

COEZIUNEA GRUPURILOR INTR-O COMPANIE

TOCA(FERENCZ) Elena-Cristina

Conducător științific: S. I. dr. **Beatrice Gabriela COTET**

REZUMAT: Lucrarea reprezintă un studiu efectuat în cadrul unei companii, care are ca scop evidențierea relațiilor dintre membrii unui grup și modul cum acestea influențează climatul de la locul de muncă și eficacitatea și productivitatea în îndeplinirea sarcinilor de lucru.

CUVINTE CHEIE:

Coeziune = variabila care indică gradul de atractivitate al grupului pentru membrii componenți;

Sociograma = reprezentare grafică a relațiilor existente între membrii unui grup;

Sociometrie = ansamblu de tehnici sociologice utilizate în analiza psihosociologică a grupurilor mici, care permit, pe baza de anchete, cunoașterea structurii latente a grupului.

Lider formal = persoana care detine un post managerial cu funcții, obligații și drepturi;

Lider informal = persoana care nu are dreptul sau obligația de a conduce dar care are recunoașterea cu ajutorul căreia capătă influență asupra acțiunilor oamenilor din grupul său.

1 INTRODUCERE

Coeziunea poate fi considerată cea mai importantă variabilă de grup pentru că datorită ei grupul există și funcționează ca o entitate coerentă, de sine statătoare.

Gradul de coeziune a unui grup poate fi determinat cu ajutorul unor instrumente de măsurare.

Instrumentele de măsurare utilizate pentru această lucrare sunt: un chestionar pentru determinarea coeziunii de grup și un test sociometric pentru evaluarea coeziunii de grup.

2 STADIUL ACTUAL

Coeziunea echipei este foarte importantă atunci când se discută despre performanța în organizații deoarece reprezintă un factor esențial pentru existența unui mediu de lucru plăcut.

Totodată este documentat și recunoscut faptul că nivelul individual de performanță este corelat cu climatul socio-afectiv al grupului, iar sinergia de echipă face ca întregul să fie mai mult decât suma părților.

Când vorbim despre coeziunea echipei, vorbim, de fapt, despre:

Aderarea la un set comun de norme și reguli și asumarea identității de grup – Flexibilitate, Adaptabilitate.

Definirea rolurilor fiecărui membru al echipei, dar și folosirea în mod integrat a competențelor individuale în vederea atingerii obiectivelor – Sincronizare, Leadership.

Ajutor reciproc în îndeplinirea sarcinilor – Spirit de echipă.

Gestionarea agendelor personale în favoarea obiectivelor comune și transformarea jocurilor de putere în oportunități de creștere și dezvoltare – Rezolvarea conflictelor, Orientare spre soluții.



Fig. 1. Coeziunea echipei

Setarea clară a așteptărilor proprii în raport cu ceilalți, dar și cu grupul, exprimarea eventualelor frustrări în mod constructiv, exprimarea liberă a emoțiilor, feedback – Asertivitate, Încredere.

Adoptarea deciziilor pe cat posibil in unanimitate, asumarea deciziei majoritatii atunci cand din diferite motive unanimitatea nu este posibila, implicarea activa in implementarea deciziei chiar si atunci cand individul nu a facut parte din majoritate – Comunicare, Negociere win-win, Orientare spre rezultat.

2.1 Beneficiile unui grup coeziv

La prima vedere, coeziunea grupului poate prezenta interes cel mult pentru membrii acestuia, nu si pentru managerul care vizeaza atingerea eficienta a obiectivelor. Implicarea individuala, atitudinea pro-activa si asumarea responsabilitatii par a fi solutii mai inspirate in ecuatia obiective - eficienta.

Un grup prea unit poate fi la fel de greu de condus ca si unul dezbinat, in masura in care opune o rezistenta de tip "sindical" la orice incercare de a-i modifica normele sau corecta directia. In plus, este dificil sa identifici sau sa aloci responsabilitati angajatilor care se prezinta ca un grup atot de bine sudat, incat ajunge sa fie un monolit.

Existenta dezavantajelor nu ar trebui sa descurajeze. Nu exista idei care sa asigure cai sigure spre succes. Practica amendeaza adeseori teoriile, gasind modalitatile adecvate prin care aspectele pozitive sa fie dezvoltate si fructificate. Efortul de a construi un grup unit nu este o activitate ingrata. Ea aduce cu sine cateva aspecte indiscutabil pozitive, de care pot profita, impreuna, membrii grupului si liderul sau managerul acestuia.

Iata cateva dintre beneficiile direct proportionale cu factorul coeziune:

eficienta sporita: o echipa sudata se va coordona mai eficient si va urmari sarcinile coerent;

comunicare mai buna: gratie "luptei" pentru un scop comun, barierele existente de obicei in calea comunicarii se estompeaza, iar membrii grupului dialogheaza deschis si degajat despre probleme si solutii; ideal, acest model poate "contamina" intreaga organizatie;

grad mare de motivare: atunci cand stie ca poate colabora si comunica cu cei din echipa pentru realizarea obiectivelor comune, angajatul vine la serviciu de placere, nu pentru ca "trebuie";

retentie sporita: "De ce sa plec in alta companie, daca aici am tot ce imi doresc (cel puțin din punct de vedere profesional, daca nu material)? In plus, colegii mei au devenit prietenii mei";

profit pentru companie: angajati eficienti si motivati si un grad de retentie semnificativ se vor reflecta pe termen mediu in profitul companiei.

2.2 Cum se obtine o echipa coeziva?

Coeziunea grupului poate sa apara spontan si sa se dezvolte organic in timp. Cand conduci un departament nu ai timp sa astepti aparitia acestui proces natural, din cel puțin doua motive: vei fi interesat ca echipa sa fie unita in jurul unui *anumit* set de obiective/scopuri comune; atunci cand sudarea grupului intarzie, vei dori sa grabesti desfasurarea lucrurilor in sensul dorit (si sa previi, de exemplu, evolutia intr-un sens contrar, si anume stare conflictuala).

Tocmai de aceea, un rol important in dezvoltarea coeziunii echipei il are liderul. Acesta are avantajul viziunii de ansamblu a grupului, in care fiecare membru, caracterizat de anumite particularitati psihologice, experienta si aspiratii profesionale, indeplineste o anumita functie, formala sau/si informala. Astfel, liderul poate initia constructia grupului prin stabilirea scopurilor comune si a responsabilitatilor individuale, adica a modului in care acestea pot fi indeplinite. O decizie inspirata in acest prim pas poate constitui piatra de temelie pentru *teamworking*.

Liderul poate promova tacit anumite norme in cadrul grupului, profitand de puterea pe care exemplul personal o poate avea. De aceea, acceptarea diferentelor individuale sau colaborarea in cadrul echipei sunt norme care trebuie promovate concret si nu declarativ.

Stabilirea obiectivelor echipei si a planului prin care acestea vor fi atinse vor avea drept rezultat un grup coerent si functional - premisa de baza pentru obtinerea unui grup sudat. Viziunea companiei si misiunea departamentului trebuie sa fie concretizate intr-un set de obiective punctuale, care sa poata obtine *commitment*-ul membrilor. Acestea trebuie completate printr-o clarificare a modului in care proiectul va fi gestionat si executat, pe baza unor practici coerente si constante in timp.

Recompensele, legate direct de succesul lucrului in echipa, de colaborarea stransa cu ceilalti colegi si de promovarea valorilor "coezive", contribuie la sudarea grupului. In acest caz, recompensele de ordin non-material (atribuire de noi proiecte provocatoare, "trofee", celebrari etc.) au o mai mare putere de a motiva decat cele materiale (bonusuri).

Toate aceste actiuni vor contribui la crearea unor afinitati intre membrii grupului si astfel la coeziunea echipei. Proiectele dezvoltate impreuna,

un stil de conducere democratic, o legatura comuna (obiectivele echipei) explicita, interese similare sau chiar identice si training-uri in cadru formal sau informal asigura liantul atat de necesar unui departament eficient.

Beneficiul final al acestui proces complex este vizibil. Intr-o echipa sudata, membrii acesteia, desi respecta diferentele individuale, sunt dispusi sa le puna in paranteza pentru a lucra impreuna in vederea atingerii unui tel comun. Este in avantajul companiei sa promoveze coeziunea grupurilor, deoarece telul comun acestora se suprapune propriului interes de afaceri.

3 DETERMINAREA GRADULUI DE COEZIUNE AL GRUPULUI

3.1 Obiectul cercetarii

Pentru determinarea gradului de coeziune al grupului sunt propuse urmatoarele instrumente de masurare:

- Chestionar pentru determinarea coeziunii de grup ;
- Test sociometric pentru evaluarea coeziunii de grup.

Aceste chestionare au fost aplicate unei echipe formata din 11 membri din cadrul societatii X, care desfasoara activitati de inginerie si consultanta tehnica legate de acestea.

3.2 Chestionar pentru determinarea coeziunii de grup

Intr-o prima etapa se da spre completare subiectilor « Chestionarul pentru determinarea coeziunii de grup » si li se cere sa inconjoare varianta de raspuns cea mai apropiata de realitatea climatului in care acestia isi desfasoara activitatea.

Chestionarul are 15 intrebari, printre care amintim :

- Apreciati ca fiind importante obiectivele echipei din care faceti parte ?

- Iti ajuti colegii atunci cand au de rezolvat o sarcina grea ?

- Te simti incurajat sa faci propuneri, sugestii sau sa prezinti problemele care te framanta in fata echipei ?

- Cand lucrezi in grup, ai randament mai mare decat atunci cand lucrezi de unul singur ?

Fiecare raspuns primeste un anumit punctaj(+1 punct pentru DA, 0 puncte pentru OARECUM sau UNEORI si -1 punct pentru NU).

Exceptie fiind intrebarea 6 (Daca ti s-ar oferi posibilitatea de a fi in alta echipa, ai accepta cu placere ?) care se puncteaza invers.

3.2.1 Calculul indicelui de coeziune grupala percepta

In continuare se calculeaza **indicele de coeziune grupala percepta (I. C. G. P.)** pentru fiecare membru al grupului dupa formula:

$$ICGP = \frac{P + N}{u}, \text{ unde :}$$

P - este numarul total de puncte pozitive;
N - este numarul total de puncte negative;
u - este numarul de intrebari din chestionar.

Indicele de coeziune grupala se calculeaza dupa formula:

$$ICG = \frac{\sum_1^U ICGP}{U}, \text{ unde :}$$

U - este numarul total de subiecti.

3.2.2 Interpretarea rezultatelor

Tabelul 1

ICG	Valoare	Semnificatie
(-)	De la - 1 la - 0. 70	Grup disociat
(-)	De la - 0. 69 la - 0. 40	Grup cu relatii tensionale
(-)	De la - 0. 39 la - 0. 20	Grup cu disensiuni
(-)	De la - 0. 19 la - 0. 01	Grup cu inceput de dezorganizare
(0)	0	Grup cu forte contradictorii-poate evolua in sens pozitiv sau negativ
(+)	De la 0. 01 la 0. 20	Grup cu coeziune slaba
(+)	De la 0. 21 la 0. 40	Grup cu inceput de coeziune
(+)	De la 0. 41 la 0. 60	Grup cu coeziune moderata
(+)	De la 0. 61 la 0. 80	Grup cu coeziune puternica
(+)	De la 0. 81 la 1. 00	Grup deplin coeziv

In urma calculului indicelui de coeziune grupala(**0.46**) a rezultat ca echipa are o coeziune moderata.

Coeziunea grupurilor intr-o companie

Avand in vedere ca media vechimii in echipa este de 13 luni, putem concluziona ca rezultatul obtinut este unul bun.

In echipa sunt :

-3 subiecti cu vechime mai mare de 2 ani;

-4 subiecti cu vechime mai mare de 1 an;

-4 subiecti cu vechime mai mica de 1 an.

Cel mai mare punctaj(**0.80**) a fost obtinut de un singur subiect, acesta avand o vechime de 26 de luni in echipa.

Cel mai mic punctaj(**0.13**) a fost obtinut de un subiect cu 7 luni vechime. Acelasi subiect fiind singurul din echipa care a raspuns afirmativ la intrebarea 6(Daca ti s-ar oferi posibilitatea de a fi in alta echipa, ai accepta cu placere ?).

3.3 Test sociometric pentru evaluarea coeziunii de grup

Pentru a mari aria de investigare, puterea de penetrare in psihologia grupului, depistarea cauzelor anumitor fenomene, se va aplica si metoda identificarii si consemnarii socioafective, **testul sociometric**.

Utilizarea acestuia permite tuturor membrilor grupului sa vorbeasca despre relatii pozitive sau negative pe care le intretin cu ceilalti, fiecare trebuie sa verbalizeze atitudini de alegere sau de respingere in legatura cu partenerii de lucru.

Testul sociometric ca instrument de masurare a atractiilor si repulsiilor ce se manifesta intre indivizii ce compun un grup mic, pana la treizeci de subiecti, este un chestionar simplu, ce contine doua grupe de intrebari:

a) Pentru masurarea atractiilor;

b) Pentru masurarea respingerilor.

Aceste intrebari sunt circumscrise unor criterii distincte ce vizeaza viata si activitatea grupului respectiv astfel:

-intrebari ce se refera la activitati structurate(sarcinile de lucru) :

1. Daca ati primi o sarcina dificila, cu care dintre colegii dumneavoastra ati dori sa o indepliniti ? (numiti minimum 3 persoane)

2. Daca unuia dintre colegii dumneavoastra i s-ar da o sarcina dificila, care dintre ei credeti ca v-ar alege sa faceti parte din echipa cu ei ? (numiti minimum 3 persoane)

3. Daca ati primi o sarcina dificila, cu care dintre colegii dumneavoastra nu ati dori sa o indepliniti ? (numiti minimum 3 persoane)

4. Daca unuia dintre colegii dumneavoastra i s-ar da o sarcina dificila, care dintre ei credeti ca nu v-ar alege sa faceti parte din echipa cu ei ? (numiti minimum 3 persoane)

-intrebari care vizeaza activitati nestructurate (de loisir, de petrecere a timpului liber) :

1. Daca ati fi invitat la o petrecere intr-o familie de prieteni si ati fi rugat sa veniti si cu niste colegi de munca, pe cine ati alege dintre colegii dumneavoastra? (numiti minimum 3 persoane)

2. Daca ati fi invitat la o petrecere intr-o familie de prieteni si ati fi rugat sa veniti si cu niste colegi de munca, care ar fi colegii dumneavoastra pe care nu i-ati alege ? (numiti minimum 3 persoane)

3. Daca unul dintre colegii dumneavoastra ar fi invitat la o petrecere intr-o familie de prieteni si ar fi rugat sa vina cu niste colegi de munca, care dintre ei credeti ca v-ar alege sa-l insotiti ? (numiti minimum 3 persoane)

4. Daca unul dintre colegii dumneavoastra ar fi invitat la o petrecere intr-o familie de prieteni si ar fi rugat sa vina cu niste colegi de munca, care dintre ei credeti ca nu v-ar alege sa-l insotiti ? (numiti minimum 3 persoane)

3.3.1 Evaluarea rezultatelor

Dupa aplicarea testelor se trece la urmatorul pas si anume evaluarea rezultatelor, insa acest aspect comporta mai multe etape:

1. Codificarea numelui subiectilor. Fiecare subiect va primi un numar de cod, respectiv o litera din alfabet;

2. Se stabileste punctajul pentru fiecare alegere. Pentru simplificarea calculelor si facilitarea operatiilor se va proceda astfel: pentru alegerea facuta pe locul I se vor acorda trei puncte, pentru cea de pe locul II- doua puncte, iar pentru cea din pozitia a III-a un punct.

Toate rezultatele sunt calculate și introduse într-un tabel de forma :

Tabelul 2

Cod sub	Atracții 1.1		
	I	II	III
A	C	B	E
B	A	F	E
C	A	K	B
D	B	A	C
E	C	K	H
F	B	H	K
G	H	C	A
H	I	E	J
I	H	C	B
J	C	H	B
K	C	B	A

În ceea ce privește așteptările legate de atracții, nici unul din subiecți nu a ghicit în totalitate persoanele care îl vor alege. Din cei 11 subiecți, 3 subiecți au ghicit 5 din cele 6 persoane care i-au ales, și un singur subiect nu a ghicit nici una din persoanele care l-au ales.

În ceea ce privește așteptările legate de respingeri, doar 2 subiecți au ghicit 4 din cele 6 persoane care i-au respins. Patru subiecți nu au o viziune clară asupra persoanelor care îi resping, deoarece nu au reușit să identifice nici o persoană din cele 6 care i-au respins.

Ca și cazuri particulare, subiecții A, B și E care au ghicit în cea mai mare măsură persoanele care i-au ales, la așteptările legate de respingeri nu au reușit să identifice persoanele care îi resping.

Pe de altă parte, subiectul D care nu a reușit să identifice nici o persoană din cele care l-au ales, este perfect conștient de persoanele care îl resping, ghicind 5 din cele 6 persoane care l-au respins.

Subiectul J (care a răspuns afirmativ la întrebarea „Dacă ți s-ar oferi posibilitatea de a fi în alta echipă, ai accepta cu plăcere ?”) se pare că nu este conștient de atracțiile și respingerile celorlalți subiecți în ceea ce-l privește, reușind să identifice doar una din cele 6 persoane care l-au ales/respins.

3.3.2 Intocmirea sociogramelor

Sociograma este reprezentarea grafică a tuturor relațiilor socioafective care există în grup. Aceasta dezvăluie structura socioafectivă a grupului la un moment dat, pentru o situație dată,

adică locul pe care îl ocupă fiecare individ în structura grupului, precum și natura acestei structuri.

Alegerile vor fi configurate în **Sociogramele atracțiilor exprimate** iar respingerile în **Sociogramele respingerilor exprimate**.

Mai întâi se vor desena atracțiile reciproce. Astfel, se va desena cu săgeata cu sens dublu relația de atracție dintre subiectul A și subiectul B; între A și C; între C și K; între B și F; între E și H; între I și H; și între H și J, urmând ca fiecare atracție exprimată să fie desenată cu săgeata corespunzătoare sensului de manifestare a preferinței respective.

Exemplu: D îi prefera pe B, C și A, deci de la D vor fi trasate trei săgeți spre preferințele exprimate de acesta.

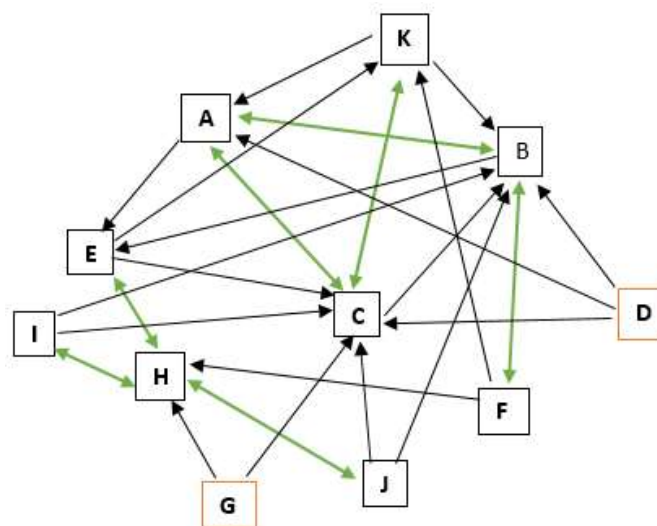


Fig. 2. Sociograma atracțiilor 1.1

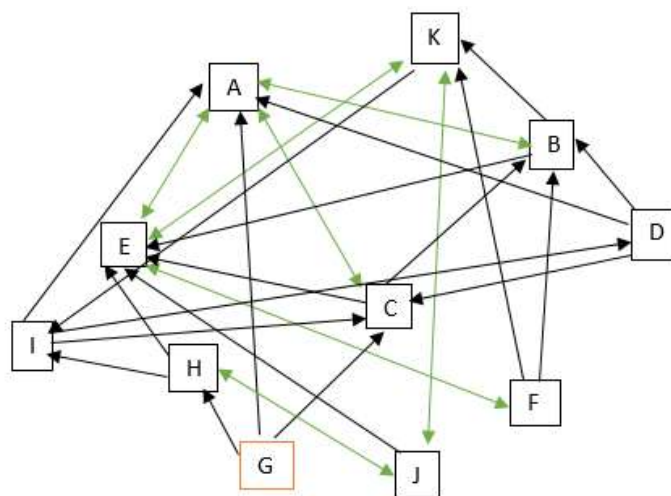


Fig. 3. Sociograma atracțiilor 1.2

In ceea ce priveste atractiile, doar 3 subiecti au ales aceleasi 3 persoane la ambele intrebari, 3 subiecti au ales 4 persoane, 3 subiecti au ales 5 persoane si un singur subiect a ales persoane diferite pentru cele doua intrebari.

Din sociogramele de atractii se poate observa ca exista 7 relatii de atractie reciproca între subiecti.

Subiectii A si B(liderul informal al grupului) care au obtinut cele mai mari punctaje, sunt intr-o relatie de atractie reciproca, lucru benefic pentru grup.

In ceea ce priveste **Sociograma atractiilor 1.1** se poate observa ca subiectii G si D nu au fost alesi alt subiect. Una din explicatii ar putea fi ca sunt nou-veniti in echipa, subiectul G de 3 luni si subiectul D de 4 luni.

Dupa aceleasi criterii se vor realiza si sociogramele respingerilor, incepand cu trasarea respingerilor reciproce si continuand cu cele unilaterale.

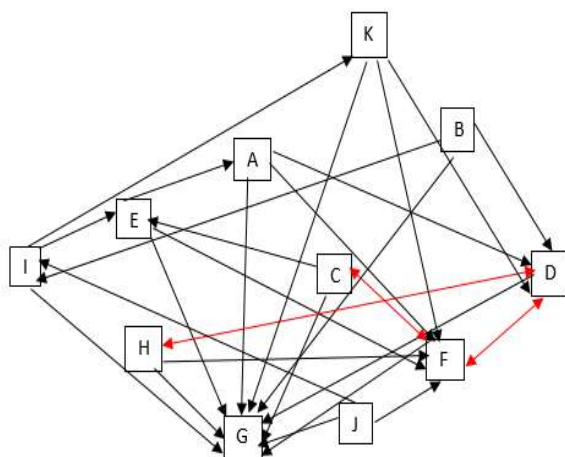


Fig. 4. Sociograma de respingeri 2.1

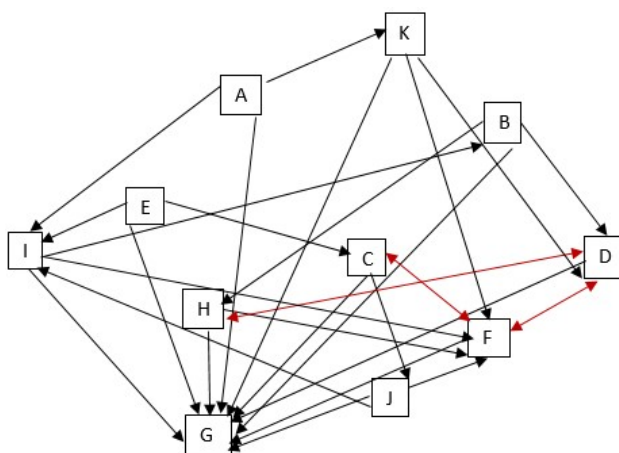


Fig. 5. Sociograma de respingeri 2.2

In ceea ce priveste respingerile, 5 subiecti au ales aceleasi 3 persoane la ambele intrebari, 2 subiecti au ales 4 persoane si 3 subiecti 5 persoane.

Daca sociogramele legate de atractii aratau 7 atractii reciproce, in sociogramele de respingeri avem doar 3 respingeri reciproce, ceea ce confirma rezultatele de la asteptarile privitoare la respingeri(foarte putini subiecti au reusit sa identifice persoanele care ii resping).

4 CONCLUZII PRIVIND DIRECTIILE DE ACTIUNE PENTRU A MARI GRADUL DE COEZIUNE

Liderul formal al colectivului este necesar sa cunoasca parghiile asupra carora trebuie sa actioneze pentru a orienta grupul catre o dezvoltare coeziva. Dar, de fapt, de ce trebuie dezvoltata coeziunea grupului de lucru?

Exista cel putin doua raspunsuri la aceasta intrebare:

- (a) Sarcinile de grup sunt cu atat mai realizabile cu cat colectivul este mai inchegat, acesta ar putea fi considerat efectul pe termen scurt al coeziunii;
- (b) pentru ca de calitatea coeziunii depind performantele colectivului, acesta poate fi considerat efectul pe termen lung al coeziunii.

Principalele directii de actiune sunt:

1. Avantajul sociogramelor este acela de a oferi o radiografie a starii relatiilor pozitive si negative la un moment dat si la o situatie data, putand fi radical diferit pentru o alta situatie.
 2. Cunoasterea modului in care evolueaza colectivul: modul cum se structureaza spontan grupul, care sunt relatiile neoficiale ce apar in grup. Tot din schema relatiilor de grup se pot obtine informatii referitoare la membrii izolati ai colectivului, cei care nu reusesc sa se adapteze, cei care sunt cei mai agreati.
 3. Cunoasterea stadiului atins in formarea coeziunii: calcularea indicelui de coeziune inaintea unei etape importante pentru grup si la o perioada oarecare dupa aceea ne va arata eficacitatea demersurilor intreprinse. Calcularea indicelui in diferite etape ne va dezvalui in ce directie evolueaza grupul: creste coeziunea, stagneaza sau se afla in regres.
- Cele doua instrumente de investigare propuse pot constitui un sprijin deosebit in cunoasterea fundamentelor socioafective ale unui grup, care scapa de obicei observatiei directe; dar mai ales ofera posibilitatea unei actiuni, a unei interventii asupra grupului, care sa tina cont de organizarea sa interna, pentru imbunatatirea functionarii acestuia, ameliorarea coeziunii de grup, dar si in reconstituirea unor echipe omogene.

5 BIBLIOGRAFIE

[1]. Gheorghe Aradavaoica,(1986), *Coeziunea grupurilor ostasessti*, Editura Militara, Bucuresti.

[2]. Golu Pantelimon,(1971), *Psihologie Sociala*, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti.

[3]. Psiholog Berta Orban VARZARU, *Coeziunea grupurilor militare si posibilitati de masurare*, disponibil la:

http://www.e-scoala.ro/psihologie/coeziunea_grupurilor_militare.html

Accesat la data: 08.01.2016

[4]. Myjob (2007). *Coeziunea grupului*, disponibil la:

<http://www.myjob.ro/management-resurse-umane/coeziunea-grupului.html>

Accesat la data: 08.01.2016