

Comunicarea în grupurile organizaționale

Ec. Monica RADU

Abstract

Organizational group can be defined as some persons between who exist interactive connections (functional, communication, affective, normative type).

Classification of these groups can reflect the dimension, type of relationship or type of rules included.

Organizational groups and their influence over the individual efficiency and the efficiency of the entire group are interconnected.

Spontaneous roles in these groups sustain the structure of the relationship, and the personality of each individual is formed by the roles played inside the group.

Grupurile în viața socială

Din punct de vedere psihosociologic, grupul poate fi definit ca un ansamblu de persoane între care există legături integrative de tip funcțional, comunicativ, afectiv și normativ. Membrii grupului au scopuri comune, desfășoară activități comune, comunică și stabilesc relații care au o anumită evoluție în timp. Prin natura sa, societatea umană are o organizare grupală, fiind formată din grupuri mari (popoare, etnii, clase sociale) care includ diverse alte tipuri de grupuri mijlocii și mici (colective de muncă, clase de elevi, grupuri de prieteni, familii, cupluri).

Fiecare individ aparține de-a lungul vieții mai multor astfel de grupuri. Deși aparțin aceluiași grup social mare (cetățenii unui oraș, ai unei țări) persoanele aflate întâmplător într-un loc public - stadion, compartiment de tren etc. pot comunica, pot coopera în acțiuni comune, pot stabili relații pasagere de simpatie / antipatie, fără a constitui, în sensul definiției de mai sus, un grup, deoarece unui astfel de ansamblu de persoane îi lipsesc una sau mai multe din trăsăturile definitorii ale grupului: scop, activitate, valori, norme comune, durata în timp a relațiilor. O astfel de *aglomerare incidentală* sau *grupare spontană*, indiferent de mărimea ei, poate fi considerată, din punct de vedere psihosociologic, mulțime, gloată, dar nu grup.

Clasificarea grupurilor

a) **Mărimea** poate constitui un prim criteriu de clasificare a grupurilor:

- **Grupurile mari** - popoare, clase sociale, etnii se caracterizează prin relații sociale stabile, dispun de un instrument de comunicare (limba), au o durată mare în timp, iar rezultatele activității comune se obiectivează în cultura materială și spirituală. Ele constituie obiect de studiu pentru sociologie.
- **Grupurile mici** - sunt formate dintr-un număr restrâns de membri, între care există relații directe, “față în față” (spre deosebire de grupurile mari, ai căror membrii, practic, nu-i pot cunoaște pe toți ceilalți); funcționarea grupului mic presupune un sistem bine precizat de statute și roluri, norme și reguli recunoscute și acceptate de toți, relațiile fiind caracterizate prin durată și evoluție în timp.

b) După criteriul **tipului de relații** existente între membri distingem:

- **Grupuri primare** - în care există posibilitatea ca fiecare membru să-i cunoască pe ceilalți, să interacționeze și să comunice cu fiecare în mod direct; în acest sens, grupul mic este totodată și grup primar pentru că satisface toate cerințele susmenționate: echipa de lucru, muncitorii dintr-un atelier, funcționarii dintr-un birou sau serviciu, elevii dintr-o clasă, studenții unei grupe muncesc sau învață într-un spațiu care le permite să interacționeze direct.

- **Grupurile secundare** au, de regulă, un număr mai mare de membri și sunt compuse din *subgrupuri primare*; membrii lor se cunosc mai mult sau mai puțin, iar relațiile fiecăruia cu ceilalți sunt preponderent indirecte; din acest punct de vedere majoritatea grupurilor organizaționale sunt secundare (ex. angajații unei firme de mărime mijlocie sau mare).
- c) După **tipul de normativitate**¹ existent în cadrul grupului pot fi întâlnite:
- **Grupuri formale**, caracterizate prin relații instituționalizate (prescrise prin modul de organizare al grupului), interacțiunile membrilor fiind guvernate de un număr mare de reguli. Grupurile organizaționale, indiferent de mărimea lor, sunt formale, pentru că relațiile dintre membri se stabilesc pe baza statusului organizațional, a poziției și funcției fiecărui individ; apartenența la grup este și ea reglementată de relațiile contractuale dintre individ și organizație: scopul comun este precis definit, regulile și nomele sunt explicite și impuse (orice organizație are un regulament de organizare-funcționare), durata în timp este predeterminată.
 - **Grupurile informale** se constituie paralel sau în afara grupurilor formale, adeziunea sau apartenența la grup și relațiile interpersonale au un caracter spontan, bazat pe afinități, interese comune, simpatie; activitatea comună este variabilă și nedeterminată, relațiile sunt mai puțin reglementate, statusurile și rolurile se conturează și evoluează mai puțin rigid, durata în timp a grupului este nedeterminată.

În orice organizație grupurile formale sunt constituite după criteriul activității comune: atelierul X produce un anumit subansamblu al produsului fabricii, biroul Y îndeplinește un anumit tip de activitate funcțională; apartenența la grup este dată de specializarea și complementaritatea muncilor realizate de fiecare participant și nu de preferințele sale interpersonale, de simpatii sau antipatii.

¹ **Normativitate** - reglementare a relațiilor prin intermediul unor prescripții (reguli, valori, norme)

Subordonarea grupurilor formale mici și constituirea grupurilor mijlocii este realizată pe același principiu funcțional: mai multe echipe formează un atelier, fiecare secție este compusă din mai multe ateliere, serviciile funcționale sunt compuse din mai multe birouri, ș.a.m.d. Paralel cu existența și funcționarea grupurilor formale iau naștere grupuri informale, a căror activitate poate interfera și stânjeni bunul mers al organizației sau, dimpotrivă, îl poate optimiza.

Constituind veriga de legătură între nivelul social și cel individual, grupul îndeplinește următoarele funcții:

- *funcția de realizare a sarcinii*, care constituie însăși rațiunea de a fi a grupului;
- *funcția de satisfacere diferențiată a trebuințelor* membrilor grupului;
- *funcția de menținere a limitelor grupului* (coeziune și autoreglare), fără de care nu ar fi posibilă realizarea primelor două.

Grupurile organizaționale

Formarea grupurilor de muncă

Tendința de grupare formală și informală a indivizilor în cadrul organizațiilor este dictată de o serie de cauze obiective (ținând de sarcina de muncă) și subiective (individuale și sociale):

- Majoritatea sarcinilor de muncă presupun competența și efortul mai multor persoane, de aceea grupurile formale se constituie pe baza *specializării și complementarității* funcționale; grupurile informale apar din necesitatea de a opune rezistență la unele presiuni ale conducerii, de a se securiza, de a obține unele avantaje, putere, de a-și apăra drepturile.
- Prin cadrul normativ pe care îl impune individului, grupul exercită o formă de *control social*: există reguli implicite și explicite referitoare la rezolvarea sarcinilor, la ce este conduită acceptabilă în organizație (grup formal); atitudinile și opiniile celorlalți pot contribui la conformarea individului (în ambele tipuri de grup).
- Pentru individ, grupul reprezintă un cadru de satisfacere a nevoilor sociale, de afirmare și raportare valorică, un mediu în care își dezvoltă capacitățile, beneficiază de experiența comună, învață de la cei mai

vechi; securitatea și stimularea create de grup încurajează inițiativa și creativitatea; grupul oferă sprijin în situații dificile (ex. conflicte cu conducerea); prin toate acestea, munca în grup poate constitui o sursă de motivație și satisfacție.

Formarea grupurilor de muncă este favorizată de îndeplinirea unor **condiții**: *apropierea fizică* între indivizi și *sarcinile de muncă legate* între ele, fie prin succesiunea operațiilor, fie prin scopul comun, înlesnesc interacțiunea și comunicarea; totuși, stabilirea unor relații durabile între toți membrii grupului este dificilă dacă *numărul* lor este mai mare de 12 (număr considerat de unii specialiști ca limita superioară a grupului mic) și dacă între membri există mari *diferențe de statut, abilități sau educație*. Coalizarea indivizilor aflați în același loc de muncă și structurarea lor grupală poate fi favorizată de *amenințarea externă*.

Apariția spontană de grupări informale este paralelă cu constituirea celor formale și ea răspunde trebuințelor afective, de reputație, de putere ale membrilor. Este inevitabil ca în orice organizație să apară grupuri și rețele de influență și interese, grupuri de presiune, syndicate sau, pur și simplu, grupuri care își petrec timpul liber împreună.

Influența grupului asupra eficienței individuale

Eficiența individuală sau performanța în muncă este determinată de comportamentul de muncă și este influențată de *contingențele critice legate de sarcină* (dacă locul de muncă este aprovizionat cu materiile prime necesare, dacă apar defecțiuni ale utilajelor, întreruperi incidentale ale procesului tehnologic etc.). La rândul său, comportamentul propriu-zis de muncă este determinat de strategiile folosite (metode și mijloace), de efortul depus de individ și este influențat de caracteristicile personale (cunoștințe, abilități, stimulare, motivație). Grupul acționează asupra individului la nivelul tuturor determinanților susmenționați ai comportamentului, influențând astfel performanța în muncă.

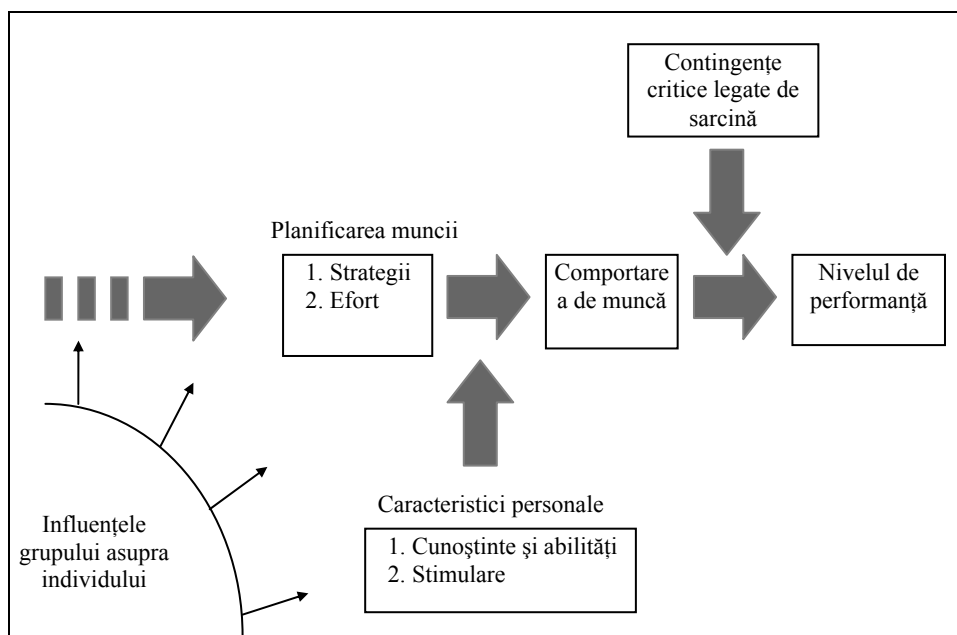


Figura 1 Determinanți majori ai comportamentului în grup și ai nivelului de performanță

Influența grupului asupra cunoștințelor și abilităților: grupul de muncă este un *cadru de formare profesională specifică* prin care se transmit cunoștințele și abilitățile necesare; individul învață de la ceilalți membrii ai grupului cum să muncească corect, cum să folosească canalele de comunicare existente în organizație, învață valorile și normele specifice acesteia, atitudinile și comportamentele care să-i faciliteze integrarea și buna lui funcționare ca membru al organizației. Cu cât organizația este mai complexă și mai formalizată (are un număr mai mare de reguli și mai multe niveluri ierarhice) cu atât această *ucenicie* (formală și informală) este mai importantă.

Influența grupului asupra stimulării: Faptul că individul este conștient de nivelul de performanță al celorlalți membrii ai grupului și că ceilalți, la rândul lor îi evaluează comportamentul, constituie un factor motivațional stimulator. Acest lucru poate duce la *creșterea implicării individului* pentru lucrul bine făcut, prin încurajarea performanței și prin recompense în caz de reușită. Totuși, grupurile

prea suportive (care manifestă o excesivă încurajare și toleranță față de greșeli și inconsecvențe) încetinesc învățarea unor tehnici noi tocmai pentru că lipsește amenințarea sancțiunii pentru non performanță (ca factor motivator) și individul nu se străduiește îndeajuns.

Influența grupului asupra strategiilor: Modul în care sunt folosite resursele materiale și cele individuale în realizarea performanței este parțial prescris de normele organizaționale (există reglementări tehnice de execuție, reguli de protecție a muncii, metode de muncă standard), dar modul în care individul, în situația de muncă, *își gestionează efortul și resursele personale* într-o sarcină anume, pentru a realiza un raport optim între calitate și cantitate, este învățat, în perioada de “ucenicie”, de la ceilalți membri ai grupului. Grupurile bine structurate își au propriile lor norme în această privință, pe care le impun noilor veniți. Cu cât sarcina de muncă este mai complexă, cu atât numărul variantelor de strategie este mai mare și grupul poate exercita o influență mai puternică asupra individului.

Influența asupra efortului: evaluând modul în care muncesc ceilalți, individul își face o idee despre *nivelul acceptabil de efort* și, sub influența presiunilor grupului, are tendința de a se conforma. Grupul descurajează abaterile, într-un sens sau altul de la acest nivel (cei prea harnici sau prea leneși sunt sancționați în egală măsură pentru că atentează la norma de grup).

Eficiență individuală, eficiență de grup

Este discutabil dacă grupul este mai productiv decât membrul mediu sau membrul cel mai bun, pentru că performanța de grup depinde nu numai de vechimea, compoziția, coeziunea lui, ci și de natura sarcinii (dacă el produce obiecte, idei, decizii).

În cazul **deciziei** grupul este mai bun decât membrul mediu. Membrul mediu beneficiază de informație suplimentară și este condus spre decizie de către ceilalți; singur, el nu ar putea realiza o decizie de același nivel.

Atunci când este vorba de producția de **idei**, grupul este superior individului pentru că fiecare membru își are propria lui rețea de comunicări externe, de unde se poate “alimenta” cu informații diverse. În felul acesta grupul are o arie mai largă de informare decât individul dar, mai ales în cazul grupurilor noi, neconsolidate, se pierde mult timp tocmai datorită faptului că grupul, pentru

a funcționa ca entitate, trebuie să parcurgă, mai întâi, etapele de structurare menționate anterior. Cel mai bun membru îmbunătățește performanța grupului prin calitățile sale, dar este ajutat, la rândul său, de grup (efectul de facilitare socială²) prin creșterea stimulării și aprobare specială, ajungând să fie mai productiv în idei și furnizare de informații.

Grupul poate realiza în acest sens performanțe la nivelul celui mai bun membru dacă *există un răspuns* la problema supusă dezbaterii, dacă se poate stabili în timp scurt *corectitudinea răspunsului*, dacă problema este relativ *simplă*, rezolvarea ei necesitând demersuri puține și dacă toți membrii au aceeași *informație inițială*. Dacă sarcina este complexă, cel mai bun îi va convinge mai greu pe ceilalți, aceasta depinzând de cât de expert și cât de convingător este. Performanța grupului în producția de idei poate fi mai scăzută decât a membrului mediu în cazul sarcinilor foarte complexe (când se verifică proverbul “lanțul are tăria celei mai slabe verigi”) sau în cazul în care nu există o diviziune clară a sarcinilor și o coordonare a eforturilor.

Deși deciziile de grup sunt mai lente, ele au unele avantaje, în sensul că discuțiile premergătoare modifică ideile și atitudinile membrilor în sensul convingerii, ceea ce face ca deciziile să fie mai ușor acceptate și să se opună mai puțină rezistență la aplicarea lor.

Absolutizarea valorii și eficienței deciziei de grup este periculoasă din cauza unor *efecte negative* care pot apărea în orice situație când se iau, în organizații, decizii de acest tip. Cele mai frecvente efecte negative sunt “*gândirea colectivă*” (groupthink³) și *înclinația spre risc* (risky shift⁴). Simptomele tipice sunt sentimentul invulnerabilității, risc asumat cu excesiv optimism, credință necondiționată în moralitatea grupului, presiuni asupra indivizilor în sensul conformării, reprimarea ideilor “nepopulare” (cei care se opun grupului sunt

² **Facilitare socială** - efect produs de grup asupra individului în sensul creșterii performanței, explicabil prin faptul că prezența celorlalți crează o stare de activare psihică suplimentară (o echipă de fotbal joacă mai bine atunci când tribunele sunt pline, decât pe un stadion gol, actorul joacă mai bine atunci când are spectatori); nu numai încurajarea manifestă, ci și simpla prezență produc acest fenomen.

³ **Groupthink** - fenomen de distorsiune a raționamentelor produs în grup sub influența presiunii spre conformare

⁴ **Risky shift** - tendința de asumare facilă a riscului în prezența celorlalți, ceea ce nu se întâmplă în cazul deciziilor individuale

etichetați drept răi, slabi, proști, “cozi de topor” etc.), iluzia unanimității și, în consecință, autocenzurarea ideilor neconformiste.

S-a constatat că persoanele înclinate spre a risca sunt mai influente în situații de grup decât cele prudente. Riscul devine, în această situație, o trăsătură dezirabilă, care are o probabilitate mai mare de a fi exprimată în situații de grup, în care intervine fenomenul de “întărire socială”⁵. Aceste fenomene explică de ce, uneori, grupurile iau decizii catastrofale (există exemple celebre, în care grupuri de decizie, formate din experți valoroși, au luat decizii proaste - escaladarea războiului din Vietnam fiind cel mai cunoscut și cel care a atras atenția cercetătorilor asupra fenomenului).

Interacțiunea socială în cadrul organizațional

Roluri formale

Contextul organizațional oferă, prin caracterul formal al relațiilor, repere precise pentru asumarea rolurilor formale de către indivizi:

- Prescripții de rol mai mult sau mai puțin detaliate există în Fișa postului (descrierea atribuțiilor și sarcinilor de muncă, a relațiilor postului în cadrul organizației).
- Regulamentul de organizare-funcționare descrie comportamentele dezirabile și indezirabile și prevede modalități de obținere a conformării indivizilor la modelele dezirabile.
- Grupurile organizaționale generează, așa cum am arătat mai sus norme informale și modele comportamentale care influențează modul de performare a rolurilor formale.

Noii membri, la venirea lor în organizație, se găsesc așadar în fața unor modele comportamentale destul de clare care le ghidează performarea rolului. Creativitatea în rol se manifestă prin elementele noi pe care individul le introduce în maniera de performare a rolului, în funcție de personalitatea sa, fără a se abate de la prescripțiile de rol (atribuții, responsabilități). Rolurile formale permit

⁵ **Întărire socială** - fenomen de încurajare produs de sentimentul apartenenței la grup, chiar dacă ceilalți nu sunt prezenți

creativitate într-o măsură redusă. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât prescripțiile de rol sunt mai precise și lasă mai puțin loc manifestărilor creative. Creativitatea în comportamentul organizațional al indivizilor se manifestă mai ales la nivelul rolurilor informale.

Roluri spontane (informale) în grupuri

Actul interpersonal presupune “jucarea” unor roluri între parteneri, în derularea situației, comportamentul unuia provocând o reacție de răspuns a celuilalt. În acest fel relația însăși se structurează prin exercitarea rolurilor și, în același timp, personalitatea fiecăruia este modelată de rolurile jucate. Aceste modificări la nivel interpersonal (relație) și intrapersonal (trăsături de personalitate) vor influența comportamentele în situații ulterioare.

Tipuri de comportament interpersonal și reacțiile pe care le produc (în perechi complementare):

dirijează, sfătuiește, dă indicații	⇒	respect, supunere
modest, docil, ascultă ce i se spune	⇒	aroganță, dominare
ajută, susține, compătimizește	⇒	încredere, acceptare
se revoltă, este rezervat sau anticonformist	⇒	penalizare, respingere
este de acord, cooperează, este prietenos	⇒	sprijin, afecțiune
este dur, atacă, penalizează	⇒	ostilitate, rezistență
respectă, se confiază, admiră	⇒	sprijin, ajutor
exploatează, respinge, refuză	⇒	neîncredere, inferioritate

Unele din comportamentele de mai sus duc la formarea unor relații interpersonale durabile, pozitive, productive, în timp ce altele produc tensiuni și proastă funcționare a grupului. Integrarea individului în grup depinde de personalitatea lui și de modul în care își ajustează comportamentul în raporturile cu ceilalți membri ai grupului, în diferitele momente ale acțiunilor comune, fiind o rezultată în timp a interacțiunilor sale sociale.

Funcționarea grupurilor presupune asumarea, ocazională sau permanentă, de către membri, a unor roluri complementare, orientate fie spre *realizarea sarcinii*, fie spre *menținerea relațiilor* dintre membri, fie spre *afirmarea și întărirea propriului statut*. Primele două categorii de roluri sunt în egală măsură productive pentru scopurile grupului, deoarece atingerea lor presupune nu numai realizarea sarcinii propriu-zise, ci și optimizarea interacțiunii membrilor. Toate cele trei categorii de roluri duc la satisfacerea cerințelor grupului și a indivizilor, considerați ca entități, în procesul de îndeplinire a sarcinii comune.

Rolurile orientate spre sarcină aparțin vieții "raționale" a grupului, îndeplinind funcții de facilitare a definirii sarcinilor, de atingere a obiectivelor, de planificare a activităților, de alocare a resurselor, de distribuire a îndatoririlor și responsabilităților, de verificare a performanțelor și controlare a calității, de revizuire a activității. Iată câteva posibile roluri orientate spre sarcină:

- *Inițiatorul* - este cel care "pornește," la propriu, treaba, mai ales în primele momente de existență a grupului și este jucat de cel care îi adună laolaltă pe membri. El poate fi la început și lider al grupului, sau poate orienta ulterior activitatea grupului spre o nouă direcție.
- *Clarificatorul* - analizează contribuțiile individuale și desprinde semnificația lor în raport cu sarcina grupului, găsește punctele de legătură între contribuțiile membrilor, îi încurajează pe ceilalți să fie mai preciși și să evite greșelile (expresii specifice: "dacă înțeleg eu bine, vrei să spui că...", "așa cum spuneai...").
- *Ofertantul de informație* - furnizează informații care contribuie la realizarea sarcinii, constând din cunoștințe sau experiențe utile de natură tehnică, sau chiar informații care precizează natura sarcinii. El se poate oferi să caute informații. Contribuția lui caracteristică este de a veni cu informații la momentul potrivit.
- *Cel care pune întrebări* - rolul lui este de a manifesta o atitudine critică referitoare la natura sarcinii sau la modul în care membrii grupului își îndeplinesc sarcinile individuale. El este relativ detașat de ceea ce se întâmplă și poate feri grupul de devieri de la scopurile inițiale.
- *Resoneurul* - are rolul de a însuma contribuțiile celorlalți membri, fără a aduce nimic nou, dar permițând grupului să verifice unde s-a ajuns.

Informal, rolul poate fi jucat de cel care expune pe scurt ce s-a făcut până la un moment dat, dar poate exista și o variantă formală a rolului, când cineva îndeplinește o funcție de secretar, care notează ce se spune și / sau face, furnizând periodic membrilor o dare de seamă. Contribuția lui poate fi importantă pentru că furnizează un punct de pornire clar pentru o etapă ulterioară de activitate, mai ales când grupul se află într-un impas.

- *Elaboratorul* - omul planurilor strategice.
- *Coordonatorul* - poate fi liderul grupului, canalizând eforturile membrilor spre atingerea obiectivelor.
- *Evaluatorul critic* - "ochiul soacrei" - surprinde cu ușurință deficiențele și punctele slabe ale contribuțiilor celorlalți; este orientat spre evaluarea calității rezultatelor.
- *Energizatorul* - este preocupat de mobilizarea eforturilor în respectarea termenelor.
- *Tehnicianul* - maestrul procedurilor, fanaticul aplicării standardelor, are o competență de sarcină deosebită.

Rolurile de menținere fac parte din viața "emoțională" a grupului, îndeplinind funcții de menținere a moralului grupului, de construire a spiritului de echipă, de menținere a grupului ca unitate coezivă, de menținere a disciplinei, de formare a membrilor pe post:

- *Supporterul* - este caracterizat prin căldura raporturilor interpersonale; el îi susține pe ceilalți în ceea ce fac sau îi ajută să se integreze în grup (expresii tipice: "da, așa e...", "bine ai zis..."; comportamente ne verbale: înclinări aprobatoare ale capului, privire directă, zâmbet). Mai ales aspectele neverbale ale comportamentului lor sunt importante pentru că îi încurajează pe cei mai timizi și ajută în acest fel la realizarea sarcinii.
- *Glumețul* - are rolul de a destinde atmosfera și de a prilejui descărcarea tensiunilor apărute în momente dificile ale activității. Deseori glumețul face glume deplasate, care jignesc, ridiculizează pe ceilalți sau chiar sarcina. Grupul se poate antrena în tachinări, dar tendința este distructivă, ducând la pierderea încrederii și a coeziunii. În varianta

pozitivă, glumețul poate contribui la un climat destins, care să favorizeze creativitatea și satisfacția.

- *Sfătosul* - comportamentul este manifestat atunci când cineva face o remarcă personală privitoare la o problemă care preocupă grupul. Oferind celorlalți ceva din experiența proprie, rolul favorizează relaționarea la un nivel mai intim și "spargerea gheții" care este caracteristică relațiilor formale. Relatarea nu este neapărat o dezvăluire a ceva intim, ci mai degrabă o cale de a permite relaționarea nu numai al nivel "profesional", ci și la un nivel mai cald, informal (expresie tipică: "chiar așa mi s-a întâmplat și mie...").
- *Încurajatorul* - mereu optimist, își manifestă deschis încrederea în capacitatea grupului și a fiecărui individ de a-și atinge scopurile.
- *Armonizatorul* - caută să pună de acord părerile și atitudinile membrilor.
- *Împăciuitorul* - este cel care "liniștește apele" și caută soluții în situațiile conflictuale.
- *Standardizatorul* - elaborează și propune reguli pentru comportamentele legate de sarcină și propune standarde de evaluare a performanței.
- *Observatorul / comentatorul* - comentează orice: evenimentele, sarcina, obiectivele, comportamentele celorlalți.
- *Solidarul* - își manifestă apartenența la grup urmând majoritatea.
- *Dispecerul* - încearcă să mențină în funcțiune canalele de comunicare, să faciliteze participarea tuturor.

Rolurile centrate pe afirmarea individului nu au nicio legătură cu sarcina sau cu ceilalți, ci doar cu individul, fiind mai degrabă expresia imaturității:

- *Agresivul* - este mereu în atac, certăreț și revendicativ, încearcă să iasă în evidență contrazicând și întrerupând mereu pe ceilalți.
- *Negativistul* - contestă totul, valoarea obiectivelor, capacitatea grupului de finalizare, valoarea fiecărui individ; este lipsit de tact și jignește pe ceilalți prin disprețul afișat.
- *Infatuatul* - este plin de sine, de importanța meritelor sale, activitatea de grup fiind un prilej de a le etala și de a dobândi o recunoaștere publică.

- *Playboy-ul / cocheta* - este flușturistic(ă); nu este preocupat(ă) de sarcina propriu-zisă, participarea la activitatea grupului fiind mai degrabă un mijloc de a-și testa capacitățile de seducție asupra sexului opus; ceilalți membri ai grupului sunt mai degrabă "public" pentru spectacolul pe care îl oferă.
- *Dominatorul* - îi place să fie șef, nu neapărat pentru responsabilitățile pe care le are, ci pentru prestigiu (elemente expresive tipice: tonul autoritar, întreruperile frecvente ale vorbitorilor, privește "de sus").
- *Neajutoratul* - se plânge mereu că nu poate să facă singur ce are de făcut pentru a ieși în evidență.

Comportamentul organizațional al grupurilor

Verigă de legătură între macrosocial și individ, grupul constituie un mediu cu o puternică influență modelatoare atât asupra individului, cât și asupra organizației în care există și funcționează.

Grupul *produce* relații și obiceiuri, *impune* restricții asupra producției, *exercită presiuni* asupra membrilor în sensul conformării la valorile și normele sale. În grup individul se comportă mai degrabă conform așteptărilor membrilor grupului decât propriului fel de a fi, acceptând sau adoptând un rol și un statut. Noii veniți sunt la început ținuti la distanță sau chiar respinși, dar intensitatea acestei respingeri variază și în funcție de abilitatea individului de a se face acceptat.

Grupul *se opune* schimbărilor impuse din afară, deciziilor la care nu a luat parte pentru că le percepe ca amenințări la existența, securitatea și normele proprii. În astfel de situații apar lideri neoficiali care se opun conducerii oficiale. Când conflictul este fățiș persoane combative, etichetate ca "agitatori" au mai mari șanse să fie aleși lideri, dar când conflictul este latent sau s-a atenuat, în locul lor sunt preferate persoanele etichetate ca "diplomate".

Sub aspect motivațional, grupul, asemeni individului, tinde să-și atingă scopurile proprii. Frustrarea⁶ se manifestă prin reacții negative: *agresiune* împotriva obstacolului sau *deplasarea* ei spre un substitut ("țapul ispășitor"), *regresie*, *fixare* etc.

⁶ **Frustrare** - stare de tensiune și nemulțumire survenită atunci când în calea atingerii unor scopuri se interpune un obstacol

Sintalitatea grupului nu se modifică dacă pleacă cineva sau dacă vine un nou membru, decât dacă personalitatea acestuia este foarte puternică sau dacă deține o poziție influentă.

Tendențe contemporane în valorizarea grupului

După euforia primelor decenii care au urmat descoperirii fenomenelor psihosociale în grupurile de muncă, mișcarea “*relații umane*” și-a diminuat influența în teoria și practica managerială. Grupul continuă să fie considerat ca un factor important în productivitatea în muncă, dar nu unul suprem. Adepții “relațiilor umane” se preocupă prea puțin de CE face omul, acordând atenție doar climatului social. Fiind un factor de *motivație extrinsecă*, climatul grupal are o acțiune relativ limitată, el influențând mai ales absenteismul și fluctuația și mai puțin productivitatea propriu-zisă. Recunoașterea crescândă a importanței Eului și a trebuințelor de auto actualizare a deplasat accentul pe conținutul și semnificația muncii, care constituie factori de *motivație intrinsecă*. Este mai util să faci munca interesantă și atractivă în sine decât să manipulezi gruparea socială. Eficiența grupului în munca propriu-zisă este dificil de prognozat, existând grupuri înalt coezive care sunt slab productive.

Pentru a realiza un nivel optim de motivare se pot folosi și alte pârghii motivaționale extrinseci, multe persoane acceptând munci neinteresante, dificile, penibile, pentru bani, fără a fi interesate de relațiile sociale.

Schimbările tehnologice actuale din industrie au produs și schimbări în aranjarea spațială a membrilor unei formații de lucru și astfel, din cauza distanței, a zgomotului produs de utilaje, a ritmului de lucru, comunicarea între ei este dificilă, ceea ce constituie un argument în plus pentru folosirea și a altor forme de motivare. Aceste neajunsuri nu sunt însă motive de ignorare sau desconsiderare a aspectelor psihosociale în practica managerială. Grupurile pot fi adevărate forțe în creșterea productivității și în promovarea schimbărilor dacă:

- structura grupului formal coincide cu cea a grupului informal;
- liderul formal și cel informal coincid, sau, dacă nu, măcar se înțeleg (rivalitatea dintre ei produce confuzie și lipsă de control, afectând astfel performanța);
- sunt create condiții pentru grupuri coezive;

- există competiție între grupuri (aceasta duce la creșterea coeziunii și a performanței, dar numai până la un anumit punct);
- atunci când se fac schimbări se ține cont de opinia grupului și de eventualele opoziții;
- sunt cunoscute interesele companiei care concordă cu ale grupului;
- personalul de conducere are cunoștințe în domeniul relațiilor umane și posedă totodată abilitățile și motivația necesare aplicării lor în practică.

Performanța în muncă la nivelul organizației va fi influențată de respectarea condițiilor de mai sus, dar interesul și considerația față de angajați trebuie să se manifeste și prin crearea unor condiții bune de lucru și adoptarea unei politici salariale corecte.

Bibliografie

- 1 Abric J. A. *Psihologia comunicării*, București, Editura Polirom, 2002
- 2 Denny R. *Communicate to win*, Kogan Page Limited, 2002
- 3 Osborn A. F. *Puterea ta creativă*, Motorola University Press, 1991
- 4 Osborn A. F. *Cum să devenim mai creativi*, Buffalo University, 1964