie contagioasa pentru ei. Oamenii au nevoie de o viziune puternica asupra directiei inspre care se indreapta. Nimeni nu vrea sa fie intepenit intr-o organizatie pe punct mort si care se indreapta spre nicaieri sau, si mai rau, intr-o directie gresita. Ei au nevoie sa fie alaturi de un invingator! Si ei sunt aceia care il vor face sa atinga aceasta tinta. Nu o poate face de unul singur!

Este mult mai usor sa-i faci pe oameni sa realizeze un lucru atunci cand ei insisi au avut inspiratia sa il faca. A inspira inseamna a aduce noi idei si energie. Si pentru a ajunge la asta, trebuie ca leaderul insusi sa vina cu idei si energie. Trei actiuni principale il pot ajuta pentru a ajunge la acest lucru:

Sa fie pasionat! In organizatiile in care leaderul arata un mare entuziasm pentru un anumit proiect, aceasta stare se va raspandi in masa. El trebuie sa fie dedicat muncii pe care o face. Daca el nu comunica incantare, cum oare altfel oamenii sai ar putea sa afiseze acelasi lucru?

Sa-si implice membrii in luarea deciziilor! Oamenii care sunt implicati in procesul de luare a deciziilor participa cu mai mult entuziasm decat cei care doar indeplinesc ordinele "sefului". Leaderul trebuie sa-i sprijine sa contribuie si sa le spune ca le apreciaza opiniile. Sa-i asculte si sa includa ideile lor atunci cand e posibil.

Sa-si cunoasca bine organizatia! Adevarul fundamental, asa cum generalul Creighton W. Abrams obisnuia sa spuna la mijlocul anilor 1970, este ca "*Armata nu este facuta din oameni. Armata sunt oamenii. Fiecare decizie pe care o luam este o problema legata de oameni.*" Si intr-o organizatie este la fel... poate trebuie desfasurat un proiect sau comercializat un produs sau niste servicii, dar tot despre oameni este vorba! Prima responsabilitate a unui leader este aceea de a dezvolta oamenii sai si de a-i determina sa atinga maximul lor potential. Oamenii pot proveni din medii diferite, dar au toti aceleasi scopuri pe care vor sa le indeplineasca. Leaderul trebuie sa creeze un "mediu de oameni" in care ei sa poata cu adevarat sa fie tot ceea ce pot fi.

"Trebuie sa devenim schimbarea pe care vrem sa o vedem." - Mahatma Gandhi

Astazi, singura modalitate de a supravietui este sa te adaptezi in functie de nevoile unei lumi in rapida schimbare. Rezistenta la schimbare este, uneori, o problema atat pentru leaderi, cat si pentru organizatie, dar organizatiile trebuie sa se re-modeleze si sa se schimbe rapid pentru a raspunde nevoilor crescande si tot mai diverse.

Un leadership puternic presupune mult curaj, responsabilitate si modestie. Pentru a gestiona eficient schimbarea in organizatia pe care o conduce, un leader trebuie:

- sa stabileasca cat mai clar directiile necesare viziunii sale si sa-i constientizeze pe toti cei care ii conduce asupra schimbarilor implicate;
- sa dea dovada de un comportament in congruenta cu faptele si vorbele sale, care sa ii faca pe oameni sa impartaseasca viziunea comuna;
- sa creeze si sa pastreze increderea si energia oamenilor pentru a-i mobiliza si pentru a putea depasi eventualele probleme aparute in confruntarea schimbarii.

Leadershipul trebuie sa sustina acel potential necesar pentru realizarea continua a schimbarii, astfel incat acest lucru sa devina un mod de viata al organizatiei si al membrilor sai.

BIBLIOGRAFIE

1. Bass, B. – "*Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*", Free Press, New York, 1989
2. Bennis, W., Nanus, B. – "*Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*", Editura Business Tech International Press, Bucuresti, 2000
3. Biech, E. – "*The ASTD Trainer's Sourcebook*", McGraw-Hill Training Series, 1996
4. De Visscher, P., Neculau, A. *Dinamica grupurilor*", Editura Polirom, Iasi, 2001
5. Katzenbach, J. & Smith, D. – "*The Wisdom of Teams*", Harvard Business Review Press, 1986
6. Knowles, H.C., Knowles, M. – "*Introduction to Group Dynamics*", Association Press/ Folletts, Chicago, 1972
7. Kouzes, J.M., Posner, B.Z. – "*The Leadership Challenge*", Jossey-Bass, San Francisco, 1987
8. Maxwell, J. – "*Dezvolta liderul din tine*", Editura Amaltea, Bucuresti, 1999
9. Maxwell, J. – "*Totul despre lideri, atitudine, echipa, relatii*", Editura Amaltea, Bucuresti, 2005
10. Shannon, C., Weaver, W. – "*The Mathematical Theory of Communication*", University of Illinois Press, Urbana, 1949
11. Schmidt, W.H., Tannenbaum, R. – "*How to Choose a Leadership Pattern*", Harvard Business Review, 1973
12. Schutz, W. – "*The Interpersonal Underworld*", Science and Behavior Books, Palo Alto, California, 1966.
13. Tichy, N. – "*Liderul sau Arta de a conduce*", Editura Teora, Bucuresti, 2000
14. Tuckman, B.W. – "*Developmental Sequence in Small Groups*", Psychological Bulletin, 1965
15. Wildblood, P Wildblood, P. – "*Leadership Role in Strategic Change*", Peter Wildblood Enterprises Australia, 2005
16. Yukl, G.A. – "*Leadership in organizations*", Prentice Hall, 2001
17. *** Interaction Associates – "*Facilitative Leadership*"
18. *** Opportunity Associates – "*Training of Trainers*"