

Modulul 4

Performanță și motivație în organizația școlară

Suport de curs

Introducere

Definită ca și concept, conform dicționarului de psihologie, performanța reprezintă *“comportamentul și gradul de eficiență a acestui comportament care rezultă din mobilizarea resurselor unui individ în fața constrângerilor unei sarcini. Performanța depinde de aptitudinile psihomotorii sau fizice și de abilitățile individuale, dar și de capacitatea de a le mobiliza optimal pentru o sarcină. Această capacitate este o funcție a motivației și a controlului emoțional al subiectului”* (Doron, 1999).

O definiție mult mai pragmatică o găsim la Paul Popescu Neveanu (în Dicționar de psihologie, 1978) care definește performanța ca: o acțiune cu un efect ce depășește nivelul comun, putând fi chiar un record toate rezultatele activității, ce dețin un rang maxim și acesta fie în ordine individuală, fie în cea colectivă prin testele de performanță se evaluează nivelul mental, evitându-se probele verbale sau de cunoștințe

Performanța profesională este, deci, un indicator sintetic al activității profesionale care se referă la modul concret în care un angajat își desfășoară activitățile aferente postului său.

Pentru a ajunge la o performanță mai bună și la un grad mai ridicat de satisfacție profesională a angajatului, este necesar ca postul să prezinte “semnificație” pentru individul în cauză. Această idee a devenit o trăsătură dominantă a teoriilor moderne de definire a posturilor, totalizate în curentul orientat spre “calitatea vieții profesionale” (Cole, 2000).

Iar pentru a satisface în mod eficient aceste cerințe, este nevoie de o abordare sistematică, începând cu evaluarea performanței.

1. Performanță - structură și dinamică

Conform definițiilor performanța se definește prin rezultate deosebite obținute într-un domeniu de activitate și reprezintă un indice calitativ de funcționare sau de randament a unei persoane într-un anumit domeniu. Criteriul care definește performanța în muncă este constituit din elemente specific alese să exprime gradul în care cei ce execută activitatea în cauză reușesc să întrunească cerințele detaliate și impuse de sarcinile de muncă sau exigențele și particularitățile activității solicitate. Problemele modificării performanțelor profesionale sunt în esență probleme de schimbare, de cum poate să se modifice în timp sistemul de deprinderi și priceperi al unei persoane și deci au un caracter dinamic. Evaluarea performanțelor profesionale individuale este

o activitate-nucleu a funcției de dezvoltare a resurselor umane întrucât este principala sursă de informații pe baza cărora se stabilesc în continuare politicile de motivare în general și de remunerare în particular, de pregătire și dezvoltare profesională și de îmbunătățire a muncii prin intervenții în alte activități esențiale ale acestui domeniu managerial, cum ar fi planificarea personalului, managementul posturilor, recrutarea, selectarea și promovarea, comunicarea etc. Evaluarea are 3 dimensiuni problematice, cea metodologică, cea procesuală și cea culturală, cărora trebuie să li se acorde atenția cuvenită pentru a se obține cele mai corecte și utile rezultate de la această activitate foarte importantă însă și foarte nepopulară printre angajați.

Criteriile de performanță (sau de evaluare) vizează fie rezultate obținute anterior evaluării sau evenimente petrecute într-o anumită perioadă de timp, fie potențialul pentru viitor al

Pregătirea și dezvoltarea profesională sunt activități ce au ca scop îmbunătățirea competențelor deținute de o resursă umană la un moment dat. Prima activitate se focalizează pe modificarea imediată a competențelor pentru ca deținătorul lor să facă față cât mai bine cerințelor postului său actual, în timp ce cea de a doua activitate se focalizează pe potențialul angajatului, încercând să-l extindă în vederea unei viitoare promovări pe o poziție superioară celei deținute în prezent. Coaching-ul și mentoring-ul sunt forme mai complexe și mai avansate de dezvoltare, propunându-și să exploateze interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă și bazându-se pe principii conform cărora cel care este responsabil de acest gen de activități nu dă răspunsuri, ci pune întrebări esențiale legate de profesie și de carieră, la care răspunsurile trebuie găsite tocmai de beneficiarul unui asemenea program de dezvoltare. resursei umane evaluate.

Cercetările au demonstrat că acei manageri și angajați care au un nivel ridicat al inteligenței emoționale au mai mult succes profesional, sunt mai motivați intrinsec, mai optimiști, cooperanți și au capacitatea de a stabili relații pozitive cu alții. Managementul abilităților emoționale are următoarele caracteristici (Roco, 2001, p.180):

- abilitatea de a folosi emoțiile în mod productiv;
- capacitatea de a preîntâmpina și rezolva prin negociere conflictele și de a le folosi ca sursă de feed-back;
- sentimentele membrilor organizației sunt privite ca variabile importante în obținerea succesului;
- tehnici prin programe educaționale privind cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționale ale experților;
- crearea unui mediu în care angajații să fie motivați, să se simtă în siguranță, importanți.

Se observă că inteligența emoțională cuprinde competențe de conștientizare a emoțiilor și abilități specifice, acestea manifestându-se la nivel personal și la nivel social. Acest model

deorganizare a competențelor poate ajuta o persoană atât în munca sa cât și în relațiile pe care le are cu ceilalți, influențându-i să aibă un randament profesional mai bun. De asemenea oamenii mai activi și mai conștincioși tind să fie mai productivi, iar cei cu un nivel înalt al încrederii în sine pot avea un randament mai mare în activitatea desfășurată. O mai mare conștiință organizațională și orientarea optimă a serviciilor ajută persoanele să lucreze mai eficient.

Beneficiile individului:

- diversificarea gamei de deprinderi deținute;
- creșterea satisfacției în muncă;
- creșterea valorii angajatului pe piața forței de muncă;
- creșterea șanselor de promovare.

Trebuie eliminate iluzia că ar exista o rețetă sigură, de succes, care să asigure rezolvarea problemei motivației pentru oricare dintre situații sau subiecți. De ce? Pentru că oamenii sunt diferiți. Fiecare are o personalitate bine definită, cu nevoile, aptitudinile, valorile și aspirațiile sale. Aceste calități individuale se combină apoi cu condiții și aspecte legate de locul de muncă. Pe lângă aceasta mai acționează încă un factor și anume dinamica personalității și cea a mediului. Indivizii nu-și păstrează în mod conservator toate caracteristicile. Unii simt nevoia sau sunt obligați să-și dezvolte bagajul de cunoștințe. Alții își perfecționează deprinderile câștigate într-un domeniu de activitate printr-un ritm susținut și perseverent de lucru. Ca să nu mai amintim de schimbările provenite din viața particulară, odată cu trecerea anilor. Nici condițiile organizaționale nu stau pe loc. Sunt suficient de bine cunoscute rezultatele și reacțiile generate de valul de schimbări ale tehnologiei informaționale.

Inteligența este o abilitate generală ce permite palnificarea, judecarea, rezolvarea problemelor, gândirea abstractă, învățarea eficientă, învățarea prin experiență, înțelegerea ideilor complexe. Inteligența nu este doar o abilitate academică specifică, ci earefectă o capacitate profundă de conștientizare intrapersonală și interpersonală, de înțelegere a propriului mediu și de dezvoltare profesională. Nivelul inteligenței este legat direct de performanțe în domenii diferite: social, economic, educațional etc. Mai specific, nivelul ridicat de inteligență reprezintă un avantaj în viața cotidiană din moment ce majoritatea activităților de zi cu zi cer un anumit tip de judecată sau de luare a deciziilor, iar nivelul scăzut de inteligență reprezintă un dezavantaj mai ales în mediile dezorganizate. Contextul social real demonstrează că un nivel ridicat de inteligență nu garantează succesul în viață și nicio inteligență scăzută, eșecul. Performanța educațională nu este influențată doar de diferențele de inteligență, ci și de eficiența educației primite.

2. Motivația – element complex al comportamentului și relaționării

Nici un act comportamental nu apare și nu se manifestă în sine, fără o anumită direcționare și susținere energetică; orice comportament are la bază acțiunea unei cauze (“Ansamblul factorilor dinamici care determină onduita unui individ” – Sillamy, 1996).

Motivația transformă ființa umană dintr-un simplu receptacul al influențelor externe, în subiect activ și selectiv, cu un determinism intern propriu în alegerea și declanșarea comportamentelor → structură motivațională proprie → dublă relație cu mediul extern:

- a) relație de independență = capacitatea de a acționa pe cont propriu, în absența unor stimuli externi
- b) relație de dependență = satisfacerea stărilor de necesitate pe baza schimburilor substanțiale, energetice și informaționale cu mediul.

De aici se poate deduce caracterul interacționist complex al comportamentului și activității umane.

Orice stimul extern își atinge efectul numai prin filtrarea și interpretarea lui în planul intern al P.

Orice mobil (motiv intern) determină actul comportamental specific prin raportarea la particularitățile situației externe: satisfacerea unei stări de motivație nu se poate face prin orice fel de obiect, ci numai printr-unul specific, cu anumite însușiri și valențe.

Motivația = cauzalitate externă transpusă în plan intern.

= lege generală de organizare și funcționare a întregului SPU, operând distincția necesară între plăcut/neplăcut, util/inutil, bun/rău etc.

- toate celelalte procese psihice sunt subordonate legii motivației.

Nici un act comportamental nu apare și nu se manifestă în sine, fără o anumită direcționare și susținere energetică; orice comportament are la bază acțiunea unei cauze (“Ansamblul factorilor dinamici care determină onduita unui individ” – Sillamy, 1996).

Motivația transformă ființa umană dintr-un simplu receptacul al influențelor externe, în subiect activ și selectiv, cu un determinism intern propriu în alegerea și declanșarea comportamentelor → structură motivațională proprie → dublă relație cu mediul extern:

- c) relație de independență = capacitatea de a acționa pe cont propriu, în absența unor stimuli externi
- d) relație de dependență = satisfacerea stărilor de necesitate pe baza schimburilor substanțiale, energetice și informaționale cu mediul.

Orice stimul extern își atinge efectul numai prin filtrarea și interpretarea lui în planul intern al P.

Orice mobil (motiv intern) determină actul comportamental specific prin raportarea la particularitățile situației externe: satisfacerea unei stări de motivație nu se poate face prin orice fel de obiect, ci numai printr-unul specific, cu anumite însușiri și valențe.

Pe traiectoria unui proces motivațional → o succesiune de tipuri de semnale informaționale, cu funcție specifică:

- Semnale de sensibilizare – generate de oscilațiile și deficitul produse la nivelul unui subsistem al P. Aceste semnale trebuie să aibă o anumită intensitate pentru a produce activarea care individualizează motivul

- orice motiv – din 2 verigi:

- obiectivă = oscilații reale ale coordonatelor de definiție ale sist. P de la linia de echilibru

- subiectivă – integrarea acestor oscilații la nivelul psihicului

- Semnale de edificare – pe baza celor de sensibilizare

- codifică natura stării de necesitate → se concretizează în senzație sau dorință.

- Semnale de selectare – compară conținutul semnalelor de edificare cu modelele informaționale ale obiectelor ce posedă proprietăți care să asigure satisfacerea stării de necesitate → reglarea care asigură identificarea scopului.

- refularea sau reprimarea repetată a tendințelor și impulsurilor → blocarea semnalelor de elecție; dorința nu dispune decât în formă în focul atenției → poate genera tulburări nevrotice (nevroza = sentimentul neputinței).

- Semnale de operare – după ce a fost stabilit scopul; au dublu rol:

- pun în funcțiune mecanismele de execuție pentru atingerea scopului

- alegerea programelor adecvate de acțiune

→ interacționează și sunt condiționate de celelalte categorii de semnale →

configurație informațional – energetică unitară.

- uneori se formulează scopuri dar rămân nefinalizate – lipsește impulsul declanșator → lipsă de voință, abulie (întrerupere în cursul normal al transformărilor pe care le presupune atingerea scopului).

- Semnale de validare = informații de control și evaluare; corespund cu atingerea scopului

- odată cu satisfacerea motivului – diminuează intensitatea semnalelor operative și înlocuiesc starea inițială de necesitate cu cea de satisfacție, echilibru.

Mecanismele de reglare a dinamicii motivaționale sunt alcătuite din 2 verigi integrate după principiul inducției reciproce: când una este maximal activată, cealaltă este inhibată, și invers adică orice relație dinamică este și ciclic reversibilă.

Orientarea preferențială față de anumite tipuri de interacțiune cu ambianța nu este doar o stare factuală, este o relație dinamică, sursă a activității teleonomice → starea de motivație = un gen de relație reclamată obiectiv de necesitatea dezvoltării, funcționării și autoreglării sist. P.

Pentru personalitatea umană, forma caracteristică și dominantă de relaționare și coechilibrare cu lumea externă este activitatea, ca sistem de acte sau acțiuni individuale, selectate și subordonate unui scop stabilit anticipat → motivația = verigă bazală a activității, care mai cuprinde 2 verigi: scopul și mijlocul

Motivul, scopul, mijlocul = verigi componente ale activității → una din trăsăturile esențiale ale saltului de la organizarea psihocomportamentală de tip preconștient (instinctiv), la cea de tip conștient (rațional).

La om, unitatea structurală specifică de integrare și manifestare a motivului nu mai este instinctul, ci acțiunea, activitatea conștientă (între impuls și reacție se interpune un mecanism psihic de analiză – evaluare – decizie)

Motivul și funcțiile sale

Motivația = componentă structural – funcțională a SPU, care reflectă o stare de necesitate (în sens larg).

Motiv reprezintă forma concretă actuală în care se activează și se manifestă starea de necesitate care este mobilul care stă la baza unui comportament sau acțiuni.

Toate acestea pun în evidență 4 dimensiuni pe baza cărora poate fi analizat, evaluat:

1. Conținutul – se apreciază pe baza stării de necesitate pe care o reflectă motivul și a valențelor comportamentale pe care le reclamă satisfacerea lui (ex. conținutul motivului care declanșează comportamentul alimentar este reprezentat de necesitatea biologică exprimată prin senzația de foame).

- orice motiv are un conținut – când acesta nu este clar, starea de necesitate rămâne difuză → entropie în sist.

2. Intensitatea reprezintă încărcătura energetică a motivului, se concretizează în forța de presiune asupra mecanismelor de decizie și execuție.

- motivele pot fi: puternice, moderate și slabe, la fel și intensitatea și energia comportamentelor specifice.

- intensitatea unui motiv este condiționată de 2 variabile:

a) apartenența modală (variabilă) acționează de la început în structura motivației; pe baza ei, Maslow a realizat piramida motivațională (trebuiețe biofiziologice)

b) intervalul de timp dintre activarea stării de necesitate și momentul satisfacerii ei (variabila temporală) – are un caracter circumstanțial: poate atinge valori ridicate sau scăzute → intensitatea motivului crește proporțional cu durata amânării satisfacerii stării de necesitate
Toate genurile de răspunsuri vor fi mai ușor și mai bine învățate, dacă intensitatea impulsului motivațional crește până la un nivel moderat (intensitate extremă → perturbatoare asupra comportamentului) → optimul pentru învățare descrește odată cu creșterea dificultății sarcinii (lege asociată cu legea intensității moderate a afectivității, acționând ca un mecanism reglator unitar = Legea Yerkes - Dodson).

3. Durata = timpul de menținere în stare activă dominantă a motivului fără a fi satisfăcut.

- orice motiv se activează și se menține în prim plan un anumit interval de timp, atinge un punct maxim de intensitate și apoi, dacă nu este satisfăcut, slăbește treptat și se stinge.

- în motivația biologică – starea obiectivă de necesitate persistă și se accentuează pe măsura amânării satisfacerii ei, cu efecte entropice perturbatoare pentru starea de echilibru a sist. P.

- în motivația spirituală – durata stării active a unui motiv diferă în funcție de gradul de consolidare structurală și de locul motivului în ierarhia motivațională generală a P (piramida lui Maslow: un motiv integrat la un nivel inferior – durată mai mare de persistență în absența satisfacerii, decât unul integrat superior).

4. Nivelul de integrare = posibilitatea de identificare și exprimare verbală a motivului.

→ între două niveluri extreme:

a. motivul este perfect și clar conștientizat

b. activarea și funcționarea motivului = total inconștientă

- între cele două extreme (punctul maximei conștientizări și cel al inconștientului profund) se interpune o gamă de situații intermediare.

Este foarte importantă relația motivului cu scopul → caracter nelinear, există 2 posibilități:

a. când motivul este în deplină concordanță cu scopul

b. când motivul se separă de scop, comutându-se:

- asupra activității (ex. în joc = plăcerea de a se juca)

- asupra unuia din rezultatele acțiunii (ex. copilul învață pentru recompensă)

Asociaționismul, behaviorismul definește “motivul” în sens restrictiv ca formă concretă de manifestare și operare a oricărei structuri motivaționale, motivul are un efect generalizat, pune întregul sistem psihic într-o ipostază relațional-funcțională nouă, de orientare, explicare și identificare a modalităților de satisfacere a stării de necesitate activate.

Motivul prezintă 3 funcții principale:

a) Funcția de declanșare = deblocarea și activarea centrilor de comandă efectori, care asigură pregătirea și activarea verigilor motorii și secretorii în vederea satisfacerii stării de necesitate. Este necesar ca intensitatea motivului să depășească o anumită valoare – prag; oricât de puternic ar fi un motiv, el poate fi blocat, fie prin refulare (Freud), fie prin amânare (Lazarus).

- H. Pieron: motivul alege dintre deprinderile existente pe cea care va fi actualizată → răspunsuri diferite, contexte variate → proiectarea motivului în acțiune nu se produce automat, ci prin intermediul verigii cognitive evaluativ – decizionale.

- Psihologia motivației (Levin): funcția motivațională, declanșatoare, a situațiilor, faptelor și conflictelor de cunoaștere, a intențiilor, scopurilor și valorilor → intenția = “pseudotrebuiță”, o variabilă care determină acțiunea.

b) Funcția de orientare – direcționare = centrarea comportamentelor și activității pe un obiectiv anume = satisfacerea stării de necesitate.

- pentru a-și atinge efectul reglator – adaptativ specific, nu este suficient ca acțiunea să fie doar declanșată: trebuie ca ea să fie și orientată spre un anumit scop, să devină finalistă, teleonomică.

- J. Nuttin – 1980: derularea proceselor mentale interne este subordonată găsirii mijloacelor adecvate pentru atingerea scopului.

- această funcție favorizează înlocuirea unei acțiuni (inadecvată, ineficientă), cu alta, mai potrivită.

c) Funcția de susținere și energizare = menținerea în actualitate a comportamentului declanșat până la satisfacerea stării de necesitate.

Astfel se asigură eliberarea de energie și dincolo de momentul declanșării acțiunii, aceasta devine esențială veriga subiectivă a stării de necesitate, care permite transferul conținutului energetic al verigii obiective în planul acțiunii externe.

Rezulta că la om, organizarea sferei motivaționale se realizează nu doar după intensitatea energetică a motivelor, ci și după o dimensiune valorică de sorginte socio – culturală (morală, etică, estetică, religioasă etc), trebuințele primare subordonându-se celor secundare.

Forme și niveluri de integrare a motivației

Sfera motivațională a P umane – mare diversitate a formelor ei de structură și integrare.

Procesul de diversificare a entităților motivaționale se realizează:

- mai întâi în plan genetic, apoi

- după conținut

- după importanță (semnificația reglatoare)

- după poziția pe care o ocupă în cadrul activității

A. Sub aspect genetic – 2 tipuri de motivație:

a. motivația înnăscută – legată de procesele de dezvoltare, maturizare și homeostazie biologică → nevoia bazală a organismului, ca entitate vie, de substanță, energie și informație din mediul extern, de menținere a integrității structural – funcționale și de reproducere-

- componente specifice de satisfacere: trebuințele alimentare și fiziologice – intră în funcțiune de la început.

- o altă parte intră în funcțiune mai târziu, tot înmod automat, odată cu parcurgerea stadiilor de dezvoltare și maturizare biologică (ex. trebuințe. erotico-sexuale); satisfacerea acestor motive este imperativă și obligatorie pentru supraviețuirea și funcționarea normală a omului ca sistem viu.

- perturbările repetate și prelungite ale periodicității satisfacerii motivelor primare → dereglări interne cu efecte entropice la nivelul întregii P → motive determinate genetic – au aceeași configurație și dinamică la toți oamenii.

b. motivația dobândită (secundară) – specific umană

-favorizată de 2 factori principali:

1. factor de ordin intern – creșterea gradului de complexitate structural-funcțională a creierului → funcții psihice de nivel superior, de tip conștient → semnificații atribuite evenimentelor externe și trăsăturilor proprii P.

2. factor de ordin extern – dezvoltarea istorică a mediului socio – cultural → exigențe specifice de adaptare, diferite de cele ridicate de mediul natural (sisteme de valori, identitatea Eului etc); în ontogeneză, prin interacțiunea cu mediul socio – cultural specific, se va structura motivația secundară (etică, estetică, religioasă, socială etc)

→ motivația primară devine socializată și culturalizată numai sub aspectul modului de satisfacere; ea nu-și modifică structura și manifestarea în cursul evoluției istorice.

→ motivația secundară este socializată și culturalizată în însăși structura și conținutul său intern, cunoaște un proces de permanentă evoluție, cu forme și conținuturi noi, devine puternic personalizată → determină și ea unicitatea persoanei (nu există 2 persoane identice la nivelul motivației secundare).

- integrarea motivațională se face după principiul ierarhizării – nivelurile mai vechi dpdv genetic (inferioare) se subordonează funcțional nivelurilor mai noi, superioare → motivația primară se va subordona celei secundare și va fi controlată de aceasta.

B. După conținut avem o gamă foarte largă de motive:

1. biologice – trebuințe. alimentare → senzația de foame și sete
2. fiziologice – nevoia de eliminare, de mișcare, erotico-sexuală
3. materiale – de adăpost, îmbrăcăminte, de unelte
4. informaționale – trebuințe senzoriale, cognitive
5. sociale – nevoia de comunicare, de apartenență, de suport social, de consonanță afectivă etc.
6. motivele Eului – nevoia de securitate și afecțiune, de statut și prestigiu, de autorealizare și afirmare a P, nivelul de aspirații, idealul de viață etc.

Alte clasificări ale entităților motivaționale (după conținut) – H. Murray – 20 trebuințe fundamentale.

1. trebuințe de supunere
2. trebuințe de realizare
3. trebuințe de afiliere
4. trebuințe de agresiune
5. trebuințe de autonomie
6. de contracarare
7. de apărare
8. de deferență (a elogia)
9. de dominare
10. de exhibiție (a face impresie)
11. de a înlătura răul
12. de a evita situațiile neplăcute
13. de existență socială
14. de ordine
15. ludică
16. de rejecție (față de o persoană antipatică)
17. de senzualitate
18. de sex
19. de a fi ajutat
20. de înțelegere (de a cunoaște)

Abraham Maslow – model ierarhizat, de tip piramidal, cu 8 niveluri sau clase de motive:

1. trebuințe fiziologice: de hrană, odihnă, sexualitate, de păstrare a sănătății etc

2. de securitate: de siguranță existențială, emoțională, profesională etc.
3. sociale: de apartenență și adeziune, de identificare afectivă cu un grup, de a avea o familie etc.
4. trebuințe ale Eului: autoconservare, autorespect, de prestigiu, statut, identitate etc.
5. de realizare/autorealizare: de a atinge propriul potențial creator, de a obține performanțe înalte etc.
6. cognitive: de a ști, de a învăța, înțelege, a explora, a descoperi.
7. Estetice: nevoia de ordine, simetrie, armonie, de contemplare estetică etc.
8. De concordanță: în simțire sau trăire, cunoaștere și acțiune.

C. După importanța și semnificația reglatorie pot fi evidențiate mai multe tipuri de motive:

1. Motive homeostazice – legate de menținerea unui echilibru fiziologic sau psihologic. Acestea selectează și declanșează comportamentele corespunzătoare de redresare și menținere a echilibrului perturbat; se activează automat, se finalizează la nivel involuntar, inconștient.
2. Motive de creștere și dezvoltare – se activează în cadrul stadiilor bio și psihogenetice. Dinamica lor se subordonează mecanismului feed – back – ului pozitiv antientropic, au caracter spontan, se activează la nivel inconștient (cele ale creșterii și dezvoltării biologice); motivele dezvoltării psihologice se integrează la nivel conștient, prin efort voluntar.
3. Motivele pozitive – satisfacerea lor are efect reglator asupra echilibrului și funcționării psihice sunt homeostazice și de dezvoltare; valoarea lor se apreciază prin raportarea la anumite criterii și etaloane socio – culturale, mai ales de ordin moral.
 - în evaluarea tipului de personalitate, un indicator esențial este raportul de dominanță dintre motivele personale (individuale) și motivele sociale, supraordonate.
4. Motivele negative – satisfacerea lor generează efecte perturbatoare, entropice, secundare, care duc în timp la grave dezechilibre și disfuncții în sistemul de P sau în relaționarea individului cu mediul social.
 - aceste motive se adresează sferei biologicului și fiziologicului (ex. trebuințe pentru alcool, fumat, droguri, de aventură, risc etc).
 - motivul negativ se asociază cu fenomenul de întărire, acesta luând forma sancțiunii
 - în procesul condiționării (învățării) se recurge la recompensă și pedeapsă: întărire pozitivă și negativă.
5. Motive situate în interiorul activității = activități intrinsec motivate – superioare, se efectuează cu plăcere și cu efort redus.

6. Activități extrinsec motivate – se realizează sub semnul unei solicitări și condiționări externe, fără plăcere interioară și cu efort intens de mobilizare voluntară.

- ex. activitatea de învățare: începe pe suportul unei motivații extrinseci, apoi, treptat, se poate transforma în activitate intrinsec motivată; uneori, aceeași activitate se poate desfășura sub imboldul ambelor forme de motivație.

- Maslow a introdus categoria de metamotivație = formă de motivație intrinsecă situată deasupra stărilor proprii de necesitate, care propulsează acțiuni și comportamente centrate pe cauze cu semnificație generală (ex. mari fapte de caritate – la acest nivel ajung foarte puțini oameni).

D. După gradul de structurare și integrare – mai multe tipuri de motive:

1. Pulsunile și tendințele – grad scăzut de structurare și de integrare, cu manifestare difuză, cu trăiri emoționale slab definite
2. Trebuințe propriu-zise – bine structurate, puternic integrate la nivel biologic sau psihologic; satisfacerea lor are un caracter imperativ, amânarea poate duce la dezechilibru în sist de P.
3. Interesele – legătură selectivă, mai puțin durabilă, între S și anumite obiecte, au un nivel mai scăzut de consolidare afectivă decât trebuințele.
4. Idealurile – stare sau situație proiectată în viitor, spre care tinde S în mișcarea sa ascendentă de devenire; structura lor este mai puțin definită, conștientizarea conținutului lor este vagă, uneori se află în discordanță cu potențialul aptitudinal, cu structurile temperamentale și caracteriale.

- indivizii nu ajung întotdeauna la elaborarea unor idealuri clare de viață, comportamentele lor desfășurându-se aleator, fără o orientare proiectiv – anticipativă sigură.

Motivație și frustrare

Toate motivele acționează în direcția satisfacerii unei stări de necesitate. Fenomenul psihologic care reflectă diversele obstacole în calea satisfacerii imediate a unui motiv = frustrația (Freud) → în \square de \square un \square e r \square por \square e \square ză l \square mo \square iv \square ție și \square copuri; \square p \square re din in \square er \square țione \square S cu un \square numi \square obiec \square o \square i \square u \square ție po \square e fi fru \square r \square n \square ă pen \square ru un S și nefru \square r \square n \square ă pen \square ru \square ul → se stabilește un raport – favorabil sau nefavorabil – între experiențele și situațiile frustrant- pozitive și cele frustrant-negative.

- Din punct de vedere psihofiziologic, frustrarea induce tensiune și încordare afectivă negativă (nemulțumire, furie etc); efectul ei are 2 aspecte:

→ pozitiv – determinarea unui grad mai înalt de activare a proceselor evolutive și compensatorii pentru formarea unor comportamente noi de atingere a obiectivelor și de

satisfacere a motivelor → frustrarea = factor principal al mecanismelor de formare și dezvoltare a Eului.

→ negativ – când frustrarea depășește anumite limite de toleranță funcțională a subsistemelor biologic și psihic ale P și când se acumulează în timp → factor profund perturbator → tulburări psihonevrotice.

- Reacțiile de frustrare diferă de la un individ la altul, în funcție de P = indice de rezistență la frustrație, a cărei valoare este în raport invers proporțional cu forța Eului (testul Rosenzweig)

→ modul de reacție imediată la frustrare (M. Miclea - 1996) → clasificare:

6 categorii de reacții:

1. tensiunea
2. agresivitatea
3. apatia
4. evaziunea în imaginar
5. stereotipia
6. regresia

=> au rol:

-pozitiv: pot spori rezistența la acțiunea situației frustrante, găsirea comportamentelor adaptative

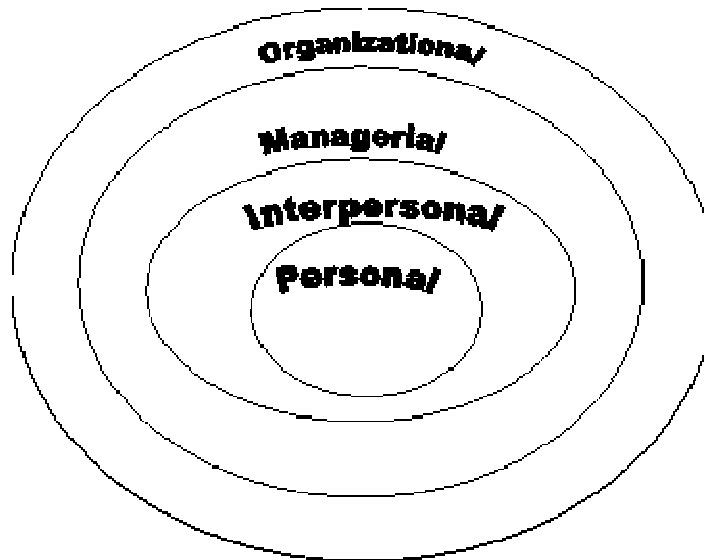
-negativ – bulversarea procesului rezolutiv de găsire a soluției optime pentru depășirea frustrării → efecte dezorganizatoare.

Organizațiile. Repere conceptuale

Studiul aprofundat al organizațiilor se realizează în cadrul disciplinei de graniță *psihosociologia organizațională și managerială*, aflată la confluența psihosociologiei cu managementul.

Psihosociologia organizațională și managerială analizează principiile organizării și conducerii organizațiilor, principiul desemnând ceea ce este “fundamental”, “esențial” și “universal” valabil în toate tipurile de organizații¹.

Aspectele organizaționale ale vieții au determinat constituirea unor relații de interdependență între sistemul organizațional și subsistemele interpersonal și personal (figura nr. 1).



O

Figura nr. 1 Sistemul organizational si subsistemele aferente, sursa Stephen R. Covey, 2000, p.232.

Majoritatea lucrarilor de psihologie a organizatiilor in lume s-au bazat pe studiile asupra grupurilor restranse din intreprinderi, apoi pe organizatii mai mari care vizau critica organizarii birocratice centrata indeosebi pe profit si neglijand resursele umane.

O organizatie nu este doar o colectie sau o suma de grupuri mai mari sau mai mici de oameni, deoarece ratiunea existentei si dezvoltarii ei sunt scopurile pe care le sustin, scopuri care determina adeziunea membrilor.

Necesitatea obtinerii unor rezultate superioare in activitatea productiva a determinat organizarea tuturor activitatilor, dupa constientizarea limitelor individului in plan personal si social. Pe langa nevoia de organizare a activitatii, la constituirea organizatiilor au mai concurat nevoile si trebuintele subiective ale omului ca sociabilitatea, nevoia de afiliere si socialitate.

3.Optimizarea relației motivație și performanță profesională în organizația școlară

De ce nu funcționează relațiile umane?

Fiecare dintre noi suntem în diverse situații în viață când trebuie să cunoaștem cât mai multe despre relaționare și despre leadership. Liderii nu pot funcționa fără relaționare.

Toți avem nevoie de cunoștințe de leadership pentru diversele situații în care ne aflăm, în interacțiunea noastră cu cei care se află în cercurile noastre de influență. Deci toți avem nevoie de relaționare.

Legăturile cu ceilalți sunt importante nu numai la nivel de grupuri sau organizații, ci și la nivel individual. Inițiativa într-o relație este foarte importantă, dar foarte mulți ezită să o folosească și acestea vor deveni oportunități pierdute.

- Pentru o relaționare bună cu grupuri de oameni și echipe, așa cum fac liderii pricepuți, trebuie să-ți cunoști foarte bine oamenii cu care se interacționează și gestionarea propriilor lor emoții, alături de comunicare eficientă și influențare pozitivă.
- Atât în cazul grupurilor cât și individual este necesară cunoașterea scopului. Procesul de dezvoltare personală este continuu.

Trebuie să ținem seama că fiecare om are un ritm propriu de gândire, de învățare, o viteză proprie de acțiune – reacțiune în fața unor situații

Persoanele care oferă și care-i ajută pe oameni, o fac, bineînțeles, cu un consum mare de energie.

Dar energia pe care o consumi pentru a nu stabili relații sau pentru a te feri de ele, poate fi cu mult mai mare. Comunicarea cu ceilalți, eficientizarea ei, sprijinul acordat oamenilor, vorbitul în public cu temerile de rigoare, pot fi epuizante la un moment dat datorită consumului de energie fizică, mentală și chiar emoțională. Acest consum poate crea o pauză mare de interacțiune cu oamenii care poate duce treptat la răcirea relațiilor.

1. Incursiune în problematicile comunicării

Spre deosebire de perceperea unui obiect, perceperea celuilalt este mult mai bogată în conținut și prin încărcătură afectivă. Imaginea noastră despre celălalt nu poate corespunde decât parțial realității. Mai întâi caracterul interactiv al percepției altei persoane este o sursă de distorsiune, în relația pe care omul o stabilește în situație de dialog cu semenii săi sunt angajate conjunctural componentele naturii psihosociale ce pot fi exprimate în situația respectivă. În cursul vieții vectorii centripeti și centrifugali relativi la situația de comunicare au ca modul puterea voinței. Ca ființe sociale trebuie să suntem nevoiți să ne integrăm membrilor grupului, dintr-o tendință spre conformism cu valorile lor pozitive și negative. Opiniile și convingerile noastre sunt în mare măsură într-o consonanță cu alții.

Analizat în totalitatea sa ca ființă psihosocială, omul nu va putea fi înțeles decât prin abordări în multiple planuri (etic, axiologic, istoric, psihologic etc.) cu tehnici variate și complexe de examinare. Comunicarea cu funcția ei de coautor al realității, se pretează la o abordare complexă. Același mesaj și cod capătă valențe diferite în funcție de situație. În studiul

său asupra cercetării comunicării Rime identifică trei direcții: macroanaliza, microanaliza (centrată pe aspectele particulare) și o direcție intermediară, funcțională.

Studierea comunicării non verbale rămâne un orizont deschis pentru noi perspective și explicații referitoare la descifrarea implicațiilor specifice, prioritate au următoarele întrebări: cum este implicat comportamentul facial în experiența emoțiilor ?; există diferențe individuale în comportamentul facial ?; putem înțelege personalitatea individului după schimbările de expresie ?; putem înțelege personalitatea interlocutorului după intuiția noastră ?; ne putem conduce prioritar după intuiție ?; care sunt momentele în care intuiția dormitează ?; cum este implicată intuiția în comportamentul facial de comunicare ?; cât din viața de relație se datorează intuiției și cât comunicării verbale ? etc. O problemă de ordin mai general este dacă acordarea unei importanțe mai mari intuiției, nu ar favoriza perceperea mai adecvată a realității, prin surprinderea lucrurilor fără falsificare, realizarea și consolidarea încrederii în sine, constituirea unei personalități cu o mai puternică și sigură conștiința de sine.

Raportat la umanitate „*Limbajul este cel mai bun și cel mai rău dintre lucruri*” după cum spunea Esop. Perceput încă din antichitate ca element fundamental al existenței umane, verbul „a comunica” avea conotații multiple: „a pune de acord”, „a transmite ceva”, „a fi în relație cu”, etc. Deși este de origine latină termenul „communis” –cuminecare- studiul practic l-au întreprins grecii; arta cuvântului, măiestria construirii unui discurs public cu acces pentru orice cetățean apare pregnant în textul lui Platon „Apărarea lui Socrate”. Cuvântul tratează și vindecă pe fiicele lui Proteus, prin medicul mitologic Melagos. Socrate este unul din primii care aduce în prim plan importanța cuvintelor blânde, însoțite de odihnă, liniște și muzică „un gen de inițiere în psihoterapie. Oracolul din Delphi era cunoscut pentru cuvintele de îmbărbătare care le spunea celor care veneau să-și cunoască soarta în bătălii. La întrebarea dacă se vor întoarce sau nu vii, ei primeau invariabil răspunsul „Nu vei muri”. Fericiți, plecau la luptă; rudele celor decedați, nemulțumite, erau consolete că nu au fost interpretate corect cuvintele oracolului; în fapt intonarea unei simple virgule, în enunțul original „Nu, vei muri”. În acceptarea situațiilor astrale ale vieții, ce supun inevitabil omul la suferință și moarte, Seneca, Marc Aureliu, Epictet, definesc funcția consolatoare a comunicării prin care omul înțelege ce îi este dat trebuie acceptat ca atare.

Comunicarea îmbracă diferite forme inclusiv cele de învățăminte spuse sub forma de povești și pilde care în trecut erau transmise pe cale orală drept comori culturale ale popoarelor respective. Poveștile au fost utilizate în scopuri de alinare după cum sunt prezentate în sutrele hinduse. Ele recomandau ca în momentul morții unui membru al familiei să se stea liniștit cu familia toată noaptea și să se spună povești. Și astăzi se perpetuează ritualul priveghiului care are același rol susținător afectiv pentru cei care au pierdut ființa dragă. Înțeleptul taoist Chuang Tzu

utiliza metafora și fabula, pentru a-și ajuta discipolii să-și activeze intuiția, să ajungă singuri la semnificația profundă a mesajului profesorului lor.

Devenind tot mai complexe aceste relații de comunicare se nuancează și se diversifică pe măsura cunoașterii tot mai aprofundate a proceselor psihice.

Comunicăm pentru înțelegerea celorlalți, pentru înțelegerea noastră de către ceilalți, comunicăm pentru a ne face cunoscute trebuințele și a cunoaște trebuințele altora, dar purtăm și un dialog interior cu convingerile noastre. S-a dovedit că printre trebuințele fundamentale umane este și „trebuința de alții” de social, manifestată în copilărie și tinerețe în special, această trebuință are valențe emergente pentru formarea personalității. Datorită permanentelor expuneri la diversitatea continuă a situațiilor și evenimentelor, personalitatea se transformă continuu.

Câmpul relațional activează feed-back-ul - prin care se influențează transmiterea mesajului ulterior emițătorului.

Feedback-ul pozitiv încurajează desfășurarea actului comunicațional, amplificând în cazul celui care comunică sentimentul eficacității de sine, încurajându-l.

Feedback-ul negativ poate conduce la întreruperea comunicării, blocând dorința de interrelaționare.

S-au conturat în decursul cercetărilor, tehnici de feed-back care să permită autocontrolul și eficientizarea comunicării. Cele mai des folosite sunt următoarele:

1. parafraza - prin care cu propriile cuvinte încercăm să redăm ideile formulate de interlocutor, pentru a ne convinge de corectitudinea interpretării noastre;
2. întrebarea directă scurtă - care poate oferi variante de răspuns de tipul da sau nu;
3. întrebarea indirectă - încearcă crearea posibilității interlocutorului de a-și exprima o opinie sincer. Este folosită mult în psihoterapie.
4. întrebarea cu răspuns sugerat - prin care se conduce discuția la obținerea răspunsului dorit.
5. ascultarea activă - este redată prin modul în care ne exprimăm acordul sau dezacordul cu interlocutorul. Este însoțită de obicei de mișcări regulatorii ale corpului care amplifică efectul produs de semnificația cuvintelor interlocutorului asupra noastră. Ascultare activă

2. Perceperea celuilalt și factori distorsionați în comunicare

Mijloacele comunicării nonverbale sunt semne și semnale. Ponderile și contextele utilizării lor constituie o temă de discuție în lumea cercetărilor. Termenii semn și semnal pot fi utilizați interșanjabil, deși, după cum recomandă S. Chelcea (2005, p.16), termenul de „semnal” ar fi preferabil să se întrebuițeze „când se are în vedere comportamentul nonverbal și termenul de „semn” când ne referim, spre exemplu, la somatotipuri, la artefacte sau la mirosul emanat de

propriul nostru corp”. Același autor clasifică semnalele în discrete (sau digitale) și gradate (sau analogice), de asemeni congruente sau incongruente, referindu-se la potrivirea și nepotrivirea dintre :

a) semnalele verbale și nonverbale; b) semnalele nonverbale transmise prin diferite canale de comunicare; c) semnalele nonverbale și situația socială concretă; d) semnalele nonverbale și caracteristicile psiho-socio-demografice ale persoanei (idem, 17)

Mark L. Knapp (1990) consideră că semnale nonverbale transmit pentru a comunica cine suntem, ce tip de relație se vrea stabilită cu ceilalți și pentru a exprima dacă înțelegem bine conținutul comunicării. Funcțiile semantice contribuie atât la sublinierea și amplificarea semnalelor nonverbale cât și la contrazicerea și modificarea semnificației acestora (idem).

Semnificația independentă se realizează în situația în care referentul este semnatificat direct prin semne nonverbale care sunt independente de semnalele verbale, desemnate ca embleme în literatura de specialitate.

Factorii distorsionanți în perceperea celuilalt

Dintre factorii perturbatori menționăm:

o probleme semnatice, distorsiuni perceptive, diferențe culturale, alegerea greșită, lungimea excesivă a canalelor de comunicare, factorii fizici, absența feedback-ului

Există o multitudine de factori care pot cauza probleme și de care trebuie să fim conștienți pentru a le depăși sau pentru a le minimaliza efectul, la factorii perturbatori amintiți anterior se mai pot adăuga următorii:

- *Diferențe de percepție* Diferențele de percepție sunt deseori numai rădăcina multor altor bariere de comunicare.
- *Concluzii grăbite* Deseori vedem ceea ce dorim să vedem și auzim ceea ce dorim să auzim, evitând să recunoaștem realitatea. Aceasta ne poate duce la ceea ce se spune „a face doi plus doi să dea cinci”.
- *Stereotipii* Învățând permanent din experiențele proprii vom întâmpina riscul de a trata diferite persoane ca și când ar fi una singură: „Dacă am cunoscut un inginer i-am cunoscut pe toți!”
- *Lipsa de cunoaștere*

Este dificil să comunicăm eficient cu cineva care are o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe în legătură cu un anumit subiect de discuție sunt mai reduse.

- *Lipsa de interes*
- *Dificultăți de exprimare*
- *Emoții*

Emotivitatea emițătorilor și receptorilor de mesaje poate fi de asemenea o barieră de comunicare. Emoția puternică este răspunzătoare de blocarea aproape completă a comunicării.

• *Personalitatea*

Nu numai diferențele dintre tipurile de personalități pot crea probleme ci și adeseori propria noastră percepție a persoanelor din jurul nostru este afectată și ca urmare, comportamentul nostru influențează pe cel al partenerului de comunicare. Această „ciocnire a personalităților” este una din cele mai frecvente cauze ale eșecului de comunicare. Potențialele bariere de comunicare nu depind numai de noi, respectiv receptor și emițător ci și de condițiile pe care trebuie să le cunoaștem și să le controlăm pentru ca procesul comunicării să capete șansa de a fi eficient.

Context situațional și limbaj gestual

Contextul situațional are de asemenea, un rol important.

Teritoriul în care are loc întrevederea are o semnificație aparte. Dacă întrevederea are loc într-un birou, acesta are amprenta personalității individului care îl ocupă, precum și a statutului social al acestuia. Astfel poate crea impresia de primitiv, agreabil, dominator impersonal etc. Deplasările în cadrul acestui spațiu restrâns pot accentua prima impresie sau o pot anula.

Spațiul în contextul situațional poate cuprinde: distanța intimă de până la aproximativ 40 cm, distanța personală: în care între 45-74 cm reprezintă spațiul familiar iar între 75-125 cm au loc convorbiri neutre. Relațiile profesionale se desfășoară în cadrul distanțelor sociale între 1,25 m - 2,10 m. Distanțele ierarhice se păstrează în limitele 2,10m - 3,60 m, dincolo de acestea are rol social, întâlnită în relația profesor - elev (3,6 -7,50 m) sau dacă este mai mare, are loc un discurs formalizat cu interlocutori pasivi.

Poziția spațială de față în față creează o relație de opoziție, ca cea prezentă în relația apărare - atac. Confortul sporit se realizează prin situarea interlocutorului în unghi de 45° - 90°

Corpul uman

Intervine în comunicarea cea de toată zilele nu numai ca un obiect natural ci și ca un produs voluntar, travestit, metamorfozat. Psihanaliza ne-a învățat că avem multe dorințe de care nu suntem conștienți. În general le reprimăm. Până la o vârstă de 7-9 ani copiii știu deja cum trebuie să vorbească, ce atitudine să adopte pentru a nu se da de gol Nu mai duc mâna la gură, privirea în pământ nu mai e atât de expresivă încât să-i demaște că au spus un neadevăr. Femeia care își sprijină capul în mâini cu coatele pe masă nu ne va duce în eroare niciodată că se distrează.

Fața este cea mai expresivă. Dacă dorim să știm ceea ce gândește cineva îi vom privi fața. Expresiile emoționale ale feței pot fi identificate cu ușurință chiar și de triburile care nu au

mai avut contact cu civilizația europeană după cum spune Paul Ekman într-un studiu (1970) realizat pe un trib din jungla Noii Guinee

Comunicăm prin *sprâncene* - le ridicăm la surprize, le coborâm la supărare, încrețim nasul la mirosuri neplăcute sau persoane dezagreabile nouă.

Gura își are rolul ei: un zâmbet ne face să ne simțim confortabil, un colț al gurii lăsat în jos ne indică o ironie, sau faptul că nu suntem crezuți, iar buzele țuguiate ne indică faptul că nu suntem în asentimentul interlocutorului sau ne aflăm în fața unei situații neplăcute.

Zâmbetul poate să ne aducă o varietate de informații; de la plăcere la jignire, dar interpretarea lui este în funcție de cultura căreia îi aparține individul.

Ochii au preocupat pe mulți cercetători. Ei transmit cele mai fidele informații iar pupilele funcționează independent (dilatându-se pentru a atrage privirea, contractându-se în momentul în care intervine ceva neplăcut). Nu degeaba auzim expresii de genul „Te străpunge cu privirea”, „Au o privire alunecoasă”, „A licărit în ochii lui...”. Neuroprogramarea lingvistică consideră ochii drept indicatori de acces vizuali sau chei de acces vizuale.

Ochiul - oglinda sufletului - oglinda sănătății, comunică și prin culoare. Studii efectuate în America au arătat că atleții cu ochii de culoare închisă, aveau comportamente diferite față de cei cu ochii albaștrii datorate timpului de reacție.

Funcțiile principale ale comunicării vizuale (după Mark Knopp - Nonverbal Communication in Human Interaction apud. Minai Dinu, Comunicarea) sunt:

1. cererea de informații;
2. posibilitatea creată altor persoane de a lua cuvântul;
3. indicarea naturii relației;
4. compensarea distanței fizice.

Gesturile pot fi considerate simboluri cheie, care poartă amprenta și apartenența la o anumită cultură. „Habitus mentis enim in corporis stătu cognitur” (într-adevăr starea minții este dezvăluită de atitudinea corpului) după cum formula sfântul Ambrozie succint, preocupările fiziognomice ale antichității în care profilul bărbatului erou era de neconceput fără un mers cu pașii întinși. La Homer acest mers constituia apanajul conducătorului neînfricat, care știa să-și conducă armatele în bătălii victorioase. Sofistul Polemon din Smyrna (sec. II î. Hr.) considera efectuarea pașilor mari (amplitudo gressus) corespondentul combinării sincerității eficacității sufletului elevat și absenței mâniei. Mai târziu s-a renunțat la acest mers, care a devenit țanțoș cu picioarele depărtate evoluând în continuare spre mersul rapid. După cum menționa și Aristotel, mișcărilor omului cu grandoarea sufletească sunt lente cu voce gravă și calmă pentru că nu are

„de ce să se agite cel care nu manifestă interes decât pentru puține lucruri”. (Aristotel 1988 p.22, u).

Metacomunicarea este ultimul nivel al comunicării și, totodată, cel mai profund.

Prin intermediul acesteia se realizează operația de control al comunicării dintre parteneri.

Nu este vorba numai de înțelegerea, decodarea mesajului, ci și de acțiunea asupra lui prin aplicarea rațională și acceptarea sa, odată cu generarea de *feedback*. Astfel, metacomunicarea este mai mult decât decodarea și interpretarea mesajului – implică și poziționarea receptorului față de conținutul care i-a fost transmis

Personalitate în – problem solving în viața de toate zilele

Individuarea naturală și inevitabilă a persoanei după cum constată C. Jung are loc odată cu aportul învățării. Cele opt tipuri psihologice rezultate din combinarea funcțiilor raționale (gândirea și afectivitatea) și iraționale (percepția și intuiția) (Schultz, p. 79) cu cele două atitudini ale Eului (introversia și extroversia) au dus la categorizarea a 8 tipuri psihologice (tipul extrovert – gânditor; extrovert – afectiv; extrovert – perceptiv; extrovert – intuitiv; introvert – gânditor; introvert – afectiv; introvert –perceptiv; introvert – intuitiv) pentru care rezolvarea de probleme se face în moduri diferite și pentru care semnificația noțiunii de problemă este diferită.

Prin țelul ființei umane de atingere a perfecțiunii după cum considera Adler scopul și implicit reușita în viață în rezolvarea situațiilor problemă este atins prin adaptare la mediu și stăpânirea lui. Unicitatea persoanei după Howey face ca situațiile de problem solving și finalitatea să fie la fel de variate.

Katharine Briggs și Isabel Briggs Myers dezvoltând testul MBTI (Myers Briggs Type Indicator) au oferit o metodă detaliată de determinare a tipului psihologic.

Există șaisprezece tipuri de personalitate care nu contrazic unicitatea persoanei ci ne permit să evidențiem condițiile și modalitatea de problem solving potrivite fiecărei persoane.

În fața problemelor, introvertiții încearcă să le înțeleagă prin perceperea în plan mental, unde ideile și soluțiile sunt „incubate” și numai după găsirea unui rezultat satisfăcător, acestea vor fi prezentate și altor persoane, deși nu prea multe la număr, ferindu-se de altfel de a fi în centrul atenției. Extrovertiții pentru a gândi au nevoie de exprimare verbală. Ei își înțeleg mai bine problemele exprimându-le celorlalți și declanșând în acest fel gândirea asociativă care în cele din urmă îi conduce la un răspuns. Modurile de preluare și prelucrare a informațiilor determină o nouă dimensiune a personalității exprimată de senzoriali și intuitivi (după Tieger, 1998) oamenii măsurilor concrete, exprimate cu ajutorul celor cinci simțuri, au nevoie de date exacte și se bazează doar pe acestea în măsura în care sunt antrenați în procesul de problem solving. Spre

deosebire de aceștia, intuitivii au tendința de a anticipa, de a căuta semnificații, deducții, implicații în evenimentele cărora sunt supuși să le facă față. Deși percep datele din afară prin aceleași cinci simțuri, pot imagina o nouă metodă de abordare a unei probleme, o nouă cale de rezolvare a acesteia sau descoperirea unor subtilități inovative de abordare.

Amănuntele căutate de senzoriali sunt puțin interesante pentru intuitivi, care doresc să surprindă o imagine de ansamblu a problemei. Nu-i vom vedea pe intuitivi citind explicațiile din prospect în vederea asamblării vreunui aparat așa cum procedează senzorialii. Perceperea diferită a problemelor face ca în unele cazuri senzorialii și intuitivii să nu aprecieze punctul de vedere al celuilalt, inovația și imaginația pentru intuitivi au o mare valoare în timp ce doar raționamentul este de bază pentru senzoriali. Prin deciziile raționale, analitice, se caracterizează gânditorii. Afectivii în opoziție cu aceștia au prioritar, sentimentele sau ceea ce simt că este corect (Tieger, p. 31). În cariera didactică, pentru obținerea performanței (reusitei), este necesară acordarea unei atenții sporite următorilor factori:

- a) Profesorul care prin personalitatea sa, prin aptitudinea pedagogică și prin formularea și realizarea obiectivelor educaționale este factorul principal al performanței școlare;
- b) Elevul care prin întreaga sa personalitate, prin toate componentele vieții biopsihice este prin sine însuși factor al performanței;
- c) Societatea prin standardele impuse, prin cerințe, prin oferte și prin condițiile create învățământului devine un factor al performanței școlare;
- d) Între elev și profesor se situează ca factor al performanței mediul școlar.
- e) Între profesor și societate intervine mediul social asimilat pedagogic, adică ceea ce crede societatea despre locul și rolul școlii în comunitate;
- f) Între societate și elev se situează mediul individual asimilat pedagogic, adică ceea ce crede, elevul despre el însuși și despre posibilitățile lui;

Analizând pas cu pas toți acești factori, orice dascăl trebuie să fie conștient că autentică și eficientă cariera didactică trebuie construită în funcție de acești factori, dar în funcție mai ales de propria lui dorință de a fi util, de a înțelege că el oferă societății servicii pentru educație, servicii ce trebuie să fie de cea mai înaltă calitate. Astfel, profesorul trebuie pas cu pas să-și îndrepte și să-și concentreze întreaga activitate spre propria-i formare și perfecționare, să înțeleagă faptul că o carieră didactică este probabil una din putinele profesii care nu încetează odată cu schimbarea hainelor de lucru. Locul, rolul și activitatea profesorului alcătuiesc un tot complex care gravitează într-o instituție de educație, iar pentru rezultate eficiente, implică în mod obiectiv și necesar și o funcție managerială. Profesorul, în general, este implicat și în actul conducerii unității de învățământ prin unele funcții pe care ca și cadru didactic le deține.

Bibliografie

- Albrecht, K., (2007), *Inteligența socială*, Ed. Curtea Veche, București.
- Bogathy, Z. (coord) (2004) *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași, Polirom.
- Cole, G.A. (2000) *Managementul personalului*, București: Editura CODECS.
- Doron, R. și Parot, F. (1999) – *Dictionar de psihologie*. Bucuresti, Editura Humanitas.
- Gardner, H., (2006). *Tratat de răzgândire. Arta și știința răzgândirii noastre și a altora*, Editura Allfa, București.
- Goleman, Daniel, (2007), *Inteligența socială*, Editura Curtea Veche, București.
- Golu, M., (2004) *Fundamentele Psihologiei*, Ed. FRM, vol. II (pag 487 – 506).
- Jesus, S.N., Lens, W. (2005) – An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation, *Applied Psychology, an International Review*, Volume 54, Issue 1, January.
- Levine Madeline (2016) *Prețul privilegiului. Cum presiunea parentală și avantajele materiale creează o generație de adolescenți înstrăinați și nefericiți*, Editura ASCR, Cluj Napoca.
- Mathis, R.L. și Nica, P.C. (1997) *Evaluarea performanțelor resurselor umane*. În: Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C. (coord.) *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, Capitolul 9.
- Mennuti, R. B., Christner, Ray W. Freeman, Arthur (2016) *Interventii cognitive-comportamentale in educatie - Ghid practice*, Editura ASCR, Cluj Napoca.
- Omer, I. (2003) *Psihologia muncii*, Buxcurești, Editura Fundației România de Mâine.
- Petrescu, I. (1995) *Managementul resurselor umane*, Buxcurești, Editura Lux Libris.
- Pitariu, H. D. (2003) „*Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*”. București, Editura IRECSO.
- Pitaru, H. (1983) *Psihologia selecției și formării profesionale*, Cluj, Editura Dacia.
- Pitaru, H. (2000) *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*. București, Editura All.
- Răulea, C. (2012). *Leadership și management educațional. O posibilă strategie de selecție și evaluare a managerilor școlari*. Sibiu: Psihimedia.
- Sălăvăstru, D., (2004), *Psihologia educației*, Ed. Polirom, Iași.
- Ștefan, Catrinel, Kállay, Éva, Cosma, Alina, Vaida, Sebastian, (2015) *Managementul comportamentelor și optimizarea motivației pentru învățare*, Editura ASCR, Cluj Napoca.

- Ștefan, Catrinel, Kállay, Éva, Cosma, Alina, Vaida, Sebastian, (2015) *Strategii de prevenție a problemelor de comportament*, Editura ASCR, Cluj Napoca.
- Ticușan Marilena (2008) *Intuiție și comunicare nonverbală*, Editura. Psihimedia, Sibiu.
- Ticușan, Marilena, (2006) *Problematika psihologică a formelor de comunicare*, Editura Psihimedia, Sibiu.
- Ticușan, Marilena, (2006), *Personalitate și problem solving*, Editura Psihimedia, Sibiu.
- Tieger, P.D., and Barron – Tieger, Barbara, (1998), *Descoperirea propriei personalități*, Ed.Teora București.