

COMPORTAMENTE ȘI STRATEGII MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚIILE NON-GVERNAMENTALE

ION BOBOC

În cercetarea noastră aplicativă am preluat tipologia realizată de cercetătorii americani R. E. Miles și C. C. Snow privind strategiile organizaționale ale ONG americane, pe care apoi am aplicat-o, în iunie 2005, la 25 ONG din România, fondate după 1990. Rezultatele obținute de noi confirmă ipotezele celor doi cercetători privind tipurile de ONG din toată lumea.

TERMINOLOGIE, COMPLEMENTARITĂȚI ÎNTRE „SOCIETATEA CIVILĂ” ȘI „ONG”, DEZVOLTAREA ONG ȘI PERIODICIZAREA LOR

Ce este „societatea civilă”? Prin ce se aseamănă sau se deosebește de organizațiile non-guvernamentale (ONG)?

Mai întâi, trebuie să precizăm că există trei niveluri de analiză a societății civile:

– *un nivel individual și interindividual*: la acest nivel sunt specifice inițiativele de (auto)protecție a cetățenilor, a consumatorilor, prin intermediul cărora fiecare individ este susținut în inițiativele lui de a-și obține drepturile;

– *un nivel de grup mic și organizațional*: specific activităților ONG și diverselor grupuri de presiune sau de *lobby*, care acționează prin intermediul unor profesioniști angajați de organizații de profil;

– *la nivel comunitar și de societate de masă*: agregarea diverselor interese în folosul unor anumite comunități locale, naționale și internaționale, prin formarea și activizarea unor parteneriate locale între instituții ale Statului, organizații non-profit și firme private.

Recent, mai mulți cercetători de la universități britanice și japoneze au prezentat o periodicizare a „societății civile” în Europa Occidentală, comparând-o cu situația din societățile asiatice, precum cea japoneză (Carver, Chiba, Matsumoto, Martin, Jessop, Iida & Sugita, 2000, p. 541–555).

Ei au constatat că termenul de „societate civilă”, preluat din Vestul Europei (în speță Anglia și Franța), a fost inițial sinonim cu înțelesul lui din perioada Greciei și Romei Antice, de asociere a cetățenilor pentru menținerea și dezvoltarea libertății și democrației. Cicero echivala societatea civilă cu acele comunități politice civilizate din orașe, cu legi proprii. Aspirațiile comunelor și burgurilor medievale își au aici rădăcinile. O mutație conceptuală mai actuală a venit după

anii 1930, când conceptul a fost aplicat eforturilor de democratizare a societății moderne prin intermediul burgheziei reformatoare („societate civilă burgheză”, tot după modelele occidentale europene, vizate de revoluțiile burgheze din Anglia, din 1640 și 1650 și din Franța, din 1789). Această nouă conceptualizare a fost păstrată până în jurul anului 1970, când, atât în Europa occidentală, cât și în Japonia, a început un proces de politizare a discursului legat de „societatea civilă”, prin care se urmărea o participare cetățenească mai mare la activitatea politică, pe baza idealizării practicilor occidentale. Această politizare s-a desăvârșit după cel de-al doilea război mondial, când marxștii și o parte din moderniști, surescizați de apariția „staffei comunismului”, în toată lumea, încep să propage ideile unei societăți libere, cu indivizi egali, care ar fi fost nevoiți să se împotrivescă atotputerniciei Statului capitalist.

Vom comprima incursiunea istorică a conceptului, menționând, în final, faptul că, o dată cu prăbușirea sistemului comunist în lume, practic, s-a revenit la o înțelegere inițială a termenului, la care s-a adăugat componenta organizațională a asocierii cetățenilor, în comunități de interese, deseori divergente cu deciziile guvernamentale, în general ale Statului și ale tendințelor de marketizare ale societății.

În Europa Occidentală, cercetătoarea franceză Béatrice Pouligny consideră că ar trebui să facem o echivalență între „societatea civilă” și diversele grupuri de interese, inclusiv ONG, atât la nivel național, cât și la nivelul unei „societăți civile internaționale”: „în SUA sau Canada, de exemplu, sindicatele și cabinetele de *advocacy* (de *pledare a unei cauze* sociale sau politice anume), grupurile religioase și organizațiile comunitare, sunt considerate ca făcând parte din „*societatea civilă*”, la fel ca și *ONG*, de aceea, pentru a fi mai clari, trebuie să răspundem la câteva întrebări precise: *cine face ce, în numele cui, cum, unde, când, cu ce obiective și rezultate, cum se organizează concret interacțiunile între diferitele rețele de acțiune*” (B. Pouligny, 2001, p. 3–4; a se vedea și articolul lui B. Pouligny, 2000).

Cercetătorul italian în probleme religioase Stefano Zamagni vede chiar o misiune a societății civile într-o eră a globalizării, devenind ea însăși o „societate civilă globală”: „provocarea pe care trebuie să o asume în vremea noastră societatea civilă globală care se naște este aceea de a dovedi că problemele care apar ca antinomii de nerezolvat pot deveni, în realitate, tot atâtea ocazii pentru a realiza o ordine mondială neconflictuală între comunități de oameni liberi și egali” (Stefano Zamagni, 2002, p. 467).

La rândul lor, cercetătorii americani Rajesh Tandon și John Clark efectuează o diferențiere între „societatea civilă” și ONG în general, pe care însă le consideră ca având activități complementare (Rajesh Tandon, 1992, John Clark, 2002).

Profesorul Gerard Clarke este de acord cu periodicizarea ONG efectuată de autori precum Korten și Elliot, după care ar exista trei faze în dezvoltarea acestora, în istoria recentă și trei tipuri de activități, în Europa Occidentală:

1. prima fază ar fi reprezentată de „furnizarea de servicii pentru creșterea bunăstării” (programe de sănătate și de alimentație);

2. a doua fază ar fi aceea de „dezvoltare de proiecte la nivel local” (cooperative sociale de sprijinire a micilor proprietari de pământ);

3. în fine, a treia fază ar fi aceea de „organizare comunitară, mobilizare și construire de coaliții” (acest tip de activitate datează din 1970, noile ONG fiind considerate drept catalizatoare și intervenționiste directe în conflicte politice, prin coalizarea lor cu organizații populare – *POs, People Organizations*). Pentru țările în curs de dezvoltare, „fazele generațiilor a doua și a treia ale dezvoltării ONG sunt mai deschise politic, ele exercitând o influență considerabilă asupra legislației și politicilor publice” (Gerard Clarke, 1998, p. 43).

Expertul în managementul ONG Roger Courtney face precizări cu privire la periodicizarea acestei evoluții a ONG (Roger Courtney, 2002, p. 17–25):

– Anii 1940–1950: stadiul centrării ONG pe protecție socială (Statul bunăstării);

– Anii 1960–1970: stadiul de expansiune și de diversificare a ONG;

– Anii 1980–1990: stadiul trecerii ONG către mișcarea pentru drepturi (sociale, politice, culturale, educaționale, etnice etc.).

MANAGEMENTUL ONG ȘI TIPURI DE COMPORTAMENTE MANAGERIALE

Managementul este, înainte de toate, o tehnică sau o tehnologie care, o dată folosită, aduce rezultate mai bune decât alte tehnici sau tehnologii folosite.

Într-o altă lucrare dedicată managementului ONG am utilizat principalele teze de bază privind utilitatea folosirii managementului ca instrument de creștere a eficienței în activitățile ONG. Vom testa mai jos aceste teze (Ion Boboc, 2004, p. 73–74).

Managementul organizațiilor neguvernamentale (ONG) reprezintă o ramură a managementului general (acesta fiind constituit ca știință interdisciplinară, la intersecția dintre mai multe domenii științifice, printre acestea remarcându-se economia, ingineria, psihosociologia și politologia – a se vedea Ion Boboc, 2003, vol. I și II), care studiază modul în care comportamentul conducătorilor dintr-o organizație non-profit (*sectorul trei*) se răsfrânge pozitiv în **utilizarea eficientă a resurselor ei, în vederea atingerii unor obiective comune** (Sandra Adirondack, 1999; Peter F. Drucker, 2001).

Din punctul de vedere al organizării și conducerii ONG față de celelalte două tipuri de organizații (de stat și private), o diferență netă constă în caracterul ambiguu al spațiului ocupat de ONG în birocratiile organizaționale: „dacă există într-adevăr o specificitate a agențiilor voluntare din punctul de vedere al structurilor de organizare și conducere, aceasta trebuie căutată în ambiguitatea statusului lor, respectiv în faptul că ele ocupă un spațiu ambiguu, la întretărirea dintre *lumile* birocraților și asociațiilor” (Mihaela Vlăsceanu, 1996, p. 112).

Se consideră că ar exista trei logici diferite de conducere specifice celor trei *lumi*: *lumea personală*, în care oamenii se conduc după principii proprii de viață,

de o mare diversitate, *lumea birocratică*, a cărei logică este elaborată de legi și reguli impuse „de sus” (Statul, instituțiile publice și întreprinderile) și *lumea ONG* și a agențiilor voluntare, între primele două lumi.

Adoptând logica voluntarismului social și politic și a carității interpersonale organizate, ONG sunt obligate să-și adapteze structurile de conducere la publicul pe care îl deservește și pe care îl poate alege în mod independent, față de agențiile guvernamentale, unde publicul este general și nu poate fi ales, precum și față de agențiile private, unde publicul este cel care cumpără produsele ori serviciile, fără însă ca prin aceasta el să fie și implicat în structurile de conducere.

Ambiguitatea statusului personalului unui ONG este aspectul cel mai original și prin faptul că o parte a acestui personal de conducere este profesionalizată (pentru a fi eficient), iar o altă parte este alcătuită din voluntari, cu o relativă putere de decizie (mai ales operațională). Cunoscând regulile și logica celorlalte două lumi, ONG vor balansa continuu, între a organiza sfera managerială pe criterii birocratice pentru manageri, în vederea obținerii de performanțe superioare (ierarhii, responsabilități, niveluri de luarea deciziilor strategice, promovare în carieră, contracte de angajare, ca la întreprinderile private) și a-și însuși forme și logici de colaborare specifice vieții de asociație și interpersonale (alegeri democratice, vot, calitatea de membru, prietenii etc.).

Într-un studiu elaborat în 2003, în cadrul a 320 de ONG din SUA și Canada (chestionare aplicate la 309 președinți de ONG și 243 de membri în Comitetele de conducere ale acestora), cercetătorii Dautel Nobbie și Brudney L. demonstrează existența unui „mimetism” managerial între „modelul politicii guvernamentale” și practicile implementării „politicilor ONG” (Patricia Dautel Nobbie, Jeffrey L. Brudney, 2003).

R. Courtney face un inventar de 10 „participanți” (*stakeholders*) la activitățile curente ale unui ONG (Roger Courtney, 2002, p. 151): 1. Beneficiarii/clientii; 2. Membrii; 3. Fondatorii; 4. Donatorii individuali și corporații; 5. Personalul (*staff*); 6. Voluntarii; 7. Comitetul managerial; 8. Agenții de legătură; 9. Organismele de reglementare; 10. Publicul.

Evan M. Berman face și el o comparație între managerii din sectorul public și cei din sectorul ONG. El a investigat 544 de *city manageri* (din orașe cu o populație mai mare de 50 000 de locuitori), 82 președinți de ONG în domeniul serviciilor sociale (cu mai mult de 50 de angajați) și 148 directori de ONG în domeniul cultural (muzee cu mai mult de 50 de angajați). Rezultatele investigației au arătat diferențe clare între cele trei tipuri de organizații, vizând valorile sociale și umaniste, ca preponderente (în favoarea ONG), față de cele materialiste (în favoarea agențiilor guvernamentale) (Berman, Evan M., 1999, p. 155).

Firma americană de consultanță Mc.Kinsey & Company a efectuat un studiu în 2001, prin care a analizat posibilitățile de optimizare a eficienței ONG pe baza a șapte elemente de context, vizând capacitatea lor de a rezolva problemele grupurilor-țintă pe care doresc să le deservească:

Figura 1



Sursa: ***, 2001 – Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, Mc.Kinsey & Company Report, p. 36.

Cele 7 elemente de context organizațional, specific ONG, sunt:

1. **Aspirații:** misiune, viziune, obiective articulate la nevoile comunității.
2. **Strategii:** set coerent de acțiuni și programe țintite.
3. **Abilități organizaționale:** suma capacităților ONG, inclusiv de măsurare, planificare a managementului resurselor umane, construcție a relațiilor externe cu mediul.
4. **Resurse umane:** capabilități colective, experiențiale și potențialități ale comitetului de conducere al unei organizații, managementul echipelor, *staff*-ul și voluntarii, colectarea de fonduri, relații publice și marketing, influențarea luării deciziilor.
5. **Sistemul și infrastructura:** *planning*-ul ONG, luarea deciziilor, managementul cunoașterii și sistemul administrativ-financiar, evaluările fizice și tehnice pe care le suportă organizația, tehnologiile (telefon, fax, computerele și rețelele de aplicații, *e-mail*, *website*, bazele de date), sistemul de management al raportărilor, managementul resurselor umane (recrutare, dezvoltare și menținere a personalului).
6. **Structura organizațională:** combinarea conducerii, *design*-ului organizațional, coordonarea inter-funcțională, *design*-ul muncii individuale.
7. **Cultura:** țesutul conectiv care îi ține pe oameni împreună, care împărtășesc aceleași referințe și practici, norme comportamentale și – ceea ce este mai important –, orientarea organizației către performanță.

Combinarea tuturor acestor elemente ale capacității organizaționale trece dincolo de ceea ce reprezintă chintesența actuală a unui ONG, și anume, „asistența tehnică”, la dezvoltarea eficacității funcțiilor de la bază la vârful piramidei” (***, 2001, Mc.Kinsey & Company Report., p. 37; de notat că firma Mc.Kinsey a propus și o „grilă a eficientizării capacității organizaționale a unui ONG”, folosind aceleași șapte elemente).

Tezele principale după care se ghidează, în prezent, cercetătorii care urmăresc eficientizarea comportamentelor celor care conduc ONG, ca manageri, prin intermediul instrumentelor lor de conducere strategică (o parte dintre ei vor fi urmăriți și de noi prin studiul de față), sunt următoarele:

1. Eficiența ONG este întotdeauna o **problemă de comparație**: spunem că o organizație sau mai multe sunt mai eficiente decât altele, din același câmp de activitate sau din câmpuri de activitate diferite.

2. Eficiența ONG este **multidimensională**, deci niciodată reductibilă la o singură variabilă: măsurarea activităților, programelor și proiectelor; a performanțelor pe termen lung și scurt, a directivelor de ordin managerial și fiscal, a unor directive în perioade de creștere *versus* în perioade de criză.

3. În eficiența ONG **Comitetele de conducere fac diferența**, dar cum acționează acestea nu este foarte clar: unii vorbesc de aplicarea unui complex de tehnici manageriale, alții de rolul prestigios al președintelui, de conflictul scăzut între președinte și comitetul de conducere, apoi alții de implicarea unei planificări strategice, de utilizarea clasificărilor inter-ONG, de revizii și evaluări continue etc.; ceea ce reprezintă, totuși, o evidență, la majoritatea ONG performante este necesitatea utilizării evaluărilor externe și corelația dintre eficiența *Comitetului de conducere* sau a unuia sau altuia dintre personalități și eficiența organizațională.

4. Eficiența ONG este dependentă de **utilizarea corectă a unor practici manageriale** – evaluarea unor măsuri și instrumente de performanță: 1. factorii de creștere în contribuții a donatorilor; 2. factorii de creștere a satisfacției administratorilor de la vârf, donatorilor și clienților; 3. factorii de creștere a numărului de membri și voluntari în ONG; 4. factorii de creștere a serviciilor, activităților și produselor oferite în comunități; de exemplu, Crittenden și colab. analizează eficiența în 28 de ONG religioase folosind cei patru factori de performanță și șase elemente de planificare strategică, identificând, astfel, 24 de combinații posibile; a se vedea Crittenden și colab. 1988; Siciliano studiază 240 de ONG locale aparținând de organizația *The Young Men's Christian Association* – în 12 state americane, folosind ca instrumente de evaluare a proceselor de planificare strategică: 1. formularea misiunii, 2. analiza *trendurilor* de mediu, 3. analiza competitivității, 4. scopurile pe termen lung, 5. obiectivele pe termen scurt, 6. planurile de acțiune și 7. monitorizarea rezultatelor; a se vedea: Siciliano, J. I., 1997, p. 387–403).

5. Eficiența ONG este o **construcție socială**: judecata participanților interni la procesul managerial dintr-un ONG este supusă judecății din afara acestui proces, și anume, judecății clienților programelor și serviciilor, și apoi a marelui public, a societății în ansamblul ei;

6. Indicatorii de rezultat ca măsură a eficienței au un **caracter limitat**, exagerarea lor putând fi chiar periculoasă: de exemplu, dacă vom căuta să identificăm eficiența

unui program de învățare a cititului, la elevii cu probleme în acest sens, doar în ceea ce ține de acest program, vom greși, deoarece există și alte elemente implicate, printre care cele mai importante se referă la maturitatea personalității copiilor în cauză.

În afara acestor teze pe care le vom verifica parțial, prin studiul de față, ne vom interesa și de modul în care sunt utilizate funcțiile managementului unui ONG, de către managerii români din ONG, și anume:

1. **Planificarea** – Planuri strategice pe termen lung și planuri operaționale, politici, resurse, strategii și evaluarea realizării obiectivelor organizaționale;

2. **Organizarea** – Sectorizarea structurilor de autoritate și responsabilitate;

3. **Conducerea propriu-zisă (luarea deciziei sau comanda)** – Comportamentul de luare a hotărârilor, de comunicare în comun a deciziilor din partea echipelor de conducere și de asigurare că ceea ce s-a hotărât va fi transpus în practică. În cazul ONG, aceasta înseamnă îndeplinirea hotărârilor de către unul sau mai mulți voluntari sau angajați (unii specialiști înlocuiesc această funcție cu cea de *staffing*, în cazul ONG, care înseamnă inclusiv recrutare de manageri și personal voluntar: așa procedează Montana și Charnov, 2000, p. 167–190 și Rebore, R., 1998; În România, profesoara Mihaela Vlăsceanu acordă, în analiza „conducerii executive” a unui ONG, circa 90% temei *staffing*-ului; a se vedea M. Vlăsceanu, 1996, p. 142–165).

4. **Coordonarea și motivarea personalului** – Activități desemnate să creeze un sistem de relații între sarcinile membrilor unui ONG (efortul întregii organizații) și scopul (obiectivul) comun al ONG. Se realizează mai ales prin *instruire și motivare*.

5. **Controlul (Evaluarea)** – Monitorizarea și verificarea performanțelor ONG, în conformitate cu planurile și scopurile acesteia; se realizează prin: *standarde și acțiuni corective*, unde este cazul.

METODOLOGIA CERCETĂRII

În cercetarea noastră aplicativă am preluat tipologia realizată de cercetătorii R. E. Miles și C. C. Snow privind strategiile organizaționale ale ONG americane, pe care apoi am aplicat-o la **28 de președinți și vicepreședinți din 25 ONG din România**, fondate după 1990, respectiv 1–2 manageri din cadrul acestora (a se vedea *Anexa*), care au fost de acord să răspundă la un chestionar elaborat de noi și aplicat în luna iunie 2005 (întrebările din chestionar vor fi prezentate pe parcursul analizei de față).

În cadrul modelului lor de analiză, Miles și Snow au pornit tot de la un chestionar, pe baza căruia ei au urmărit modul în care acționează ONG americane pe piața serviciilor de profil, în *relație cu performanța* și au identificat, astfel, următoarea tipologie (Miles și Snow, 1978):

1. ONG cu un **stil strategic de apărare**: dispun de un set de servicii de „nișă”.

2. ONG cu un **stil strategic de prospectare**: sunt în căutarea unor noi oportunități pe piața serviciilor.

3. ONG cu un **stil strategic de analizare**: au un comportament de apărare a clienților lor „captivi” (precum ONG de apărare), dar în perioade turbulente își analizează rapid competitorii și adoptă noi idei (precum ONG prospectoare).

4. ONG cu un *stil strategic reactiv*: au o relație solidă între strategie și structura lor internă, fiind foarte active la nevoile în schimbare ale pieței serviciilor pentru diverși clienți.

Cercetătorii Brown și Iverson au reluat și ei tipologia Miles și Snow și i-au testat consistența prin investigarea unui număr de 132 directori executivi ai unor alte ONG americane, predominant cu servicii sociale, din mai multe orașe americane din Sud-Vest, demonstrând viabilitatea acestei tipologii (Brown, William A., Iverson, Joel O., 2004).

Întrebarea noastră principală în *Chestionarul* transmis prin *e-mail* potențialilor respondenți, manageri de ONG românești, a fost următoarea: *În prezent, în care dintre următoarele categorii puteți înscrie strategiile ONG dvs.?*

1. mai degrabă *tradiționale* (clasice, cu durată stabilă, pentru grupuri-țintă bine precizate și care constituie clientela exclusivă);

2. mai degrabă *moderne* (inovative, cu durată variabilă, pentru o mare diversitate de grupuri-țintă, inclusiv pentru clienți care nu au constituit o preocupare inițială a activităților ONG);

3. mai degrabă *mixte* (conjuncturale, uneori cu durată stabilă, alteori prin redefinirea lor, în anumite perioade doar pentru clienții ONG, alternând cu perioade când ele deservesc orice fel de clienți care solicită intervenția ONG).

Răspunsul la această întrebare au fost cele de mai jos:

Tabelul nr. 1

Stiluri strategice utilizate de ONG românești

<i>Tip de strategii</i>	Nr.	%
Tradițional (stil strategic de apărare și de prospectare)	14	50,0
Modern (stil strategic reactiv)	9	32,1
Mixt (stil strategic de analizare)	5	17,9
Total	28	100,0

O primă constatare arată că majoritatea ONG investigate din România practică un stil strategic de apărare și de prospectare, vizând performanța organizațională în activitățile lor.

Următoarea problemă care ne-a interesat a fost aceea a *stilurilor de conducere a oamenilor* din ONG românești și apoi legarea acestor stiluri de stilurile strategice de obținere a performanței, descrise mai sus. Din acest punct de vedere, majoritatea studiilor psiho-sociologice consideră că aceste stiluri pot fi sintetizate astfel:

a. bazat pe autoritate (*autocratic*);

b. bazat pe libertatea totală a membrilor/voluntarilor (*laissez-faire*);

c. bazat pe libertate limitată (în funcție de împrejurări – *democratic*).

Cei 26 de participanți la investigațiile noastre au fost întrebați în legătură cu modul în care ei înșiși conduc ONG-urile din care fac parte. Răspunsurile obținute sunt centralizate în tabelul 2:

Tabelul nr. 2

Stiluri de conducere a oamenilor din ONG

<i>Stiluri de conducere a oamenilor</i>	Nr.	%
<i>Autocratic</i>	4	14,3
<i>Laissez-faire</i>	4	14,3
<i>Democratic și conjunctural</i>	20	71,4
Total	28	100,0

După cum se poate constata, cele mai multe ONG dezvoltă un stil de conducere democratic și conjunctural, dar dacă vom efectua o corelație între stilurile strategice, în relație cu performanța și stilurile de conducere a oamenilor, vom putea observa că ONG democratice sunt mai apropiate de tipul tradițional și modern de strategie organizațională, decât de tipul de strategie mixt (tabelul 3).

Tabelul nr. 3

Corelația dintre stilurile strategice, în legătură cu performanța și stilurile de conducere, în legătură cu oamenii

<i>Tip de strategii</i>	STIL DE CONDUCERE		
	Autocratic	Laissez-faire	DEMOCRATIC
	Nr. ONG	Nr. ONG	Nr. ONG
Tradițional	3	1	10
Modern	1	0	8
Mixt	0	3	2
Total	4	4	20

În privința manierei în care managerii români din ONG investigate utilizează funcțiile specifice managementului, rezultatele obținute de noi au fost următoarele:

1. Privitor la prima funcție managerială, întrebarea noastră a fost următoarea: *În privința modului în care sunt planificate activitățile pe care le organizați, considerați că ele sunt potrivite cu programul de lucru al membrilor/voluntarilor sau al clienților? a. Este o planificare convenabilă pentru toți; b. Este doar în parte convenabilă pentru membrii/voluntarii noștri, ele ținând cont în mod special de nevoile grupurilor-țintă deservite de ONG; c. Nu este convenabilă decât clienților noștri.*

Răspunsurile subiecților investigați au fost următoarele:

Tabelul nr. 4

Convenabilitatea funcției de planificare

	Nr.	%
Planificarea este convenabilă pentru toți	17	60,7
Planificarea este convenabilă, în parte, pt. voluntarii ONG	10	35,7
Planificarea este convenabilă doar pentru clienții ONG	1	3,6
Total	28	100,0

2. Privitor la a doua funcție managerială, întrebarea noastră a fost următoarea: *Considerați că modul în care este organizată activitatea curentă în ONG-ul pe care îl conduceți reprezintă forma cea mai adecvată în acest sens? a. Da, întrutotul; b. Numai în parte; c. Nu, deloc.*

Răspunsurile subiecților investigați au fost următoarele:

Tabelul nr. 5

Adecvarea funcției de organizare

	Nr.	%
Formă de organizare adecvată întrutotul	16	57,1
Formă de organizare adecvată în parte	11	39,3
Formă de organizare inadecvată	1	3,6
Total	28	100,0

3. Privitor la a treia funcție managerială, întrebarea noastră a fost următoarea: *În ceea ce privește modul de luare a deciziilor în ONG pe care îl conduceți, considerați că se ține cont și de părerea membrilor/voluntarilor? a. Foarte mult; b. Mult; c. Puțin; d. Deloc.*

Răspunsurile subiecților investigați au fost următoarele:

Tabelul nr. 6

Nivelul egalizării puterii pentru realizarea funcției de decizie

	Nr.	%
În luarea deciziilor se ține cont foarte mult de părerea membrilor/ voluntarilor	13	46,4
În luarea deciziilor se ține cont mult de părerea membrilor/ voluntarilor	14	50,0
În luarea deciziilor se ține cont puțin de părerea membrilor/ voluntarilor	1	3,6
În luarea deciziilor nu se ține cont deloc de părerea membrilor/ voluntarilor	0	0
Total	28	100,0

4. Privitor la a patra funcție managerială, întrebarea noastră a fost următoarea: *În privința coordonării activităților în organizația dvs. din care faceți parte, credeți că între factorii de decizie (ca persoane) există o bună colaborare ? a. Da; b. Nu; c. Nu știu.*

Răspunsurile subiecților investigați au fost următoarele:

Tabelul nr. 7

Colaborarea managerială pentru realizarea funcției de coordonare

	Nr.	%
Există o bună colaborare între factorii de decizie din ONG	22	78,6
Nu există o bună colaborare între factorii de decizie din ONG	3	10,7
Nu știu	3	10,7
Total	28	100,0

5. Privitor la a cincea și ultima funcție managerială, întrebarea noastră a fost următoarea: *În privința controlului realizării sarcinilor din ONG, ați constatat că ele sunt verificate: a. Continuu; b. În anumite ocazii; c. Deloc; d. Nu știu.*

Răspunsurile subiecților investigați au fost următoarele:

Tabelul nr. 8

Periodicitatea realizării funcției de control (evaluare)

	Nr.	%
Sarcinile din ONG sunt verificate continuu	14	50,0
Sarcinile din ONG sunt verificate numai în anumite ocazii	13	46,4
Sarcinile din ONG nu sunt verificate deloc	1	3,6
Nu știu	0	0
Total	28	100,0

O altă întrebare a urmărit caracterizarea comportamentului actual al persoanelor care conduc ONG investigate, răspunsurile lor fiind, apoi, clasificate în trei registre, specifice taxonomiilor pedagogice: *registrul psiho-motor* – care arată aspecte de activizare, adică se bazează pe mișcări naturale sau fundamentale, capacități perceptiv și fizice, deprinderi motrice și comunicare non-verbală (*în taxonomia lui Harrow*), *registrul cognitiv* – care arată înclinații spre intelectualizare și eficientizare, adică se bazează pe cunoaștere, comprehensiune, aplicare, analiză, sinteză și evaluare (*în taxonomia lui Bloom*) și *registrul afectiv* – care arată tendințe către emoționalitate, adică se bazează pe receptare (participare), răspuns (reacție emoțională), apreciere (acceptare și preferințe de valori, angajare) și organizare (aprecieri și caracterizări) (aceeași *taxonomie a lui Bloom*, a se vedea lucrările: Bloom, B. S. și colab., 1971; Harrow, A. J., 1975).

Calitățile și defectele cele mai des invocate de respondenții la chestionarul nostru și care apoi au fost catalogate în cele trei domenii sau registre comportamentale, au fost cele din tabelul 9:

Tabelul nr. 9

Calități și defecte ale unui manager ONG

<i>Calități</i>	<i>Registru</i>	<i>Defecte</i>	<i>Registru</i>
– Oameni cu inițiativă, activi	Psiho-motor	– Inconsecvenți	Afectiv
– Profesionaliști	Cognitiv	– Încăpățânați	Cognitiv
– Oameni cu spirit antreprenorial	Psiho-motor	– Autoritariști	Afectiv
– Deschiși	Afectiv	– Lipsiți de responsabilitate	Afectiv
– Ambițioși	Afectiv	– Imaturi	Afectiv
– Entuziaști	Afectiv	– Lipsiți de punctualitate	Psiho-motor
– Comunicatori	Cognitiv	– Delăsători	Afectiv
– Pasionați, devotați	Afectiv	– Dezordonați	Afectiv
– Buni organizatori	Psiho-motor	– Dezorganizați	Psiho-motor
– Inteligenți	Cognitiv	– Conservatori	Afectiv
– Hotărâți	Afectiv	– Comozi	Psiho-motor
– Oameni cu putere de muncă	Psiho-motor	– Nerăbdători	Afectiv

În fine, colaborarea dintre nivelurile ierarhice a fost și ea urmărită în studiul nostru. În acest sens, 39,3% dintre managerii ONG investigați consideră că această conexiune între eșaloanele ierarhice ale ONG este *optimă* (cei de la vârf colaborează foarte bine cu cei din celelalte eșaloane), 53,6% că este *relativ bună* și doar 7,1% că este *slabă* (cei de la vârf nu colaborează deloc cu cei din celelalte eșaloane).

CONCLUZII

1. Majoritatea ONG investigate din România sunt, mai degrabă, tradiționaliste, adică practică un stil strategic de apărare și de prospectare și sunt puțin înclinate spre modernitate și inovație, ceea ce ar presupune o diversificare a clientelei lor;

2. Managerii români din ONG investigate utilizează toate funcțiile specifice managementului, dar în mod diferențiat. Astfel, acordă atenția cea mai mare funcției de coordonare, aceasta fiind urmată de planificare și de organizare, iar atenția cea mai scăzută este acordată funcției de evaluare periodică;

3. În general, ONG investigate permit o distribuție echitabilă a puterii în luarea deciziilor care vizează munca voluntarilor în folosul comunităților pe care le deservește; părerea membrilor/voluntarilor este, predominant, importantă și foarte importantă în luarea deciziilor cu privire la activitățile ONG;

4. Democrația internă și conexiunea între eșaloanele ierarhice prezintă grade superioare, acestea fiind indicatori semnificativi în managementul participativ specific ONG din eșantion, preponderent cu un stil tradiționalist strategic; Totuși, ONG cu un stil strategic mixt înclină să îmbrățișeze un stil *laissez-faire* de conducere a oamenilor;

5. Calitățile și defectele cele mai des invocate de președinții și vicepreședinții ONG, și care ar trebui să se regăsească în propriul lor repertoriu de abilități manageriale, sunt înscrise în registrul *afectiv*, de exteriorizare a personalității celor care conduc aceste entități organizaționale foarte diversificate; este de remarcat și faptul că registrul *cognitiv* se situează pe ultimul loc, atât la capitolul calități, cât și la capitolul defecte; între aceste două registre se găsește registrul *psihomotor*, care presupune un activism care era previzibil, în cazul ONG;

6. În fine, am constatat o predilecție a surselor externe de finanțare ale ONG, dar și unele tendințe de trecere la sursele sponsorizării sau donațiilor individuale și instituționale interne și la alte surse: consultanță și, mai ales, proiecte de finanțare externă.

Anexă

Nr. crt.	DENUMIREA ONG (ÎN PARANTEZĂ, DOMENIUL DE ACTIVITATE)
1.	AAC – Asociația Așezămintelor de Cultură din România – București (cultură)
2.	ACCEPT – București (minorități sexuale)
3.	ADVICE – București (consiliere profesională)
4.	AECEE – Asociația studenților europeni (Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe) – București (tineret)
5.	Asociația „Casa deschisă” – București (social)
6.	Asociația „Adolescentul” – București (tineret)
7.	Asociația „Precista Mare” – Roman (religie)
8.	Asociația „Prietenii Omului – Umanism, Cultură” – Slatina (social și cultural)
9.	Asociația studenților în relații economice – București (tineret)
10.	Association internationale des étudiants en sciences – București (tineret)
11.	ASUB – Asociația studenților din Universitatea București (tineret)
12.	BETANIA – Asociația creștină de caritate, misiune și ajutor Olanda-România, cu sediul în Bacău (caritate și religie)
13.	BIOAVIROM – Asociația bioavicultorilor din România – București (consiliere economică)
14.	B.O.S. (Business Organization for Students) – București (tineret)
15.	Centrul comunitar pentru asistența copiilor victime ale abuzurilor – București (protecție socială)
16.	Consiliul Național Român pentru Refugiați – București (social)
17.	Federația ONG pentru protecția copilului – București (protecție socială)
18.	Fundația „Bethany” – București (social)
19.	Fundația internațională pentru copil și familie – București (copii cu nevoi speciale)
20.	Fundația „Rațiu” – București (social și politic)
21.	Fundația „SERA” – București (protecție socială)
22.	Organizația HOLT Internațional – București (social)
23.	Organizația „Salvați copiii” – București (protecție socială, lobby și advocacy)
24.	Organizația „Trebuie!” Filiala Olt, cu sediul în Slatina (copii și tineri cu nevoi speciale)
25.	V.I.P. – Voluntari pentru idei și proiecte – București (social și politic)

BIBLIOGRAFIE

1. Adirondack, Sandra Myers, *Managementul, pur și simplu? Management eficient pentru organizații neguvernamentale* (traducere din l. engleză), București, Editura Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile, 1999.
2. Berman, Evan M., *Professionalism Among Public and Nonprofit Managers. A Comparison*, în „American Review of Public Administration”, 29, 2, June, p. 149–166, 1999.
3. Bloom, B.S., Hastings, S. T., Madaus, G.F., *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*, New York, McGraw Book Co., *Versiunea condensată a taxonomiei obiectivelor educaționale*, în *** (1977, coord. Eugen P. Noveanu) – *Probleme de tehnologie didactică*, Colecția „Caiete de pedagogie modernă”, 6, p. 50–60, 1971.
4. Boboc, Ion, *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihosociologice și politologie* (Vol. I și II), București, Editura Economică, 2003.
5. Boboc, Ion, *Managementul organizațiilor non-guvernamentale*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2004.

6. Brown, William A., Iverson, Joel O., *Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations*, în „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, **33**, 3, September, Sage Publications, 2004.
7. Carver, Terrell, Chiba, Shin, Matsumoto, Reiji, Martin, James, Jessop, Bob, Iida, Fumio, Sugita, Atsushi, „Civil Society” in Japanese Politics: Implications for Contemporary Political Research, în „European Journal of Political Research”, **37**, p. 541–555, 2000.
8. Clark, John, *The State and the Voluntary Sector*, în *Human Resources Development and Operations Policy*, Working Paper No. 12369, October, World Bank, Washington D.C., 1993.
9. Clarke, Gerard, *Non-Governmental Organizations (NGOs) and Politics in the Developing World*, în „Political Studies”, **46**, 1, 1998.
10. Courtney, Roger, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, London, New York, Routledge, 2002.
11. Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., Hunt, T. G., *Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations*, în „Journal of Voluntary Action Research”, **17**, p. 60–73, 1988.
12. Dautel Nobbie, Patricia, Brudney, Jeffrey L., *Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors*, în „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, **32**, 4, December, Sage Publications, 2003.
13. Drucker, Peter Ferdinand, *Managing the Non-Profit Organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
14. Harrow, A. J., *A Taxonomy of the Psychomotor Domain*, New Jersey: David McKey, *Taxonomia obiectivelor pedagogice în domeniul psihomotor*, în *** (1977, coord. Eugen P. Noveanu) – *Op. cit.*, București, EDP, p. 61–62, 1975.
15. Miles, R. E., Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, San Francisco, McGraw-Hill, 1978.
16. Montana, P., Charnov, B., *Management*, New York: Baron’s Educ. Series, 2000.
17. Pouligny, Béatrice, *NGOs as Transnational Beyond Forces? The Myth, Evolving Interactions with Question the Political*, în *Resilience or Erosions? The State Under Attack – From Above and From Below*, Paris, Colloquium CERI, 15–16 june 2000, 2000.
18. Pouligny, Béatrice, *L’émergence d’une «société civile internationale». Processus, acteurs, enjeu*, în Centre d’Etudes et de Recherches Internationales (CERI – „Science Po.”), Paris, mai, 2001.
19. Rebores, Ronald Sr., *Personnel Administration in Education. A Management Approach*, Boston: Allyn and Bacon, 1998.
20. Siciliano, J. I., *The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations*, în „Nonprofit Management & Leadership”, **7**, p. 387–403, 1997.
21. Tandon, Rajesh, *NGOs and Civil Society*, Boston, Institute for Development Research, 1992.
22. Vlăsceanu, Mihaela, *Sectorul nonprofit. Contexte, organizare, conducere*, București, Editura Paideia, 1996.
23. Zamagni, Stefano, *Globalizarea ca specific al economiei postindustriale: implicații economice și opțiuni etice*, în *** (coord. Ică, Ioan I. Jr., Marani, Germano), *Gândirea socială a Bisericii*, Sibiu, Editura Deisis, 2002.
24. ***, *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, Prepared for Venture Philanthropy Partners*, by McKinsey & Company, Reston, VA, Website, www.venturephilanthropypartners.org, 2001.

In our applicative research we took the typology realized by American researchers R.E. Miles & C.C. Snow regarding organizational strategies of American NGO’s, and than we applied it, in June 2005, at 25 Romanian NGO’s, founded after 1990.

Our results confirm the hypothesis of the two american researchers, regarding different types of NGO’s around the world.