

---

**Petru Lucian Curșeu (2006). *Group Composition and Effectiveness*. Cluj-Napoca: ASCR Press, (326 pag.)**

De multă vreme munca în echipe sau grupuri a devenit o realitate a vieții organizaționale, indiferent de companie. Sarcini complexe precum dezvoltarea de concepte, soluții noi, luare de decizii, rezolvarea de probleme sunt din ce în ce mai mult delegate grupurilor. Din această perspectivă nu poate fi ignorată importanța, atât teoretică cât și practică, a studiului grupurilor de lucru și al proceselor care determina eficiența și performanța acestora.

Cartea de față este astfel proiectată încât să ne ofere o aliniere la tendințele de cercetare actuale în ceea ce privește grupurile formale prin sublinierea unui element dovedit a fi central în funcționarea acestora, și anume compoziția sau diversitatea grupului.

Primul capitol al cărții, *Group Composition: Theoretical and Methodological Consideration* (P.L.Curșeu) subliniază tocmai importanța teoretică a studiului diversității grupurilor făcând apel la principalele modele teoretice care explică impactul compoziției asupra performanței de grup. Locul și rolul compoziției grupului este analizat în primul rând din perspectiva teoriei sistemelor deschise, ca variabilă de input, și apoi prin prisma sistemelor adaptative complexe. Atenția autorului se centrează ulterior pe problematica diversității grupului care este analizată în primul rând din perspectiva teoriei diversității resurselor cognitive, apoi din perspectiva teoriei categorizării sociale și din cea a ipotezei atracției elementelor similare pentru a sublinia, în final beneficiile unor abordări integrative. Ultima parte a capitolului este dedicată diverselor modalități de calcul al diversității ca și caracteristică a grupului, modalități încadrate în abordarea multinivelară.

Al doilea capitol, *Deep Level Diversity in Work Groups: Relating Extraversion and Conscientiousness to Work Group Performance* (Inge Wessel) comută atenția de pe considerarea diversității în termeni de variabile de suprafață (vârstă, sex, rasă etc.) înspre variabilele de profunzime care nu au beneficiat de o atenție susținută din partea cercetătorilor. Astfel, autoarea examinează relația dintre două trăsături de personalitate ale modelului Big Five, conștiinciozitate și extraversiune, și performanța grupului, luând în considerare și efectul mediator al coeziunii sociale și coeziunii axate pe sarcină. Rezultatele indică faptul că o medie ridicată a grupului pe variabila conștiinciozitate este

relaționată cu o performanță percepută mai bună, dar această relație este valabilă doar atunci când grupul este omogen pe această variabilă. În ceea ce privește extraversiunea, rezultatele sunt inedite, subliniind superioritatea performanței grupurilor omogene pe dimensiunea extraversiune față de cele heterogene. De asemenea, se arată că nivelul ridicat de extraversiune este relaționat cu un nivel mai mare de coeziune socială în timp ce conștiinciozitatea este mai degrabă relaționată cu coeziunea relativă la sarcină iar aceasta din urmă este relaționată mai puternic cu performanța grupului.

Capitolul 3, *Multidisciplinary Teams: Dynamics and Outcomes* (Patricia Snell) analizează performanțele echipelor multidisciplinare din perspectiva sistemelor deschise. Autoarea pornește de la o revizuire a modelelor teoretice care explică performanța grupurilor precum și a caracteristicilor și proceselor de grup pentru a propune un model general al eficienței grupurilor multidisciplinare pe care îl testează pe un eșantion de 50 de echipe din domeniul consultanței. Deși eșantionul s-a dovedit prea restrâns pentru validarea modelului, studiul a permis extragerea câtorva concluzii cu un puternic caracter practic. Astfel, atunci când se lucrează cu echipe multidisciplinare trebuie să ținem cont de faptul că echipele cu un număr mai mic de membri, conduse de un lider transformațional care să întărească procesele de coordonare, comunicare și planificare vor tinde să aibă o eficiență mai ridicată.

Margreet Assmann, în capitolul *A Cross Sectional Study of Diversity, Processes and Performance in Organizational Groups* (Capitolul 4) abordează relația dintre diversitate și performanța grupului focalizându-se pe rolul moderator al proceselor de grup. La studiu au participat 26 grupuri (207 participanți) iar rezultatele au arătat că, per ansamblu, diversitatea grupului joacă un rol negativ în performanța grupului și, deși există un efect pozitiv al proceselor de grup asupra performanței, acesta nu interacționează cu efectul diversității. Un rol deosebit este atribuit comunicării în grupurile studiate care reprezintă o modalitate eficientă de a rezolva posibilele divergențe.

Capitolul 5 – *The Influence of Group Diversity, Group Processes and Style of Leadership on Perceived Group Performance* – examinează influența diversității, a proceselor de grup și stilului de conducere asupra performanței percepute a grupului (Eveline M.C. Kienhuis) propunând un model conceptual axat pe atribute

vizibile și mai puțin vizibile ale diversității, procese de grup (coordonare și comunicare), conducere tranformațională și tranzacțională și performanță percepută. Acest model a fost testat pe 14 grupuri mari aparținând unui parc. Atributele vizibile ale diversității s-au dovedit a avea un impact negativ, deși ne semnificativ, asupra performanței percepute, pe când cele mai puțin vizibile au un efect pozitiv. Efectul proceselor de grup este și el pozitiv. În ceea ce privește efectul de moderare din partea stilurilor de conducere rezultatele nu au fost clare și o concluzie majoră nu poate fi extrasă de vreme ce stilurile au fost puternic corelate în acest studiu.

Martijn G. W. F. Agterberg, în Capitolul 6 (*The Effectiveness of Student Project Teams: An Open System Perspective*) își orientează cercetarea asupra a 53 grupuri de studenți care au ca sarcină realizarea diferitelor proiecte. Punctul de plecare este teoria sistemelor deschise care stă și la baza modelului conceptual al cercetării. În acest model diversitatea constituie un antecedent care influențează negativ calitatea lucrului în echipă (procese de grup și stările emergente) precum și conflictul în grup, în mod pozitiv (relațional și legat de sarcină). Acestea, la rândul lor (mai puțin conflictul relațional), sunt așteptate să aibă un impact direct asupra performanței grupului. Natura relației dintre diversitate și performanță este însă foarte complexă, studiul de față oferind suport atât pentru un impact pozitiv cât și pentru unul negativ, în funcție de natura sarcinii. Atunci când complexitatea cognitivă și creativitatea sunt parte a sarcinii ele sunt favorizate de diversitate cognitivă și conflict relațional cu sarcina.

Capitolul 7, *Relationship Conflict and Conflict Resolution Strategies in Multicultural Teams*, analizează conflictul relațional și strategii de rezolvare a conflictului în echipe multiculturale (Gilberth G. Wernet) pornind de la întrebarea „Cum fac față echipele multiculturale conflictului relațional?”. Ceea ce aduce nou studiul de față este considerarea variabilelor colectivism vs. individualism și efectul lor asupra strategiilor de management al conflictului relațional. Deși multe rezultate nu s-au dovedit semnificative, ele oferă multe direcții interesante de interpretare a diversității echipelor multiculturale și strategiilor de management al conflictului ale acestora.

Capitolul 8, *Cognitive Diversity and Group Dynamics* (Smaranda Boroș) reorientează atenția asupra diversității în termeni de conținut și structură a reprezentărilor cognitive deținute de membrii grupului și efectul acesteia asupra rapidității obținerii consensului, asupra stărilor emergente și eficienței grupului. Identitatea

organizațională este analizată ca și fenomen tipic de cogniție socială împărtășită, sunt discutate principalele metode de studiu al identității organizaționale și a cognițiilor împărtășite insistând asupra validității metodologiei Q ca instrument de reprezentare și extragere a cognițiilor împărtășite. În acest studiu s-a folosit sarcina de alcătuire a hărților conceptuale ca și măsură concurentă pentru evaluarea validității metodei Q. Din păcate, datorită unor distorsiuni ale procedurii și eșantionului mic nu s-au putut extrage concluzii clare asupra acestei abordări de validare (Boroș, 2006).

Capitolul 9 – *How Does it Work? The Effects of Group Diversity, Group Processes and Leadership Style on Individual and Group Outcomes* (Pieter Schep) revine asupra unor relații intens studiate și în capitolele anterioare, dar pune un accent nou pe performanța individuală percepută și satisfacția muncii în studiul său asupra a 4 echipe dintr-o organizație nonguvernamentală. Acest subiect al satisfacției muncii și rolul său în relația dintre diversitate, stilul de conducere și performanța individuală este reluat și în ultimul capitol al cărții, Capitolul 10, de către Jim Nicolaas Antonius Prince (*Is Job Satisfaction the Bridge between The group Diversity, Leadership Style and Individual Job Performance*). În modelul pe care îl propune Jim Prince satisfacția muncii este considerată și ca variabilă generală, și operaționalizată în satisfacție intrinsecă și extrinsecă, dar modelul propus nu este susținut de datele empirice. Cu toate acestea, autorul poate susține concluzia conform căreia stilul de conducere tranformațional are cea mai puternică influență asupra satisfacției cu munca precum și faptul că satisfacția extrinsecă are un efect negativ asupra performanței individuale. Ipoteza punții de legătură propusă pentru satisfacția cu munca necesită deci verificare suplimentară.

Dincolo de actualitatea și importanța cercetării fenomenelor asociate diversității grupului într-o societate în care munca în echipe multidisciplinare și multiculturale devine o realitate obișnuită a activității organizaționale, considerăm că lucrarea de față își aduce contribuția și la un alt nivel. Reprezentând un efort de încurajare și implicare în cercetare a studenților masteranzi din cadrul departamentului de studii organizaționale a Universității din Tilburg, Olanda (Cu excepția Capitolului 1 și 8, toate studiile aparțin studenților) această lucrare stabilește un model și totodată un standard. Un model pentru profesori și modul în care aceștia pot să își organizeze interacțiunea cu studenții transformându-i din receptori în colaboratori, iar

---

pentru aceștia din urmă un standard de calitate în abordarea lucrărilor și demersurilor științifice la acest nivel și totodată un imbold spre seriozitate și dedicare. Cu toate contribuțiile dar și limitările subliniate, această carte ar trebui să constituie în primul rând o provocare pentru noi toți.

**Daniela Onacă**

**Marius Milcu (2006). *Conflicte în grupuri și organizații*. Sibiu, Editura Universității Lucian Blaga (182 p).**

Conflictele apărute la diferite nivele - între indivizi, în cadrul grupurilor sau organizațiilor - suscită atât interesul teoreticienilor, cât și al actorilor sociali siliți să gestioneze zilnic astfel de situații. Gestionarea eficientă, sau mai puțin eficientă a conflictelor poate determina efecte pozitive, benefice, sau, dimpotrivă, negative, distructive, la nivelul unei organizații. Acesta are uneori implicații majore chiar la nivelul mediului social în care aceasta își desfășoară activitatea.

*Conflicte în grupuri și organizații* de Marius Milcu reprezintă o continuare a activității susținute de investigare a acestui domeniu realizată de autor.

Lucrarea este structurată pe două părți: prima parte este o prezentare teoretică a problematicei conflictului, particularizat la grupuri și organizații, iar a doua parte cuprinde prezentarea unui demers experimental.

În ceea ce privește modalitatea de prezentare a informației, remarcăm că fiecare capitol începe cu o listă de cuvinte și expresii cheie și o sinteză a obiectivelor operaționale urmărite, care fac din lucrare un instrument util, cititorul putând identifica rapid și cu ușurință, aspectele relevante pentru investigarea conflictelor. Același rol îl au și un index de autori, respectiv un index de subiecte, prezentate la sfârșitul lucrării. Totodată, cititorii au posibilitatea să își verifice cunoștințele, parcurgând întrebările și exercițiile de autoevaluare care se regăsesc în cadrul fiecărui capitol.

Primul capitol, *Definiții și tipologii ale conflictelor din grupuri și organizații* reprezintă o introducere în problematica vizată. Marius Milcu prezintă câteva perspective teoretice asupra conflictelor, definiții și tipologii ale conflictelor. Remarcăm în mod deosebit faptul că tipologiile/clasificările prezentate sunt analizate din perspectiva posibilităților de valorificare, fiind puse la dispoziția cititorilor o serie de distincții

teoretice relevante pentru dezvoltarea metodologiilor de investigare a conflictelor.

Capitolul al doilea, *Cauzalitatea conflictelor din grupuri (de muncă) și organizații* oferă o aprofundare a surselor dezacordurilor, tensiunilor și conflictelor. Autorul diferențiază între factorii ce țin de natura actorilor sociali și relațiile care se stabilesc între aceștia și factorii care țin de structura grupului/ organizației.

În cadrul celui de-al treilea capitol, *Formal vs. informal în dinamica tensiunilor și conflictelor: interacțiune și aspecte calitative*, autorul discută problematica reprezentării structurilor organizaționale, a activității de conducere și a politicii de formare profesională, văzute ca potențiale surse de tensiune și conflict în organizații. Parcurgerea acestui capitol conștientizează cititorul asupra rolului reprezentărilor, stereotipurilor, credințelor și miturilor organizaționale și asupra consecințelor induse de acestea în cadrul organizațiilor.

Partea a doua a lucrării începe cu capitolul al patrulea, *Proiectarea cercetării conflictelor (designul experimental)*. Remarcăm introducerea unui subcapitol care prezintă dificultățile metodologice care trebuie luate în considerare în investigarea conflictelor și a unui subcapitol în care sunt discutate implicațiile etice ale cercetării asupra tensiunilor și conflictelor, aspect ce ar trebui în mod prioritar să ghideze proiectarea cercetărilor într-un domeniu. Deși se poate observa că Marius Milcu nu urmează întrutotul demersul consacrat de elaborare a părții metodologice a lucrării, acest fapt poate fi justificat prin intenția autorului de a detalia mai degrabă didactic o serie de elemente care pot și trebuie avute în vedere în investigarea conflictelor. Din acest motiv, lucrarea este utilă celor aflați în etapa inițială de investigare a unor aspecte relevante din acest domeniu.

Capitolul 5, *Prelucrarea și interpretarea rezultatelor cercetării* și capitolul 6, *Modificări survenite la nivelul sistemului de mentalități, ideologii, reprezentări, valori profesionale (S.M.I.R.V.p.) în cursul cercetării* prezintă în detaliu un demers experimental complex de abordare a conflictelor și negocierilor la nivel organizațional, cercetările efectuate fiind amănunțit descrise.

În baza rezultatelor obținute, în cadrul capitolului 7, *Considerații finale: argument în favoarea unei terapii sociale*, Marius Milcu pledează pentru o abordare constructivă a conflictelor, bazată pe stimularea schimbării prin manipularea diferențelor și opozițiilor din cadrul grupurilor și organizațiilor, crescând oportunitățile de evoluție a organizațiilor.