



ȘTIRI AT

BULETIN INFORMATIV ARAT

ASOCIAȚIA ROMÂNĂ DE ANALIZĂ TRANZAȚIONALĂ • Nr. 3, Sept 2006

ACȚIUNEA AFIRMATIVĂ

Sari van Poelje
PhD, MSc, TSTA



AUTOPORTRET PROFESIONAL

Domeniul de activitate

Viața mea profesională este centrată în jurul a patru activități:

1. Lucrez în calitate de consultant organizațional cu practică privată (două zile pe săptămână).
2. Lucrez ca lector la Centrul pentru Cercetare și Management al Personalului, în cadrul unei universități (două zile pe săptămână).
3. Îmi scriu teza de doctorat asupra "Eficienței programelor de acțiune afirmativă".
4. Sunt proprietara și instructora unei școli de dans caraibeian.

Activitatea mea de consultant organizațional constituie subiectul acestui examen de AT. Modul în care am ajuns să practic consultanța și AT-ul continuă să îmi influențeze felul în care înțeleg lucrurile.

Pe vremea când mai eram încă în facultate (psihologie socială și organizațională) am fost angajată ca asistent și mai târziu ca manager de proiect în cadrul unui proiect de acțiune afirmativă dezvoltat de o agenție guvernamentală locală (1986-1987). Din cauza unui amestec de interes personal și necesitate financiară, după ce mi-am obținut titlul de master am aplicat și am fost angajată ca asistentă a unui senior consultant. Această persoană m-a învățat trucurile pieței de consultanță (1988).

După ce mi-am terminat ucenicia am primit oferte suficiente pentru a-mi asigura un confort financiar, astfel încât m-am decis să încep o carieră proprie, full-time, în domeniul consultanței. Proiectele mele au inclus programe de training în management, consiliere profesională pentru femei, training-ul abilităților sociale și implementarea programelor de acțiune afirmativă în cadrul unor agenții guvernamentale. Lucram de regulă singură, bazându-mă pe cele învățate până atunci.

După doi ani (1990) mi-am dat seama că vreau să colaborez într-un mod mult mai regulat cu colegii mei. Am aplicat pentru o poziție de lector universitar cu jumătate de normă, și am fost fericită să pot combina domeniul meu de activitate și predarea într-o echipă multi-disciplinară în cadrul Centrului pentru Cercetare și Managementul Personalului. Timpul meu este împărțit între supervizarea proiectelor de cercetare ale studenților (masteranzi) și predare. În 1990, unul dintre foștii mei profesori de la universitate m-a încurajat să mă înscriu la doctorat și să scriu o teză pornind de la programele de acțiune afirmativă pe care le implementasem.

În 1991 am acceptat să colaborez la un proiect de acțiune afirmativă cu durata de trei ani, pentru că aceasta îmi oferea atât continuitate, cât și ocazia de a-mi "testa" programele bazate pe AT. Acest proiect formează contextul prezentului studiu de caz în AT.

Școala de salsa constituie o variație binevenită și într-un fel este o extensie a muncii mele de consultant în acțiune afirmativă. Împreună cu alții am constituit o fundație multi-culturală (Los Bailadores) cu scopul de a promova în regiune dansul sud-american. Este minunat să fii activ fizic și creativ alături de un grup internațional de studenți dornici de cunoaștere.

CONTEXTUL PROFESIONAL

Acest studiu de caz se referă la o formă particulară de schimbare sistemică în cadrul unei organizații non-profit. Voi descrie prin urmare contextul organizațional al firmei mele de consultanță. Sunt înregistrată la Camera de Comerț ca firmă privată, firmă cu mai multe sub-diviziuni pentru fiecare domeniu specific de activitate (consultanță și training organizațional, TACT (Consultanță și Training AT Internațional), Școala de dans caraibean).

Locație: Biroul meu se află la mine acasă, într-un oraș universitar, în vecinătatea unor orașe importante.

Clienți: Clienții sunt de regulă organizații non-profit, cum ar fi instituțiile guvernamentale (locale, regionale și naționale), școli, organizații de binefacere. Clienții mi se adresează direct sau prin telefon, deoarece m-au auzit predând la universitate. Sunt de asemenea înregistrată în publicația pentru femei "Who's Who" și în Pagini Aurii. Prin intermediul universității și a altor contacte pe care le am, în prezent caut să-mi lărgesc lista de clienți pentru a include organizații de afaceri naționale și internaționale.

Contractare: Atunci când clienții mă contactează telefonic, strâng informații detaliate în legătură cu organizația și cu motivul pentru care apelează la asistență din exterior și îmi formulez unele ipoteze cu privire la problemele de baza din interiorul organizației. Ofer de la bun început informații realiste privind abilitățile mele și posibilele rezultate și negociez explicit definirea problemei. Uneori trimit clientul unui alt consultant dacă nu pot să ofer cunoștințele și abilitățile necesare pentru respectivul proiect sau nu doresc să lucrez pentru el.

De exemplu, am fost contactată de șeful de personal al unei mici companii pentru o intervenție "rapidă" în ceea ce privește rezistența pe care o întâmpina cu privire la obiectivele cantitative ale unei acțiuni afirmative. Soluția lui în fața acestei rezistențe era aceea de a cere o modalitate mai bună de calcul al obiectivelor cantitative minimale. Pe durata întâlnirii noastre preliminare l-am sfătuit să adauge acestor recalculări un training pentru a-și rezolva propria rezistență, deoarece statistica părea să fie de fapt un joc. L-am explicat ce anume înseamnă un joc și că rezistența nu poate fi rezolvată de regulă doar prin intermediul informației Adulte. A avut o experiență AHA și a fost de acord cu trainingul.

Ofer clienților mei protecție sub forma unui contract explicit negociabil. Un contract standard include clauze privind confidențialitatea și arbitrajul în caz de conflict, ca și condițiile explicite și metodele consultantului. Condițiile și metodele sunt bazate pe codul etic elaborat de asociația națională a consultantilor organizaționali și pe codul de etică al ITAA. În ultimii șase ani doar trei oferte (5%) nu s-au concretizat într-un contract. Nu am fost niciodată nevoită să apelez la arbitraj pentru conflict.

Natura proiectelor: În general, proiectele de consultanță se încadrează într-unul din următoarele patru domenii: consultanță sau proiecte de training legate de acțiuni afirmative; consultanță organizațională generală; training și supervizare; și programe de dezvoltare a managementului.

Trainingul și consultanța în domeniul acțiunilor afirmative constituie în prezent principalul "produs", mai cu seamă pentru că pentru mine constituie atât o provocare cât și subiectul tezei mele de doctorat. Din punct de vedere profesional consider că acțiunea afirmativă este una din cele mai dificile forme de dezvoltare organizațională, deoarece implică foarte multe niveluri de schimbare. La nivel personal acțiunea afirmativă constituie pentru mine o provocare de a-mi integra propria experiență atât ca membră a unui grup țintă (ca femeie și ca lesbiană) cât și ca membră a unui grup non-țintă (fiind de rasă caucaziană și membră a clasei mijlocii înstărite). La un nivel mult mai filozofic, am o adâncă convingere că recunoașterea diferențelor și acceptarea disconfortului pe care aceste diferențe îl pot produce conduce la înțelegere și schimbare.

Cadru de referință: În training și consultanță am integrat o varietate de cadre de referință metodologice și teoretice, incluzând analiza tranzacțională, dinamici de grup, dezvoltare organizațională și teoria managementului. Analiza tranzacțională a devenit foarte importantă pentru mine atât ca metodă științifică, cât și ca filozofie de viață. Scopul meu este să contribuie în continuare la dezvoltarea AT-ului în domeniul organizațional. În momentul de față continui să fac cercetări și scriu o carte pe această temă.

Scopuri explicite și implicite: Scopul meu explicit în consultanță este acela de a face clientul capabil să-și dezvolte o abilitate proprie de a atinge obiectivele pe care și le propune. De exemplu, antrenez managerii în așa fel încât să poată prelua conducerea după ce eu plec și adesea implic persoane din conducere ca asistenți în cadrul proiectului. Privind înapoi, consider că scopul personal implicit a fost adesea acela de a învăța cât mai mult posibil din confruntarea cu diferențele și nesiguranța. Pe durata formării în AT am realizat faptul că există căi de a învăța care oferă mult mai multă securitate și atașament și sunt totodată fructuoase. Scopul meu personal explicit este acum

acela de a face din fiecare activitate de consultanță o experiență reciprocă de învățare, delimitată prin contracte clare și susținută printr-o rețea de colegi și supervizori.

Planuri de viitor: În 1994 sper să-mi termin proiectul de acțiune afirmativă din cadrul municipalității și teza de doctorat. Am de gând să-mi extind treptat domeniul pentru a include și alte proiecte de consultanță într-o varietate mai largă de organizații, lucrând într-o echipă de consultanți.

Doresc să fac cercetare privind eficiența AT-ului organizațional și să integrez mai multe elemente de AT în workshop-uri. Unul dintre cele mai frumoase rezultate în privința AT-ului este rețeaua internațională pe care am reușit să o construiesc în ultimii ani. Datorită acesteia, devin din ce în ce mai deschisă către diversitatea internațională, atât în training, cât și în consultanță.

Comentarii profesionale, legale și etice

Pentru mine profesionalismul înseamnă a-mi cunoaște clar limitele propriilor abilități, să-mi folosesc optim aceste abilități pentru a-mi ajuta clienții să-și atingă scopurile; și să investesc timp și energie în dezvoltarea abilităților mele (prin training, supervizare și terapie).

Abilitățile specifice necesare unui consultant nu sunt clar definite, deși există multe programe care se oferă să le dezvolte. Granițele acestei profesii nu sunt nici ele clar definite; a devenit la modă să te numești consultant. De exemplu, instalatorul meu se autointitulează "consultant în domeniul lichidelor interne". În țara mea consultanța organizațională nu are un statut legal protejat.

Sunt interesată să dezvolt un domeniu clar al AT-ului organizațional și o identitate profesională. Definesc domeniul organizațional ca pe o aplicare a AT-ului menită să crească eficiența și forța unei organizații. Clientul este sistemul. Consilierea individuală nu are loc decât în contextul dezvoltării organizaționale. Contractele sunt prin urmare între trei sau mai multe părți (English, 1972). Diagnosticul se realizează pe baza informațiilor comportamentale, sociale și istorice, rar fenomenologice. În termenii lui Berne (1961): în domeniul organizațional se folosește analiza structurală și tranzacțională, dar "rezolvarea conflictelor și a distorsiunilor arhaice" este lăsată în seama domeniului clinic. Domeniul organizațional se suprapune mai mult cu cel educațional (training, dezvoltarea managementului) și cel al consilierii (supervizare).

În timpul trainingului AT mi s-a reamintit constant despre răul pe care l-aș putea face dacă aș trata clienți individuali fără o cunoaștere clară a diagnosticului și a tratamentului terapeutic. Cred că același raționament se aplică și celor care acceptă proiecte de consultanță fără să cunoască suficient diagnoza structurii și culturii organizaționale și schimbarea sistemică. Analizii tranzacționali din domeniul clinic, de consiliere sau educațional, care acceptă să lucreze în domeniul organizațional fără a avea aceste cunoștințe, desconsideră de fapt cunoștințele specifice necesare unui consultant. Consider că trebuie să dezvoltăm niște limite clare legate de lucrul în alte domenii, astfel încât să fie respectate principiile fundamentale ale potenței, permisiunii și protecției.

Ca membru individual al ITAA sper să contribuie la dezvoltarea unei practici profesionale AT în organizații, în diverse forme. Ca fost editor al buletinului AT, am încercat în trecut să încurajez cercetările și publicațiile de AT în organizații. Rețeaua AT în organizații oferă un canal pentru schimbul de idei legate de teoria și practica AT și pentru stabilirea unui standard profesional. Prin cercetările EATA/ITAA asupra teoriei organizaționale și aplicării ei vom putea trasa ultimele dezvoltări ale folosirii AT-ului în organizații.

EXPERIENȚE PE DURATA TRAINIGULUI AT ȘI IMPORTANȚA AT-ULUI PENTRU DEZVOLTAREA MEA PROFESIONALĂ

Analiza tranzacțională a jucat un rol important în dezvoltarea mea personală și profesională. Cu șase ani în urmă am început o terapie în AT. Am ales AT-ul pentru că aveam prieteni care erau implicați în AT, atât profesional cât și în calitate de clienți. Am evitat orice cunoaștere "cognitivă" (cărți, articole, etc.) a AT-ului în primii ani de terapie pentru că voiam să urmez AT-ul fără nici o piedică din partea rațiunii. Această perioadă (1986-1990) a fost dedicată explorării problemelor legate de scriptul

Buletinul Informativ ARAT
este susținut financiar de
**Asociația Europeană de
Analiză Tranzacțională
(EATA)**

Editor:
Carmen Mușat

Tehnoredactori:
Valentin Ciubăncan
Anca Coman

Traducători:
Anca Preda
Oana Chioreanu

**Adresa de contact a
Buletinului :**
mari_musat@yahoo.com

personal, și anume validării experienței mele ca separată de experiența altora și integrării gândirii mele cu emoțiile și comportamentul.

Influența directă asupra muncii mele ca trainer și consultant a fost aceea că am putut începe să ascult experiențele diferite ale clienților mei și criticile fără să mă mai simt invalidată personal. Am început în schimb să separ ceea ce era relevant, important și adevărat în feedback-urile pe care le primeam despre mine.

În timpul ultimului an de terapie AT m-am decis să urmez un curs de doi ani de training de bază în AT ca un adaos pentru dezvoltarea mea profesională (1989-1991). Având unele cunoștințe teoretice generale legate de organizații, am fost convinsă că nu analiza situațiilor problematice era punctul esențial. Nu voiam “decât” să-mi îmbunătățesc abilitățile practice în vederea intervențiilor.

Dar pe durata trainingului în AT nu numai că am câștigat un insight în privința procesului de analiză și intervenție, ci mi-am schimbat atitudinea și identitatea profesională. Înainte vreme ofeream consultație în principal dintr-un rol cognitiv, de expert. Această poziție se schimbă din ce în ce mai mult într-o consultanță orientată asupra procesului, în cadrul căreia elementele cognitive, emoționale și conotative își au rolul lor și în care împărtășirea experienței și a informației a devenit mult mai importantă. Rolul meu diferă acum mai mult în funcție de tipul de client și cultură organizațională cu care am de-a face. Pe durata trainingului AT a fost important să învăț cum să rezolv conflictele din cadrul procesului și să fac contracte mai clare atât în training cât și în munca mea.

Influența directă asupra muncii mele a fost aceea că am început să formulez cu claritate condițiile în care voiam să lucrez și modul în care voiam să lucrez. De exemplu, când am început să mă implic în rețeaua organizațională AT am afirmat de la bun început că nu voiam să fiu secretar general decât pentru doi ani, cu condiția ca “partenera mea de training AT” să fie președintă.

În ultimele luni de training de bază în AT m-am implicat din ce în ce mai mult în dezvoltarea AT-ului pentru organizații. La conferința EATA – ITAA de la Bruxelles m-am oferit voluntar pentru a co-înființa o rețea organizațională. Scopul nostru este acela de a stimula dezvoltarea cercetării și teoriei specifice AT pe domeniul organizațional și de a pune la punct un standard profesional. Am devenit de asemenea membră în “domeniul organizațional” a corpului de editori al buletinului AT și am fost unul dintre organizatorii conferinței naționale pe tema “AT și Profesionalism” din octombrie 1991.

Am început să mă simt inconfortabil pentru că acum știam cum se poate lucra cu AT-ul dar simțeam că nu am reușit încă să integrez emoțional AT-ul în munca mea. Punerea la punct a rețelei a fost un pas important pentru că a trebuit să mă bazez în întregime pe abilitatea mea de a motiva și stimula oamenii și de a construi o platformă sigură pentru ei, unde să-și poată prezenta atât succesele cât și eșecurile.

Din 1991 până în 1992 am avut șansa de a-mi dezvolta cunoștințele despre AT-ul organizațional în cadrul grupului de pregătire pentru examen. Cuvintele cheie în această perioadă au fost cooperare și angajare personală. Învăț să lucrez cu alții și să mă centrez pe sarcina dată. Inițiez mai multe proiecte pe termen lung în care munca de echipă este esențială.

Un prim pas a fost acela de a mă pregăti pentru examen împreună cu o colegă. Un altul a fost aplicarea pentru o bursă EATA/ITAA în scopul de a forma o echipă de cercetare care să se documenteze și să organizeze dezvoltările aduse în teoria și practica AT în organizații de către (P)TM din Europa.

Pe măsură ce îmi scriam studiul de caz în august 1993 am descoperit că lucrăm cu multe din acele probleme cu care m-am confruntat anterior în dezvoltarea mea personală și profesională, de exemplu dificultățile de integrare a emoțiilor cu gândirea și acțiunea. Pe ansamblu simt că am câștigat mai multă încredere ca profesionistă. Pot integra cunoștințele și abilitățile pe care mi le-am format de-a lungul anilor. AT-ul a contribuit la claritatea mea, la abilitatea mea de a face contracte, la dezvoltarea unor noi metode de diagnostic și intervenție și a cadrului meu etic de referință, și va continua să contribuie și în anii următori.

ACȚIUNE AFIRMATIVĂ ÎNTR-UN DEPARTAMENT DE POMPIERI (1989-1993)

Introducere

Organizația municipală a unui oraș nu foarte mare a fost inclusă într-un studiu pilot de implementare a proiectelor de acțiune afirmativă pentru femei în 1985. Managerii erau responsabili cu realizarea unor proiecte de acțiune afirmativă cu o durată de cinci ani pentru fiecare din departamentele lor. În decembrie 1989 a devenit clar faptul că formularea unui program nu garantează însă nici o schimbare reală în poziția grupurilor țintă. Nu se realizase o reprezentare proporțională a femeilor și cu greu se putea vorbi de o schimbare de mentalitate, în special cu privire la femeile din grupurile etnice minoritare. Consilierea municipală responsabilă cu Personalul și Organizațiile a hotărât că este nevoie de un efort în plus pentru a realiza scopurile acțiunii afirmative și a cerut sprijinul unui consultant extern.

Background organizațional

Am fost implicată în studiul pilot de acțiune afirmativă ca studentă și, mai târziu, ca manager de proiect în cadrul municipalității. Background-ul organizațional al problemei mi-a fost de aceea foarte clar.

Studiul pilot fusese bazat pe o perspectivă rațional-economică asupra managementului schimbării. Ideea era că organizațiile influențează profiturile și pierderile datorate unui anumit comportament prin intermediul regulilor și a normelor. Noile reguli legate de acțiunea afirmativă vor influența așadar balanța profiturilor și pierderilor datorate discriminării. Se presupunea că disonanța cognitivă dintre angajarea femeilor și producerea de prejudicii va determina o schimbare de mentalitate în favoarea femeilor. Premisa era aceea a egalității grupului țintă cu cel non-țintă, cu alte cuvinte s-a considerat că femeile pot îndeplini funcții tradiționale atribuite bărbaților pentru că ele au *aceleași* capacități ca și bărbații.

Pornind de la acest cadru de referință, ținta primului program a fost aceea de a schimba comportamentul de "angajare – concediere" al managementului, prin implementarea de sus în jos a unor reguli de acțiune afirmativă și o evaluare regulată a rezultatelor. Scopul final era acela de a realiza o reprezentare proporțională; cu alte cuvinte, ca femeile să fie reprezentate în toate funcțiile în raport cu procentajul de femei calificate de pe piața muncii.

Pe durata proiectului s-au cheltuit mult timp și efort cu publicitatea, cu producerea de statistici și grafice ale grupului țintă, cu procesul de luare a deciziilor în legătură cu noua politică propusă și cu calmarea spiritelor agitate din departamentele de personal. În final rezultatele proiectului au fost câteva reguli noi, cum ar fi un concediu de maternitate extins, și un număr mai mare de femei (albe) în funcții non-tradiționale. Prin urmare, municipalitatea, reprezentată de consilierul municipal, management, ofițerii de oportunități egale și departamentul de personal, au ajuns la concluzia că proiectul nu a fost integrat în politicile generale și că se înregistra o rezistență crescută la implementarea acțiunii afirmative în maniera descrisă anterior. În orice caz, acțiunea afirmativă pentru minoritățile etnice devenise o preocupare politică majoră.

Privind în urmă, părerea mea este că proiectul s-a bazat pe ipoteza că informația Adultă și regulile și controlul Parental vor conduce la schimbare, ignorând prin urmare aspectele legate de Copil, și în special aspectele contaminate ce conduc la prejudecată și discriminare la locul de muncă. Un al doilea element al acestei abordări, care după părerea mea nu a făcut decât să confirme inegalitatea, a fost acela că managerii (bărbați) au avut responsabilitatea de a schimba situația, astfel încât responsabilitatea grupului țintă (femei) pentru schimbarea propriei situații a devenit de o importanță minoră.

Definirea problemei

În 1989 au existat trei probleme cu privire la integrarea grupurilor țintă, care au fost clare pentru consilierea municipală responsabilă și pentru mine însămi. Membrii grupului țintă, în special grupurile minoritare, erau foarte slab reprezentați în funcțiile tradiționale atribuite "bărbaților albi", cum ar fi funcțiile de management. Piața internă a muncii era încă divizată după principiile de sex, rasă, orientare sexuală, abilități fizice, etc.

În al doilea rând, acțiunea afirmativă nu era o prioritate. Municipalitatea tocmai traversase o tranziție complexă de la o organizare birocratică la o structură divizată. Fuseseră luate măsuri economice severe; fiecare diviziune a trebuit să implementeze planuri care să permită o reducere a cheltuielilor la 85 % din bugetul anterior. Mulți oameni cu contracte temporare și chiar persoane cu contract permanent își pierduseră locul de muncă. Problema era cum să faci din acțiunea afirmativă, în aceste condiții, un element integrat unei practici normale de personal.

În sfârșit, rezistența față de acțiunea afirmativă și incidentele care implicau discriminare și prejudecată crescuseră ca frecvență, sau poate doar deveniseră mai vizibile. De exemplu, municipalitatea făcuse mare caz de un succes al acțiunii afirmative prin angajarea primei femei negre ca șef de departament în 1989, dar ulterior au procedat la lichidarea departamentului respectiv. Problema era cum să faci oamenii să conștientizeze formele mai mult sau mai puțin subtile de discriminare din interiorul organizației.

Valori fundamentale:

Consultându-mă cu Consiliul Municipal, șefii de divizii și managerii de personal, am propus implementarea unei continuări a acțiunii afirmative dintr-o nouă perspectivă. În discuțiile pre-contractuale din mai 1990 am introdus trei principii de bază:

1. Deși expresia prejudecății și a discriminării poate lua forme diferite în raport cu diferitele grupuri țintă, procesul care stă la baza conflictelor intergrupale din interiorul organizațiilor este același. Acțiunea afirmativă trebuie să se concentreze pe influențarea acestui proces subtil. Premisa este "a face față diferențelor", de exemplu grupurile țintă sunt concediate pentru că aduc calități *diferite* la locul de muncă.
2. Un program eficient de acțiune afirmativă implică intervenții la toate nivelele, adică la nivel personal și interpersonal, la nivel de grup și între grupuri, în cultura și structura organizațională, și la nivelul managementului strategic, al puterii și politicilor.
3. Toate părțile implicate ar trebui incluse în contract. Aceasta înseamnă că intervențiile trebuie concentrate asupra conducerii strategice, a managerilor, a grupurilor țintă și non-țintă (vezi contracte, întrebarea 7).

Unul din efectele primului principiu a fost acela că managerii au trebuit să-și regândească propriile valori implicite și comportamentul asociat acestora. De exemplu, în filozofia "managementului diferenței" problema lui "cine se adaptează la cine" sau "a cui normă este mai bună" nu este relevantă. Mai degrabă problema este: care este "cea mai bună" normă a fiecărui grup pe care o putem integra culturii noastre pentru a crea o organizație mai eficientă? Se poate spune că scopul acestei perspective este acela de a trece dintr-o poziție (Eu+, Tu+/-, Ei-) la o poziție (Eu+, Tu+, Ei+).

Cel de-al doilea principiu recunoștea importanța contextului pentru eficiența programelor de schimbare. Nu există o modalitate care să poată fi considerată "cea mai bună" pentru implementarea unei acțiuni afirmative, dar poate fi găsită o modalitate optimă, ținând cont de situația specifică și de oamenii din organizație sau divizie.

Cel de-al treilea principiu a diminuat discuțiile despre "vină" care apar adesea în timpul proiectelor de acțiune afirmativă. S-a recunoscut că toate părțile au o responsabilitate pentru schimbarea situațiilor inechitabile, cu toate că grupurile non-țintă au mai multe facilități, putere și resurse pentru a face schimbarea eficientă.

Contractul general cu municipalitatea

În noiembrie 1990 am formulat un contract general pentru ceea ce s-a numit "Faza II proiect" pe baza discuțiilor și negocierilor preliminare cu consiliul, comitetele financiare și Departamentul Central de Personal.

Scopurile generale ale proiectului sunt:

1. De a evalua procesul de acțiune afirmativă la nivelul fiecărei divizii împreună cu managerii și cu departamentele descentralizate de personal.
2. De a activa planuri specifice de acțiune afirmativă pentru fiecare divizie pornind de la o analiză a nivelurilor de schimbare implicate.

Contractul implică trei părți: în principal sunt implicați consilierul municipal, șefii de divizii și consultantul. Se poate afirma că, într-un mod mai puțin direct, consiliul municipal și grupurile țintă sunt de asemenea părți ale contractului.



Fig. 1. Diagrama Autorității

Scopurile consilierii municipale sunt de a stimula realizarea unei reprezentări proporționale și a unor oportunități egale pentru grupurile țintă din interiorul diviziilor. Ea a fost membră a "Femeilor Roșii", mișcarea feministă socialistă din anii '70-'80 și este dedicată personal și politic acțiunilor afirmative.

Consiliul în general este motivat să îndeplinească scopurile propuse în programul politic al Primarului și al Consilierului Municipal, deși unii dintre membrii Consiliului nu par convinși de necesitatea continuării unei acțiuni afirmative. Într-una din ședințele introductive, unul dintre membrii comitetului financiar a afirmat că oportunitățile egale au fost realizate și că nu ar trebui angajați prea mulți membri ai grupului țintă, pentru ca aceștia să nu preia comanda (contaminare, vezi întrebarea nr.2).

Scopurile diviziunilor sunt diferite. Unii șefi de divizii sunt interesați de creșterea conștiinței lor multi-culturale și de reprezentarea grupului țintă în personalul lor. Alții folosesc probabil proiectul ca un mod de a încetini implementarea reală a acțiunii afirmative.

Scopurile grupului țintă sunt în general acelea de a primi oportunități egale. Cu toate acestea sprijinul acordat acțiunii afirmative a fost variat, în funcție de recunoașterea identității sociale și de semnificația politică a acesteia (opresiune internă, vezi întrebarea 3). De exemplu, unele femei se temeau să nu fie stigmatizate din cauza acțiunii afirmative: "Vom fi angajate doar pentru că suntem femei, nu pentru că suntem capabile". Unele minorități etnice erau îngrijorate de un program de acțiune afirmativă implementat de un consultant alb.

Scopurile mele sunt de a-mi spori înțelegerea strategiei, a metodelor și a proceselor implicate în implementarea acțiunii afirmative și de a schimba eficient situația din interiorul municipalității.

Contractul administrativ a fost semnat de către consiliera municipală (responsabilitatea politică) și de către șeful departamentului central de personal (responsabilitatea administrativă). Contractul de lucru urma să fie o înțelegere între șeful fiecărei divizii și consultant, în limitele stabilite de cadrul de referință al contractului organizațional general.

Unul din punctele care a rămas în continuare în discuție și care a afectat ulterior programul a fost poziția consultantului în mijlocul diferitelor scopuri ale părților implicate. Care este partea principală: politicienii, civilii care deservește grupul țintă? Care este rolul consultantului: de control, de cercetător, de agent de schimbare sau de supervisor? (structura variabilă a contractelor, vezi întrebarea 7).

Departamentul de pompieri

Departamentul de pompieri al municipalității a fost prima divizie care s-a oferit voluntar pentru acest proiect. Comandantul acestei divizii era motivat extrinsec, din rațiuni politice, pentru a oferi voluntar departamentul său, din următoarele motive:

1. Guvernul național începuse o campanie de creștere a numărului de femei în toate departamentele de pompieri. La momentul respectiv, doar 109 din 26.242 (0,4%) de pompieri erau femei.
2. Contractul lui de management cu Consiliul includea o schimbare în cultura organizațională – dintr-o organizație (re)activă într-una preventivă, dintr-o organizație închisă și aparținând tradițional bărbaților într-o organizație mai deschisă și mai heterogenă, dintr-o divizie separată într-o divizie mai integrată în organizația municipală generală.
3. Acțiunea afirmativă era un extra-stimulent pentru a crește numărul de pompieri în general. De exemplu, într-un memoriu adresat primarului cu privire la creșterea numărului de pompieri, comandantul a argumentat și că "creșterea forței de muncă va crește de asemenea posibilitățile de implementare a acțiunii afirmative".

Contextul organizațional

Departamentul de pompieri este o organizație profesională (nu voluntară). Cuprinde trei secțiuni: administrația, departamentul municipal de pompieri și departamentul regional de pompieri.

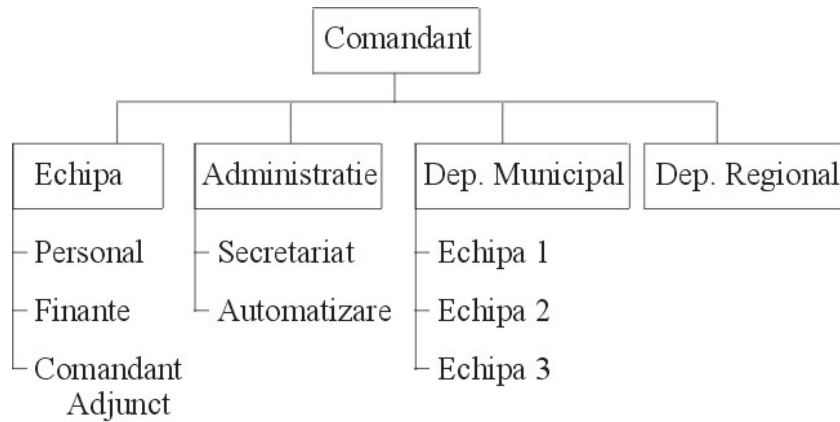


Fig. 2 Organigrama

Departamentul administrativ are grijă de administrarea finanțelor, de secretariat și de automatizare. Departamentul municipal de pompieri este alcătuit din trei brigăzi de pompieri, a căror sarcină principală este stingerea incendiilor locale și oferirea de ajutor în caz de accidente (de exemplu accidente de mașină, împrăștiere de substanțe toxice, blocaje în lifturi, etc.). Departamentul regional de pompieri intervine doar în caz de calamități la nivel inter-municipal.

Prima explorare a problemei

La întâlnirile pre-contractuale din primăvara lui 1991 cu comandantul șef a devenit clar faptul că el era de asemenea motivat și intrinsec pentru implementarea acțiunii afirmative. El prefera să fie "un manager modern" decât un "comandant șef" tradițional. Obiectivele sale erau de a stimula participarea și emanciparea în sens larg (educație, împărțirea responsabilității, egalitate între grupurile țintă și non-țintă).

Cu toate acestea, în aprilie 1991 departamentul de pompieri avea încă o puternică cultură ierarhică și tradițională. De exemplu, deși orice organizație cu mai mult de 50 de angajați este obligată prin lege în Olanda să aibă un consiliu de muncă, departamentului i-a fost greu să-și convingă angajații că prin intermediul acestui consiliu se incuraja de fapt gândirea independentă și participarea (simbioză, vezi întrebarea 3).

Departamentul de pompieri era de asemenea aproape complet omogen; 62 din 68 de angajați erau bărbați, albi, în jurul vârstei de 40 de ani, și aveau o educație tehnică de nivel inferior. Cealți șase angajați erau femei (albe). Ele nu erau implicate în activitățile principale, ci aparțineau personalului administrativ.

Un alt efect al tradiționalismului și omogenității era acela că organizația era în mod natural conservatoare, cu o cultură de grup puternică, reticentă în a admite noi influențe și rezistentă la schimbare (vezi întrebarea 10).

Un alt punct pe care l-am discutat era faptul că proiectele de acțiune afirmativă din alte departamente de pompieri și din alte organizații similare - cum ar fi marina - avuseseră o publicitate proastă din partea presei și fuseseră privite ca un mare eșec. Orice discuție a acțiunii afirmative în interiorul organizației ar fi trebuit să facă față poveștilor despre eșecurile de integrare, povești pe care pompierii le înfloreau bucurându-se, ori de câte ori aveau ocazia.

Contractul de lucru

În cadrul unei întâlniri cu comandantul, șefii de secție și managerul de personal s-a discutat proiectul și am formulat un contract de lucru provizoriu. În perioada aprilie-august 1991 urmau să fie explorate următoarele întrebări:

1. Ne putem face o idee despre factorii critici pentru obținerea succesului pornind de la implementarea de acțiuni afirmative în organizații similare?
2. Care sunt posibilitățile pentru o acțiune afirmativă în interiorul organizației:
 - la nivel individual (disponibilitatea de schimbare, prejudecăți și discriminare).
 - la nivelul grupului (aspecte ale granițelor de grup, cum ar fi porozitatea).
 - la nivelul organizației (reguli și norme, politică socială, cultură).
3. Care sunt posibilitățile pentru acțiune afirmativă în mediul organizației?
 - există candidați disponibili din grupul țintă pe piața muncii?

- guvernul oferă facilități speciale și subsidii pentru implementarea acțiunii afirmative?
4. Ce curs al acțiunii ar fi necesar pentru o implementare eficientă a acțiunii afirmative?
Am fost cu toții de acord că, pe baza răspunsurilor la aceste întrebări, se va putea elabora ulterior o strategie de implementare a acțiunii afirmative.

Presupuneri, ipoteze și strategii

Prima mea impresie despre departamentul de pompieri a fost următoarea:

- părea să fie o organizație închisă, cu o graniță externă majoră puternică. Bărbații din brigăzile de pompieri formau o comunitate; ei munceau și trăiau împreună în barăci o zi din trei. O parte din munca pe care o depuneau era literalmente la granița dintre viață și moarte și trecuseră împreună prin multe succese și traume.
- se afla în procesul de schimbare de la o organizație "tradițională" la una "modernă". De exemplu rolul de lider se schimba din cel de comandant șef în cel de manager general, ceea ce provoca o schimbare în granița internă majoră.

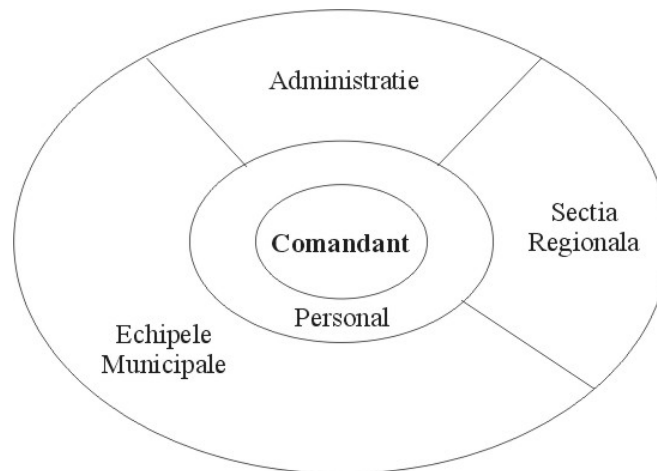


Fig. 3 Diagrama Structurală

- părea să fie o organizație supusă la mari presiuni din partea forțelor politice și administrative din municipalitate și din mediu, ceea ce putea să crească tendința de întărire a graniței externe majore. Exemple de asemenea presiuni erau politica municipală de a transforma departamentul de pompieri în una din cele șase divizii ale organizației, adică responsabilă pentru propriul buget și personal, și politica guvernamentală de creștere a numărului de femei din brigăzile de pompieri.
- unele secții se schimbau mai repede decât altele și diferitele secții includeau grupuri diferite de angajați, ceea ce mărea tendința de a întări granițele interne minore. Un exemplu al vitezei diferite de schimbare este acela că brigăzile municipale de pompieri vorbeau cu nostalgie despre vremurile trecute, când un comandant era doar un comandant și nu un "manager general", în vreme ce departamentul regional era foarte fericit cu această schimbare de rol, fapt ce determina o breșă în comunicare. Un exemplu de diferență între angajați este acela că administrația era "pe mâna" femeilor cu o educație inferioară, iar staff-ul era format din bărbați cu educație superioară.

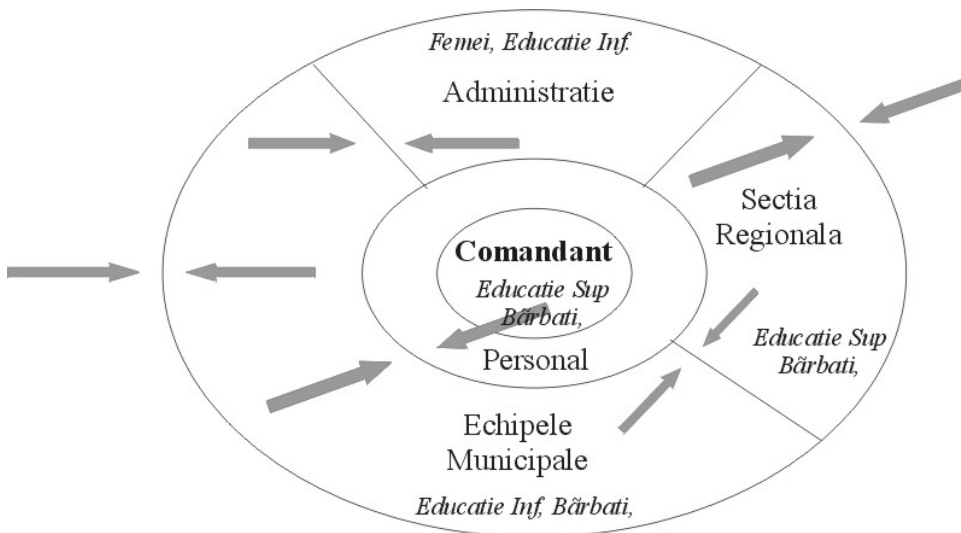


Fig. 4 Diagrama Dinamică

- pompierii erau înconjurați de legendă, și erau unul din visele adolescenței despre aventură și salvarea celorlalți. Ținând cont de aceasta, am considerat că există un accent puternic pe roluri și persoane și pe gândirea în termeni de "noi" și "ei". Identitatea de grup în interiorul brigăzilor ar fi mai importantă decât identitatea personală. Acest fapt ar fi avut consecințe asupra strategiei de intervenție, de exemplu posibilitatea de a face lucru de decontaminare personală (vezi întrebarea 5).

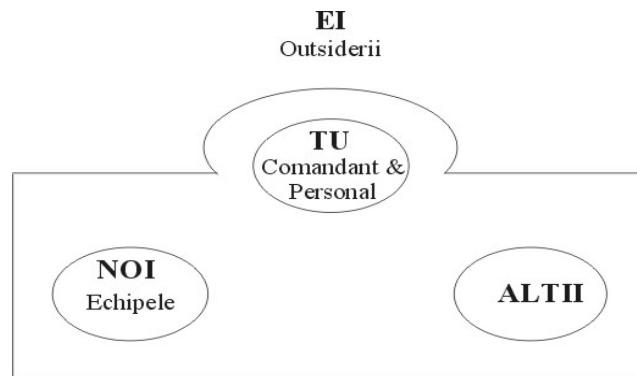


Fig. 5 Imago-uri de grup

În câteva cuvinte, ipotezele mele provizorii cu privire la strategie erau:

1. ar fi dificil să intru "înăuntru", dar odată intrată aş avea probabil o şansă de a explora și de a lucra cu bărbații. Accesul în interior ar trebui să fie pe nivele ierarhice de sus în jos: de la comandant la staff, la șefi și apoi la brigăzi.
2. ar trebui să fiu atentă să nu măresc presiunea de schimbare atunci când nu este necesar, sau să o măresc prea repede, existând riscul de a fi "aruncată" din nou afară.
3. ar trebui să-mi adaptez abordarea în funcție de cultura specifică fiecărei secții.
4. abordarea mea ar trebui să accentueze permisiunea și protecția pentru a ajunge să știu realmente ce s-a întâmplat și cine ce a gândit, simțit, făcut.

Planificare și metode

Din aprilie 1991 și până în septembrie 1991 s-a căutat răspunsul la întrebările formulate în contractul de lucru.

Figura 6. Obiective și metode

OBIECTIV/ÎNTREBARE	METODĂ	SURSA
Factorii critici ai succesului	Studiul literaturii Interviuri	Organizații comparabile
Posibilități pentru acțiune afirmativă la nivel individual	Interviuri detaliate	Lideri
Posibilități pentru acțiune afirmativă la nivelul grupului	Observație prin participare Discuții de grup	Schimbările de brigadă de 24 de ore Partenerile pompierilor
Posibilități pentru acțiune afirmativă la nivel organizațional	Analiza politicii și a personalului Interviuri cu staff-ul	Documente interne Staff-ul
Posibilități pentru acțiune afirmativă la nivelul mediului	Cercetarea pieței muncii Interviuri	Biroul Central de Statistică Liderul proiectului de acțiune afirmativă din Minister
Planificarea strategiei de schimbare	Acces la raporturi intermediare Munca de brainstorming Ședințe de feedback cu brigăzile	Tot personalul Staff-ul Brigăzile
Luarea deciziei	Procese decizionale obișnuite	Comandant, Consiliu, Primar, Comitetul de Bugete etc.
Evaluarea rezultatelor	Procese de evaluare	Consiliul de muncă Staff

Realizarea contractului de lucru

1. Analiza factorilor critici ai succesului

Sursele acestei analize au fost: interviuri detaliate cu șefii de personal și cu comandanții a două departamente municipale de pompieri și literatura asupra integrării grupurilor țintă în departamentele americane de Pompieri și în Marină.

Trei puncte mi s-au părut a fi importante aici:

a) Managementul rezistenței s-a realizat prin creșterea forței politice și/sau stimulare financiară, ignorându-se astfel Copilul și componentele contaminate ale rezistenței, care, în cazul acțiunii afirmative, constă adesea într-o frică foarte primitivă de schimbare, de dezintegrare a clanului sau a identității sociale (contaminare, script cultural, vezi întrebările 2 și 5).

b) Membrii grupului țintă li s-a oferit adesea un statut separat prin scăderea cerințelor funcționale (de exemplu cunoștințe tehnice, condiții fizice), angajând mentori speciali, adaptând regulile și normele (de exemplu concediu de sarcină, abilități lingvistice). Dilema era: cine se adaptează la cine și când? De exemplu cerințele funcționale sunt adesea contaminate cu cerințe tradiționale irelevante, dar dacă le modifici în cadrul de referință al acțiunii afirmative stârnești suspiciunea că membrii grupului țintă nu sunt suficient de capabili pentru locul de muncă.

c) Impactul introducerii unei minorități din grupul țintă în comunități atât de strâns legate cum sunt un departament de pompieri sau forțele navale pare să fi fost subestimat. De exemplu, în cazul Marinei, soțiile nu au fost incluse inițial în programul de schimbare, dar după ce s-a luat decizia politică de a integra femeile în conducere, soțiile marinarilor au inițiat acțiuni de protest amplu mediatizate.

2. Oportunități în interiorul organizației

2.1. Interviuri cu liderii direcți

Au fost intervievați comandantul șef, șeful de personal, șeful biroului regional, șeful departamentului municipal de pompieri, șeful grupurilor de lucru și al serviciilor interne, președintele consiliului de muncă și cei trei ofițeri și sub-ofițeri ai brigăzilor. Fiecare interviu a durat aproximativ două ore și a vizat subiecte cum ar fi cariera acestora, sarcini și responsabilități, atitudinea față de membrii grupului țintă, posibilități de acțiune afirmativă în interiorul organizației, recomandări care să sprijine integrarea grupului țintă.

Ceea ce m-a surprins în aceste interviuri a fost:

a) Membrii staff-ului, care nu erau direct implicați în stingerea incendiilor, aveau o atitudine mult mai pozitivă față de acțiunea afirmativă decât ofițerii care lucrau în cadrul brigăzilor.

b) Argumentele împotriva integrării femeilor se refereau la: forța fizică, oferirea de privilegii speciale datorită sexului (de exemplu sarcini de lucru mai ușoare), relațiile dintre bărbați și femei în cadrul brigăzii. De exemplu, unul din ofițeri a spus: “În brigadă este o chestiune de sentiment. O vor ajuta să-și care echipamentul greu. Și eu car sacoșele nevastă-mii cu cumpărături atunci când sunt grele.” Cu privire la relații unul dintre ofițeri a spus: “Uite, dacă nu văd doi bărbați toată seara, nu-mi pasă, pentru că studiază sau fac altceva. Dar dacă nu aș vedea o femeie și un bărbat toată seara, m-aș gândi că sunt împreună și cred că asta ar produce multă frustrare în rândul celorlalți colegi.”

c) Argumentele împotriva integrării minorităților etnice se refereau la: dificultăți de limbaj, privilegii speciale cum ar fi timp pentru rugăciune, zile libere cu ocazia sărbătorilor religioase, obiceiuri legate de hrană. Problema centrală era: cine se adaptează cui? Unul dintre ofițeri a spus: “Uite cum stau lucrurile, eu știu despre ce e vorba. O să vrea orez în loc de spaghete, o să facă chefuri în timpul Ramadanului și o să vrea o cameră separată ca să se poată ruga. Pur și simplu nu-și au locul aici.”

d) Argumentele pentru schimbare se refereau la: schimbarea sănătoasă de cultură, a învăța din calitățile altora, emancipare. Unul dintre ofițeri a spus: “toată lumea spune că femeile ar trebui să poată face aceleași lucruri ca și bărbații. Și mă gândesc eu, sper să nu fie așa, sper că ele pot face mai mult, pentru că bărbații nu fac chiar atât de multe. Ei au construit o imagine că pot face orice, dar asta nu este adevărat. Când este un incendiu toată lumea este speriată. Dar bărbații nu îndrăznesc să vorbească despre asta pentru că ar fi considerați slabi. Nu, trebuie să te porți ca și cum ai face lucrurile astea în fiecare zi.”

2.2. Observația ca participant

Am participat în câte un schimb de 24 de ore în fiecare din cele trei brigăzi. Scopul a fost de a observa activitatea și viața comunității în brigăzile de pompieri și de a stimula discuția despre integrarea grupurilor țintă. În acest fel mi-am putut verifica de asemenea și ipotezele cu privire la culturile de grup diferite din interiorul brigăzilor.

Observațiile mele au fost:

- Există o distanță între pompierii “tradiționaliști” (cei care lucrează în principal din starea de Părinte) și “moderni” (cei care lucrează în principal din starea de Adult) în interiorul brigăzilor și între brigăzi.
- Fiind un outsider, o femeie, și consultant, am fost “testată” sever de către pompieri ca să vadă dacă mă descurc; de exemplu când se curățau cabinele separate de duș și zona mea de dormit. Unul dintre momentele cele mai dificile pentru mine a fost atunci când unul din bărbați a întrebat în cursul unei discuții de grup dacă sunt sau nu lesbiană “pentru că asta schimbă complet perspectiva asupra proiectului” (pentru alte discuții vezi opresiune internalizată, întrebarea 3). Când au văzut că încuvințez și îmi păstrez în continuare granițele, am fost mai mult sau mai puțin acceptată. Presupun că un nou venit din grupurile țintă va trebui să treacă prin același proces și că un mentor i-ar putea fi de folos.
- Argumentele împotriva integrării femeilor s-au centrat în jurul temerii de a pierde identitatea socială (identitate de grup, rol și persoane). Unul dintre pompieri a spus: “este o cultură macho și dacă distrugi această iluzie este dureros, pentru că atunci îți pierzi statutul. Acum oricine gândește: un pompier, adică un bărbat adevărat, poate face orice. Îndată ce bați femeii aici, iluzia s-a dus și oamenii încep să se teamă.” Altul a spus: “Dacă ele se adaptează la cultura noastră, nu va fi o problemă. Eu îmi știu lecția aici; n-o să ne apucăm să ne adaptăm noi după ele. Nu o să ne apucăm să facem lucrurile din aluminiu când ele au fost întotdeauna făcute din fier. Pentru că așa sunt lucrurile, este o parte din ele, și asta are consecințe. Asta-i cultura noastră.” (vezi script cultural nesănătos, întrebarea 5).

Pompierii tradiționaliști au de asemenea idei foarte clare despre rolul și caracteristicile femeilor. Unul dintre ei mi-a spus: “lucrurile trebuie privite așa: femeile nu sunt capabile să fie pompieri, iar dacă sunt, înseamnă că nu sunt femei.”

- Argumentele împotriva integrării minorităților etnice s-au centrat în jurul ideilor privind diferențele culturale, cum ar fi atitudinea față de muncă, obiceiuri legate de practicile religioase și hrană, seriozitate. Imaginea lor despre minorități era izbitor de nediferențiată; ideile despre musulmani preluau prejudecăți despre toate minoritățile. Ideea că minoritățile nu s-ar adapta la cultura lor de grup a fost mai puternică decât în cazul femeilor. De exemplu unul dintre ei mi-a spus: “Integrarea minorităților este încă și mai grea decât cea a femeilor.

Pune doi la un loc și nu se vor mai adapta. Vorbești despre discriminare, noi suntem cei discriminați. Și dacă spui ceva despre asta ei se infurie, spun că sunt eu paranoid...” (o comutare interesantă de la general la personal, ocazie pentru decontaminare!)

2.3. Ședința de grup cu partenerele

Am invitat toate partenerile pompierilor la o întâlnire prin intermediul unei scrisori semnate de către comandant. Scopul era de a-mi verifica ipotezele legate de diferențele dintre *persoane* și personalitățile pompierilor (dintre scripturile personale și culturale, vezi întrebarea 5), de a informa femeile despre schimbările avute în vedere și de a verifica în ce măsură urmau să sprijine asta, sau să opună rezistență. Bărbații si-au folosit de asemenea partenerile ca o scuză pentru a nu accepta integrarea femeilor: “Știi, mi-ar place să lucrez cu femei aici, dar nevastă-mea nu ar accepta asta pentru nimic în lume.” Am vrut să verific această formă de gândire simbiotică (vezi întrebarea 3) vorbind direct cu partenerile. În al treilea rând ședințele de grup cu partenerile au fost menite să prevină situații de genul celor apărute la Forțele Navale, cu soțiile al căror protest public împotriva prezenței femeilor la bordul navelor a fost amplu mediatizat.

Douăsprezece din cele 40 de parteneri au venit. Ne-am distrat de minune discutând despre aparent atât de marea diferență dintre ceea ce spun pompierii și ce sunt ei acasă la ei. Am discutat serios despre frici și îndoieli, cum ar fi frica că dacă cerințele funcționale ar fi reduse pentru a putea fi angajate femei, bărbații lor ar fi în pericol la locul de muncă. Pe ansamblu acest grup sprijinea schimbările, dacă cerințele funcționale erau îndeplinite.

2.4. Analiza politicii sociale și a fluctuației de personal

Scopul analizei politicii și a personalului a fost acela de a estima care sunt posibilitățile de a angaja membri ai grupului țintă pe termen scurt și lung. În termeni tranzacționali, era important să se colecteze informație Adultă cu privire la oportunitățile de a recruta grupurile țintă, să se contrabalanseze prejudecățile și informațiile contaminate. Trei puncte au ieșit la lumină după această analiză:

1. Cu greu se poate vorbi despre o demisie brusca și voluntară în rândul pompierilor, din cauza lipsei de locuri vacante și sentimentului puternic de apartenență.
2. În anul 2010 se așteaptă ca 50% dintre pompieri să fie pensionați din cauza unui dezechilibru acumulat în timp cu privire la vârsta angajaților.
3. Se așteaptă ca secțiile Prevenție și Regională să fie extinse, din cauza unei modificări în privința responsabilităților și sarcinilor.
4. Unul dintre scopurile afirmate deschis prin politica socială este acela de a realiza scopurile acțiunii afirmative.

2.5. Analiza culturii organizaționale

Prin interviurile cu liderii eficienți, observarea ca participant în cadrul brigăzilor și ședințele cu partenerile, consiliul de muncă și staff-ul, mi-am putut verifica impresiile inițiale privind structura, cultura și dinamica din departamentul de pompieri. Analiza istorică a diverselor stadii de dezvoltare organizațională a ajutat la explicarea tensiunilor din zona granițelor majore (cultură organizațională, vezi întrebarea 10).

Structură simplă / Cultură a puterii

În anii șaptezeci departamentul de pompieri putea fi caracterizat ca o organizație de pionierat sau ca o structură simplă (Mintzberg, 1983). Caracteristica acestei structuri era poziția centrală a comandantului. Coordonarea se realiza prin supervizare directă din partea comandantului. Strategia se baza pe opiniile personale ale comandantului. Diferențierea între funcții și departamente era redusă.

În acest punct cultura organizațională ar fi putut fi definită ca o cultură (patriarhală) a puterii (Harrison, 1972). Liderii erau autocratici, cu un simț puternic al disciplinei și supunerii, sau carismatici. Era o cultură de familie: oamenii erau loiali comandantului și dedicați atingerii scopurilor comune. Erau puține reguli; cea mai mare parte a muncii era dirijată prin control social și supervizare.

Avantajele acestei organizări erau sentimentul de apartenență puternic dezvoltat și flexibilitatea. Dezavantajele erau simbioza dintre comandant și pompieri. El știa ce este cel mai bine; nimeni nu se aștepta ca pompierii să acționeze independent și ei erau supuși deciziilor adesea arbitrare ale comandantului.

Citate tipice pentru această situație erau:

- “Când W. era comandant, mai formam încă o familie. Aveam multe contacte sociale la care participau de asemenea soțiile și copiii noștri.”

- “Comandantul T. apărea brusc chiar lângă tine în mijlocul incendiului, și avea un noroc cât casa. Era exemplul dat școlărilor despre cum trebuie să fie un pompier, mai mult un ‘înghițitor de flăcări’ decât un comandant.”
- “C. nu tolera nici o contradicție. Dacă nu erai de acord cu el, ajungeai la magazia de materiale.”

Structura birocratică / Cultura de rol

Organizația a încercat să facă tranziția de la o structură simplă, de pionierat, la o structură mai birocratică în anii '80. Caracteristica acestei schimbări a fost tendința de a standardiza regulile și procedurile, sarcinile și responsabilitățile (de exemplu prin evaluarea muncii) și comunicarea (prin implementarea unui proces standard de luare a deciziei). Au fost diferențiate funcțiile staff-ului și cele de linie, de exemplu au fost formate departamentele de personal și cel financiar, în vreme ce înainte aceste sarcini erau integrate în funcția comandantului.

Cultura s-a schimbat de la una orientată spre putere, la o cultură orientată pe rol. S-a pus accentul pe raționalizare, responsabilități formale și diferențierea sarcinilor. Poziția de lider se baza din ce în ce mai mult pe poziția ierarhică și mai puțin pe personalitatea liderului. Avantajul acestei dezvoltări au fost creșterea controlului și a predictibilității. Dezavantajul a fost inflexibilitatea datorată formalizării.

Structura divizionară / Cultura centrată pe sarcină

În contractul de management din 1990 dintre Primar, Consilierul Municipal și comandantul actual a fost aleasă o direcție nouă. Este limpede că Consiliul încearcă să stabilească o relație negociabilă, de tip divizie, cu departamentul de pompieri, de exemplu responsabilitatea pentru buget și personal a fost descentralizată. Caracteristică pentru această schimbare este declarația comandantului dintr-un articol recent cum că “departamentul de pompieri încearcă să stabilească o cultură care să poată fi manageriată, una în care Consiliul stabilește aspectele principale ale politicii iar departamentul își dezvoltă planuri în interiorul acestui cadru de referință.”

Cultura centrată pe sarcină este dominantă în forma divizionară. Dezvoltarea și utilizarea unor abilități specifice a devenit un aspect important. De exemplu departamentul de pompieri încearcă să dezvolte o serie de servicii speciale pe care să le poată oferi celorlalte organizații, cum ar fi avizarea pentru normele de folosire industrială a focului deschis.

Tensiuni în cultura organizațională

Dezvoltarea culturală în interiorul departamentului de pompieri nu este completă, și a evoluat cu viteze diferite în diferitele secții. Chiar dacă se poate spune că staff-ul a îmbrățișat filozofia divizionară, secțiile de suport (cum sunt administrația sau prevenția) își dezvoltă încă un cadru de referință birocratic, în vreme ce brigăzile de pompieri se luptă în continuare cu tranziția de la cultura centrată pe putere la cultura centrată pe sarcină.

După părerea mea, trei factori au contribuit la această rată excepțional de înceată în rândul brigăzilor de pompieri:

1. Brigăzile trăiesc și muncesc împreună. Majoritatea oamenilor formează o echipă încă din timpul trainingului, când au cam 17 ani, și până la pensionare, în jurul vârstei de 55 de ani. Ei constituie unități sociale, în care controlul social și adaptarea la normele de grup joacă un rol esențial. Un pompier îmi spunea: “oamenii trebuie să se adapteze dacă vor să fie acceptați. Îți dau impresia că ești nou, și că tot ce este nou este rău. Ai multe de învățat și noi ceilalți știm mult mai bine lucrurile. Asta până când ajung la ideea că poți să contribui și tu cu ceva, dar până atunci deja te-ai integrat, te-ai adaptat și te-ai schimbat tu.”
2. Brigăzile de pompieri sunt foarte omogene; albi, bărbați, în jur de 40 de ani, diplome tehnice cu studii inferioare, născuți și crescuți în regiune. Un pompier mi-a spus: “Este o cultură tipic masculină, poate fragilă, dar o cultură în care bărbații sunt împreună într-un fel în care nu se pot comporta în familiile lor.”
3. Este o comunitate închisă în care oamenii sunt dependenți social și funcțional unii de alții, și mitul pompierului tradițional este încă activ: “trebuie să poți avea încredere în tovarășii tăi, chiar dacă nu cu toții se plac unii cu alții, asta nu are nici o însemnătate atunci când lucrăm. Când luptăm cu focul formăm un singur front.”

Diferența de cultură între diferitele secții, și în special între brigăzile de pompieri și celelalte secții, determină tensiuni în granițele majore. Unul dintre membrii staff-ului a spus că această tensiune a fost vizibilă în conflictul, confuzia și căutarea de țapi ispășitori care au avut loc ulterior. Planul de acțiune va trebui să fie adaptat la diferențele de cultură dintre diferitele secții pentru a putea avea succes.

3. Oportunități în mediu

a. Disponibilitatea grupului țintă

Scopul acestei analize a fost acela de a face o estimare a procentului de femei și de minoritari etnici de pe piața muncii care au calificările necesare. Mai întâi am analizat toate funcțiile din departamentul de pompieri și împreună cu șeful de personal am formulat cunoștințele, abilitățile și experiența necesare pentru fiecare funcție. Pe baza acestor fapte am calculat grafice țintă realiste, bazate pe analiza statisticilor pieții muncii.

Pentru funcțiile staff-ului și cele administrative analiza a fost destul de simplă. Pentru funcția de pompier au fost mai multe obstacole. Ministerul de interne formulase unele cerințe naționale pentru a deveni pompier, ofițer sau ofițer de comandă (vezi text).

Cu toate astea cerințele pentru pompieri s-au dovedit a fi supuse unor interpretări locale. De exemplu, testul de abilități fizice era diferit în fiecare municipalitate. În acest departament pompierilor li se cerea să alege pe o anumită distanță, în vreme ce în alte departamente întregul test Cooper constituia o cerință minimală. Pe de altă parte statisticile pieții de muncă nu au menționat dacă un anumit procentaj de femei au “o aptitudine pentru mecanică și subiecte tehnice.”

Cerințele pentru ofițeri erau și ele variabile. Majoritatea ofițerilor urcau treptele ierarhiei interne. Doar ofițerii comandanți sunt recrutați din Academia de Brigăzi de Pompieri. Numai trei din cei 40 de absolvenți ai acestei Academii au fost, în ultimii doi ani, membri ai grupurilor țintă. În al treilea rând, unele dintre cerințe puteau fi puse sub semnul întrebării. De exemplu, o dată cu schimbarea de la datorie activă la prevenție, se putea pune problema necesității forței fizice în locul abilităților analitice și sociale. Demarcația dintre contaminare și realitate este una foarte fină.

Calificările unui pompier

Certificat de bună purtare. Examinare medicală. Să aibă trăsăturile de caracter necesare, de exemplu curaj, dar nu nechibzuință. Conștiință socială, aptitudini tehnice. Să aibă abilitățile fizice necesare. Înălțimea minimă 1,65 m. Vârsta între 20 și 30 de ani. Să îndeplinească standardele generale de educație, cum ar fi cunoștințe suficiente de limbă olandeză. Îndemânare într-una din îndeletnicirile practicate într-un departament profesional de pompieri, îndemânare evaluată printr-o testare pentru Educație Tehnică de nivel Inferior sau MAVO, cu o aptitudine tehnică dovedită.

Calificările necesare unui ofițer

Toate de mai sus, și: vârsta între 21 și un maxim de 35 de ani. Educație tehnică superioară. Nivel suficient de cunoaștere a limbilor engleză, franceză și germană, pentru a fi capabil să consulte literatura tehnică.

Figura 7. Cerințe funcționale pentru pompieri

b. Contactul cu Ministrul de Interne

Lidera de proiect din cadrul Ministerului de Interne era foarte interesată de programul municipal de acțiune afirmativă. Ea a folosit studiul de caz la diferite simpozioane, cu permisiunea comandantului, asigurând astfel pompierilor stroke-uri de la o persoană cu funcție înaltă în guvern pentru eforturile lor. A fost de asemenea de acord să faciliteze unele subvenții pentru angajarea de minorități etnice.

Ședințele de feed-back

În octombrie 1991 raportul a fost pus la dispoziția întregului personal. Ședințele de feed-back au fost organizate pentru a putea percepe reacțiile și pentru a crea un brainstorming cu privire la posibilitățile de schimbare. Am vrut în parte să provoc discuții deschise și disensiuni între diferitele sub-grupuri și între indivizi, să-i provoc pe aceștia să-și arate opinia personală în locul unei gândiri de grup, să-i las să-și zgâlțâie propriile granițe majore de grup. Ipoteza mea era că o condiție importantă pentru integrarea grupurilor țintă în departamentul de pompieri este creșterea “porozității” granițelor majore și mărirea autonomiei. Dacă această condiție nu ar fi fost îndeplinită, mă temeam că presiunea spre conformare la identitatea de grup va fi prea mare pentru ca alți oameni să supraviețuiască.

Această strategie a părut să fie eficientă. De exemplu, oamenii din consiliul muncii au început să pună întrebări despre reprezentativitatea rezultatelor: “Ce se întâmplă cu majoritatea tăcută?”. Cu alte cuvinte, ei se gândeau la “alții” în loc să se gândească doar la “grupul lor” / “noi”.

În brigăzi au devenit explicite următoarele temeri și lipsă de stroke-uri:

- teama de a nu fi “înghițiți” și de o pierdere a identității culturale: de exemplu “Fiului meu nu i se va mai permite să lucreze aici.”
- “Își bat atâta capul cu femeile și negrii, dar nu au făcut niciodată nimic special pentru noi.” Și “când o femeie este însărcinată se găsește un înlocuitor, dar când noi suntem bolnavi nimeni nu ne ține locul.”

Staff-ul a fost șocat de prejudecata deschisă împotriva grupurilor țintă și a fost pregătit să desfășoare acțiunea în pași mici.

Planificarea acțiunii împreună cu staff-ul

Am emis ipoteza că primul pas ar fi: creșterea porozității granițelor de grup și creșterea autonomiei (descurajarea gândirii de grup). Pentru a atinge aceste scopuri trebuiau folosite strategii diferite în secțiuni diferite (vezi întrebarea 10).

În interiorul culturii centrate pe putere din brigăzile de pompieri era important ca liderii să sprijine programul și să se ofere stroke-uri brigăzilor pentru schimbare. În secția Prevenție cultura era în mod vizibil mult mai birocratică și planul de acțiune trebuia să se centreze pe integrarea acțiunii afirmative în reguli și norme și pe dezvoltarea unor criterii și scopuri clare. În cadrul culturii centrate pe sarcină din rândurile staff-ului a fost accentuată contribuția acțiunii afirmative la servicii și experiențe specifice în interiorul organizației, de exemplu femeile ar facilita probabil lucrul cu trauma în interiorul brigăzilor. A fost de asemenea imperios necesar ca programul de acțiune afirmativă să fie integrat în contractul de management dintre comandant și Consiliu.

Din cauza dificultății de a pătrunde în interior, a impactului integrării grupurilor țintă într-o comunitate atât de omogenă, a nevoii de a nu schimba prea mult dintr-o dată și din cauza prejudecății mult mai deschis exprimate în privința minorităților etnice, s-a decis să se înceapă cu integrarea femeilor. Femeile urmau a fi introduse treptat prin intermediul funcției de centraliste de alarmă - centrul social al departamentului, apoi antrenate ca pompieri și angajate în serviciul activ îndată ce s-ar fi ivit locuri de muncă vacante. Un grup de minoritari etnici urma să fie pregătit și angajat pe lângă forțele autorizate într-un interval de doi ani cu ajutorul subvențiilor guvernamentale. Recrutarea activă a ofițerilor din cadrul grupurilor țintă urma să înceapă imediat.

Au fost formulate următoarele acțiuni adiționale:

1. Recrutarea activă a grupurilor țintă, de exemplu prin contacte cu școlile interesate.
2. Selecția garantată dacă membrii grupului țintă îndeplinesc cerințele minimale. Cerința unei diplome tehnice să fie înlocuită cu abilități tehnice demonstrate practic.
3. Organizarea unui training tehnic special pentru toți angajații.
4. Desemnarea acelor dintre membrii staff-ului care sunt sensibili la poziția specială a grupurilor țintă ca mentori.
5. Includerea brigăzilor de pompieri într-un training pentru abilități sociale, training care cuprinde și un modul de rezolvare a diferențelor dezvoltat de mine.
6. Stroke-uri pentru progres, de exemplu printr-o vizită a consilierii municipale la brigăzi și prin publicitate.
7. Integrarea acțiunii afirmative în contractul de management dintre comandant și Primar.
8. Informații pentru frontul de acasă în legătură cu planurile acțiunii afirmative.
9. Adaptarea politicii sociale, de exemplu prelungirea concediului de sarcină pentru femeile aflate în serviciul activ.
10. Adaptarea materialului la noua lege privind Mediul de Muncă, de exemplu construirea de unelte mai ușoare pentru toți angajații aflați în serviciul activ.
11. Desemnarea unui instructor de sport și instalarea unui echipament de fitness, cu atenție specială pentru nevoile diferitelor grupuri de angajați.

Evaluarea ulterioară

În februarie 1992 șeful de personal a raportat o schimbare în atitudinea celor din brigăzi. Trei femei fuseseră angajate ca centraliste și trecuseră examenele de primul nivel ca pompieri. Trainingul de abilități sociale pentru brigăzile de pompieri se dovedise a fi eficient, mai ales în a face față traumelor și în discuțiile cu privire la acțiunea afirmativă.

Una din schimbările semnificative a fost aceea că staff-ul s-a decis să reorganizeze brigăzile și să pună toți membrii dominanți laolaltă într-o singură brigadă, după ce s-a consultat cu mine. Acesta a fost rezultatul unei ședințe a staff-ului în cadrul căreia mi-am prezentat analiza cu privire la dezvoltarea culturii organizaționale. Una din problemele care a ieșit la iveală și a fost discutată a fost: "în care dintre brigăzi să începem mai întâi integrarea femeilor?". Staff-ul a considerat că integrarea ar trebui să înceapă în brigada cu liderul cel mai dominant. Eu am propus o discuție pe tema: "Un lider slab este exact ceea ce este necesar pentru această organizație." Ideea mea era să îi determin pe oameni să conștientizeze definiția (masculină) de slab și puternic, să ofer unele informații asupra efectului pe care liderii presupuși puternici îl au în menținerea simbiozei și a dependenței și în menținerea unor granițe de grup închise. Staff-ul a recunoscut că nu considerase problema și din această perspectivă și a decis atunci pe loc să reorganizeze brigăzile. Acest fapt urma să accelereze presupusa schimbare în cultura organizațională și realizarea acțiunii afirmative.

În mai 1992 proiectul este evaluat de staff. Brigăzile au sentimentul că comentariile lor nu au fost suficient de mult auzite și integrate în raport. Am luat asta ca pe un semn că presiunea este în creștere, o rebeliune sănătoasă care-i va determina, speram eu, să-și asume propria responsabilitate pentru propriul lor program de schimbare. M-am oferit să vorbesc consiliului muncii, alături de comandant. În consiliul muncii am ținut un workshop de informare asupra locului acțiunii afirmative în programul general de schimbare al organizației.

În iulie 1992 un lung articol dedicat programului de acțiune afirmativă a fost publicat în ziarul local. Stroke-uri pentru departamentul de pompieri.

În august 1992, comandantul este presat de către brigăzi în legătură cu acțiunea afirmativă. Acesta este și un mijloc de a-l critica public pe comandant pentru stilul lui managerial mai democratic. Brigăzile susțin că pot avea și singure grijă de integrare. Comandantul ține cont de sfatul meu și le oferă această responsabilitate în interiorul cadrului de referință al unor criterii clare și al unor obiective de realizat.

În noiembrie 1992 am formulat criterii concrete pentru acțiunea afirmativă într-o ședință de brainstorming cu staff-ul. Criteriile pentru integrare cantitativă sunt: recrutare activă, 8 femei / minoritari etnici vor fi recuțați pentru a înlocui pompierii care urmează să se pensioneze pentru limită de vârstă în 2000, recrutare informală de ofițeri femei în cadrul Academiei. Criteriile pentru integrare calitativă sunt: realizarea de reguli și proceduri suplimentare, activarea trainingului de abilități sociale, desemnarea unui mentor.

În ianuarie 1993 vice-comandantul departamentului de pompieri raportează că departamentul de pompieri urmează să fie complet reorganizat. Secția regională va fi alipită altor 14 secții regionale din alte 14 municipalități. Centrala de alarmă, atât de importantă pentru planul de recrutare din cadrul acțiunii afirmative, va fi și ea regionalizată. Brigăzile municipale de pompieri vor deveni unul din departamentele diviziei Tehnice ale municipalității. Pe de altă parte, există și o latură pozitivă: patru femei au fost deja angajate ca centraliste și au fost deja pregătite ca pompieri. Două dintre ele vor să participe la serviciul activ. Toate femeile iau parte la ședințele practice săptămânale alături de bărbați. A fost angajat un instructor special de sport și a fost instalat echipamentul de fitness. S-a renunțat la cerința unei diplome tehnice; este necesară doar posesia unei abilități tehnice.

În martie 1993 comandantul raportează că acțiunea afirmativă a fost integrată în politica socială a noului departament regional de pompieri. Acțiunea afirmativă a fost de asemenea integrată în contractul de management municipal.

A existat o problemă cu relațiile dintre unele femei și unii pompieri. Una din femei a rămas însărcinată și a cerut eliberarea din serviciul activ. A găsi o muncă alternativă pentru o femeie însărcinată în interiorul departamentului este o problemă pentru că nu prea există sarcini de birou de îndeplinit.

Din cauza reorganizării locurile vacante nu vor mai fi ocupate, ceea ce înseamnă că oportunitățile pentru angajarea grupurilor țintă s-au redus. Pe de altă parte în rândul ofițerilor de la Academie, doar trei din 20 sunt femei și numai unul din 20 aparține unei minorități etnice, ceea ce înseamnă că șansele de a angaja un membru al unui grup-țintă sunt destul de reduse în acest moment. Pe de altă parte, guvernul a implementat un plan de acțiune afirmativă pe cont propriu pentru a crește proporția de membri ai grupului țintă în cadrul academiei cu 20%! Între timp departamentul municipal de pompieri a decis să se concentreze pe recrutarea de ofițeri femei pe durata perioadei de training practic pe care acestea trebuie să-l parcurgă.

O evaluare finală este programată să aibă loc împreună cu consiliul de muncă și cu staff-ul în septembrie 1993.

Evaluare și prognostic

Am folosit următoarele criterii pentru a evalua programul de schimbare din departamentul de pompieri:

1. Integrarea valorilor fundamentale în program, și anume centrare pe proces, intervenții la toate nivelele, și implicare a tuturor părților relevante.
2. Realizarea scopurilor generale ale municipalității în departamentul de pompieri, și anume evaluarea procesului de acțiune afirmativă, așa cum s-a desfășurat el până acum, și activarea unor planuri specifice de acțiune afirmativă.
3. Realizarea contractului de lucru, și anume un răspuns la întrebările legate de factorii critici ai succesului, posibilități la nivel individual, de grup și organizațional, oportunități în cadrul mediului, și un curs eficient al acțiunii.
4. Eficiența generală a intervenției: s-au integrat femeile și minoritățile etnice în departament?
5. M-am simțit bine și am învățat ceva în rolul meu de agent al schimbării?

Toate părțile și nivelele de schimbare au fost implicate în strategia de schimbare. Atât scopurile generale cât și contractul de lucru au fost îndeplinite. Programul a condus la integrarea

femeilor în activitățile esențiale ale departamentului de pompieri. Se așteaptă ca trei femei să fie înregistrate în serviciul activ în următorul an. Un grup de pompieri din minoritățile etnice va fi angajat în următorii trei ani. Progresele ulterioare depind de integrarea contractului de acțiune afirmativă în contractul de management al noului șef de divizie. Cum sunt implicată într-un program similar cu noua divizie, aș spune că sorții sunt de partea noastră!

Programul din departamentul de pompieri a fost o provocare extrem de incitantă pentru mine. Am avut oportunitatea să “merg acolo unde puține femei au mai fost vreodată”. Munca a fost plină de provocări: din cauza sistemului comunitar închis am avut posibilitatea să provoc un impact puternic odată ce am pătruns “înăuntru”. Am câștigat noi insight-uri cu privire la funcțiile inter-relaționate ale culturii organizaționale, scriptului cultural și proceselor interpersonale, insight-uri pe care sper să le pot folosi cu succes în activitatea mea viitoare.

O experiență de învățare la toate nivelele

Mai multe aspecte cheie îmi vin acum în minte, când îmi evaluez experiența personală și profesională de învățare:

1. Nu voi mai face niciodată singură genul ăsta de muncă într-o cultură organizațională atât de puternică. Presiunea de a mă conforma, de a-mi schimba atitudinea loială față de integrarea grupurilor țintă în scopul păstrării culturii departamentului, a fost foarte puternică. Am fost de asemenea pusă mult la încercare în ceea ce privește păstrarea propriei identități ca femeie și ca lesbiană. La un moment dat unul dintre pompierii “tradiționaliști” m-a confruntat în public cu întrebarea dacă sunt lesbiană, pentru că “asta ar schimba cu totul întreaga perspectivă asupra programului (?)”. Din nefericire, propria mea opresiune internă s-a dovedit a fi dominantă; am răspuns că “Asta nu pare să fie relevant în momentul de față” deși aș fi putut folosi această oportunitate pentru a discuta semnificația diferențelor.
2. Am învățat că dreptul de a te revolta este un stadiu foarte important în dezvoltarea autonomiei în organizații și grupuri. Pentru mine asta înseamnă că nu trebuie să îmi “acopăr toate urmele” când fac lucru de consultață. A lăsa cu bună știință unele “resturi” în program, a nu “fii perfect” tot timpul va crește în fapt eficiența strategiei de schimbare!
3. Am aflat că rezistența la schimbare este influențată la nivel personal de contaminări și desconsiderări, la nivel de grup de forța identității sociale și a imago-ului de grup, iar la nivel organizațional de permeabilitatea granițelor și de cultura organizațională. Sunt tentată să scriu un articol despre această experiență.
4. O dilemă cu care m-am confruntat pe durata programelor de acțiune afirmativă este gradul în care schimbarea planificată ar trebui să fie adaptată la criteriile de eficiență ale organizației. De exemplu, schimbarea cerințelor funcționale nu este întotdeauna acceptabilă în raport cu eficiența organizațională, dar este acceptabilă în raport cu încercarea de a integra grupurile țintă.

Programul de acțiune afirmativă în departamentul de pompieri s-a dovedit a fi un punct crucial în dezvoltarea mea. În multe privințe, dorința de a lucra mai mult cu orientarea pe proces a AT-ului a venit odată cu acest program și sper să folosesc toate acestea cu mult succes în munca mea viitoare.

EXAMENUL SCRIS PENTRU A DEVENI ANALIST TRANZACȚIONAL CERTIFICAT (CTA)

1. Introducere și generalități

1.1. Generalități despre examinarea scrisă

Examenul scris, care era numit Studiu de caz, constă din patru secțiuni:

- A. Autoportretul candidatului și al activității sale ca Analist Tranzacțional
- B. O descriere a experienței de studiu din timpul formării în AT
- C. Cazul sau proiectul de studiu al clientului
- D. Teorie și literatură. Candidatului i se cere să răspundă la șase întrebări despre teoria și practica AT.

1.2. Scopul examinării scrise

Scopul examinării scrise este acela de a demonstra faptul că persoana care candidează a integrat competențele de bază ale domeniului de aplicare ales și totodată a demonstra modul cum lucrează eficient și etic ca Analist Tranzacțional ce se sprijină pe teorie.

1.3. Notarea pentru fiecare secțiune și evaluarea finală

Sistemul și criteriile de notare în examinarea scrisă pentru a deveni CTA sunt în prezent revizuite de PTSC. Vă rugăm accesați pagina de internet sau contactați-vă supervisorul principal pentru modificări.

Toate părțile (A,B,C,D) examenului scris ar trebui abordate. Secțiunile au o pondere după cum urmează: A=20%; B=10%; C=35% și D=35%. Un procentaj total de 100% ar indica trecerea examenului fără greșeală. Examenul scris va fi căzut dacă nota totală este mai mică de 65% sau dacă nu întrunește cerințele stabilite la punctul 8.4.2. din EATA Handbook. (www.eatanews.org).

1.4. Domeniul de specialitate

Examenul scris trebuie să se încadreze în domeniul de specialitate declarat de candidat. Examinatorul va decide dacă este cazul. În cazul în care comisia de examinare nu este sigură de acest lucru, va trimite examenul scris înapoi la Coordonatorul Grupului de Limbă al candidatului, pentru a decide. În cazul unei dispute, Examinatorul Supervisor va lua decizia finală.

1.5. Limbă și traducere

Examenul scris poate fi redactat în orice limbă pentru care există examinatori disponibili. Nu există cerința de traducere a lui pentru examinarea orală. (Pentru cerințe referitoare la traducerea documentelor pentru examenul oral, vezi secțiunea 9.8.2. din EATA Handbook).

1.6. Anonimitate

Examenul scris trebuie să fie anonim. Aceasta este responsabilitatea candidatului. Nu trebuie să existe nici un indiciu în text, care ar putea permite candidatului, Supervisorului Principal sau trainerilor să fie identificați. Această cerință este menită să protejeze candidatul. Totuși, acolo unde informațiile prin care candidatul ar putea fi identificat fac parte inevitabil din examenul scris, candidatul nu va fi penalizat pentru aceasta. Identitatea unui client dintr-un studiu de caz în domeniul psihoterapeutic sau educațional trebuie ascunsă. În alte domenii, anonimitatea va fi asigurată oriunde este posibil.

1.7. Lungimea totală

Examenul scris în limba engleză are o limită maximă de 24.000 de cuvinte. În franceză și italiană limita maximă de cuvinte este de 26.500. Echivalentele pentru alte limbi vor fi stabilite de Coordonatorul Grupului de Limbă și de Comitetele relevante de Standarde de Training. Pe ultima pagină a documentului trebuie să apară numărul total de cuvinte. Dincolo de limita de cuvinte, în examenul scris pot fi incluse diagrame și bibliografia. În cazuri speciale, Coordonatorul Grupului de Limbă poate acorda permisiunea și pentru adăugarea unei anexe; dar o astfel de anexă poate fi adăugată numai, de exemplu, ca și clarificare a unui context de lucru sau proiect. Ea nu trebuie să cuprindă informații care în mod normal ar fi incluse în examenul scris și care ar face parte din evaluarea formală.

Un studiu de caz despre un grup poate fi scris, atâta timp cât cel puțin un membru al lui este descris.

1.8. Prezentarea

Examenul scris trebuie:

- să fie bătut la mașină sau tehnoredactat
- prezentat pe coli A4
- să fie printat numai pe o parte a fiecărei coli

- scris cu o spațiere dublă a liniilor pe tot cuprinsul lui, dar
- bibliografia și orice transcript trebuie scrise cu spațiere simplă a liniilor

Fiecare pagină trebuie:

- să respecte aceleași margini
- să fie numerotată în ordine crescătoare, pe tot parcursul documentului

2. Examenul scris – Psihoterapie

2.1. Autoportretul profesional

Această parte a examenului scris reprezintă 20% din punctajul total.

1. Care este profesia ta?
2. Descrie locul unde lucrezi sau cum este el aranjat.
 - Care este fișa postului tău?
 - Cine sunt colegii tăi?
 - Care este locul tău în cadrul organizației?
 - Cine sunt pacienții sau clienții tăi?
 - Cine îi recomandă către tine?
 - Care sunt diferitele categorii de diagnostic cu care lucrezi?
3. Descrie principalul scop al practicii tale profesionale și cum contribuie AT-ul la munca ta.
4. Descrie statutul tău legal și spune cât de mult îndeplinești condițiile pentru a lucra ca și psihoterapeut așa cum sunt ele stabilite prin legile și statutele din țara ta.
5. Cum te protejezi pe tine și pe clienții tăi?
 - Decrie clienții cu care ai refuza să lucrezi și spune de ce.
 - Ce aranjamente ai, pentru a-i îndrepta pe acești clienți către alți profesioniști?
 - Dacă nu ești medic, ce aranjamente de consultații ai, pentru a asigura evidența medicală și back-up?
 - Care sunt criteriile după care stabilești dacă o astfel de consultație medicală este necesară?

2.2. Formarea și dezvoltarea personală

Această parte a examenului scris reprezintă 10% din punctajul total.

1. Descrie importanța AT-ului în dezvoltarea ta profesională.
2. Când și de ce ai ales AT și ce influență a avut această decizie asupra dezvoltării tale profesionale din acel moment?
3. Ce experiențe provocatoare ai avut folosind AT-ul? Cum ți-au afectat dezvoltarea ta personală?
4. Cum te-au influențat aceste experiențe de învățare în a-ți găsi identitatea de psihoterapeut?

2.3. Studiul de caz al clientului

Această parte a examenului scris reprezintă 35% din punctajul total.

- Nu este necesar să prezinți informația despre clientul tău în ordinea dată mai jos, dar este important să te asiguri că studiul de caz, ca întreg, este coerent.
- Oferă informații pentru fiecare paragraf doar dacă sunt relevante; de ex. oferă informații despre istoria de dezvoltare doar dacă aceasta e importantă în studiul tău de caz.
- În descrierea psihoterapiei este de o importanță capitală să arăți clar procesul tău și rolul tău ca psihoterapeut. Descrierea ar trebui să nu se concentreze doar pe client pe parcursul psihoterapiei, ci și pe relația dintre voi și pe răspunsul tău către client.
- Arată clar cum au legătură intervențiile tale cu procesele clientului.
- Când faci referire la o bucată specifică din teoria AT, folosește nota de subsol sau o notă în text pentru a aminti autorul sau autorii. Referințele ar trebui prezentate corect la bibliografie.

1. **Detalii personale relevante despre client**, incluzând:
 - a. vârsta
 - b. sexul
 - c. starea civilă
 - d. membrii familiei actuale
 - e. statutul profesional
 - f. relațiile sociale

2. Contextul adresării/trimiterii către consultație

- a. agenția care l-a trimis
- b. motivul trimiterii

3. Procesul de lucru

- a. ai lucrat cu acest client într-un grup sau în familie, sau ca psihoterapie individuală?
- b. de ce ai ales acest mod de lucru?
- c. cu ce frecvență ați lucrat împreună?
- d. cât a continuat această muncă, în termeni de timp și număr de ședințe?

4. La prima întâlnire

- a. ce probleme ți-a prezentat clientul ?
- b. care era starea lui fizică și mentală?
- c. care era situația lui profesională?
- d. care a fost diagnosticul tău inițial sau atribuit?

5. Oferă informații istorice despre clientul tău în următoarele arii

- a. familie
- b. dezvoltare
- c. medicală
- d. relațiile sexuale
- e. relațiile semnificative
- f. educație
- g. muncă și angajare

6. Care a fost contractul sau înțelegerea inițială între tine și client?**7. Diagnosticul tău**

- a. pune un diagnostic bazat pe analiza tranzacțională, analizând situația prezentă a clientului și utilizând două sau trei concepte AT
- b. pune un diagnostic pe baza unui sistem non AT care îți este familiar, de exemplu din ultima ediție a *Manualului de diagnostic și statistic al tulburărilor mentale*
- c. descrie cum ai ajuns la acest diagnostic și arată cum ai făcut diagnosticul diferențial pentru a exclude alte opțiuni

8. Definește problema prezentată, făcând o distincție clară între înțelegerea ta și punctul de vedere al clientului tău.**9. Care a fost ultimul contract de tratament între tine și client?****10. Planul de tratament**

- a. Descrie-ți planul de tratament de ansamblu, făcând referire la diagnosticul tău asupra clientului
- b. Care ai considerat că sunt stadiile și scopul final ale tratamentului tău?

11. Procesul de psihoterapie

Fă un rezumat al procesului de psihoterapie, descriind stadiile sale separate și utilizând concepte AT adecvate pentru a descrie ce se întâmplă. Dă exemple pentru interacțiunea ta cu clientul, incluzând transcriptele literare și centrându-te în special pe intervențiile tale semnificative și pe modul în care clientul a răspuns.

- Notează orice legătură între interacțiunea voastră și problema pe care ai conturat-o la început.
- Expune în ce măsură consideri că au fost completate/atinse/realizate contractele sau contractul și ce criterii ai folosit pentru această evaluare.
- Descrie dificultățile pe care le-ai avut cu fenomenul de transfer și contratransfer în relația ta cu clientul.
- Include o descriere a modului în care ai folosit supervizarea.
- Făcând referire la clientul tău, discută pe scurt conceptul de vindecare. Leagă intervențiile pe care le-ai ales cu planul tău de tratament și cu ideile tale despre vindecare. Descrie în ce

măsură planul tău de tratament a fost realizat. Dacă ai schimbat planul de tratament pe parcursul psihoterapiei, spune de ce ai făcut-o.

12. **Proгноza**

- a. descrie stadiul actual al procesului de tratament și spune dacă mai lucrezi încă cu acest client
- b. care este prognoza ta?

13. **Concluzii**

Descrie experiența de învățare pe care ai avut-o în munca cu acest client.

N.B. Asigură-te că există o legătură între modul în care folosești și comentezi teoria și literatura AT și procesul terapeutic în secțiunile 2.3. și 2.4.

2.4. **Întrebări despre teoria și literatura de specialitate**

Această parte a examenului scris reprezintă 35% din punctajul total.

Sunt treisprezece întrebări despre eseu. Trebuie să răspunzi la oricare șase dintre ele. Este o oportunitate pentru candidat de a demonstra cum își folosește cunoștințele despre teoria și literatura AT pentru a-și ghida munca și capacitatea sa de a conceptualiza practica / experiența psihoterapiei în termeni de analiză tranzacțională.

Principii călăuzitoare / Îndrumări

- a. Candidatul poate alege între:
 - ❖ Să scrie despre cele șase întrebări despre eseu în secțiunea 2.4.
 - ❖ Să integreze cele șase răspunsuri în textul din secțiunea 2.3. făcând digresiuni (Dacă este aleasă această opțiune, să specifice clar în text unde se află răspunsul la cele șase întrebări).
- b. Răspunsurile ar trebui să înceapă cu o scurtă introducere a temei ce va fi atinsă.
- c. Ar trebui să fie o consistență între răspunsurile candidatului, prin aceasta ilustrând o abordare teoretică consistentă.
- d. Toate conceptele ar trebui definite clar și sursa definiției să fie recunoscută și amintită la bibliografie în mod adecvat.
- e. Candidații ar trebui să expună motivele pentru care au ales conceptele despre care scriu.
- f. Candidații ar trebui să descrie și să explice aceste concepte oferind motivele pentru care le consideră folositoare în termeni de înțelegere și practică, folosind exemple din munca lor atât cu clientul din studiul de caz, cât și cu alți clienți.

ÎNTREBARILE

1. Descrie stilul tău personal de psihoterapie AT, făcând referire la principalele abordări și la acele concepte pe care le dezbați.
2. Descrie un aspect din dezvoltările/descoperirile recente (din ultimii 10-15 ani) din analiza tranzacțională și cum ți-a influențat gândirea și practica.
3. Ce înseamnă schimbarea psihoterapeutică pentru tine? Ce concepte AT folosești pentru a o facilita?
4. Discută beneficiile formulării unui plan de tratament în general pentru procesul psihoterapeutic. Ce iei în considerare când planifici stadiile?
5. Ce concepte AT folosești pentru a-ți diagnostica sau evalua clienții și cum influențează acestea modul în care lucrezi cu diferitele tipuri de clienți?

6. Ce concepte AT folosești pentru a înțelege originea problemelor psihologice? Arată cum are aceasta legătură cu ideile tale despre starea psihologică de bine sau cu vindecarea?
7. Descrie cum înțelegi relația psihoterapeutică? Arată cum are ea legătură cu conceptele AT și cum îți influențează modul în care lucrezi?
8. Ce model sau concepte folosești pentru a înțelege procesul intrapsihic și cum îți influențează acestea modul în care lucrezi?
9. Ce model sau concepte folosești pentru a înțelege relațiile interpersonale și comunicarea și cum îți influențează acestea modul în care lucrezi?
10. Cum folosești contractarea pentru a intensifica procesul psihoterapeutic?
11. Ce concepte folosești pentru a lucra cu cupluri, familii sau grupuri și cum te inspiră ele în modul în care lucrezi?
12. Alege un subiect sau o problemă din psihoterapie pe care ai vrea să o dezbați teoretic folosind concepte AT și arată cum îți influențează acestea munca.
13. Descrie un proiect de cercetare pe care îl cunoști sau în care ai fost implicat și discută implicațiile teoriei AT și / sau ale practicii.

Evenimente AT 2006

Program training AT 2006

Timișoara

Perioada	Denumire Workshop	Trainer
27-29.01	Terapia Stării de Părinte a eului: teorii, tehnici și practică	Helene Cadot
03-05.02	Coaching și terapie – asemănări și deosebiri	Sari von Poelje
10-12.03	Terapia Copilului	Marijke Wursten
07-09.04	Contractarea pentru schimbare (O&P)	Anne de Graaf
05-07.05	Pregătirea pentru examen	John Parr
02-04.06	Analiza racket și a jocurilor (fundație și avansat)	John Parr
22-24.09	Structurarea timpului și economia de stroke-uri	Helene Cadot
06-08.10	Body work avansat	Marijke Wursten
03-05.11	Cartoful fierbinte și episcenariul	Anne Marie Linenkamp
01-03.12	Terapia de cuplu	John Parr

Organizator workshopuri : Hajni Gergely (hajni.gergely@gmail.com)

București

20-22.01	Teoria scriptului revizuită: o abordare construcționistă	Birgitta Heiler
24-26.02	Structurarea timpului și economia de stroke-uri	Helene Cadot
24-26.03	Analiza jocurilor (fundație și avansat)	John Parr
07-09.04	Terapia prin regresie	Anne Marie Linenkamp
12-14.05	Analiza racket (fundație și avansat)	John Parr
21-23.07	Cum să avem relații bune	John & Laurie Weiss
29.09-01.10	Teoria scriptului (fundație și avansat O & P)	Anne de Graaf
27-29.10	Lucrul în grupuri	John Parr
24-26.11	Body work avansat	Marijke Wursten
08-10.12	Terapia de cuplu	John Parr

Organizator workshopuri : Alexandru Demian (ta_institute@yahoo.co.uk)

Consiliul Director ARAT

Președinte:
Eugen Hriscu

Vicepreședinte:
Ioana Cupșa

Președinte filială București:
Carmen Mușat

Președinte filială Timișoara:
Sorin Duma

Coordonator dezvoltare:
Alina Rus

Secretar general:
Cristina Petrescu

Trezorier:
Nicoleta Laza

at_bucharest@yahoo.com

Web-site: www.arat.ro