

## Managementul grupului

Ec. Irina RADU

### Abstract

*Working (organizational) group contains one or more individuals that interact regularly in order to achieve a common objective.*

*The organisational group behaviour can react to some factors: using some power categories, using some efficient communication systems, developing the group creativity (by using methods like brainstorming, brainwriting, Delphi technique, writing down in time of the sleep technique, Philips 66 Reunion etc.).*

### Ce este grupul de muncă?

**G**rupurile au fost definite în termeni privind percepțiile, nevoile, motivațiile, compoziția sau alte caracteristici. Pentru scopul nostru, vom defini grupul drept două sau mai multe persoane care interacționează într-o manieră regulată pentru a atinge un obiectiv comun. Grupul de muncă trebuie văzut ca unitatea de bază a structurilor organizaționale, o micro-societate care se naște, crește, se dezvoltă și dispăre. Poate cel mai important rol asumat al grupurilor este că introduc la locul de muncă umanitatea, căldura sufletească și oportunitatea de exprimare individuală.

Pentru a forma un grup de muncă nu este suficientă aducerea într-un singur loc a unui număr oarecare de persoane, pentru că în lipsa unei interacțiuni, a asumării unor roluri sau a stabilirii obiectivului comun, nu poate fi vorba de un grup propriu-zis.

Cauzele formării grupurilor:

1. Atracție interpersonală:
  - apropierea, contactul, interacțiunea;
  - atracția fizică;
  - similaritatea;
  - abilitățile percepute ale celorlalți.
2. Activitățile grupului;
3. Scopurile grupului;
4. Apartenența la grup;
5. Beneficii instrumentale.

**Comportamentele grupurilor** de muncă în context organizațional sunt influențate de mai mulți factori: utilizarea anumitor categorii de putere, care poate însemna influență pozitivă, sau poate genera o rezistență importantă din partea angajaților și lipsă de cooperare; sistemele de comunicare pot fi eficiente sau ineficiente în viața grupului, în timp ce creativitatea de grup poate oferi surse de înscriere a organizației pe coordonatele inovării și succesului.

Conform definiției, coordonatele pe care se fundamentează grupurile sunt:

- un număr redus de membri – ceea ce face posibilă stabilirea de relații interpersonale directe și reciproce;
- interacțiunea – realizată pe baza relațiilor afective de simpatie, antipatie etc.;
- atribuirea unor roluri – poziții în cadrul grupului și cărora le sunt atribuite anumite comportamente;
- existența unui obiectiv comun – fără obiectiv comun nu există grup propriu-zis.

### **Creativitatea în cadrul grupurilor de muncă**

În ultimii ani, una dintre căile cele mai sigure de rezolvare a problemelor apărute în viața organizațiilor a fost aceea de a forma echipe care, pe baza unor metode recunoscute, să ofere soluții ce valorifică potențialul creator uman. Factorii de decizie acceptă tot mai mult ideea că grupurile, de mărime variabilă, au șanse mai ridicate de soluționare a problemelor decât indivizii. În prezent, zeci

de milioane de oameni sunt reuniți în nenumărate colective care nu au decât un singur scop – inovarea în procesul muncii.

Creativitatea de grup s-a impus pentru că răspunde mai bine nevoilor de rezolvare a problemelor nerezolvabile individual în timp util. În practică de multe ori problemele depășesc ca amploare posibilitățile de abordare ale unei singure persoane, iar abordările interdisciplinare obligă la constituirea unor echipe mixte pentru obținerea unor soluții originale. Alte argumente în favoarea creativității de grup pot fi remarcate în tabelul 1, care prezintă raporturile între creativitatea individuală și cea de grup.

Procesul creativ în grupurile de muncă poate fi provocat cu ajutorul unor metode și tehnici, recunoscute pe plan mondial pentru rezultatele benefice pe care le-au avut în creșterea gradului de implicare a angajaților în rezolvarea unor probleme și în antrenarea oamenilor la luarea deciziilor. Dintre acestea vom prezenta pentru început *brainstorming*-ul și *brainwriting*-ul.

**Brainstorming**-ul. Este o metodă de generare a ideilor (asaltul ideilor) concepută de profesorul american Alex Osborn de la Buffalo University. Ideea de la care a plecat în proiectarea metodei a fost aceea că de cele mai multe ori potențialitățile creative ale grupurilor de muncă nu pot fi puse în valoare, chiar sunt inhibitate, de teama oamenilor de a nu părea ridicoli în ochii celorlalți, de a fi judecați greșit de aceștia.

Tabelul 1

Nr. crt.	Creativitatea individuală	Creativitatea de grup
1.	Operativitate în abordarea problemelor simple	Operativitate în rezolvarea problemelor complexe
2.	Judecată independentă, dar comunicare limitată de cunoștințele și experiența individuală	Judecată independentă, dar și dependentă de ideile și cunoștințele celorlalți membrii ai grupului; acționează principiul comunicării nelimitate
3.	Gândire unilateral-explorativă, uneori marcată de prejudecăți și prea puțin disciplinată	Gândire sistemică, multilateral-explorativă, dirijată flexibil și fără prejudecăți; desfășurare programabilă cu ajutorul experților

Nr. crt.	Creativitatea individuală	Creativitatea de grup
4.	Capacitate limitată în producția de idei, de potențialul creativ individual	Capacitate mărită în producția de idei, stimulată de acțiunea convergentă a mai multor indivizi cu potențial creativ
5.	Sistem de evaluare a ideilor dependent de nivelul competenței individuale, cu mare risipă de energie pentru recunoaștere	Sistem multicriterial de evaluare și clasificare a ideilor și forță economică în aplicarea și valorificarea noului
6.	Desfășurarea întregului proces este marcată de riscuri și teama eșecului	Grupurile tolerează riscul, având capacitate mărită de a evita eșecul, datorită șansei mai mari de a găsi o soluție acceptabilă
7.	Dezvoltarea în perspectivă a potențialului creator se realizează prin forțe proprii; șansa perfecționării este limitată	Este o sursă inepuizabilă de stimulare, de la o etapă la alta, a potențialului creator individual; „spațiul de căutare a noului” se extinde continuu

**Sursa:** Ioan Mihaș, *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989.

Brainstorming-ul – metodă propusă de Alex Osborn – se bazează pe patru reguli fundamentale ale gândirii creative:

- *Căutarea în voie a ideilor* – stimularea imaginației și a fanteziei, libertate deplină de exprimare și comunicarea celor mai năstrușnice și trăznite idei, chiar dacă par absurde, neobișnuite, aparent neaplicabile;
- *Amânarea judecății ideilor* – pentru a nu inhiba producția de idei, critica ideilor va fi realizată doar în faza finală de evaluare, pentru început fiind strict interzisă emiterea oricăror opinii critice;
- *Cantitate mare de idei* – este condiția de bază pentru a obține „marea idee” sau soluția cea mai bună (cu cât mai multe idei cu atât mai bine);

- *Schimbul fertil de idei* – membrii grupului creativ pot fi influențați în propriile judecăți de ideile altora, utilizând o serie de proceduri mentale ca analogia, comparația, combinarea, inversarea, toate ducând la o producție mai mare de idei.

Brainstorming-ul poate fi aplicat cu succes în grupuri formate din 6 până la 12 participanți și presupune parcurgerea a trei etape: *pregătirea, desfășurarea și valorificarea producției de idei*. În etapa de pregătire se alege locul de desfășurare și se stabilește încăperea special amenajată pentru a crea o atmosferă destinsă, se asigură mijloacele de înregistrare a ideilor, se formulează problema care trebuie soluționată și are loc transmiterea acesteia. În etapa de desfășurare, liderul grupului se asigură că problema a fost înțeleasă și că dezlănțuirea ideilor este stimulată. Odată ce au fost emise aproximativ 80-100 de idei, se apreciază că poate fi găsită soluția cea mai bună, iar reuniunea poate înceta. Ultima etapă, a evaluării ideilor, constă în selecționarea și clasificarea ideilor pe categorii de aplicabilitate (realizabile imediat, realizabile într-un timp mai îndelungat, inaplicabile), respectiv analiza și evaluarea soluțiilor.

Succesul metodei brainstorming depinde în mare măsură de calitățile și personalitatea liderului care conduce reuniunea. Acesta are sarcini de bază privind prezentarea informațiilor, antrenarea tuturor membrilor la discuții și un puternic rol de catalizator pentru reacțiile personale, interpersonale și de grup. În scopul „manipulării” ideilor de către lider, Alex Osborn propune câteva întrebări care ajută membrii grupului să construiască pe ideile celorlalți: se poate folosi în alt scop?, modificat, cum se mai poate folosi?, să adaptăm?, cu ce seamănă?, să modificăm?, să mărim?, ce să adăugăm?, mai frecvent?, mai puternic?, mai mare?, să micșorăm?, ce să scoatem?, să eliminăm?, să înlocuim?, cu cine?, cu ce?, alt loc?, altcândva?, să rearanjăm?, să combinăm?, să îmbinăm? etc.

**Brainwriting-ul.** Este o metodă simplă în comparație cu brainstorming-ul, dar oferă un număr mai mic de idei, mai bine aprofundate. În literatura de specialitate este cunoscută și sub denumirea 635, ceea ce semnifică faptul că, inițial, metoda presupunea participarea a 6 persoane, care trebuiau să scrie câte 3 idei în 5 minute.

Membrii grupului se așează în jurul unei mese și fiecare persoană își scrie ideile pe o coală de hârtie. Apoi hârtiile se strâng în mijlocul mesei și fiecare persoană primește câte o foaie, alta decât cea pe care a avut-o inițial. Examinând ideile altora, participanții încearcă să le dezvolte sau prezintă noi modalități de abordare. După un interval de timp dinainte stabilit, foile se adună, iar ideile pot fi clarificate și evaluate pe loc.

O variantă a metodei se poate desfășura astfel: fiecare persoană scrie câteva idei, considerate cele mai bune pentru soluționarea problemei, pe o coală de hârtie. După un timp stabilit, hârtiile se transmit de la o persoană la alta într-un sens convenit (dreapta sau stânga). Având în față hârtia vecinului, persoana poate compara ideile scrise cu propriile soluții și alege, în ordinea valorică, trei soluții. Hârtiile se transferă de mai multe ori pe la fiecare membru al grupului, iar atunci când ultimele trei idei sunt apropiate, reuniunea se poate încheia. Soluțiile alese vor fi, apoi, formulate în detaliu. Comparativ cu brainstorming-ul, există unele situații în care brainwriting-ul oferă avantaje considerabile:

- elaborarea ideilor în scris determină oamenii să se exprime mai clar, încurajează profunzimea și atenția;
- oferă tuturor participanților, în mod egal, șansa de a gândi și scrie, eliminând persoanele încăpățânate sau superficiale;
- elimină presiunea creată de ierarhia grupului sau acapararea ședinței de către unu-doi membri ai grupului.

În grupuri, metoda este utilizabilă mai ales atunci când brainstorming-ul este dificil de aplicat.

**Sinectica** – este o variantă a brainstorming-ului și are semnificația de a pune împreună elemente diferite și irelevante. Se mai numește și metoda GORDON, după numele celui care a conceput-o (William Gordon) și a aplicat-o câțiva ani la mai multe firme din Statele Unite ale Americii.

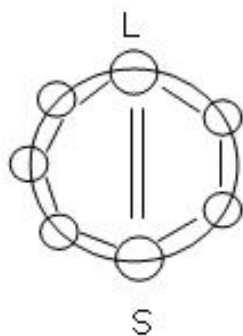


Figura 1

Grupul este de minim 3 persoane și maxim 6, conduse de un lider (L), care lucrează față în față cu un specialist (S), ceilalți membri fiind pe lateral (Figura 1).

Membrii sunt de specializări diferite și temperamente diferite (se recomandă 1 economist, 1 sociolog, 1 fizician, chimist, matematician, biolog, artist, jurist etc. - după natura problemei în discuție).

Sinectica se bazează pe următoarele postulate:

- existența mai multor faze în procesul de creație, stări psihologice succesive;
- cunoașterea acestor stări și faze permite creșterea puterii creatoare a individului sau a grupului;
- aspectele emoționale și iraționale sunt considerate mai importante decât aspectele intelectuale și raționale.

Sinectica acordă o mare importanță stărilor psihologice ale cercetătorului, în special elementul euforic constat la întrezărirea unei soluții. În procesul de creație sinectica utilizează următoarele mecanisme operaționale:

- transformarea neobișnuitului și noului în elemente familiare prin plasarea problemei noi într-un cadru cunoscut;
- transformarea elementelor familiare în elemente neobișnuite prin schimbare, inversare, modificare.

**Tehnica Delphi.** Specific acestei tehnici creative este faptul că membrii nu se întâlnesc față în față pentru elaborarea ideilor. După identificarea problemei, membrii grupului sunt rugați să ofere soluții potențiale prin completarea unui

chestionar. Răspunsurile la chestionare sunt comunicate membrilor, tot individual, după care urmează o nouă rundă de discuții, și procesul continuă până când răspunsurile reflectă consensul sau o soluție potențială a problemei.

Dacă membrii grupului își exprimă opțiunea prin vot, soluția aleasă va fi cea rezultată din însumarea voturilor.

**Tehnica notării ideilor din timpul somnului** este o metodă care se bazează pe premisa că imaginația este eliberată în timpul somnului de orice constrângere sau inhibiție. În măsura în care o persoană este preocupată de soluționarea unei probleme, este posibil ca o soluție deosebită să apară sub forma unor vise.

**Reuniunea Phillips 66.** Este considerată tot o variantă a metodei brainstorming, dar spre deosebire de aceasta permite consultarea mai multor echipe funcționale, formate din câte 6 persoane, numărul participanților la reuniune fiind de maximum 30 (5 echipe a câte 6 persoane). Elementele specifice acestei metode sunt: numărul persoanelor participante este mai mare de 12, structura și organizarea grupurilor creative, durata reuniunii (aproximativ 2 ore) și modul de desfășurare în două faze: discuția pe grupe și dezbateră în plen.

**Concasajul** este o tehnică recomandată de mai mulți autori și constă în “spargerea” problemei în elementele sale componente și înscrierea lor într-o matrice de analiză. Fiecare este supusă unui șir de întrebări înscrise în grila de cercetare (întrebări de tipul cum? ce? de ce? când? unde? cine?). Prelucrarea răspunsurilor la aceste întrebări pot genera noi alternative pentru componentele problemei astfel încât, prin recompunerea întregului să rezulte soluții cu totul noi, inedite.

### **Formarea grupurilor de muncă**

În procesele de formare a grupurilor de muncă sunt antrenate o serie de variabile care determină, în cele din urmă, structura și performanțele acestora: mărimea, normele, rolurile, statutul și coeziunea membrilor grupului (G. Johns, 1996).



**Mărimea** grupului de lucru este legată de satisfacția obținută. În practică, cele mai multe grupuri au între 3 și 20 de membri. Când un grup este mai mare de 20, devine mai dificil ca membrii să interacționeze cu toți ceilalți, astfel că, interacțiunile mai confortabile cu doar câțiva membri provoacă formarea unor grupuri noi, mai mici, în cadrul grupului mare.

Un grup mai mare înseamnă dificultăți în obținerea coeziunii și acordului. În plus, cercetările arată că mulți oameni se inhibă în fața grupurilor mari. Cert este că odată ce numărul membrilor se mărește, cu atât grupul trebuie să-și mobilizeze energia pentru a-și asigura creșterea, în schimb cu atât mai lent va fi ritmul de dezvoltare a grupului.

Studierea grupurilor a căutat să stabilească numărul ideal de membri, dar găsirea unui grup „optimal” este un demers dificil pentru că pune problema legăturilor dintre persoane, respectiv obiectivul propus a fi realizat.

Numărul de legături poate fi stabilit cu formula  $N(N-1)/2$ , în care N reprezintă numărul persoanelor. Dificultățile apar la orice creștere a numărului de membri. De exemplu, într-un grup de 7 persoane apar 21 de legături interpersonale. Într-un grup de 8 persoane, numărul relațiilor crește la 28. Dacă fiecare legătură se dovedește a fi o sursă de energie pentru solidaritate, diferența nu are nicio consecință. În schimb, dacă unele legături constituie sursă de obstacole, grupul își compromite șansele de dezvoltare din cauza celor 7 noi legături rezultate prin prezența celei de-a opta persoane.

**Normele** sunt modele comportamentale pe care grupul le consideră dezirabile și cărora membrii grupului trebuie să li se conformeze. Cu alte cuvinte, normele sunt așteptările pe care le au unii față de alții, conduitele care arată ceea ce indivizii ar trebui să facă sau să nu facă, standarde față de care sunt evaluate comportamentele în grup.

Prin urmare, normele iau naștere din nevoia de uniformitate, și produc uniformitate. Când avem în vedere schimbarea normelor este bine să ne amintim că normele nu există decât în măsura în care indivizii le activează prin atitudinile, raționamentele și comportamentele lor. Sunt „produsele” colectivității și nu pot fi dissociate de aceasta. Nerespectarea normelor atrage după sine sancțiunea din partea grupului.

Așadar, atunci când un membru nu poate accepta cerințele impuse de norme are două soluții: să părăsească grupul sau să încerce să schimbe normele considerate inacceptabile.

În toate organizațiile apar câteva clase de norme care influențează comportamentul membrilor lor: norme de loialitate, norme privind ținuta la locul de muncă, norme privind recompensarea angajaților etc. Apariția normelor este dictată de considerente de reglementare a vieții organizaționale, de obținere din partea angajaților a unei anumite conformări care corespunde scopurilor și care ajută în atingerea acestora.

**Rolurile** sunt poziții cărora le sunt atașate seturi de modele comportamentale dorite și așteptate de la fiecare membru al grupului. De exemplu, în cadrul unei ședințe, nu fiecărui membru i se cere să acționeze ca un secretar sau președinte de ședință, acestea devenind roluri specifice pe care le joacă anumite persoane.

În general, sunt întâlnite două categorii de roluri: *desemnate* (sau alocate) și *emergente*. Din prima categorie fac parte roluri care indică „cine, ce face”, fiind folosite pentru diviziunea muncii și facilitarea realizării sarcinilor. Rolurile emergente se dezvoltă natural pentru a satisface nevoile socio-afective ale membrilor grupului. Un alt inventar al rolurilor prezintă:

- *roluri referitoare la muncă* ce facilitează urmărirea obiectivelor, fiind distinși lansatorul de idei, coordonatorul, criticul, informatorul, anchetatorul, secretarul;
- *roluri privind întreținerea vieții de grup* ce acoperă atribuții vizând reducerea conflictelor, asigurarea securității grupului, a unui nivel moral satisfăcător fiind remarcați stimulatorul, mediatorul, protectorul;
- *roluri individuale* ce urmăresc în prim plan satisfacția personală uneori în detrimentul grupului; se disting aici dominatorul, dependentul, amatorul de prestigiu și avocatul intereselor personale.

Problemele frecvent întâlnite în cadrul grupurilor de muncă sunt ***conflictul de rol și ambiguitatea rolurilor***.

Conflictul de rol apare des în cazul maiștrilor care joacă concomitent roluri diferite; de exemplu în rolul de șef trebuie să satisfacă nevoile oamenilor pe care îi conduce, dar în rolul de colaborator al șefului său ierarhic răspunde de realizarea

unor performanțe. De aici, un posibil conflict între cele două roluri. La fel, membrul unui grup sindical ar putea protesta împotriva unor reglementări legale, dar se va afla în conflict cu rolul de angajat al unei întreprinderi unde nu își poate îndeplini sarcinile.

Ambiguitatea rolurilor se manifestă când scopurile muncii sau metodele utilizate sunt neclare. Absența certitudinii privind modul în care trebuie să acționeze un membru al grupului în fața celorlalți are o serie de efecte cum ar fi: scăderea satisfacției, fluctuație și absenteism, stres și conflicte. Impactul acestora asupra eficienței grupului este evident.

**Statutul** reprezintă nivelul ocupat de un individ în cadrul grupului din care face parte. Este rangul, poziția socială sau prestigiul persoanei acordat ca o apreciere din partea grupului. Statutul provine din poziția ierarhică ocupată (statut formal), și/sau datorită calităților personale recunoscute de colegii de grup (statut informal).

Diferențele de statut au efecte pozitive dar și negative în rândul membrilor grupului. Pe de o parte, diferențele determină persoanele cu statut inferior să depună eforturi pentru a-și îmbunătăți statutul; pe de altă parte, diferențele ridică anumite bariere: membrii cu statut înalt comunică mai mult și au mai multă influență, iar orice comportament care tinde să le modifice poziția este considerat amenințător și perturbator pentru eficiența întregului grup.

**Coeziunea** este o proprietate importantă care măsoară gradul de atractivitate a grupului pentru membrii acestuia. Consecințele unității grupului sunt o mai mare participare la activități, mai multă conformare din partea membrilor și performanțe crescute.

Grupurile caracterizate de o înaltă coeziune oferă motivație membrilor pentru a participa la activitățile grupului. Deoarece membrii doresc să rămână în cadrul grupurilor și le place să rămână împreună, fluctuația și absenteismul scade. Participarea se reflectă și într-un grad ridicat de comunicare în interiorul grupului, ceea ce oferă un sprijin mai mare între membri. Factorii care influențează coeziunea grupului sunt prezentate în tabelul 2.

Tabelul 2

Factori care cresc coeziunea	Factori care reduc coeziunea
Competiția între grupuri	Mărimea grupului
Atracția personală	Dezacordul în privința obiectivelor
Evaluarea favorabilă	Competiția în cadrul grupului
Acordul în privința obiectivelor	Dominația
Interacțiunea	Experiențele neplăcute

Conformarea este stimulată prin coeziune pentru că atractivitatea membrilor oferă o semnificație specială recompenselor și pedepselor acordate indivizilor. Un grup unit exercită o presiune mai mare asupra devianților pentru a-i face să se supună normelor. În fine, coeziunea contribuie la succesul grupului. Studiile în domeniu arată că în grupurile foarte unite, productivitatea membrilor individuali tinde să fie aceeași cu a celorlalți membri, în schimb în grupurile mai puțin unite există o variație mai mare a productivității.

**Puterea.** Există o distincție clară între putere și autoritate. Dacă autoritatea este strâns legată de legitimitate, în sensul acceptării de către cei conduși a deciziilor luate, puterea poate fi exercitată și în lipsa consimțământului subalternilor, prin metode coercitive. Constatăm însă că nu întotdeauna se face această delimitare între cele două noțiuni. Spre exemplu, J. Clifton Williams și George P. Huber arată într-o lucrare dedicată comportamentului uman în organizații că autoritatea managerială poate cunoaște următoarele forme: autoritatea formală, de competență și personală.

Puterea reprezintă, în opinia autorilor, o rezultată a exercitării autorității, așa cum putem urmări în tabelul 3.

Cert este că modelarea comportamentului membrilor grupului se poate realiza fie prin natura poziției ocupate în organizație, fie prin variabile așa-zis neoficiale (caracter, temperament, inteligență).

Tabelul 3

Autoritatea manageriala in grupurile de munca		
Clasificare	Surse	Exemple de putere
Autoritatea formală	Delegarea	Recompensarea membrilor
Autoritatea de competență	Demonstrarea expertizei	Rezolvarea problemelor
Autoritatea personală	Calități personale	Persuasiunea

**Adaptat după:** J. Clifton Williams, George P. Huber *Human Behavior in Organizations*, South-Western Publishing, Ohio, 1986.

Grupul fiind prin excelență un sistem social, rezultă că în paralel cu eforturile de îndeplinire a obiectivelor se nasc relații informale sau trebuințe de natură psihologică, socio-afectivă care nu țin cont de regulamentele și ierarhia oficială. Satisfacerea acestor nevoi socio-afective se realizează prin intermediul unei poziții informale deținute de manager. O asemenea poziție presupune ca managerul să fie cea mai influentă persoană din grup, iar subalternii să se identifice cu aceasta.

### Bibliografie

- 1 Mihuț, I. *Autoconducere și creativitate*. Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989
- 2 Nicolescu, O. *Management*, ediția a III-a, București, Editura Verboncu, I. Economică, 1999
- 3 Popescu, D. *Arta de a comunica*, București, Editura Economică, 1998
- 4 Williams, J. C. *Comportamentul uman în organizații*, South Western Publishing, Ohio, 1986