

ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII ÎN MANAGEMENTUL GRUPURILOR

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

Filolog Anca-Diana Popescu

Conducător științific: Prof. univ. dr. ing. Anca Drăghici

Referenți științifici: Prof. univ. dr. ing., dr. marketing Angela Repanovici
Prof. univ. dr. ing. Silvia Avasilcăi
Prof. univ. dr. ing. Constantin-Dan Dumitrescu

Ziua susținerii tezei: 24 aprilie 2015

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 10. Știința Calculatoarelor |
| 2. Chimie | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 3. Energetică | 12. Ingineria sistemelor |
| 4. Ingineria Chimică | 13. Inginerie energetică |
| 5. Inginerie Civilă | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 6. Inginerie Electrică | 15. Ingineria materialelor |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 16. Inginerie și Management |
| 8. Inginerie Industrială | 17. Arhitectură |
| 9. Inginerie Mecanică | 18. Inginerie civilă și instalații |

Universitatea Politehnică Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnică – Timișoara, 2015

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității *Politehnica* Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

Cuvânt înainte

Teza de doctorat, „**ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII ÎN MANAGEMENTUL GRUPURILOR**”, este o lucrare de cercetare interdisciplinară, care se încadrează în domeniul problematicii managementului grupurilor din perspectiva sau prin considerarea aspectelor relative la managementul diversității. Tema de cercetare abordată reprezintă o provocare pentru managementul resurselor umane, deoarece acesta trebuie să-și replieze metodele, mijloacele de operare prin considerarea dimensiunii *diversității*, fenomen tot mai frecvent întâlnit în organizațiile din zilele noastre. Domeniul de cercetare abordat se află în centrul atenției cercetărilor naționale și internaționale din ultimii ani, fiind dovedit faptul că în societatea bazată pe cunoaștere, resursa esențială a organizațiilor este cea umană.

Această lucrare a fost finanțată parțial din proiectul strategic POSDRU/159/1.5/S/137070 (2014) al Ministerului Educației Naționale, România, co-finanțat din Fondul Social European – Investește în oameni, în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. Proiectul POSDRU a fost derulat în cadrul IOSUD – UPT (Instituție Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat – Universitatea Timișoara).

Finalizarea, în bune condiții, a programului doctoral a fost posibilă prin grija și îndrumarea permanentă a doamnei conducător științific *prof. dr. ing. Anca DRĂGHICI*. Cu deosebit respect, îi mulțumesc doamnei profesor, fără de care nu a-și fi putut realiza cercetarea și teza. Cuvintele mele sunt prea mici pentru a caracteriza efortul (spiritual, moral și financiar), dăruirea doamnei profesor în îndrumarea și încurajarea mea constantă, pe parcursul anilor în care am urmat studiile doctorale (2011-2015). Nădăjduiesc ca prin realizările mele profesionale viitoare să pot recompensa eforturile și strădaniile sale.

La finalizarea și susținerea publică a prezentei lucrări, se cuvin aduse mulțumiri membrilor *Comisiei de doctorat*:

- În primul rând, Doamnei *prof. univ. dr. ing. Monica IZVERCIAN*, *președinte al Comisiei de Susținere Publică a tezei*, prin a cărei îndrumare și susținere continuă și profesionistă am reușit să-mi ridic nivelul științific și de cunoaștere pe tot parcursul programului doctoral;
- Doamnei *Prof. univ. dr. ing. dr. marketing Angela REPANOVICI* (Universitatea Transilvania din Brașov) pentru recenzia profesionistă a lucrării și observațiile care a contribuit la rafinarea aspectelor de ordin metodologic prezente în lucrare, precum și la reformularea concluziilor cercetării aplicative întreprinse, într-un mod mai pragmatic. Prin pedanta analiză a tezei și observațiile pertinente realizate de domnia sa am reușit să îndeplinesc nivelul științific impus de rigorile programului doctoral;
- Doamnei *prof. univ. dr. ing. Silvia AVASILCĂI* (Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași) pentru recenzia profesionistă a lucrării și observațiile care a contribuit la rafinarea aspectelor de ordin comparativ prezente în lucrare, precum și la reformularea concluziilor cercetării aplicative întreprinse, într-un mod mai pragmatic;
- Domnului *prof. univ. dr. ing. Constantin - Dan DUMITRESCU* (Universitatea Politehnica Timișoara) care m-a inspirat în abordarea/explicarea unor aspecte relative la concluziile și rezultatele ce au decurs din aplicarea scenariului de cercetare. Observațiile domniei sale au fost deosebit de valoroase, contribuind la delimitarea mai clară a unor implicații de ordin managerial a cercetării, precum și la identificarea unor soluții fezabile privind îmbunătățirea proceselor de managementul diversității în managementul grupurilor, având în vedere aspecte comportamentale și de inter-relaționare specifice în comunitățile academice.

De-a lungul celor trei ani de studii doctorale au fost alături de mine membrii *Comisiei de îndrumare*: doamna *prof. dr. ing. Gabriela PROȘTEAN*, doamna *conf. univ. dr. Alina Crisanta MAZILESCU* și domnul *lector dr. Sorin SUCIU*, cărora vreau să le mulțumesc pentru observațiile profesionale făcute la susținerea referatelor mele, observații ce au contribuit la rafinarea și

îmbunătățirea demersului de cercetare și a tezei de doctorat. De asemenea, îmi îndrept gândurile către regretabilul domn *prof. dr. ing. Anghel Tăroată* care a crezut în forțele mele de a finaliza această teză de doctorat și în mod constant m-a încurajat. Dumnezeu sa-l odihnească în pace!

Pe parcursul programului doctoral, prin cercetările aplicative întreprinse asupra managementului unui grup de proiect aferent Universității din Limoges, doresc să mulțumesc dnei Marie-Gersande RAOULT, Director în cadrul departamentului „Carrefour des Étudiants”, unde am desfășurat un stagiul Erasmus+ de 3 luni în perioada mai – iulie 2013. Mulțumiri sincere se cuvin a fi adresate atât doamnei Director Marie-Gersande RAOULT, cât și persoanei de contact care a făcut posibil acest stagiul, prof. dr. ing. Jean-François GUENAL de la IUT Limoges, dar și personalului administrativ de la universitate și tuturor colaboratorilor și colegilor din cadrul Universității din Limoges (în special persoanelor implicate în cadrul departamentului *Observatoire* unde mi-am desfășurat activitatea de cercetare practică). Colegii francezi menționați anterior mi-au oferit suport, sugestii, recomandări și au consimțit și completat chestionarele solicitate, utilizate în cadrul cercetărilor doctorale. Aceste fapte au condus la realizarea unei bune părți a cercetărilor prezentate în cadrul tezei de doctorat.

Aș dori să-i ofer mulțumiri dnei Prof. Dr. ing. Lia DOLGA, Director Departament Mobilități și Cooperări Internaționale din cadrul Universității Politehnica Timișoara și dnei Asistent ing. Hannelore FILIPESCU pentru faptul că mi-au oferit posibilitatea de a realiza un stagiul Erasmus+ în cadrul Universității din Limoges, Franța.

Le mulțumesc de asemenea și autorilor chestionarului personalității multiculturale (MPQ), Prof. Karen Van der Zee și Prof. Jan-Pieter Van Oudenhoven de la Universitatea Regală din Groningen, Olanda, pentru că mi-au oferit posibilitatea de a utiliza acest instrument de investigare a trăsăturilor personalității umane.

Nu în cele din urmă, doresc să mulțumesc familiei mele, părinților mei și viitorului meu soț Vlad, dar și prietenilor, pentru răbdarea, înțelegerea și suportul continuu oferite pe parcursul activității mele de doctorat (2011- 2015). Mulțumesc!

Timișoara, aprilie 2015

Anca-Diana POPESCU

POPESCU, ANCA-DIANA

Aspecte ale managementului diversității în managementul grupurilor

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 14, Editura Politehnica, 2015, 210 pagini, 69 figuri, 71 tabele.

ISSN: 2343-7928

ISSN-L: 2343-7929

ISBN: 978-606-554-978-7

Cuvinte cheie: diversitate, managementul grupurilor, resurse umane, chestionare, prelucrare statistică, aplicație on-line de investigare.

Rezumat: Teza de doctorat prezintă rezultatele unei serii de cercetări interdisciplinare pentru caracterizarea și îmbunătățirea unor aspecte relevante ale managementului grupurilor din perspectiva managementului diversității. Cercetările evoluează din zona managementului diversității (prin sinteza bibliografică privind tendințele actuale și abordările acestui domeniu, relativ la: diversitatea culturală, cultura organizațională; sinteza unor modele ale culturii organizaționale și de management comparat) și a managementului grupurilor (prezentându-se sinteza conceptelor și caracterizarea dimensiunilor comportamentale individuale și de grup, în condițiile diversității culturale). Acestea au constituit baza pentru concepția modelului de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității, precum și a metodologiei de cercetare asociate. Dimensiunile comportamentale considerate în structura modelului, și care sunt relative la nivelul individual și relațional al unui grup, au fost: adaptarea culturală, inteligența emoțională, stilul de comunicare și auto-perceperea rolului în cadrul echipei. Setul de mijloace de cercetare utilizate în investigarea și caracterizarea dimensiunilor comportamentale au condus la definirea unui Tool-box (asimilabil unei baterii de teste), care a constituit nucleul metodologiei de cercetare. Dezvoltarea unei aplicații web proprii a contribuit la operaționalizarea modului de implementare a metodologiei de cercetare. Cercetările aplicative/experimentale (derulate în vederea testării și validării modelului și metodologie) au fost realizate asupra a trei grupuri de învățare și a unui grup/echipă de proiect, fiind propuse măsuri pentru îmbunătățirea managementului grupurilor (a activității și proceselor specifice), prin descrierea profilului comportamental al grupului. Concluziile și rezultatele cercetărilor teoretice și aplicative au condus la atingerea obiectivului de cercetare propus.

CUPRINS

NOTAȚII, ABREVIERI, ACRONIME	7
LISTA DE TABELE	8
LISTA DE FIGURI	11
1. INTRODUCERE	14
2. LĂMURIRI CONCEPTUALE ÎN MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII. ELEMENTE DE MANAGEMENT COMPARAT	26
2.1 CONCEPTUL DE CULTURĂ ȘI DIVERSITATE CULTURALĂ.....	26
2.1.1 Definiții și abordări.....	26
2.1.2 Multiculturalitate, interculturalitate, transculturalitate.....	31
2.1.3 Transferul cultural.....	32
2.1.4 Diversitatea culturală și de gen în organizații.....	33
2.2 DIVERSITATEA CULTURALĂ ÎN ORGANIZAȚII. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....	34
2.2.1 Definiții și abordări.....	34
2.2.2 Modele de abordare a culturii organizaționale.....	40
2.2.3 Dilemele managementului diversității culturale.....	57
2.3 MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII.....	58
2.4 ELEMENTE DE MANAGEMENT COMPARAT. MODELE ȘI ABORDĂRI.....	60
2.5 CONCLUZII.....	64
3. SINTEZA ABORDĂRILOR ÎN MANAGEMENTUL GRUPURILOR – DIMENSIUNEA MULTICULTURALITĂȚII	66
3.1 SINTEZA CONCEPTELOR ȘI ABORDĂRILOR ÎN DOMENIUL MANAGEMENTUL GRUPURILOR.....	66
3.1.1 Definiții. Clasificări. Dinamica de grup.....	66
3.1.2 Aspecte ale inter-relaționării indivizilor în grup.....	69
3.1.3 Aspecte ale comportamentului de grup.....	71
3.1.4 Diferențele culturale în stilul de comunicare.....	74
3.1.5 Dezvoltarea reursei umane.....	76
3.1.6 Managementul conflictelor.....	80
3.2 DELIMITĂRI PRIVIND CONTEXTUL DE REALIZARE A CERCETĂRILOR.....	82
3.2.1 Caracteristici specifice grupurilor de învățare.....	82
3.2.2 Caracteristici specifice grupurilor de lucru pe proiect (echipe de proiect).....	84
3.3 CONCLUZII.....	89
4. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU DEFINIREA METODOLOGIEI DE CERCETARE	90
4.1 PREMISELE DEMERSULUI METODOLOGIC.....	90
4.2 CONCEȚIA UNUI MODEL DE CARACTERIZARE A GRUPURILOR DIN PERSPECTIVA DIVERSITĂȚII.....	92
4.3 CONCEȚIA METODOLOGIEI DE CERCETARE.....	94
4.3.1 Metode și mijloace de cercetare.....	95
4.3.2 Descrierea aplicației web dezvoltate pentru investigarea grupurilor on-line.....	104
4.4 PLANIFICAREA CERCETĂRILOR EXPERIMENTALE.....	107
5. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND CARACTERIZAREA UNOR GRUPURI MULTICULTURALE DE ÎNVĂȚARE	109
5.1 CARACTERIZAREA COMPORTAMENTULUI PRIMULUI GRUPUL DE ÎNVĂȚARE.....	109
5.1.1 Contextul de cercetare.....	109
5.1.2 Analiza și interpretarea rezultatelor obținute.....	110
5.1.3 Concluzii - profilul comportamental al primului grup de învățare.....	115

5.2	CARACTERIZAREA COMPORTAMENTULUI CELUI DE-AL DOILEA GRUP DE ÎNVĂȚARE.....	118
5.2.1	Contextul de cercetare	118
5.2.2	Analiza și interpretarea rezultatelor obținute	118
5.2.3	Concluzii - profilul comportamental al celui de-al doilea grup investigat	124
5.3	CARACTERIZAREA COMPORTAMENTULUI GRUPULUI DE ÎNVĂȚARE DIN CADRUL ȘCOLII DE VARĂ.....	125
5.3.1	Contextul de cercetare	125
5.3.3	Analiza și interpretarea rezultatelor obținute	126
5.3.4	Concluzii - profilul comportamental al grupului de învățare din Franța	135
6.	CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND CARACTERIZAREA UNOR GRUPURI/ECHIBE DE PROIECT.....	139
6.1	CONTEXTUL DE CERCETARE	139
6.2	ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR OBȚINUTE.....	139
6.3	CONCLUZII - PROFILUL COMPORTAMENTAL AL GRUPULUI DE PROIECT	146
6.4	ANALIZĂ COMPARATIVĂ A PERSONALITĂȚII/COMPORTAMENTULUI MULTICULTURAL A GRUPURILOR DE ÎNVĂȚARE INVESTIGATE	148
6.5	CONCLUZII ASUPRA CERCETĂRILOR APLICATIVE REALIZATE	152
7.	CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII.....	153
7.1	CONCLUZII GENERALE.....	153
7.1.1	Asupra cercetărilor bibliografice (capitolele 2, 3)	153
7.1.2	Asupra cercetărilor teoretice (capitolul 4)	154
7.1.3	Asupra cercetărilor aplicative (capitolul 5 și 6)	154
7.2	LIMITĂRI METODOLOGICE ȘI PRACTICE.....	155
7.3	CONTRIBUȚII PERSONALE	155
7.3.1	În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic de specialitate.....	155
7.3.2	În planul dezvoltărilor teoretice	156
7.3.3	În planul cercetărilor aplicative	156
7.4	DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	158
8.	BIBLIOGRAFIE	160
9.	ANEXE.....	171
	ANEXA 1 - MPQ (MULTICULTURAL PERSONALITY QUESTIONNAIRE), J.P. VAN OUDENHOVEN, K.I. VAN DER ZEE.....	171
	ANEXA 2 - CHESTIONAR PENTRU EVALUAREA NIVELULUI DE INTELIGENȚĂ EMOȚIONALĂ	177
	ANEXA 3 - CHESTIONAR PENTRU EVALUAREA STILULUI DE COMUNICARE	180
	ANEXA 4 - TESTUL BELBIN PENTRU EVALUAREA ROLULUI POTENȚIAL ÎN ECHIPĂ ...	184
	ANEXA 5 - FOI DE CALCUL EXCEL UTILIZATE PATRU PROCESAREA RĂSPUNSURILOR DATE DE SUBIEȚII INVESTIGAȚI ÎN CAZUL APLICĂRII CHESTIONARELOR INCLUSE ÎN TOOL-BOX (DISTRIBUIREA CHESTIONARELOR A FOST ÎN SISTEM CREION-HÂRTIE)	189
	ANEXA 6 - FIȘA CU CENTRALIZAREA DATELOR EXCEL PENTRU CELE PATRU CHESTIONARE UTILIZATE.....	194
	ANEXA 7 - INFORMAREA RESPONDENȚILOR FRANCEZI	198
	ANEXA 8 - LISTA ACORDURI ERASMUS PENTRU ECHIPA DE PROIECTE INVESTIGATĂ ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII DIN LIMOGES	203
	ANEXA 9 -ANCA-DIANA POPESCU: LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE REALIZATE	204

NOTAȚII, ABREVIERI, ACRONIME

MPQ	Multicultural Personality Questionnaire
CE	Cultural Empaty (Empatie Culturală)
O	Open-mindedness (Deschidere)
SI	Social Initiative (Inițiativă socială)
ES	Emotional Stability (Stabilitate Emoțională)
F	Flexibility (Flexibilitate)
S1	Stil de comunicare orientat spre acțiune
S2	Stil de comunicare orientat spre proces
S3	Stil de comunicare orientat spre oameni
S4	Stil de comunicare orientat spre idei
IE	Inteligență emoțională
CPS-CSS	Competențe personale scăzute – Competențe sociale scăzute
CPS-CSC	Competențe personale scăzute – Competențe sociale crescute
CPC-CSS	Competențe personale crescute – Competențe sociale scăzute
CPC-CSC	Competențe personale crescute - Competențe sociale crescute
CO	Coordonator
SH	Formator
PL	Creator
ME	Monitor evaluator
RI	Investigator de resurse
TW	Lucrător în echipă
IM	Implementator
CF	Finisor

LISTA DE TABELE

Tabel 1.1. Rezultate semnificative ale raportului <i>The 2013 Culture and Change Management Survey</i>	17
Tabel 2.1. Sinteza conceptului de „cultură”	27
Tabel 2.2. Definiții date culturii organizaționale	39
Tabel 2.3. Taxonomia tipurilor culturale realizate de Trompenaars, adaptat după Bibu (2002)	41
Tabel 2.4. Individualism versus colectivism conform Hofstede (1997)	42
Tabel 2.5. Nivelul distanței față de putere, adaptat după Hofstede (1997)	43
Tabel 2.6. Caracteristicile evitării incertitudinii, adaptate după Hofstede (1997)	44
Tabel 2.7. Masculinitate versus feminitate, adaptat după Hofstede (1997)	45
Tabel 2.8. Termenul scurt versus termenul lung, adaptat după Hofstede (1997)	46
Tabel 2.9. Analiza comparativă a modelelor Hofstede și Trompenaars	48
Tabel 2.10. Diferențe între modelul GLOBE și modelul Hofstede	50
Tabel 2.11. Norme de comportament măsurate de Inventarul culturii organizaționale	51
Tabel 3.1. Avantajele și dezavantajele grupului de muncă	67
Tabel 3.2. Influența grupului asupra conduitei membrilor săi	72
Tabel 3.3. Culturile bazate pe comunicare cu context ridicat versus culturile bazate pe comunicare cu context scăzut	74
Tabel 3.4. Detectorii minciunii, adaptat după Furnham (2005)	75
Tabel 3.5. Evoluția conceptului de inteligență emoțională	77
Tabel 3.6. Definiții ale inteligenței emoționale	77
Tabel 3.7. Componentele inteligenței emoționale	78
Tabel 3.8. Comparație între cele trei modele de bază ale inteligenței emoționale	80
Tabel 3.9. Sinteza definițiilor conceptului de proiect (Aldea, 2013)	84
Tabel 5.1. Vârsta respondenților	110
Tabel 5.2. Interpretare rezultate MPQ obținute în cadrul primului eșantionului investigat	112
Tabel 5.3. Rezultate IE obținute în cadrul primului eșantionului investigat	113
Tabel 5.4. Rezultate stil de comunicare obținute în cadrul primului eșantionului investigat	114
Tabel 5.5. Rezultate Test Belbin obținute în cadrul primului eșantionului investigat	115
Tabel 5.6. Roluri obținute la nivel de grup cu ajutorul Testului Belbin	115
Tabel 5.7. Avantajele și dezavantajele la nivel organizațional și individual	117
Tabel 5.8. Vârsta celor 70 de subiecți investigați	119
Tabel 5.9. Vârsta medie a celor 70 de subiecți investigați	119

Tabel 5.10. Raportul sex-vârstă a subiecților.....	120
Tabel 5.11. Interpretare rezultate MPQ obținute în cadrul celui de-al doilea eșantion investigat (nivel master)	121
Tabel 5.12. Rezultate IE obținute în cadrul al doilea eșantionului investigat	122
Tabel 5.13. Rezultate stil de comunicare obținute în cadrul celui de-al doilea eșantionului investigat.....	122
Tabel 5.14. Rezultate Test Belbin pentru cel de-al doilea eșantion investigat	123
Tabel 5.15. Rezultate centralizate Test Belbin la nivel de grup pentru de-al doilea eșantion investigat (nivel master)	123
Tabel 5.16. Vârsta respondenților din grupul de învățare din Franța	126
Tabel 5.17. Vârsta medie a respondenților.....	127
Tabel 5.18. Vârsta versus sexul respondenților	127
Tabel 5.19. Rezultate MPQ pentru studenții participanți la Școala de Vară – Pre-test.....	128
Tabel 5.20. Rezultate MPQ pentru studenții participanți la Școala de Vară – Post-test	129
Tabel 5.21. Rezultate IE – Pre-Test.....	130
Tabel 5.22. Rezultate IE – Post-Test	131
Tabel 5.23. Stil de comunicare predominant – Pre-Test.....	132
Tabel 5.24. Stil de comunicare predominant – Post-Test	132
Tabel 5.25. Rezultate Test Belbin – Pre-Test.....	133
Tabel 5.26. Rezultate Test Belbin la nivel de grup – Pre-Test	134
Tabel 5.27. Rezultate Belbin – Pre-Test	134
Tabel 5.28. Rezultate Test Belbin la nivel de grup – Post-Test.....	135
Tabel 6.1. Vârsta respondenților din cadrul grupului de proiecte.....	140
Tabel 6.2. Vârsta medie a respondenților	141
Tabel 6.3. Scoruri MPQ obținute în cadrul grupului de proiect	143
Tabel 6.4. Rezultate IE obținute în cadrul grupului de proiect	144
Tabel 6.5. Stil predominant de comunicare obținut în cadrul grupului de proiect	145
Tabel 6.6. Rezultate Test Belbin obținute de grupul de proiecte	146
Tabel 6.7. Rezultate Test Belbin obținute la nivel de grup	146
Tabel 6.8. Total scor obținut la nivel de grup pentru primul grup de învățare (MPQ)	148
Tabel 6.9. Total scor obținut la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (MPQ)	148
Tabel 6.10. Total scor obținut la nivel de grup pentru primul grup de învățare (IE)	148
Tabel 6.11. Total scor obținut la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (IE)	149
Tabel 6.12. Total scor obținut la nivel de grup pentru primul grup de învățare (Chestionar comunicare).....	149
Tabel 6.13. Total scor obținut la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (Chestionar comunicare)	149
Tabel 6.14. Rezultate la nivel de grup pentru primul grup de învățare (Test Belbin)	149

Tabel 6.15. Rezultate la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (Test Belbin)	150
Tabel 6.16. Profilul comportamental a celor două grupuri de învățare	150
Tabel 6.17. Avantajele și dezavantajele la nivel organizațional și individual	151
Tabel 9.1. Stiluri de comunicare - principalele caracteristici	183
Tabel 9.2. Centralizarea răspunsurilor la întrebări – Foaie de răspuns	186
Tabel 9.3. Foaia de analiză preliminară.....	186
Tabel 9.4. Norme pentru inventarul autopercepției.....	187
Tabel 9.5. Caracterizarea rolurilor	187

LISTA DE FIGURI

Figura 1.1. Situația discriminării la locul de muncă într-o comparație EU 27 și România	15
Figura 1.2. Nivelul de interes asupra termenului „managementul diversități” (date furnizate de aplicația Google Trends).....	20
Figura 1.3. Interesul regional asupra termenului „managementul diversități” (date furnizate de aplicația Google Trends).....	20
Figura 1.4. Definierea breșei de cercetare a tezei de doctorat	22
Figura 1.5. Structura tezei de doctorat	23
Figura 2.1. Nivelul de interes asupra termenului „cultură organizațională” (date furnizate de aplicația Google Trends)	38
Figura 2.2. Interesul regional asupra termenului „culturii organizaționale” (date furnizate de aplicația Google Trends)	38
Figura 2.3. Volumul căutărilor asupra termenului „cultură orgnizațională”	39
Figura 2.4. Specificitatea programării mentale umane, adaptată după Hofstede	47
Figura 2.5. Modelul Circumplex.....	51
Figura 2.6. Modelul Denison.....	53
Figura 2.7. Reprezentarea interacțiunii variabilelor individuale și situaționale asociate performanțelor în muncă, după (McCormick și Tiffin, 1979, citat de Topliceanu, 2010).	55
Figura 2.8. Modelul de competență interculturală	56
Figura 2.9. Modelul Farmer-Richman, adaptat după Nicolescu (1998)	61
Figura 2.10. Modelul Negandhi-Prasad, adaptat după Nicolescu (1998)	61
Figura 2.11. Modelul TUNG, adaptat după Nicolescu (1998)	62
Figura 2.12. Modelul lui John Child, adaptat după Nicolescu (1998)	63
Figura 3.1. Principalele caracteristici ale grupului, adaptat după Dumitrescu (2009)	68
Figura 3.2. Etapele de evoluție a grupului.....	68
Figura 3.3. Modelul Bar-On pentru inteligență emoțională.....	78
Figura 3.4. Panoramarea resurselor necesare derulării unui proiect.....	85
Figura 3.5. Complexitatea problemelor și sistemele lor de cunoaștere	87
Figura 4.1. Modelul „cutiei negre” asociat cercetării științifice prin doctorat	91
Figura 4.2. Model de îmbunătățire a grupurilor din perspectiva managementului diversității culturale.....	92
Figura 4.3. Nivele considerate în elaborarea modelului asociat cercetării..	93
Figura 4.4. Modelul de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității	94
Figura 4.5. Metodologia de cercetare adoptată	95
Figura 4.6. Definierea Tool-box, setul de mijloace de cercetare utilizate în investigarea și caracterizarea dimensiunilor comportamentale la nivel individual și relațional.....	96
Figura 4.7 Scala nivelelor corespunzătoare pentru aprecierea trăsăturilor de personalitate.....	99
Figura 4.8. Pagina de înregistrare a respondenților pe aplicația web realizată.....	105

Figura 4.9. Chestionarul pentru evaluarea Inteligenței emoționale (IE)– valabil pe aplicația web creată	106
Figura 4.10. Model de rezultat obținut în urma completării Chestionarului de Inteligență emoțională (IE)	106
Figura 4.11. Model Test Belbin de completat conform aplicației web realizate.....	107
Figura 4.12. Exemplu de rezultat obținut în urma completării Testului Belbin.....	107
Figura 5.1. Distribuția eșantionului în funcție de vârstă	111
Figura 5.2. Sexul respondenților	110
Figura 5.3. Naționalitatea respondenților	111
Figura 5.4. Domiciliul respondenților	111
Figura 5.5. Profilul respondenților	112
Figura 5.6. Reprezentarea grafică a scorului total IE obținut la nivel de grup	113
Figura 5.7. Stilul de comunicare predominant obținut de respondenții primului eșantion	114
Figura 5.8. Rezultate finale la nivel de grup pentru primul eșantion investigat.....	116
Figura 5.9. Distribuția vârstei celor 70 de subiecți investigați	119
Figura 5.10. Sexul subiecților investigați	120
Figura 5.11. Naționalitatea subiecților	119
Figura 5.12. Domiciliul subiecților.....	120
Figura 5.13. Profilul subiecților investigați	121
Figura 5.14. Reprezentarea grafică a IE la nivel de grup – în cadrul celui de-al doilea eșantionului investigat	122
Figura 5.15. Reprezentare grafică stil de comunicare predominant la nivel de grup	123
Figura 5.16. Rezultate finale la nivel de grup pentru primul eșantion investigat.....	124
Figura 5.17. Vârsta medie a respondenților	127
Figura 5.18. Sexul respondenților	127
Figura 5.19. Domiciliul respondenților	126
Figura 5.20. Profilul respondenților	128
Figura 5.21. Rezultate Scoruri MPQ: Pre-test și Post-Test	130
Figura 5.22. Stil de comunicare predominant: Pre-Test versus Post-Test	133
Figura 5.23. Rezultate finale pre-test la nivel de grup pentru grupul de învățare francez	136
Figura 5.24. Rezultate finale pre-test la nivel de grup pentru grupul de învățare francez	137
Figura 6.1. Vârsta medie a respondenților	141
Figura 6.2. Sexul respondenților.....	140
Figura 6.3. Naționalitatea respondenților	142
Figura 6.4. Domiciliul respondenților	141
Figura 6.5. Profilul respondenților	142
Figura 6.6. Reprezentarea grafică a scorurilor MPQ obținute în cadrul grupului de proiect.....	143
Figura 6.7. Total scor IE obținut la nivel de grup	144
Figura 6.8. Reprezentarea grafică a stilurilor de comunicare obținute în cadrul grupului de proiecte	145

Figura 6.9. Rezultate finale la nivel de grup pentru grupul de proiecte investigat.....	147
Figura 7.1. Article Usage Dashboard pentru lucrarea științifică <i>Diversity and Differences in Cross-Cultural Project Teams</i>	157
Figura 7.2. Article Usage Dashboard pentru lucrarea științifică <i>Intercultural Competences in Collaborative Teams</i>	158

1. INTRODUCERE

Societatea prezentului este din ce în ce mai complexă și diversă, iar acest fapt este determinat (și recunoscut de mediul de afaceri și cel de cercetare) de globalizare și creșterea mobilității. La nivel individual, fenomenele sunt percepute prin accesul zilnic, atât în organizații, cât și în afara acestora, la un număr foarte mare de interacțiuni cu persoane care pot să fie foarte diferite de noi înșine, dar cu care suntem nevoiți să interacționăm și să acționăm. Ca urmare, fiecare individ este supus unor presiuni (de tipul oportunităților sau amenințărilor) generate de confruntarea sa cu fenomenul diversității.

În particular, diversitatea la locul de muncă se referă la statutul de a fi diferit și cuprinde toate aspectele în care angajații diferă unii de alții. Aceste aspecte includ caracteristici personale vizibile, precum genul, vârsta, etnia, dar și caracteristici personale mai puțin vizibile, precum competențele, nevoile și stilul de lucru¹. În practica organizațională, fenomenul diversității la locul de muncă este abordată în cadrul managementului comparat și a celui de resurse umane, în contextul managementului strategic. În consecință, managementul diversității implică integrarea abordărilor și practicilor diversității în procesele manageriale și de învățare zilnice ale unei organizații și ale mediului său. Totodată, ***managementul diversității reprezintă dezvoltarea activă și conștientă a unui proces strategic bazat pe valoare, comunicativ și managerial, de a accepta și folosi anumite diferențe și asemănări ca și potențial pentru organizație, un proces ce creează un avantaj competitiv sustenabil pentru aceasta.***

Importanța practică, preocupările intense în domeniul managementului diversității rezidă și din statisticile furnizate în ultimii ani de Comisia Europeană.

Ideea abordării managementului oamenilor din cadrul organizațiilor dincolo de practicile tradiționale ale managementului resurselor umane a fost subliniată și în cadrul unui studiu al ***Comisiei Europene din anul 2003, intitulat, Costurile și beneficiile diversității***². Conform acestui studiu, cele cinci cele mai semnificative avantaje ale implementării politicilor de diversitate active sunt:

- 1) Întărirea valorilor culturale în cadrul organizației;
- 2) Sprijinul pentru creșterea reputației;
- 3) Facilitarea atragerii și reținerii unor resurse umane foarte talentate;
- 4) Îmbunătățirea motivației și eficienței personalului existent;
- 5) Îmbunătățirea inovației și a creativității în cadrul grupurilor de muncă.

Potrivit studiului, s-a remarcat faptul că practicile implementate în domeniul managementului diversității culturale aduc beneficii la nivelul întregii organizații și nu doar la nivelul unui singur departament sau grup de muncă.

Conform ultimului raport al Comisiei Europene, ***Eurobarometrul Special nr. 317 privind Discriminarea în Uniunea Europeană*** lansat la sfârșitul anului 2009, indică *discriminarea pe criterii etnice, pe criteriul vârstei și al dezabilității ca*

¹<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-ro.pdf>

²<http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20Final%20Report.pdf>

fiind cele mai larg răspândite. Ultimele două se remarcă în mai mare măsură drept criterii de discriminare față de rezultatele aceluiași studiu realizat în 2008. Fișa de țară pentru România, aferentă acestui raport, indică aceeași tendință a discriminării pe criteriul vârstei, dezabilității, orientării sexuale și sexului ca în cazul situației la nivel european (Figura 1.1). Ca urmare, problematica discriminării este una de actualitate nu doar la nivel european, dar și la nivel național.

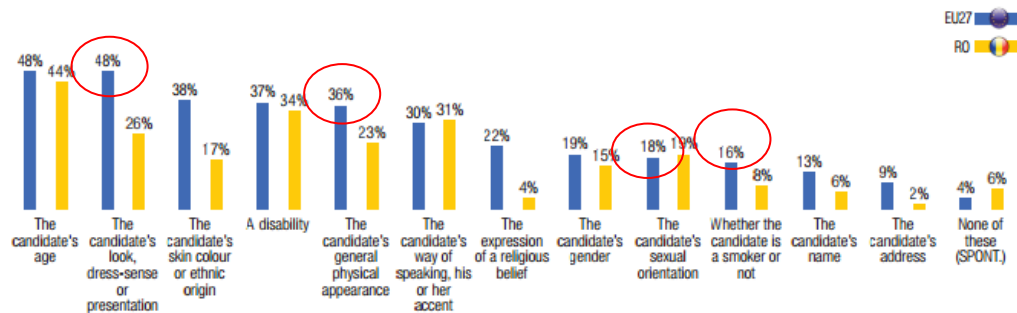


Figura 1.1. Situația discriminării la locul de muncă într-o comparație EU 27 și România³

Mai recent un studiu publicat în anul **2013, de Comisia Europeană și intitulat: Evaluarea diversității – impactul asupra afacerilor** (Assessing Diversity – Impact in Business)⁴ realizat cu sprijinul Platformei Europene a Cartei pentru diversitate⁵ (la care au aderat mai mult de 5500 organizații și instituții, cu peste 15 milioane de salariați, din 12 țări europene). În cadrul acestui raport s-au prezentat studii de caz relative la analiza practicilor de managementul diversității din 9 companii. De asemenea, demne de reținut pentru cercetarea de față sunt:

- *Factorii cheie ce intervin în măsurarea impactului* generat de adoptarea și implementare politicilor de diversitate în companii:
 - o conștientizarea diversității (lipsa conștientizării diversității forței de muncă include lipsa de cunoștințe despre conținutul, motivația, costurile, beneficiile și metodele de măsurare);
 - o Datele și informațiile despre diversitate (managementul datelor);
 - o Indicatori ai diversității (măsurarea impactului diversității reclamă utilizarea unor indicatori relevanți și eficienți);
 - o Evidențierea impactului managementului diversității (învățarea pe baza experiențelor, din exemple de bună practică etc.)
- *Provocările și așteptările în domeniul managementului diversității* sunt (preluate în conformitate cu formulările succinte din raport):
 - o Așteptări:
 - Înțelegerea așteptărilor și obiectivelor, precum și a modului de implicare a liderilor;
 - Folosirea rezultatelor și a concluziilor studiilor de evaluare a impactului în procesul decizional;

³http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_ro_en.pdf

⁴http://ec.europa.eu/justice/events/hle-2013/files/assessing_diversity2013_en.pdf

⁵http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm

- Abordarea (explicarea și orientarea) comportamentului în mediul eterogen din punct de vedere al relației cauză – efect;
- Metodologii:
 - Actualizarea, suplimentarea datelor, informațiilor prezente în baze (sisteme) de date;
 - Existența unor indicatori adecvați;
 - Asigurarea unei perioade corespunzătoare în ciclul concepție – implementare – evaluare pentru ca efectele să fie vizibile;
- Integrare:
 - Evaluarea globală a impactului; Impactul asupra personalului (mediul intern) și a consumatorilor (mediul extern);
 - Evidențierea rezultatelor în inovare, creativitate și învățare (individuală și de grup, organizațională);
 - Modul în care îmbunătățirea proceselor afacerii se relaționează (integrează, adică sunt determinate de) cu rezultatele financiare, precum și cu creșterea și dezvoltarea afacerii;
- Învățarea:
 - Cunoașterea permanentă a nevoilor și deschiderii de învățare;
 - Conștientizarea învățării în întreaga organizație (learning organization);
- Comunicare:
 - Comunicarea rezultatelor și schimbărilor prin metode adecvate (eficiente și eficace) tuturor stakeholderilor;
- Vizibilitate:
 - Constituirea unor exemple de bună practică relativ la măsurarea impactului, și care să fie diseminate;
- Cercetare:
 - *Identificarea unor metode și a unor indicatori de măsurare a impactului, și care să fie ușor transferabile în orice organizație sau domeniu, sector de activitate;*
 - *Identificarea unei tipologii a metodelor și indicatorilor de măsurare și care să asigure transferabilitatea acestora pentru companii de diferite dimensiuni și din diferite sectoare de activitate.*

Concluzia studiului, Comisiei Europene din 2013, este aceea că organizațiile conștientizează aportul pozitiv pe care managementul diversității îl are asupra creșterii și dezvoltării afacerii, recunoscut fiind faptul că organizațiile și instituțiile publice semnatare ale Cartei pentru Diversitate sunt campioni ai beneficiilor managementului diversității (cauza fiind accesul la baza de date cu exemple de bună practică existentă la nivelul acestei Platforme Europene).

În același context al managementului diversității apare asocierea acestuia cu perspectiva diversității culturale. În acest caz semnalăm rezultatele a două studii relevante la nivel internațional citate de (Drăghici, 2015), și care susțin importanța și motivarea abordării temei de cercetare aferente prezentei teze de doctorat.

La nivel internațional, în anul 2013 rezultatele **The 2013 Culture and Change Management Survey** (Sondajul asupra culturii și managementul schimbării, realizat de Booz & Company, publicat în 14 noiembrie 2013⁶) au recunoscut că dimensiunea cultură este de importanță critică pentru succesul de afaceri în cazul organizațiilor de la nivel internațional (Tabelul 1.1). Acesta a fost răspunsul a 84% din respondenți (2219 participanți la sondaj).

Tabel 1.1. Rezultate semnificative ale raportului **The 2013 Culture and Change Management Survey**⁷

Valori	Comentarii
84%	Din respondenți consideră cultura organizației din care fac parte ca fiind critică pentru succesul afacerii.
66%	Din respondenți afirmă că, cultura este mai importantă decât strategia sau modelul de operare.
45%	Din respondenți nu percep propria cultură organizațională ca fiind manageriată eficientă.
47%	Din respondenți nu simt că dimensiunea culturală este o parte importantă a agendei echipei de lideri (top management).
44%	Din respondenți consideră că schimbarea organizațională ar trebui să dureze mai puțin de un an.
48%	Dintre respondenți gândesc că nu au capacitatea de a realiza schimbări eficiente.
51%	Din respondenți au opinia potrivit căreia cultura organizațională are nevoie de o schimbare majoră.
35%	Din respondenți consideră cultura propriei companii ca fiind manageriată eficientă.

Cercetarea a fost dezvoltată pentru o mai bună percepție a culturii (dimensiunilor sale, impactului asupra schimbării și pentru a determina barierele ce apar în transformările organizaționale continue, dar și pentru succesul acestora. Mai mult, în completarea rolului critic pe care îl are cultura în generarea succesului organizației, respondenții au sugerat o puternică corelație între succesul programelor de schimbare și cazurile în care cultura a fost considerată pentru favorizarea proceselor de schimbare (Drăghici, 2015).

Cercetarea poate fi considerată ca bază pentru un demers holistic orientat asupra culturii, menit să introducă schimbări în organizație în vederea obținerii unor rezultate foarte bune. În ciuda rolului său critic, totuși, există o disparitate de opinii asupra modului în care cultura este văzută, percepută de companii și modul în care este abordată sau manageriată. Mai mult de jumătate din participanții la sondaj, au raportat că organizațiile lor manageriază cultura în mod eficient (aspecte ale culturii organizaționale și ale diversității culturale), și mai mult de jumătate dintre respondenți au recunoscut nevoia unei revizii majore a problemelor culturale.

O altă cercetare a cărei rezultate sunt relevante pentru tema abordată este: **The DiversityInc Top 50**, dezvoltată în rândul companiilor din Statele Unite și

⁶http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf

⁷ Sinteza după: Aguirre D., von Post R., Alpern M. (2013), Culture's role in enabling organizational change, Booz & Company, publicat în 14 Noiembrie 2013, <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/cultures-role-organizational-change>

derulată ca sondaj pe baza unui chestionar având 300 de întrebări. Rezultatele cercetării publicate în 2013 au dovedit schimbarea de paradigmă a managementului resurselor umane sub impactul pieței forței de muncă internaționale și globale. În anul 2013, cercetarea s-a aflat la ediția a 14-a, participând 893 de companii (față de cercetarea din 2012 la care au participat 587).

Raportul **DiversityInc Top 50** a remarcat faptul că, în cadrul companiilor, au fost stabilite și implementate consilii pentru sprijinul programelor de training în domeniul diversității. Principalele tendințe ale diversității culturale identificate au fost:

- Numeroase companii, corporații au început să înțeleagă valoarea de afaceri a inițiativelor managementului diversității;
- Problematika managementului diversității a evoluat continuu de la an la an (dovedit prin mărimea chestionarului), ceea ce a condus la rafinarea și îmbunătățirea rapidă a strategiilor manageriale corelate cu managementul diversității;
- S-au înregistrat progrese considerabile în toate cele patru domenii considerate ale managementului diversității: (1) abilitatea companiilor de a atrage, recruta talente diverse, (2) abilitatea companiilor de a reține, fideliza/angaja și promova talente, (3) măsura în care top leadership-ul se implică și are o reprezentare diversă, (4) diversitatea furnizorilor (evaluarea modului în care dezvoltarea furnizorilor este eficace).

În afara caracterizării oferite prin studiile și rapoartele Comisiei Europene, precum și a cercetărilor relevante la nivel internațional prezentate anterior asupra problematicii managementului diversității, se impune investigarea importanței și intensității preocupărilor în plan științific. Ca urmare, într-o cercetare asupra celor mai citate studii⁸, manuale de specialitate asupra managementului diversității se constată că acesta este abordat în cadrul managementului resurselor umane, **neexistând decât câteva tratate relevante dedicate în exclusivitate problemelor managementului diversității:**

- Barak, M. E. M. (2013). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage (273 citări);
- Özbilgin, M., Jonsen, K., Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Surgevil, O. (2012). *Global diversity management*. Oxford University Press Inc. (97 citări);
- Laroche, L. (2012). *Managing cultural diversity in technical professions*. Routledge. (61 citări).

Manualele de managementul resurselor umane care includ probleme ale managementului diversității și care sunt intens citate sunt:

- Nel P. S. (2011). *Human resources management*. Oxford University Press (citat de 233 ori);
- Stahl, G. K., Björkman, I., Morris, S. (Eds.). (2012). *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar Publishing (citat de 72 ori);
- Brewster, C., Mayrhofer, W. (Eds.). (2012). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing (citat de 39 ori).

⁸ Cercetare efectuată pe portalul Google Scholar, având drept cuvânt cheie: diversity management. Limitarea domeniului de căutare la perioada 2014 – 2015, nu este relevantă deoarece citarea este absentă sau foarte mică.

De menționat este faptul că probleme disperse din managementul diversității (identificate prin căutare în baza de date Google Scholar) a scos la iveală existența următoarelor tratate:

- Meredith **Belbin**, R. (2011). *Management teams: Why they succeed or fail*. *Human Resource Management International Digest*, 19(3) (citată de 2126 ori)
- Otten, S., **van der Zee, K.**, Brewer, M. B. (Eds.). (2014). *Towards Inclusive Organizations: Determinants of Successful Diversity Management at Work*. Psychology Press (articolele acestor autori sunt citate în intervalul 90 - 272 ori)
- Dipboye, R. L., Colella, A. (Eds.). (2013). *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Psychology Press (citată de 101 ori).

După cum se va vedea în teza de doctorat, lucrările lui Meredith **Belbin**, R. (2011) și Otten, S., **van der Zee, K.**, Brewer, M. B. (Eds.). (2014) au fost considerate drept referențial în cercetare.

Concluzia demersului de ierarhizare a tratatelor și manualelor după nivelul citărilor lor a condus la ideea că problematica managementului diversității este de actualitate pentru cercetare, că aceasta se află ancorată în zona managementului resurselor umane (*clasic, internațional sau comparat*), existând însă aspecte dezbătute, studiate individual⁹ și nu într-o viziune integratoare (luând în considerare mai multe variabile ale diversității).

Cea mai extinsă cercetare la nivel mondial care a inclus și aspecte ale managementului diversității este realizată prin **proiectul GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness**¹⁰ și care a fost publicată în: Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). (2013). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Routledge (citată de 386 ori). Lucrarea prezintă problematica inter-relaționării dintre leadership, cultura organizațională (ca elemente definitorii ale comportamentului organizațional) și cultura socială, sub impactul globalizării afacerilor, recurgând la prezentarea rezultatelor unei cercetări exhaustive (în 61 de țări și un eșantion format din 950 organizații) realizate pe baza unui model ce are la bază modelul culturii organizaționale a lui Gert Hofstede (1980). Remarcăm astfel, că această lucrare este tangentă la problematica de cercetare abordată prin teza de doctorat. Totuși, modelul GLOBE este foarte popular (de referință) în rândul cercetătorilor și a practicienilor din domeniul managementului diversității și a comportamentului organizațional, scenariul de cercetare propus (inclusiv instrumentele de tip chestionar cu care el operează), fiind utilizate în tot mai multe țări pentru caracterizarea inter-relației leadership, cultura organizațională și cultura socială.

Ca o concluzie asupra **nivelului de interes asupra managementului diversității** la nivel mondial, în figurile 1.2 și 1.3 se prezintă rezultatele căutării termenului de-a lungul perioadei 2004 – 2015, în rândul utilizatorilor din întreaga lume.

⁹ Teme de cercetare intens dezbătute sunt: problemele discriminării, diversității la locul de muncă, performanța determinată de diversitate, studii asupra diferențelor de gen, diversitatea în cazul emigranților/imigranților și a expatriaților etc.

¹⁰<http://business.nmsu.edu/research/programs/globe/>

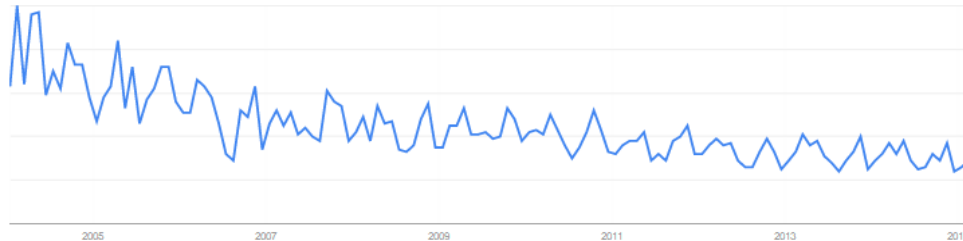


Figura 1.2. Nivelul de interes asupra termenului „managementul diversității”
(date furnizate de aplicația Google Trends)

În figura 1.3 se observă un interes pentru căutare în domeniul managementului diversității a cărui nivel relativ oscilează între 20% și 40%¹¹. De asemenea, și tendințele estimate pentru următoarea perioadă (vizualizat până în februarie 2016) se situează tot în acest interval.

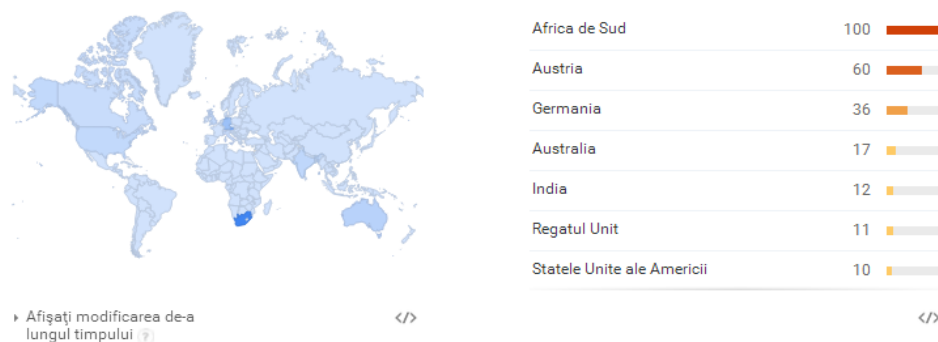


Figura 1.3. Interesul regional asupra termenului „managementul diversității”
(date furnizate de aplicația Google Trends)

În figura 1.3 se observă că interesul cel mai mare pentru termen este în Africa de Sud (indexul volumului căutărilor este 100%, justificat prin reminiscentele apartheid-ului și situația unei diversități culturale accentuate), Austria (indexul volumului căutărilor este 60%), Germania (indexul volumului căutărilor este 36%) și Australia (indexul volumului căutărilor este 17%). Fenomenele demografice și socio-culturale aferente acestor țări pot explica aceste rezultate.

Situația interesului (volumul căutărilor) asupra termenului „managementul diversității” cu aplicația Google Trends evidențiază termeni sau concepte similare, sinonime sau terminolog asemănătoare cum sunt: *diversitatea în management* (100%), *diversitatea managementului* (100%), *management și diversitate* (90%), concepte asemănătoare semantic, dar care pot genera și erori de interpretare sau de înțelegere corectă a termenului; *managementul diversității la locul de muncă* (25%) și *diversitatea locului de muncă* (20%), termeni cu index de interes relativ asemănător, ceea ce desemnează un interes de rang doi pentru problema semnalată (după managementul diversității) de rezultatul căutărilor.

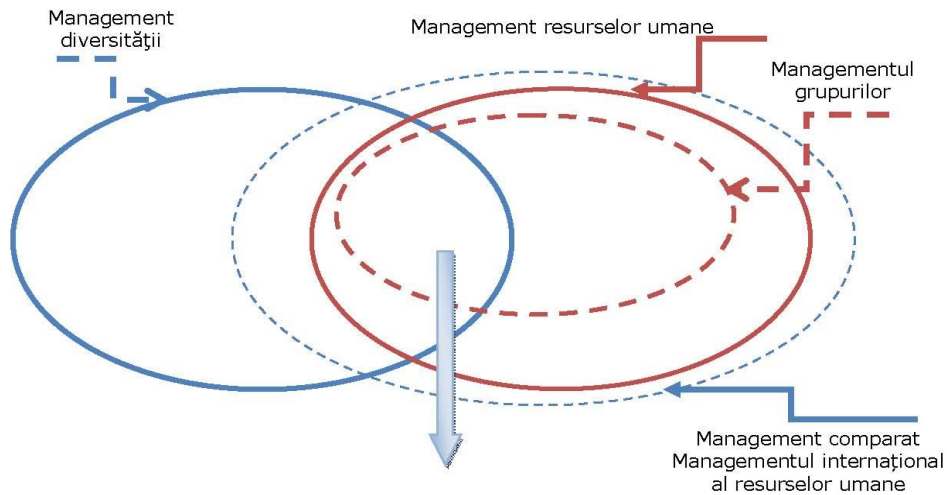
¹¹ Graficul este reprezentat pe baza valorilor numărului de căutări efectuate pentru un anumit termen raportat la numărul total de căutări efectuate pe Google în timp

Ca o concluzie generală asupra celor menționate până în prezent, se poate afirma că abordarea managementului diversității (cu referire la diversitatea culturală și a impactului pe care aceasta o are asupra managementului proceselor de afaceri și a managementului organizațiilor) în organizații este o temă de interes atât pentru cercetare, pentru manageri, dar și pentru instituții naționale și/sau internaționale care urmăresc fenomene cum sunt: impactul asupra pieței forței de muncă, migrația forței de muncă, discriminare, egalitate de șanse etc. De asemenea, se remarcă faptul că cercetările în domeniu sunt în mare parte rezultatul unor abordări din perspectiva unei singure discipline (cel mai adesea managementul resurselor umane), lipsind abordările interdisciplinare și cele care se orientează spre a oferi metodologii simple de diagnostică a problemelor în vederea soluționării lor. Totodată, se remarcă puține cercetări prezente în referențialul de specialitate relative la managementul diversității culturale la nivelul grupurilor de muncă (pentru îmbunătățirea comportamentului de grup, în cazul în care acesta are un grad de eterogenitate relativă), cercetările concentrându-se pe probleme globale de la nivel organizațional.

În acest context se situează cercetările prezentei lucrări.

Tema de cercetare abordată în teza de doctorat este definită de domeniul problematicii managementului grupurilor din perspectiva sau prin considerarea aspectelor relative la managementul diversității în cadrul acestora. Ca urmare, tema reprezintă o provocare pentru managementul resurselor umane, deoarece acesta trebuie să-și replezeze metodele, mijloacele de operare prin considerarea dimensiunii diversității, fenomen tot mai frecvent întâlnit în organizațiile prezentului. Este de așteptat ca prin mix-ul abordărilor aferente managementul resurselor umane și a managementului diversității să se obțină soluții de îmbunătățire, optimizare a proceselor decizionale și care vor avea ca efect mai buna valorizare a capitalului uman în organizații convergent cu creșterea performanțelor acestora și obținerea unui avantaj competitiv sustenabil. Pe de altă parte, din perspectiva individuală a resursei umane, considerarea managementului diversității va facilita o mai bună (rapidă) integrare a sa în organizație, astfel încât atitudinile, cunoștințele, competențele și expertizele sale să fie mai bine poziționate în cadrul entității formale (grup) de la nivel organizațional, înglobându-se și armonizându-se competențelor de bază (*core competence*) ale întreprinderii. În figura 1.4 se reprezintă localizarea breșei de cercetare la intersecția mai multor domenii ale managementului.

Ca urmare, scopul cercetărilor teoretice și aplicative întreprinse prin programul doctoral (2011 – 2015) a fost investigarea modului în care trebuie să opereze managementul resurselor umane, în general, a grupurilor în special din perspectiva managementului diversității, în dorința de a îmbunătăți modul de acțiune al grupurilor eterogene (având un nivel relativ mare al diversității dimensiunilor considerate în cadrul cercetărilor realizate). Această modalitate/strategie de cercetare pentru îmbunătățirea managementului grupurilor prin considerarea simultană cu managementul diversității a fost determinată de tendințele actuale relative la fenomenul internaționalizării, globalizării piețelor, precum și a modului de derulare a activităților întreprinderilor, dislocate geografic și cultural (transcultural, inter-cultural). De asemenea, din punct de vedere aplicativ, *cercetările efectuate vor conduce la elaborarea unei metodologii de investigare a unor aspecte relativ la managementul diversității în grupurile de muncă.*



	Nivel organizațional	Nivel individual
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea/Optimizarea managementului grupului, mai ales a activităților de planificare, organizare și control; • Îmbunătățirea comportamentului grupurilor în ansamblu lor (inter-relaționare, comunicare, orientarea spre performanță); • Suport decizional în managementul resurselor umane, avantaj competitiv prin valorizarea capitalului uman; 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea comportamentului individual în cadrul grupului: <ul style="list-style-type: none"> ○ Empatia profesională, ○ Comunicare profesională ○ Inter-relaționare profesională; • Facilitarea integrării; • Armonizarea competențelor individuale în cadrul competențelor de bază ale organizației; • Creșterea productivității muncii și a performanței; • Creșterea satisfacției în muncă;
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbări în practicile în managementul resurselor umane; • Consum suplimentar de timp alocat managementului diversității culturale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicte generate de percepția diferită a sarcinilor, rolurilor; • Neînțelegeri în procesele de comunicare, inter-relaționare; • Discriminare, stereotipuri și prejudecăți; • Consum suplimentar de timp pentru înțelegerea diferențelor culturale și acceptarea lor.

Figura 1.4. Definirea breșei de cercetare a tezei de doctorat

Pe baza acestor considerente de ordin problematic și fenomenologic care au condus la definirea și clarificarea temei de cercetare, s-au putut formula obiectivele cercetării și modalitatea de atingere a acestora.

Obiectivul general al tezei de doctorat este realizarea de cercetări interdisciplinare pentru caracterizarea și îmbunătățirea unor aspecte relevante ale managementului grupurilor din perspectiva managementului diversității.

Obiective operaționale (asimilabile fiecărui capitol al lucrării) urmărite au fost:

- OP1.** Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru construirea unei sintezesupra conceptelor de cultură și diversitate culturală, cultura organizațională, managementului diversității și managementului comparat – capitolul 2;
- OP2.** Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru realizarea unei sinteze asupra impactului multiculturalității în managementul grupurilor – capitolul 3;
- OP3.** Dezvoltări teoretice pentru concepția metodologiei de cercetare – capitolul 4;
- OP4.** Cercetări aplicative pentru testarea și validarea metodologiei de cercetare propuse, în cazul unor grupuri de învățare – capitolul 5;
- OP5.** Cercetări aplicative pentru testarea și validarea metodologiei de cercetare propuse, în cazul unor grupuri de muncă pe proiecte – capitolul 6.

Pentru atingerea acestor obiective au fost valorificate cunoștințele acumulate în cei doi ani de studii masterale (2007-2009, Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Litere, Istorie și Teologie, specializarea Managementul Resurselor Culturale) și cunoștințele dobândite în formarea prin cercetare științifică+, în domeniul Ingineriei și Managementului, din cadrul programului de doctorat (octombrie 2011- martie 2015) la IOSUD, Universitatea Politehnica Timișoara.

Teza de doctorat este formată din 7 capitole derulate pe 207 pagini, are 69 figuri și 71 tabele, o listă bibliografică cu 172 titluri (și 12 pagini web) consultate și citate, iar în final sunt prezentate 9 anexe conținând detalii asupra cercetărilor realizate. Structura lucrării este prezentată în figura 1.5, problematica fiecărui capitol fiind convergentă pe atingerea obiectivului general al lucrării (detalierea conținutului fiecărui capitol este realizată în continuare).

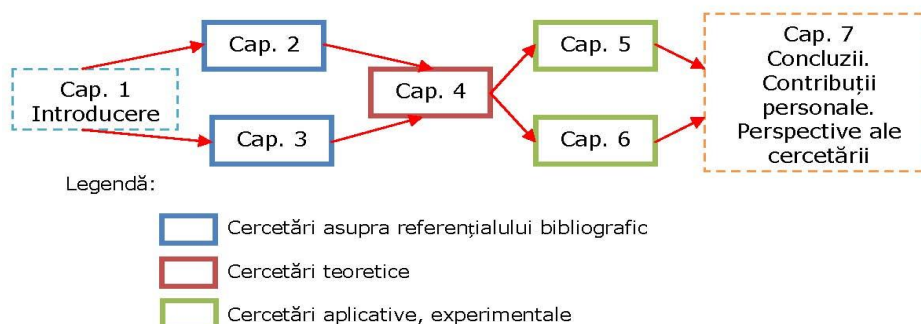


Figura 1.5. Structura tezei de doctorat

Atingerea obiectivului general și a obiectivelor operaționale a fost realizată sistematic și gradual, demonstrat prin abordările punctuale aferente fiecărui capitol al tezei de doctorat.

În **capitolul 2, LĂMURIRI CONCEPTUALE ÎN MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII. ELEMENTE DE MANAGEMENT COMPARAT** se prezintă o sinteză a cercetărilor asupra referențialului bibliografic actual, cu scopul de a surprinde tendințele actuale și abordările aferente managementului diversității. Astfel, prin sinteza realizată au fost definite conceptele de: cultură și de diversitate culturală și cultură organizațională; prezentarea și discutarea unor modele ale culturii organizaționale și de management comparat.

Capitolul 3, SINTEZA ABORDĂRILOR ÎN MANAGEMENTUL GRUPURILOR – DIMENSIUNEA MULTICULTURALITĂȚII prezintă cercetării pe baza referențialului bibliografic relativ la problematica managementului grupurilor, luându-se în considerare dimensiunea multiculturalității. În cadrul acestui capitol, a fost realizată o sinteză a conceptelor și abordărilor în domeniul managementului grupurilor, caracterizarea dimensiunilor comportamentale individual și de grup în condițiile diversității culturale, precum și identificarea caracteristicilor specifice grupurilor de învățare și grupurilor de lucru pe proiecte.

Capitolul 4, CERCETĂRI TEORETICE PENTRU DEFINIREA METODOLOGIEI DE CERCETARE prezintă motivarea demersului de cercetare, concepția modelului de cercetare a grupurilor de muncă multiculturalitate.

Capitolul 5, CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND CARACTERIZAREA UNOR GRUPURI MULTICULTURALE DE ÎNVĂȚARE prezintă rezultatele cercetării aplicative obținute în urma testării și validării metodologiei de cercetare propuse în cazul unor grupuri de învățare.

Capitolul 6, CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND CARACTERIZAREA UNOR GRUPURI/ECHIPE DE PROIECT prezintă rezultatele cercetării aplicative obținute în urma testării și validării metodologiei de cercetare propuse. În cazul unor grupuri/echipe de proiect. Cercetarea realizată (sondaj pe bază de chestionar, derulat în anul 2013 pe un număr de 125 de subiecți din cadrul Universității din Limoges, Franța, ca urmare a desfășurării unui stagiu de practică Erasmus+) a avut ca obiectiv testarea și validarea metodologiei de cercetare propuse, în cazul unor grupuri de muncă pe proiecte. Totodată, cercetarea realizată a contribuit la validarea instrumentarului metodologic utilizat, precum și la îmbunătățirea procesului de prelucrare a datelor colectate de la respondenți. Pe baza prelucrării și interpretării răspunsurilor obținute de respondenți în urma chestionarelor distribuite, au fost elaborate concluzii calitative și cantitative asupra următoarelor aspecte:

- informații generale (caracterizarea eșantionului investigat);
- aspecte în vederea creionării personalității multiculturale, având la bază identificarea nivelului de Empatie Culturală (Cultural Empathy (CE)), al Deschiderii spre nou (Open-mindedness (O)), al Inițiativei Sociale (Social Initiative (SI)), nivelului stabilității emoționale, al capacității de a reacționa pozitiv (Emotional Stability (ES)) și al Flexibilității (Flexibility (F));
- aspecte în vederea evaluării stilului de comunicare;
- aspecte în vederea evaluării nivelului de inteligență emoțională, prin identificarea nivelului de competențe personale și sociale;
- identificarea rolului preferat, de rezervă sau de evitat în cadrul unui grup de muncă (în cazul unor grupuri de învățare și a unor grupuri de muncă pe proiecte).

Capitolul 7 prezintă sintetic concluziile generale, limitările metodologice și practice, contribuțiile personale și direcțiile viitoare de cercetare.

Cercetările efectuate în cadrul programului doctoral au fost valorificate prin publicarea unui număr de **27 lucrări științifice** (9 articole publicate în străinătate și 18 articole publicate în țară), din care: **4 articole indexate în baza de date ISI Thomson; 17 articole indexate în alte baze de date internaționale** cum sunt: Elsevier, Science Direct, EconPaper, ULRICH'S- Periodicals Directory, CEEOL. Lista lucrărilor este prezentată în anexa 9.

2. LĂMURIRI CONCEPTUALE ÎN MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII. ELEMENTE DE MANAGEMENT COMPARAT

Acest capitol este alocat cercetărilor asupra referențialului bibliografic actual și relevant, în vederea definirii cadrului conceptual al tezei de doctorat. Astfel, sunt prezentate și sintetizate conceptele de: cultură, diversitate culturală, cultură organizațională, precum și domeniile de management relative la diversitate și a celui de management comparat.

Cercetările și rezultatele obținute sunt convergente pe atingerea obiectivului operațional: **OP1**. Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru construirea unei sinteze asupra conceptelor de cultură și diversitate culturală, cultura organizațională, managementului diversității și managementului comparat.

2.1 Conceptul de cultură și diversitate culturală

2.1.1 Definiții și abordări

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, cultura reprezintă **totalitatea valorilor materiale și spirituale create de omenire și a instituțiilor necesare pentru comunicarea acestor valori**¹². Din punct de vedere etimologic, conceptul „cultură” își are originea în latinescu **colo, colere**, care are sensul de îngrijire a pământului sau a vitelor, dar și de a locui.

Cuche (2003) afirmă că evoluția semantică decisivă a conceptului de „cultură” a avut loc în limba franceză în secolul Luminilor, abia apoi răspândindu-se, prin împrumut lingvistic, în alte limbi învecinate (engleză, germană).

În Tabelul 2.1 este sintetizat conceptul de „cultură” în accepțiunea filosofiei culturale, antropologiei sociale, sociologiei, politicii culturale, dar și a managementului¹³.

¹² Dicționarul explicativ al limbii române (DEX 2013).

¹³ Acest capitol a fost realizat după consultarea și lămurirea unor aspecte terminologice de mare folos, pe baza discuțiilor avute cu d-nul șef lucr. dr. Sorin SUCIU, Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Comunicare și Limbi Moderne.

Tabel 2.1. Sinteza conceptului de „cultură”

Conceptul de cultură în accepțiunea:	Metodele de cercetare	Perspectiva	Aspecte analizate
Filosofiei culturale: omul trăiește într-un univers creat de el însuși, care este în esență un univers simbolic, o lume de forme și limbaje prin care omul își traduce experiența practică și cognitivă, prelucrează informația și elaborează proiecte de acțiune (Georgiu, 2004).	Observația, dialogul.	Studiază realitatea obiectivă și subiectivă, sensul lucrurilor, problemele și fenomenele.	Valoare (semnificațiile pe care le au creațiile umane într-un anumit context), stil (unitatea formelor de gândire și expresie).
Antropologiei sociale: acel complex care include cunoașterea, credințele, artele, dreptul, morala, obiceiurile pe care și le-a însușit omul ca membru al societății (Tylor, 1881).	Observația, interviul, documentarea și observația participativă (a locui și a împărți o perioadă limitată cu oamenii investigați în vederea înțelegerii lor).	Studiază modul de a privi, percepe înțelege și explica fenomenele culturale, urmărindu-se particularitățile realității socio-culturale.	Analiza modului în care trăiesc oamenii; relațiile care se stabilesc între aceștia; modul de rezolvare a problemelor, normarea; reglarea, normarea și simbolizarea anumitor evenimente: simboluri, ritualuri, legi etc.
Sociologiei: ansamblul modelelor de gândire, atitudine și acțiune care caracterizează o populație sau o societate, inclusiv materializarea acestor modele în lucruri (Bulgaru, 2003).	Observația directă de teren, (sistematică sau științifică și nesistematică sau spontană), ancheta socială, interviul, metoda sociometrică, experimentul etc.	Studiază regulile sociale și procesele care leagă și separă oamenii, realizând o analiză atât la nivel individual, cât și de grup.	Componentele ideale (credițe, norme, valori, simboluri, modele de acțiune) și componentele materiale (unelte, locuințe, îmbrăcăminte etc.)
Politicii culturale: în lumea posteroară Războiului Rece, cultura este o forță ce deopotrivă divide și unifică. În această lume nouă, politica locală este politica etnicității, iar politica globală este politica civilizațiilor. Rivalitatea dintre superputeri este înlocuită de ciocnirea civilizațiilor (Huntington, 1998).	Sondajul, interviul, observația etc.	Investighează natura și dinamica discursurilor, ritualurilor, ideologiilor.	Cultura.

Managementului: Cultura de întreprindere este un cadru de gândire, un sistem de valori și reguli bine organizate, care sunt împărtășite de către toți interesați ai companiei (Bournois, 1996).	Cercetări de laborator, de teren sau pe baza datelor istorice.	Studiază descoperirea de soluții și modele corespunzătoare să determine eficiență în cadrul organizației.	Modelele și soluțiile culturale.
--	--	---	----------------------------------

Lucian Blaga, filozoful culturii, într-un dialog cu Mircea Eliade definește conceptul de cultură ca fiind **modul specific de a exista al omului în Univers. Este vorba de omutațiuneontologică, mutațiune care deosebește pe om de celelalte animale șicare este rezultatul eforturilor omului de a-și revela Misterul. Omul singur este creator de cultură și aceasta datoritătrăirii sale întru mister și revelare. Omul, încercând să-și reveleze misterul, în ale cărui dimensiuni singur trăiește, creeazăcultura** (Eliade, 1987).

Conform lui Zaiț (2012), **individul este aici considerat la originea culturii și, în aceleași timp, ca element esențial al manifestării consecințelor culturii.**

Totalizând diversele definiții oferite conceptului „cultură”, Furnham (2005) identifică următoarele aspecte ale acestui concept:

- dificultatea de a fi definit;
- multidimensionalitatea sa, cu o serie de componente diferite la diverse niveluri;
- nu este caracterizat de un dinamism, dar constant se află într-o permanentă evoluție (stabilitatea sa este relativă de-a lungul unor perioade scurte de timp);
- este nevoie de timp pentru a schimba o cultură corporatistă.

Conform lui Filip și Iamandi (2012), cultura prezintă următoarele caracteristici:

- *Caracter dobândit* - cultura nu se moștenește și nu ține de datele biologice ale persoanei; ea se dobândește prin învățare și experiență și caracterizează omul ca ființă socială;
- *Caracter colectiv* - cultura este împărtășită de membrii unui comunități (grup social, etnic, religios, profesional etc.);
- *Caracter simbolic* - cultura există în mintea oamenilor, este reflectarea spirituală a raporturilor interumane și a relațiilor societate-natură;
- *Caracter structurat* - cultura se prezintă ca un univers integrat, care are la bază o structură specifică. A defini o cultură înseamnă a descoperi modelul (engleză pattern) său structural.
- *Caracter persistent*-cultura se transmite, pe fondul unor acumulări treptate, de la o generație la alta.
- *Caracter dinamic* - cultura se schimbă în timp, se adaptează gradual și continuu, chiar dacă individul sau forțe sociale încearcă să se opună schimbării.

Cultura nu poate fi analizată decât într-o strânsă corelație cu forma de comunitate de care este inseparabil legată. Reflectând specificul fiecărei epoci, cultura îmbracă, în procesul său istoric de dezvoltare, forme specifice, corespunzătoare tipurilor de comunitate umană. Iar, fiecărui tip de comunitate umană îi este propriu un anumit tip de cultură.

Cultura reflectă caracteristicile comunității umane în care se constituie și pe care o reproduce. Evoluția culturii este determinată de gradul de dezvoltare a comunităților umane și de conținutul lor calitativ în diferitele etape de dezvoltare. În accepțiunea lui Bondrea (1993), **cultura națională apare o dată cu națiunea și reprezintă ansamblul valorilor materiale și spirituale ajunse la un sistem unitar de apreciere, care îndeplinește funcțiile sociale generale ale unei națiuni.**

Sinteza culturilor naționale face posibilă existența culturii universale, care cuprinde valorile valabile general-umane. Unitatea culturii universale se exprimă prin diversitatea culturilor naționale. Asimilarea culturilor naționale, cu specificul lor, în cultura universală, duce la realizarea unui tablou variat al culturii lumii în care ies în relief individualitatea națiunilor și, deopotrivă, trăsăturile generale ale culturii ca întreg.

Cultura universală exprimă un sistem complex de elemente, format dintr-o diversitate de fapte de cultură națională, care s-au universalizat prin originalitate și prin noutate (Bondrea, 1993). Procesul de universalizare a unor valori naționale se produce în momentul în care ele răspund unor trebuințe general-umane și sunt transmise de la o națiune la alta printr-un sistem mutual de difuzare. El se realizează printr-un program de cooperare și colaborare culturală internațională.

La baza formării și manifestării personalității stă mediul cultural, în interiorul căruia rolul principal în procesul educării îl joacă oamenii și lucrurile cu care individul în formare intră în contact. Noțiunea de cultură mai este definită și prin raportare la cea de civilizație. Astfel, dacă prin civilizație se înțelege societatea în general, cu ansamblul său de fenomene specifice, **cultura constituie totalitatea manifestărilor spirituale (intelectuale) din cadrul societății** (Hofstede, 2012).

O parte din abordările conceptuale merg în identificarea culturii cu civilizația, prin considerarea acestor două concepte ca termeni sinonimi. În Franța, de exemplu, există tendința considerării celor doi termeni ca sinonimi. Cu toate acestea, conceptul de civilizație are o sferă mai largă, înglobând, totodată, tehnica și toate manifestările spirituale **civilisation** traducând în franceză atât termenul **kultur**, cât și termenul **zivilisation**, în timp ce cultura nu privește decât spiritul (Vartolomei, 2009). În timp ce civilizația este o chestiune socială și colectivă, cultura este una mai personală, și ea nu poate fi dobândită fără o muncă personală¹⁴. Civilizația se referă la ansamblul creațiilor materiale, la mijloacele prin care omul se adaptează mediului natural. Cultura înseamnă valori spirituale, sisteme de idei, mentalități, ea oferă identitate, iar civilizația înseamnă creații materiale, ea oferă putere, organizare, progres material și adaptare la mediu.

Diferențele tipuri de culturi ce au la bază diferitele criterii de clasificare ale acesteia, au condus la apariția conceptului de diversitate culturală. În științele sociale și comportamentale, **diversitatea se referă la diferențele dintre oameni și grupuri de oameni, fie că este vorba despre vârstă, sănătate, profiletnic și cultural, gen, orientare sexuală, religie și ideologii** (Morar și Sava, 2013). În Dicționarele explicative ale limbii române elaborate de-a lungul timpului găsim o serie de definiții oferite diversității, majoritatea focalizându-se pe similitudini cum sunt:

- Caracterul sau însușirea a ceea ce este divers;
- Varietate, tipologie, multiplicitate, multilateralitate, pluralitate, variație; caracter divers;

¹⁴Dictionnaire de la langue philosophique, Paris, Presse Universitaires de France, 2001, p.95

- Starea lucrului divers;
- Varietate, diferență: diversitate de ocupațiuni, de religii¹⁵

Aprecierea diversității are la bază conștientizarea acesteia și înțelegereasemnificațiilor și valorilor existenței diversității. Conceptul de diversitate la nivel de societate conduce la asocierea cu respectul față de diferențele existente între rase, etnii, gen, religie, vârstă, cultură, orientare sexuală, statut social sau educație (Cox, 2001). Diversitatea poate fi considerată un factor strategic pe termen lung, cu un impact ridicat asupra productivității, motivației, inovației și chiar competitivității pe piață (Morar și Sava, 2013).

Cox (1993) a definit diversitatea bazându-se pe aspecte vizibile care nu se pot modifica: vârsta și rasa. Chiar dacă accentul a fost pus pe etnie și naționalitate, Cox (1993) a considerat diversitatea o **reprezentare într-un sistem social, a oamenilor cu afilieri distincte diferite de grup, cu o semnificație culturală**. Ulterior, același autor redefinește diversitatea ca fiind **variația de identități sociale și culturale între oameni care există împreună într-un cadru definit de angajare sau de piață** (Cox, 2001).

Pornind de la această ultimă definiție oferită diversității, putem considera faptul că autorul a avut la bază persoane de sex diferit și a luat în considerare rasa, originea, religia, vârsta sau specializarea la locul de muncă. Astfel, constatăm că baza de definire a fost constituită din elemente ușor de detectat și nu s-au analizat niveluri mai profunde ale diversității, precum comunicarea, credința sau educația.

Gardenswartz și Rowe (1998) consideră că diversitatea **cuprinde toate modurile în care ființele umane sunt diferite și similare. Aceasta implică variații ai factorilor pe care îi putem controla precum și cei asupra cărora nu putem face nicio alegere**.

În prezent, la nivel mondial, se vorbește constant la nivel conceptual, teoretic și aplicativ, de o nouă sintagmă: managementul diversității. Acesta este descris ca un instrument sau ca o strategie **care folosește diversitatea oamenilor ca mijloc de realizare a obiectivelor sau scopurilor economice**(Lorbiecki și Jack, 2000). Cox și Smolinski (1994) pornesc de la premisa că **managementul diversității are la bază eforturile proactive ale conducerii și angajaților de a reacționa și soluționa problema unei forțe de muncă eterogene**. Dar, pentru acest lucru este necesar crearea unui **climat în care toți membrii să poată realiza potențialul maxim organizatoric, prin contribuția și realizarea personală** (Cox și Smolinski, 1994).

Managementul diversității este definit de asemenea ca fiind **eticheta datăunei game largi de practici de management care caută să promoveze ocuparea forței de muncă și dezvoltarea carierei unei serii de grupuri specifice**(Report EMCC, 2007; Morar și Sava, 2013). Plecând de la definițiile menționate anterior, putem concluziona faptul că managementul diversității este de fapt o componentă a culturii organizaționale deoarece:

- respectă diferențele între valori, atitudini, comportamente și stiluri de viață;
- și pe lângă promovarea respectului, urmărește să interacționeze și să comunice cu ceilalți membrii din echipă având ca scop îmbogățirea diferențelor și evitarea comportamentelor de excludere.

¹⁵ Dicționarul explicativ al limbii române (DEX 2013).

2.1.2 Multiculturalitate, interculturalitate, transculturalitate

Multiculturalitatea, interculturalitatea și transculturalitatea ca și concepte de operare sunt întâlnite din ce în ce mai des nu numai în discursul științific, ci și în limbajul folosit de zi cu zi. Specialiștii nu au opinii prea diferite în ceea ce privește definirea acestui fenomen. Lüsebrink, afirmă că: **prin multiculturalitate se înțelege în general, conviețuirea diferitelor culturi (în sens antropologic) în interiorul unui sistem social (de cele mai multe ori în cadrul unei națiuni) chiar dacă această conviețuire este pașnică sau conflictuală** (Lüsebrink, 2005).

Subiectul societății multiculturale a fost abordat și de Alf Mintzel (1997). Acesta realizează o sinteză a societăților multiculturale din Europa și America de Nord. Definește concepte, identifică problemele, realizează o analiză și formulează concluziile aferente. Același autor menționează că termenul **multiculturalitate** a lua naștere în Statele Unite ale Americii în anul 1941, iar conceptul de **societate multiculturală** a fost folosit pentru prima dată în Canada, în anul 1964.

Potrivit cercetătorilor în domeniu, putem identifica existența a trei modele de societate multiculturală:

1. **Modelul asimilaționist care vizează adaptarea culturală a minorităților și imigranților la cultura majoritară. O altă versiune a acestui model o constituie modelul integrativ, în care asimilarea este privită ca un proces de lungă durată, timp în care reprezentanților unei culturi minoritare le sunt garantate anumite drepturi care țin de educație, religie și participare la viața politică** (Lüsebrink, 2005).
2. **Modelul Apartheid** care vizează o delimitare strictă a culturilor minoritare. Acest model, cu profund caracter discriminatoriu, a fost utilizat de guvernul Republicii Sud-Africane până în anul 1991 și a fost folosită împotriva populației de culoare, caracterizată prin lipsa de drepturi politice, sociale, economice și educaționale.
3. **Modelul policentric** care se definește prin conviețuirea diferitelor culturi într-o societate în care acestea sunt considerate egale. **Societăți precum cele din Elveția, Belgia, Canada și California corespund acestui model** (Lüsebrink, 2005).

Interculturalitatea cuprinde totalitatea fenomenelor ce se ivesc la întâlnirea dintre două culturi. Termenul de transculturalitate vizează procesul de interferare a diferitelor culturi, punându-se accent pe caracterul dinamic și eterogen al acestora (Denoux, 2013).

Multiculturalitatea (pluriculturalitatea) sau interculturalitatea a fost și încă mai este adusă în discuție în discursul cultural și politic. Există o diferență graduală, dar nu substanțială între cei trei termeni: pluricultural, intercultural sau transcultural.

Multiculturalismul este un concept (sau o ideologie) ce se referă la comunitățile care conțin mai multe culturi. Multiculturalismul înseamnă mai mult echilibru rasial și incluziune. Toți membrii comunității trebuie să fie competenți, să comunice unul cu celălalt pentru dezvoltare eficientă a procesele multiculturale (Kivel, 2007).

Interculturalitate este filozofia de schimburi între grupurile culturale dintr-o societate. Competențele interculturale sunt legate de capacitatea de a gestiona provocările de comunicare cu oameni din diferite medii culturale. Două aspecte ale procesului de comunicare trebuie să fie luate în considerare în acest caz:

- *oportunitatea* (regulile evaluate, normelor și așteptările din cadrul unei relații nu sunt încălcate în mod semnificativ) și
- *eficiența* (obiectivele sau recompensele de valoare, comparativ cu alternativele și costurile realizate, Kivel, 2007).

Cerințele de bază pentru competența interculturală sunt empatia, o înțelegere a comportamentelor celor din jur și a modurilor de gândire, precum și capacitatea de a exprima propriul mod de gândire. Aceasta ar putea fi considerată ca un echilibru între patru părți:

- *cunoștințe* despre culturile și comportamentele altor persoane;
- *empatia* care înseamnă înțelegerea sentimentelor și nevoilor altor persoane;
- *încrederea în sine* legată de cunoștințele propriilor dorințe, punctele forte, punctele slabe și stabilitatea emoțională;
- *identitate culturală*, care este strâns legată de cunoștințele proprii culturi.

Alte dimensiuni ar putea fi incluse: atitudinea, aptitudinile sau conștientizarea de a caracteriza dimensiunea competenței interculturale din punct de vedere comportamental.

Wolfgang Welsch a descris în 1991, fenomenul de transculturalitate ca un **diagnostic temporar**, iar din punct de vedere cultural, acest fenomen în viitor nu va fi singular, ci își vor mai face apariția niște forme pluri- și interculturale (Welsch, 2011). Același autor identifică cinci trăsături importante ale transculturalității: o interconectare externă între culturi, caracterul hibrid, anularea diferenței familiar-străin, determinarea transculturală a indivizilor, decuplarea de la identitatea culturală și națională (Welsch, 2011).

Transculturalitatea este determinată de fenomenul migrației, de existența globalizării la nivel economic, a căilor de comunicare interne și internaționale, precum și de trăsăturile caracteristice existente în fiecare cultură. Potrivit viziunii lui Welsch această structură este protejată de problemele care pot apărea din cauza diferențelor interculturale, bazându-se pe coexistență și evitându-se starea conflictuală (Welsch, 2011).

2.1.3 Transferul cultural

Hans-Jürgen Lüsebrink definește transferul cultural ca fiind un proces de transpunere dintr-o cultură într-o altă cultură a **informațiilor, discursurilor, textelor, imaginilor, instituțiilor și modalităților de acțiune** (Lüsebrink, 2005). Procesul de transfer cultural înglobează conceptul antropologic al culturii și poate atinge toate dimensiunile culturii: valorile, ritualurile, eroii și simbolurile. Conceptul de **transfer cultural** este destul de recent, dar fenomenul pe care-l desemnează a fost o constantă a istoriei. De-a lungul timpului, într-un anumit fel toate culturile au făcut schimb de valori, bunuri și idei. În lumea actuală, transferul cultural a căpătat proporții uriașe, cuprinzând trei momente: procesul de selecție, de mediere și de receptare.

În procesul de selecție sunt incluse alegerea obiectelor care vor fi transferate într-o altă cultură (Lüsebrink, 2005). Transferul cultural se realizează prin trei modalități:

- fie prin inițiativă personală (jurnaliști independenți, traducători etc.);
- fie prin intermediul institutelor de mediere culturală (institutele culturale de stat, diverse departamente sau instituții culturale de stat);
- fie prin intermediul mass-mediei.

Procesul de receptare include integrarea sau asimilare într-un anumit fel a tot ceea ce constituie obiect al unui transfer cultural. În literatura de specialitate sunt identificate cinci tipuri de receptare interculturală:

- *transpunerea* care urmărește reproducerea cât mai exactă a originalului într-o altă cultură. În această categorie încadrându-se traducerea și interpretarea unui text dintr-o limbă într-o altă limbă (Lüsebrink, 2005);
- *imitația* care include totalitatea formelor de **creație epigonală** (Lothar și Kortländer, 1995);
- *forme de adaptare culturală* sunt transformările pe care le suferă obiectele culturale în timpul procesului de receptare. În această categorie putând fi incluse de exemplu transformarea pe care o poate suferi traducerea unui titlu de carte dintr-o limbă străină în alta;
- *comentariile-Transferul intercultural de texte, discursuri, practici și instituții este adesea însoțit de anumite forme de comentariu* acestea având ca scop de a lăsa publicului posibilitatea de interpretare (Lüsebrink, 2005);
- *receptarea productivă* care cuprinde trăsăturile creatoare a valorilor culturale străine.

2.1.4 Diversitatea culturală și de gen în organizații

Cerințele de calitate, inovație și globalizare au determinat organizațiile să caute soluții noi pentru problemele ivite și, în același timp, să recunoască valoarea eterogenității angajaților pentru crearea de produse noi și pentru câștigarea de piețe noi. O dată recunoscut acest lucru, provocarea pentru managementul organizațiilor este aceea de a cultiva un mediu în care fiecare angajat să aibă posibilitatea de a-și exprima și valoriza întregul potențial, fizic și intelectual.

În termeni generali, managementul diversității, incluzând ca practici asigurarea șanselor egale și acțiunea afirmativă, se focalizează mai degrabă pe o **egalitate prin diferență** decât prin **asemănare**, favorizând acceptarea și valorificarea diferențelor dintre indivizi și grupuri și recunoașterea beneficiilor pe care diversitatea le poate aduce într-o organizație. Înlăturarea discriminării vizează obținerea egalității de șanse pentru toți indivizii și reprezintă o strategie adoptată în prezent de numeroase organizații, chiar dacă este doar o componentă a managementului diversității. Acesta din urmă înseamnă ceva mai mult, și anume valorificarea diversității prin maximizarea potențialului angajaților.

Nu doar varietatea de idei și soluții pe care un grup le produce poate constitui un avantaj al multiculturalității, ci și însăși cunoașterea intimă pe care angajații o dețin despre culturile din care provin, cunoașterea care poate fi folosită la conceptualizarea produselor sau la strategiile de marketing adresate diferitelor piețe-țintă.

Într-o organizație sau un grup de muncă nu este suficient ca oamenii din culturi diferite să fie pur și simplu grupați împreună și să le fie pretinsă producerea de idei geniale fără atenție din partea conducerii sau fără un cadru propice. Pentru ca rezultatele colaborării lor să fie pozitive, este absolut necesar ca între aceștia să se estompeze fricțiunile care apar în mod inerent chiar și la cei mai lipsiți de prejudecăți și deschiși indivizi. Mai mult, munca într-un colectiv multicultural pretinde crearea unei emulații care să nu fie bazată pe dihotomii de genul *bărbați*

versus femei, negri versus albi. Astfel, există mai multe metode de integrare culturală a personalului unei organizații:

- **Biroul de diversitate** – ***Ca răspuns la un proces de discriminare rasială, Georgia Power a desemnat un vice președinte al diversității, care raportează direct directorului executiv(...)*** ***Una dintre primele mișcări făcute de directorul executiv al companiei Core States Financial Corp a fost de a crea un birou de diversitate, care să-i răspundă direct lui*** (Burke ș.a., 2005). Scopul unui astfel de birou este de a monitoriza activitățile de consultanță în diversitate pe care compania le asigură angajaților, cum ar fi: seminariile pe tema diversității culturale, aplicarea de teste în ceea ce privește inteligența culturală, exerciții tematice.
- **Consilii de diversitate** – ***Consiliile de diversitate sunt compuse din voluntari din interiorul companiei în care lucrează, ei acționând în calitate de consultanți interni, ajutând diferite departamente în identificarea potențialelor probleme în recrutarea sau păstrarea femeilor și minorităților, ajută la organizarea de training-uri sau evenimente în jurul diversității și fac recomandări conducerii.*** Printre firmele care au implementat astfel de consilii de diversitate amintim: GrandMet (proprietarul Pillsbury și Burger King), Hewlett Packard, IBM.
- **Training pe tema diversității** - Pregătirea personalului în ceea ce privește conștientizarea diversității include: ateliere de sensibilitate (de exemplu, Chevron Texaco), stagii luate de manageri (de exemplu, UPS). Inițial, acest tip de pregătire era destinat doar femeilor și minorităților (de exemplu, Exxon, Price Waterhouse, Procter and Gamble). Mai târziu, au existat și programe orientate către alți membri ai organizației: bărbații albi și managerii.

În ce privește *diversitatea de gen*, necesară și firească în structurile instituțiilor și în echipele de conducere, similare diversității de natură demografică, aceasta reprezintă o situație dezirabilă, care însă nu s-a realizat niciodată. Fenomenul segregării (nu doar ocupaționale), având drept criteriu genul, se regăsește în orice regiune, în orice sistem politic, nivel de dezvoltare economică sau mediu religios, social sau cultural.

2.2 Diversitatea culturală în organizații. Cultura organizațională

2.2.1 Definiții și abordări

Bogathy (2004) descrie câteva abordări relevante asupra diversității:

- ***abordarea etică*** care este axată pe analiza practicilor discriminatorii la locul de muncă (diferențele de salarizare generate de deosebiri de etnie, gen sau vârstă). Potrivit acestei teorii, diversitatea acoperă trei mai grupe:
 - grupa primară (sex, vârstă, etnie, rasă și orientare sexuală);
 - grupa secundară (educație, origine geografică, venit, venit, statul profesional și marital);

- grupa invariabilă (în care se realizează o reproducere a grupei primare la care se mai adaugă nivelul socio-economic).

La acestea se mai adaugă două categorii de variabile: vizibile (rasă, vârstă, etnie și sex) și invizibile (nivelul educațional, experiența organizațională, clasa socială și funcția deținută);

- *abordarea economico-organizațională* care se referă la efectele diversității asupra activității lor desfășurate în companii. Această abordare a produs

- categorii culturale (religia, etnia, vârsta sau competența lingvistică);
- funcționale (modul de gândire, relația cu autoritatea sau contextul organizațional).

Aceste tipuri de cercetări sunt centrate pe echilibrarea eficienței forței de muncă diverse, urmărindu-se plasarea acestora la locul potrivit în organizație, o analiză a influențelor diversității asupra obiectivelor organizației, asupra grupurilor și asupra indivizilor. Cercetările axate pe principal identificarea avantajelor acestui fenomen și contribuția acestora la reușita organizațională.

Având în vedere aceste aspecte, putem concluziona faptul că apariția managementului diversității culturale nu este deloc o surpriză. Acest tip de management militează pentru egalitatea șanselor, aprecierea individului la locul de muncă în funcție de meritele obținute, se confruntă cu diferențele și valorificarea acestora, cu scopul obținerii unor rezultate pozitive pentru individ, grup și organizație.

Extinderea firmelor multinaționale și globalizarea au dezvoltat specializările în domeniul managementului multicultural, lucru care a dus la apariția unui tip de manageri capabili să conducă, să antreneze, să coordoneze, să motiveze și să armonizeze indivizii, grupurile și echipele de lucru aparținând unor culturi diferite. Obiectivul principal al managementului multicultural constă în analiza comportamentului în organizațiile eterogene cultural, cu scopul perfecționării interacțiunii acestora. Se pleacă de la premisa că organizațiile globale, datorită dispersiei geografice, au o dimensiune financiară multiculturală.

Majoritatea cercetătorilor în domeniu consideră că pilonii managementului multicultural sunt reprezentați de:

- percepțiile despre sine;
- relația individului cu lumea, relația cu cei din jur;
- principalele tipuri de activități și orientarea în timp.

Fiecărei dimensiuni îi sunt asociate anumite valori comportamentale (Johns, 1998; Jackson, 1999; Zlate, 2004). La polul opus, anumiți cercetători pleacă de la premisa că abordările culturale sunt utilizate în identificarea și rezolvarea unor probleme organizaționale. Aceștia consideră că la baza apropierii și diferențierii dintre indivizi, precum și a tensiunilor din mediul global se află alți factori de altă natură: ideologia și personalitatea. Ideologia este văzută ca un sistem de convingeri și valori, ca o modalitate de a vedea și percepe lumea din jur.

Personalitatea este formațiunea de predispoziții înnăscute și acumularea de experiențe pe măsură ce ne maturizăm. În urma cercetărilor în domeniu s-a constatat că există o strânsă legătură între ideologie, personalitate și cultură.

Ideologia este considerată ca făcând parte din cultură, iar personalitatea ca și componentă modelată cultural. Bazându-ne pe aceste constatări, ideologia și personalitatea sunt considerate mai degrabă indicatori culturali, nu factori independenți (Jackson și Joshi, 2004).

Mockler (2001) pleacă de la premisa că orice organizație are o cultură internă proprie (formată din subculturi religioase, etnice și profesionale) și o cultură

organizațională (rezultat al dezvoltărilor și schimbărilor realizate de organizație de-a lungul evoluției sale). Acesta scoate în evidență importanța realizării unui punct de legătură între aceste tipuri de culturi și cele naționale. Mockler aduce în discuție cazul *British Petroleum Thailanda* (BPT). Propunerea lui John Mumford ca și manager al acestei filiale a reprezentat gestionarea unei mari diferențe culturale și lingvistice dintre managementul britanic și angajații thailandezi. Mumford a organizat prânzuri informale cu angajații de la toate nivelele ierarhice și a realizat birouri informative în limba locală. Prin instalarea acestor lucruri, Mumford a reușit să gestioneze tulburările generate de reducerea numărului de angajați ai BPT. Bazându-se pe schimbările culturale realizate, acesta a avut ca rezultat final realizarea de profit dublu și sprijinul angajaților.

Dacă membrii grupului au background, opinii, experiențe și valori similare, este foarte posibil ca aceștia să treacă fazele de normare și agitație foarte rapid, să fie capabili să întrețină relații bune și să-și facă treaba eficient. În cazul în care indivizii sunt foarte diferiți, vor descoperi încă de la începutul primelor două etape, conflicte puternice cu privire la modul în care se înțeleg și ajung la un consens asupra obiectivelor, conducerii și rolurilor în echipă. Timpul le va dovedi că diversitatea mai ridicată le va oferi păreri și cunoștințe care vor contribui la un nivel mai ridicat de eficiență și la dezvoltarea de inovații (Johns, 1998).

Cu scopul de a elucida problema diversității membrilor grupului, Jackson (1999) susține diferența dintre diversitatea legată de sarcină (precum poziția organizațională sau cunoștințele tehnice specializate) și cea legată de relații (precum vârsta, sexul, etnia, statutul social, personalitatea).

Cercetările în domeniu arată că grupurile eterogene au dat la început un randament mai mic decât cele omogene (Jackson și Joshi, 2004). Ulterior, cercetările în domeniu au evidențiat faptul că acele grupuri formate din persoane cu *background-uri* profesionale, cunoștințe, deprinderi și abilități diferite sunt mai inovatoare decât cele cu membri asemănători, deoarece aceștia aduc grupului păreri și puncte de vedere variate asupra problemelor (Jackson, Joshi și Erhardt, 2003). Grupul globalizat (echipa globalizată) este **echipa de lucru compusă din participanți din diferite țări, în care activitatea ei este răspândită peste mai multe țări** (Rădăuți, Popper, Ghiță, 2011). Aceste echipe au următoarele scopuri:

- **să contribuie la dezvoltarea eficienței globalizante (global efficiency) a organizației.** Acest lucru este posibil prin propuneri de scăderi de cost și o analiză atentă a proceselor;
- **să furnizeze la nivel înalt răspunsuri despre mediul local (local responsiveness).** Acest tip de echipe ajută organizația să dezvolte o anumită sensibilitate la cererile localnicilor;
- **Organizația care învață (Learning Organization).** Acest tip de echipe accelerează procesul de învățare de către organizație ca urmare a combinației și unirii informației din toate părțile organizației (Rădăuți, Popper, Ghiță, 2011).

Spre deosebire de grupurile locale, grupurile globalizate au la bază de obicei, activități axate pe proiecte complexe de importanță strategică ridicată, incluzând o forță de muncă diversă și aparținând unui spectru larg de culturi. În cadrul managementului acestor grupuri se identifică trei caracteristici importante care influențează succesul acestora: comunicarea, procesele de lucru și atmosfera în echipă.

Un alt aspect important în funcționarea eficientă a unui grup este reprezentat de diversitatea relațiilor (reprezentate de vârstă, sex și vechimea grupului).

În ceea ce privește vârsta, cercetările în domeniu au evidențiat faptul că diviziile părăsesc mai degrabă grupurile formate din oameni de vârste diferite decât grupurile omogene. Diferența de vârstă prea mare sau prea mică este asociată cu niveluri scăzute ale inovației, iar diferența moderată este legată de niveluri relativ ridicate ale inovației (Jackson și Schuler, 2002).

Archer și Lloyd (2002) susțin că diviziile văd funcționarea grupului într-o manieră cu atât mai pozitivă, cu cât există mai multe femei (cu excepția grupurilor formate doar din femei). Acest lucru este motivat de faptul că femeile se concentrează mai mult asupra participării și implicării celorlalți colegi, în timp ce bărbații se axează pe îndeplinirea sarcinii. Femeile primesc o importanță redusă contribuțiilor realizate și adesea sunt întrerupte la ședințe de către bărbați.

Organizația este cu atât mai profitabilă, cu cât vechimea grupurilor este mai ridicată. Cercetările în diverse domenii din Statele Unite justifică faptul că vechimea grupului are un efect pozitiv asupra performanței. Acest lucru este justificat prin faptul că diviziile își înțeleg cu atât mai bine modul de lucru și capacitățile, cu cât muncesc mai mult împreună (Maitland ș.a, 2000).

Diversitatea face referire la toate aspectele în care angajații diferă unii de alții. Această diversitate este formată din trăsături personale vizibile (genul, vârsta și etnia) și trăsături personale mai puțin vizibile (competențele, nevoile și stilul de muncă).

Cercetările realizate în domeniul psihologiei organizaționale subliniază existența unei relații strânse între diferențele individuale și comportament sau competențele angajaților. Psihologia muncii a luat naștere din recunoașterea diferențelor individuale și aplicarea acestor cunoștințe la modalitatea complexă a selecției personalului, a formării profesionale sau evaluării în domeniu.

În cercetările actuale există un interes sporit în identificarea unei posibile relații dintre aptitudini, trăsături de personalitate, valori, stări afective și comportament în organizații. Pitariu și Budean (2007) afirmă că, în trecut, interesul managerilor și psihologilor era axat pe studiul diferențelor în sfera aptitudinilor cognitive și psihomotrice, neglijându-se diferențele din sfera personalității, a intereselor, valorilor și stărilor afective. Dar, în prezent, aceste aspecte sunt investigate cu tot mai mult interes.

Competențele, performanțele și comportamentele umane sunt afectate de particularitățile individuale ale personalului, caracteristicile situaționale, organizaționale și de interacțiunea dintre acestea.

În ceea ce privește conceptul de „cultură organizațională”, în figura 2.1 se observă un interes pentru căutarea acestui concept, în care nivelul relativ oscilează între 20% și 40%¹⁶. De asemenea, și tendințele estimate pentru următoarea perioadă (vizualizat până în februarie 2016) se situează tot în acest interval.

¹⁶ Graficul este reprezentat pe baza valorilor numărului de căutări efectuate pentru un anumit termen raportat la numărul total de căutări efectuate pe Google în timp

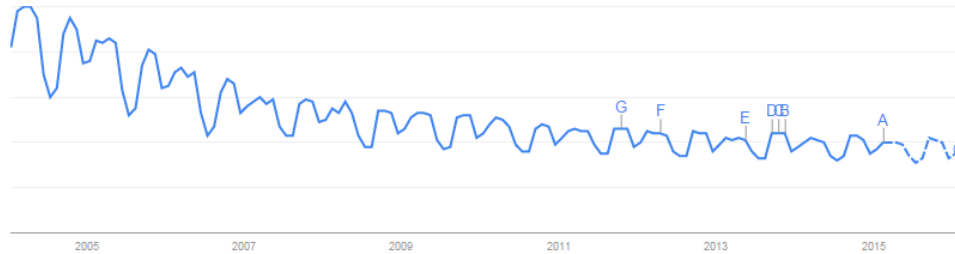


Figura 2.1. Nivelul de interes asupra termenului „cultură organizațională”
(date furnizate de aplicația Google Trends)

În figura 2.2 se observă că interesul cel mai mare pentru conceptul de „cultură organizațională” este în Kenya (indexul volumului căutărilor este 100%), Sri Lanka (indexul volumului căutărilor este 59%), Pakistan (indexul volumului căutărilor este 38%), Filipine și Malaezia (indexul căutărilor este de 26%), Singapore (indexul căutărilor este de 24%) și Nigeria (indexul volumului căutărilor este 20%). Fenomenele demografice și socio-culturale aferente acestor țări pot explica aceste rezultate.

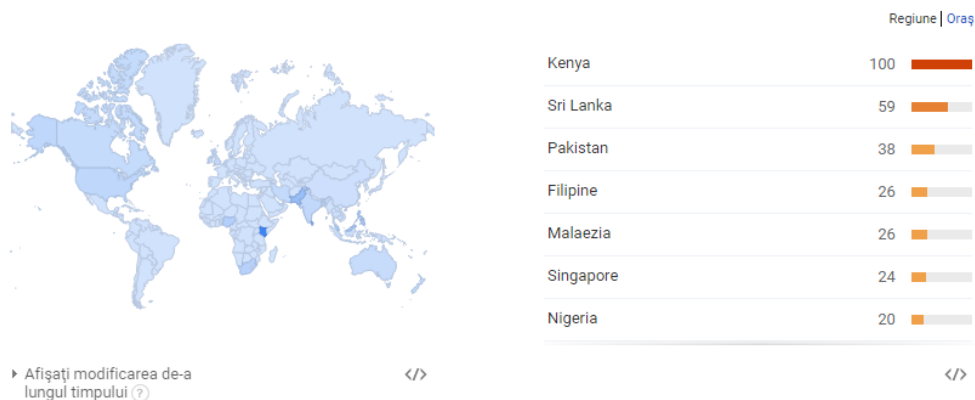


Figura 2.2. Interesul regional asupra termenului „culturii organizaționale”
(date furnizate de aplicația Google Trends)

Situația interesului (volumul căutărilor) asupra termenului „cultură organizațională” cu aplicația Google Trends evidențiază termeni sau concepte similare, sinonime sau terminolog asemănătoare cum sunt: *cultura organizațională este* (100%), *cultură organizațională* (80%), *ce este cultura* (65%), *managementul culturii organizaționale* și *structură organizațională* (60%), precum și termeni cu index de interes relativ asemănător, ceea ce desemnează un interes de rang doi pentru problema semnalată (după cultura organizațională) de rezultatul căutărilor, iar cel mai reprezentativ autor în acest domeniu este Edgard Schein (Figura 2.3).

2.2 – Diversitatea culturală în organizații. Cultura organizațională 39

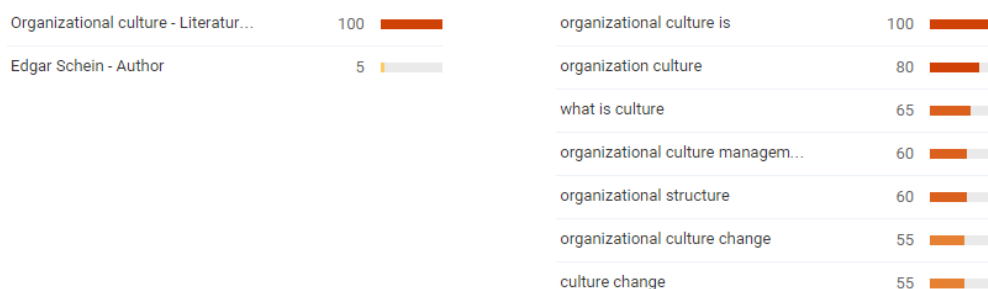


Figura 2.3. Volumul căutărilor asupra termenului „cultură orgnizațională”

Cel mai reprezentativ autor în domeniu, Schein (1992) definește cultura organizațională ca fiind **modalitatea prin care un grup de oameni rezolvă problemele cu care se confruntă permanent.**

În tabelul 2.2 sunt sintetizate principalele definiții oferite conceptului de „cultură organizațională”.

Tabel 2.2. Definiții date culturii organizaționale

Autor(i)	Definiția culturii
Hofstede ș. a. (1990)	„Cultura este o programare mentală colectivă care ne face să acceptăm ceva împreună, ca membri ai grupului/națiunii din care facem parte”.
Furnham și Gunter (1993)	„Cultura este dată de convingerile, atitudinile și valorile susținute colectiv în cadrul unei organizații”.
Denison (1996)	„Cultura se referă la structura profundă a organizațiilor, ale cărei rădăcini sunt valorile, convingerile și prezumțiile în care cred cu tărie membrii organizație”.
Puiu (2004)	„Cultura organizațională este un ansamblu structurat al rezultatelor materiale și spirituale ale organizației, integrând un sistem de valori și convingeri care este cultivat și transmis sistematic în rândul membrilor săi și în afara unității respective”.
Burduș (2007)	„Cultura organizației cuprinde ansamblul produselor artificiale, a valorilor și conceptelor de bază, a modurilor de gândire și comportament acceptate general într-o organizație ca bază comună de acțiune”.
Huțu (2008)	„Cultura este modul de viață al unei comunități umane, prin suma modelelor de comportament învățate, atitudinilor și lucrurilor materiale”.
Nicolescu și Ionescu (2011)	„Cultura organizațională este ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.
Filip și Iamandi (2012)	„Cultura organizațională este ansamblul specific de valori, credințe, opțiuni, semnificații, practici, norme și comportamente împărtășite la nivelul unei organizații și care o caracterizează din punct de vedere cultural”.

Conform lui Filip și Iamandi (2012), elementele componente ale culturii organizaționale sunt:

- Comportamentul firmei (limbaj comun, ritualuri specifice etc.);
- Normele interne (cooperare între manageri și angajați etc.);
- Valorile dominante (calitate produse, absenteism redus etc.);
- "Filosofia" firmei (cum trebuie tratați angajații și clienții etc.);
- Regulile interne (ce trebuie să facă sau să nu facă angajații etc.);
- Climatul organizațional (atmosfera generală din firmă etc.).

Conceptul de „cultură organizațională” înseamnă standarde colective de gândire, valori, convingeri, așteptări, norme, obiceiuri, dar și comportamente care există într-o organizație, fiind moștenite de la generațiile anterioare, îmbogățite de-a lungul timpului și transmise generațiilor următoare¹⁷.

2.2.2 Modele de abordare a culturii organizaționale

În literatura de specialitate există numeroase metode de reprezentare, analiză și evaluare a culturii organizaționale. În continuare vor fi dezbătute cele mai utilizate dintre acestea.

Handy (1991) clasifică cultura organizațională în patru categorii:

- **Cultura de tip Putere (Power Culture; rețeaua concentrică)** în care controlul este exercitat prin intermediul unor persoane cheie special alese. Succesul organizațiilor care dețin o cultură de tip Putere depinde de hotărârile celor din centru (de la conducere). În acest tip de cultură, atmosfera este dură și aspră, reușita este însoțită de un moral scăzut și se identifică o fluctuație constantă a forței de muncă cauzată de eșecurile individuale;
- **Cultura de tip Rol (Role Culture; Templu)** – este caracterizată de reguli, proceduri și definierea posturilor. În această cultură, poziția ierarhică este sursa de putere. O astfel de cultură oferă individului securitate și oportunitatea de a dobândi o specializare profesională;
- **Cultura de tip Sarcină (Task Culture; rețeaua rectangulară)** este orientată pe sarcina profesională. În cazul acestei culturi se pune accentul pe executarea sarcinii, căutându-se oamenii și toate resursele necesare pentru realizarea acestui lucru. Această cultură depinde de mobilizarea întregului grup, având ca scop îmbunătățirea eficienței și identificarea individului cu obiectivele organizației din care face parte. Individul este evaluat în funcție de rezultatele obținute în organizație;
- **Cultura de tip Persoană (Person Culture; Roi de particule)** este axată pe individ, pe Prevalența individului. Acest tip de cultură își ajută și servește membrii săi, le promovează propriile interese, neavând nici un obiectiv global.

Trompenaars (1994) consideră că diferențele culturale dintre țări, națiuni, regiuni geografice, dintre grupurile de persoane și organizații au la bază **relațiile create dintre oameni, concepția asupra timpului și relațiile omului cu natura**. Pornind de la această premisă, Trompenaars identifică patru tipuri culturale: cultura gen familie versus cultura putere, cultura gen familie versus

¹⁷http://www.icpe.ro/performer/files/Rolul_Culturii_Organizationale_in_Inovare.pdf

cultura putere, cultura rachetă teleghidată versus cultura sarcină (tip rețea) și cultura incubator versus cultura persoană (tip roi) (Trompenaars, 1994). Bibu (2002), luând în considerare taxonomia tipurilor culturale realizate de Trompenaars sugerează corespondențe între tipurile culturale ale organizației (Tabelul 2.3).

Tabel 2.3. Taxonomia tipurilor culturale realizate de Trompenaars, adaptat după Bibu (2002)

Trăsături	Cultura familie	Cultura Turn Eiffel	Cultura rachetă teleghidată	Cultura incubator
1. Relația dintre angajați	Relații difuze, confuze	Rol caracteristic într-un sistem bazat pe acțiuni obligatorii	Sarcini comune într-un sistem axat pe obiective comune	Relații difuze care evoluează bazându-se pe un proces creator comun
2. Reacția față de putere	Statutul social este alocat rudelor apropiate și puternice	Statutul este alocat persoanelor aflate la un nivel ierarhic ridicat	Statutul este alocat membrilor echipei de proiect care ajută la atingerea obiectivului stabilit	Statutul este alocat persoanelor individuale creative
3. Tipuri de gândire și învățare	Holistică, intuitivă	Rațională, analitică și eficientă	Practică, orientată pe problemă	La obiect, orientată pe proces și creativă
4. Reacția față de oameni	Membrii de familie	Resurse umane	Expertți și specialiști în domeniu	Co-creatori
5. Modul de schimbare	„Tatăl” este cel care schimbă direcția	Se schimbă regulile și procedurile	Adaptare în funcție de atingerea țintei dorite	Ajustează și improvizează
6. Moduri de motivare și recompensare	Satisfacție intrinsecă, management prin subiectivism	Promovarea pe o poziție cât mai înaltă	Se promovează managementul prin obiective	Se promovează managementul prin entuziasm
7. Critica și rezolvarea conflictelor	Salvează pe cei din jur, nu pierde jocul puterii	În lipsa unor proceduri de aplanare a conflictelor, critica poate fi acuzată de iraționalitate	Management constructiv, axat pe sarcină, admiterea și corectarea rapidă a erorii	Îmbunătățirea creativă a unei idei, nu negarea acesteia

Hofstede (1996 și 1997) utilizează termenul de cultură la sens figurat, prezentând două înțelesuri: (a) cel mai utilizat este cel de *civilizație* sau *rafinament al minții*, incluzând educația, arta și literatura; (b) al doilea înțeles provine din antropologia socială și se referă la modul în care oamenii gândesc, simt și acționează. Geert Hofstede definește cultura ca **fiind programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup (sau categorii de oameni) de un altul**. Acest model utilizează ca metodă de cercetare sondajul, realizându-se o analiză a comportamentului organizațional din diferite țări. În urma acestei analize, s-au identificat un set de cinci variabile (dimensiuni) care au reușit să facă o diferențiere clară a culturilor. Din motive obiective, respectivul sondaj nu a putut fi utilizat în unele țări din Europa de Est, foste țări comuniste. În această categorie, din păcate, a făcut parte și țara noastră. Dar, în ciuda acestui fapt, pe site-ul oficial al modelului Hofstede¹⁸ se găsesc valori estimate privind România. De menționat este faptul că respectivele rezultate nu sunt concluziile unei cercetări de teren.

Modelul de cercetare elaborat de Hofstede are patru dimensiuni culturale:

- **Individualism/ Colectivism** reflectă modul în care indivizii au ca scop dezvoltarea lor profesională și a familiei lor, a propriilor interese. În societățile cu un colectivism ridicat, oamenii colaborează ținând cont de interesele de grup;
- **Distanța față de putere** măsoară gradul puterii distribuite inegal. Insubordonarea, ocolirea autorităților indică o intensitate ridicată a puterii;
- **Evitarea incertitudinii** prin care semăsoară gradul stabilitate și deevitare a situațiilor necunoscute, ambigue care pot apărea (Hofstede, 1997);
- **Masculinitate/Feminitate**. Prin masculinitate sunt reprezentate valorile dominante care pune accent pe: competiție, supremație, câștig financiar și recunoaștere socială. Prin feminitate sunt reprezentate trăsături care accentuează valorile: colaborarea, dezvoltarea relațiilor inter-umane, grija față de mediu și comunitate și aplanarea conflictelor.

În Tabelul 2.4 sunt punctate, pe scurt, conținutul dimensiunilor menționate anterior.

Tabel 2.4. Individualism versus colectivism conform Hofstede (1997)

Nr. crt.	Colectivism	Individualism
1.	În societate, oamenii aparțin unor mari formațiuni sau grupuri, care în schimbul loialității sale protejează.	În societate, se consideră firesc ca fiecare să aibă grijă de el însuși și de familia sa.
2.	„Noi” este o abordare normală de grup.	„Eu” predomină în abordări și comportamente personale.
3.	Identitatea personalelor se raportează la nivelul sistemului social.	Identitatea este axată pe individ.
4.	Existența unei dependențe „afective” a indivizilor față de organizații și instituții.	Existența unei independențe „afective” a indivizilor față de organizații și instituții.
5.	Implicarea individului în organizații are la bază o dimensiune morală.	Implicarea individului în organizații se bazează pe calcule.
6.	Accentul se pune pe apartenența la organizații.	Accentul se pune pe inițiativa și realizarea individuală.
7.	Organizațiile invadează viața privată a individului.	Viața privată este confidențială, iar individul are dreptul la opinii personale.

¹⁸<http://www.geert-hofstede.com>

8.	Organizația asigură pentru individ expertiza, ordinea, obligațiile și securitatea.	Sistemul social este solicitat să asigure autonomia, varietatea, plăcerea și securitatea individuală.
9.	Relațiile sociale predetermină prietenii între indivizi, dar manifestându-se în același timp nevoia de prestigiu în cadrul acestor relații.	Manifestarea nevoii pentru prietenii specifice.
10.	Încredere sporită acordată deciziilor de grup.	Încredere sporită acordată deciziilor individuale.
11.	Valorile sociale sunt diferite pentru cei din grupuri față de persoanele din exterior.	Ar trebui să se aplice aceleași standarde valoare socială pentru toți.

Dimensiunea privind distanța puterii este asociată cu metodele pe care societatea le utilizează în relațiile sale cu oamenii, care sunt inegali. Încă din naștere, oamenii sunt diferiți unii față de ceilalți, dar își exploatează în mod diferit calitățile mentale și fizice.

Elementele de distanță sau apropiere a puterii se manifestă și la nivelul organizațiilor. Acestea au în vedere nivelul de centralizare a autorității, coordonării și luării deciziilor. De exemplu, în organizațiile în care nivelul de conducere este axat pe un grad ridicat de putere, subordonații tind să-și accentueze dependența lor față de putere. La polul opus, în organizațiile cu grad redus de distanță a puterii, se promovează participarea subordonaților la adoptarea deciziilor ce le pot afecta performanțele muncii. Sinteza caracteristicilor acestei dimensiuni este prezentată în Tabelul 2.5.

Tabel 2.5. Nivelul distanței față de putere, adaptat după Hofstede (1997)

Nr. crt.	Nivel redus	Nivel crescut
1.	Reducerea la minim a inegalității în societate.	Reglementarea inegalității în societate, fiecărei persoane alocându-i-se un loc și fiind protejată, indiferent de rang.
2.	Interdependența între oameni în societate.	Reducerea persoanelor independente, se promovează dependența de alții.
3.	Ierarhia este considerată o inegalitate de roluri, stabilită în mod convențional.	Ierarhia este considerată o inegalitate existențială.
4.	Managerii își consideră subalternii ca fiind persoane aidoma lor.	Managerii își consideră subalternii ca fiind persoane complet diferite lor.
5.	Cadrele de conducere sunt accesibile subalternilor.	Cadrele de conducere sunt inaccesibile subalternilor.
6.	Folosirea puterii trebuie să fie legalizată, ea fiind un subiect al judecății în ceea ce privește natura sa pozitivă sau negativă.	Legitimitatea puterii nu este considerată relevantă, aceasta fiind considerată un fundament al societății ce precede binele și răul.
7.	Drepturile egale ar trebui să fie deținute de către toate persoanele.	Cei care dețin puterea sunt îndreptățiți să dețină și privilegiu.
8.	Deținătorii puterii ar trebui să încerce să pară mai puțin puternici decât sunt în realitate.	Deținătorii puterii ar trebui să încerce să fie percepuți ca fiind cât mai puternici cu putință.

44 Lămuriri conceptuale în managementul diversității - 2

9.	Sistemul este subiectul criticilor.	Criticile se adresează doar anumitor persoane aflate pe post de țap ispășitor.
10.	Modul de a schimba un sistem social are la bază redistribuirea puterii.	Modul de a schimba un sistem social are la bază detronarea persoanelor aflate la putere.
11.	Deținătorii de putere se simt mai puțin amenințați și au mai mare încredere în persoanele din jurul lor.	Deținătorii de putere se simt amenințați de persoanele din jurul lor și nu au încredere în aceștia.
12.	Existența unei armonii latente între deținătorii de putere și restul persoanelor din grup.	Existența unei stări conflictuale latente între deținătorii puterii și restul persoanelor din grup.
13.	Cooperarea între persoanele lipsite de putere are la bază principiul solidarității.	Cooperarea între persoanele lipsite de putere este realizată dificil datorită încrederii lor reduse în normele pe care se bazează relațiile umane.

Evitarea incertitudinii, cea de a treia dimensiune abordată, face referire la abordarea societății vizavi de faptul că timpul curge într-o singură direcție. Există întotdeauna un trecut, un prezent și un viitor, iar societatea se ocupă în mod diferit de fiecare dintre aceste perioade. Sinteza caracteristicilor acestei dimensiuni este prezentată în Tabelul 2.6.

Tabel 2.6. Caracteristicile evitării incertitudinii, adaptate după Hofstede (1997)

Nr. crt.	Nivel redus	Nivel crescut
1.	Incertitudinea este acceptată relativ ușor, fiecare zi fiind acceptată exact așa cum se derulează.	Incertitudinea este percepută ca o amenințare continuă.
2.	Sunt trăite stresurile ușoare și mai puțin intense.	Sunt trăite stresurile mai intense.
3.	Timpul nu are valoare.	Timpul înseamnă bani.
4.	Indisponibilitate pentru munca intensă care nu este considerată o virtute.	Disponibilitate ridicată a indivizilor pentru munca intensă.
5.	Respingerea comportamentului agresiv.	Acceptul comportamentului agresiv propriu și al altora.
6.	Este preferată exteriorizarea redusă a emoțiilor.	Este preferată exteriorizarea intensă a emoțiilor.
7.	Conflictele și competiția sunt utilizate în mod constructiv și menținute la nivel <i>fair play</i> (<i>joc cinstit</i>).	Conflictele și competiția ar trebui evitate deoarece pot genera agresiuni.
8.	Se acceptă opiniile diferite de acelea ale majorității.	Se manifestă o puternică nevoie de consens.
9.	Persoanele și ideile ce reprezintă deviații de standarde sunt acceptate, tolerate.	Persoanele și ideile ce reprezintă deviații de standarde nu sunt tolerate, sunt considerate periculoase.

10.	Ambianța și mediu sunt caracterizate prin naționalism mai redus.	În interiorul organizației, naționalismul este ridicat.
11.	Sentimente pozitive sunt manifestate față de tineri.	Tinerii sunt priviți cu suspiciune.
12.	Persoanele sunt caracterizate de o mare voință și capabili să-și asume riscuri pe parcursul vieții.	Persoanele au o preocupare majoră în asigurarea unei vieți sigure, liniștite.
13.	Accentul cade asupra relativismului și empirismului.	Este reglementată o puternică necesitate pentru regulamente și reguli scrise.
14.	Se consideră absolut normal să apelezi la un număr cât mai redus de reguli.	Se consideră necesară respectarea regulamentelor și a regulilor scrise.
15.	Schimbarea este considerată normală dacă regulile nu pot fi respectate.	Noi suntem vinovați și trebuie să fim pedepsiți dacă regulile nu sunt respectate.
16.	Se manifestă încredere în bunul simț.	Se manifestă încredere în experți și cunoștințele acestora.
17.	Obiectivul autorităților este de a servi interesele cetățenilor.	Cetățenii obișnuiți sunt tratați incompetenți în raport cu autoritatea și sunt tratați ca atare.

A patra dimensiune se referă la raportul masculinitate/feminitate, luându-se în considerare măsurarea diviziunii rolurilor între sexe. Clasificarea societăților este realizată în funcție de înclinația lor de a minimiza sau maximiza diviziunea socială și pe bază de sex. Societățile de tip masculin tind să pună accentul pe subordonare, obținerea de bani și indiferența față de ceilalți. În societățile feminine, valorile dominante, pentru ambele categorii de sexe, se axează pe cooperarea între oameni, conservarea mediului și importanța acordată calității vieții. Sinteza caracteristicilor acestei dimensiuni este prezentată în Tabelul 2.7.

Tabel 2.7. Masculinitate versus feminitate, adaptat după Hofstede (1997)

Nr. crt.	Masculinitate	Feminitate
1.	Predominanți trebuie să fie bărbații, iar femeile trebuie să fie auxiliarele lor.	Predominanți nu ar trebui să fie bărbații, ci aceștia ar trebui să-și asume roluri de „pălmași”.
2.	Diferențierea clară a rolurilor exercitate în societate de reprezentanții celor două sexe.	Există o fluiditate a rolurilor exercitate în societate de reprezentanții celor două sexe.
3.	Societatea ar trebui să fie dominată de bărbați.	Ar trebui să fie o egalitate între reprezentanții ambelor sexe.
4.	Cel mai important lucru în viață este performanța.	Este foarte importantă calitatea vieții.
5.	Trăiești pentru a munci.	Muncești pentru a trăi.
6.	Banii și bunurile sunt importante.	Oamenii și mediile sunt importante.
7.	Independența constituie un ideal.	Interdependența reprezintă un ideal.
8.	Ambiția este forța motrice a acțiunii.	Serviciile asigură motivare.

46 Lămuriri conceptuale în managementul diversității - 2

9.	Se manifestă admirație față de oamenii de succes.	Se manifestă simpatie față de cei <i>necăjiți</i> .
10.	Ce este mare și rapid reprezintă <i>frumosul</i> în societate.	Ceea ce este mic și lent reprezintă <i>frumosul</i> în societate.

Ultima dimensiune, *abordarea pe termen scurt/lung*, a fost delimitată ulterior. Acest lucru a avut la bază cercetările realizate de Hofstede în colaborare cu Michael Bond, profesor canadian la universitatea chineză din Hong Kong. În viziunea celor doi cercetători, orientarea pe termen lung are la bază perseverența, organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora. Manifestările tipice în cadrul orientării pe termen scurt se axează pe stabilitate și siguranță, respectul față de tradiție, reciprocitate în favoruri, saluturi și cadouri. Sinteza caracteristicilor acestei dimensiuni create de Hofstede și Bond sunt prezentate în Tabelul 2.8.

Tabel 2.8. Termenul scurt versus termenul lung, adaptat după Hofstede (1997)

Nr. crt.	Termen scurt	Termen lung
1.	Un respect ridicat pentru tradiții.	Tradițiile sunt adaptate la contextul modern.
2.	Respectarea, indiferent de preț, a obligațiilor sociale și a statusului.	Respectarea, între anumite limite, a obligațiilor sociale și a statusului.
3.	Risipă în cheltuirea resurselor, cu scopul de <i>a ține pasul cu tinerețea</i> .	Chibzuință în cheltuirea resurselor.
4.	Cota mică de economisire a resurselor este oglindită în banii reduși alocării investițiilor.	Cota mare de economisire a resurselor este oglindită în fondurile considerabile alocate investițiilor.
5.	Oamenii se așteaptă să obțină rapid rezultate.	Oamenii sunt perseverenți în obținerea rezultatelor pe termen lung.
6.	Preocupare pentru crearea unei imagini publice pozitive.	Se neglijează crearea imaginii publice imediate și se urmărește doar atingerea scopului.
7.	Un accent ridicat oferit cunoașterii.	Un accent ridicat oferit respectării cerințelor.

Spre deosebire de restul dimensiunilor formulate de Hofstede, dimensiunea care se ocupă cu abordarea pe termen scurt/lung este mai puțin laborios conturată și caracterizată.

Bazându-se pe concepte, Hofstede a realizat o investigație în 72 de țări, eșantionul său fiind format din peste 116.000 de subiecți (Hofstede, 1996) ale căror răspunsuri au fost stocate într-o bază de date. În urma acestei investigații s-a desprins următoarea concluzie: existența unei ridicate determinări culturale în organizații și management. Explicația acestei concluzii rezidă din faptul că organizațiile și managementul folosesc simboluri care rezultă din ceea ce indivizii au învățat deja la școală, în familie sau de la alți indivizi ai societății cu care au interacționat. Bazându-se pe aceste rezultate, Hofstede constată că, de la început până la sfârșit, organizațiile și managementul sunt puternic influențate și pătrunse de cultură.

O analiză a dimensiunilor culturale, bazată pe metodologia utilizată de Hofstede, a fost realizată în România de compania de *Training Interact* din

București, în colaborare cu *The Gallup Organization România* și publicat la în anul 2005¹⁹. S-a utilizat același tip de chestionar, în urma căruia s-au identificat că trei dintre cele cinci dimensiuni culturale au avut indici cu valori complet diferite de estimările realizate de către Hofstede.

În urma acestui sondaj, s-a concluzionat faptul că România poate fi comparată cu țările balcanice. S-au identificat valori similare acestor țări: o distanță crescută față de autoritate, nivel de colectivism crescut (nu se pune accentul pe individualism), grad ridicat de evitare a incertitudinilor, iar orientarea fiind pe termen scurt. În urma identificării acestor valori, s-a putut concluziona faptul că România poate fi încadrată cu certitudine la polul opus țărilor anglo-saxone.

În urma aceluiași sondaj, a fost descoperită o nouă trăsătură specifică țării noastre, denumită *Complexul Puterii*. România identifică o necesitate de a avea lideri autoritari, populația dorit să urmeze reguli stabilite de astfel de lideri. Distanța crescută față de putere al țării noastre este posibil să aibă la bază moștenirea primită de la Imperiul Roman. O bună parte din țările care s-au aflat sub ocupația Imperiului Roman, la începutul erei noastre, au moștenit o distanță crescută de autoritate. Acest fapt ar putea fi posibil datorită stilului autoritar prestat de reprezentanții Imperiului Roman. În această situație ar putea fi incluse țări precum: Italia, Franța, Spania etc.

Mentalitatea colectivităților are la bază faptul că resursele sunt limitate, iar resursele moștenite și existente necesită o distribuție a acestora, având ca scop o multiplicare a acestora, în detrimentul celorlalți. Cultura se dobândește de-a lungul vieții, nu se moștenește. Originea acesteia se află în mediul social al individului, ci nu în transmiterea genetică de-a lungul generațiilor. Cultura este complet diferită de natura umană și de personalitatea individuală. Acest lucru este exemplificat în figura 2.4.

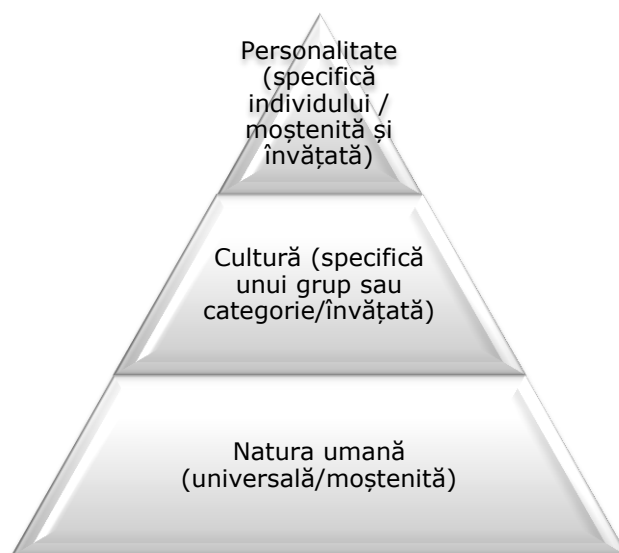


Figura 2.4. Specificitatea programării mentale umane, adaptată după Hofstede

¹⁹<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/english.html>

În Tabelul 2.9 este realizată analiza comparativă a modelelor Hofstede și Trompenaars.

Tabel 2.9. Analiza comparativă a modelelor Hofstede și Trompenaars

Domeniile și dimensiunile culturale	Model Hofstede	Model Trompenaars
Relații interumane	<i>distanța față de putere</i> – existența inegalității între oameni, dar cei care dețin puterea au dreptul de a-și impune punctul de vedere.	<i>universalism/particularism</i> – aceleași reguli indiferent de context/ interpretarea regulilor contextual.
	<i>evitarea incertitudinii</i> – tot ceea ce este nou și necunoscut este periculos, trebuie evitat.	<i>specific / difuz</i> – roluri clar specificate care nu trebuie amestecate/ roluri slab specificate.
	<i>colectivism/ individualism</i> – orientat pe activitățile grupului/ centrat pe activități independente, individuale.	<i>colectivism/ individualism</i> – orientat pe activitățile grupului/ centrat pe activități independente, individuale.
	<i>feminitate / masculinitate</i> - Ar trebui să fie o egalitate între reprezentanții ambelor sexe/Societatea ar trebui să fie dominată de bărbați.	<i>neutru / emoțional</i> – emoțiile nu pot fi exprimate în public/ este firească exprimarea în public a emoțiilor.
		<i>statut social atribuit / statut social realizat</i> – originea persoanei sugerează statutul social al persoanei/ statutul social este atribuit persoanei numai în urma performanței realizate.
Scurgerea timpului	<i>orientarea pe termen lung / orientarea pe termen scurt</i> – realizarea de planuri este firească pe termen lung/ planurile pe termen scurt sunt inutile.	<i>timp secvențial / timp sincron</i> – trecutul, prezentul și viitorul sunt aspecte distinctive și slab corelate existenței/ manifestarea simultană a trecutului, prezentului și viitorului.
Relația avută cu mediul înconjurător		<i>orientarea către sine / orientarea către exterior</i> – natura poate fi controlată, totul depinde de mine ca și individ/ controlul nu îmi aparține și sunt obligat să mă supun ca individ legilor firești ale naturii.

Cea mai extinsă cercetare la nivel mondial care a inclus și aspecte ale managementului diversității este realizată prin **proiectul GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness**²⁰ care recurge la prezentarea rezultatelor unei cercetări exhaustive (în 61 de țări și un eșantion format din 950 organizații) realizate pe baza unui model ce are la bază modelul culturii organizaționale a lui Gert Hofstede din 1980. Remarcăm astfel, că această lucrare este tangentă la problematica de cercetare abordată prin teza de doctorat. Totuși, modelul GLOBE este foarte popular (de referință) în rândul cercetătorilor și a practicienilor din domeniul managementului diversității și a comportamentului organizațional, scenariul de cercetare propus (inclusiv instrumentele de tip chestionar cu care el operează), fiind utilizate în tot mai multe țări pentru caracterizarea inter-relației leadership, cultura organizațională și cultura socială.

Cercetarea GLOBE Project Romania prezintă trăsăturile culturii organizaționale din România, cercetare realizată în anul 2006 de un grup format din 12 universități românești (Bibu și Brancu, 2008). Modelul de cultură GLOBE cuprinde nouă variabile:

- Distanța față de putere;
- Evitarea incertitudinii;
- Colectivism instituțional;
- Colectivism de grup;
- Egalitatea între sexe;
- Afirmarea fermă a opiniilor;
- Orientare către oameni;
- Orientare către performanță și
- Orientarea către viitor (House ș.a., 2004).

Rezultatele acestui model de cercetare au fost similare cu cele ale cercetătorului olandez Geert Hofstede. Modelul GLOBE subliniază faptul că, din punct de vedere al culturii organizaționale, Europa poate fi împărțită în două mari zone: spațiul nordic și spațiul sudic. În spațiul nordic sunt incluse statele situate deasupra unei linii fictive care leagă Marea Britanie cu Austria. Spațiul sudic include tot sudul continentului, pornind din Portugalia și până în Georgia, cuprinzând în acest fel statele Europei Centrale și de Est. Prezența unor așa numite *cluster* reprezintă următorul nivel de diferențiere. Țările au fost grupate pe baza proximității culturale. Cinci clusteruri au fost identificate: britanic, est-european, germanic, latin și nordic.

În România se identifică o distanță mare față de putere, o orientare puternică de grup, o tolerare a incertitudinii, încurajându-se individualismul și agresivitatea în relațiile sociale. Orientarea sa către performanță este slab orientată, bazându-se mai degrabă în prezent, decât în viitor (Bibu, Petrișor ș.a., 2007). Rezultatele acestei cercetări au identificat faptul că respectiva cultură organizațională se schimbă extrem de greu. Deprinderile culturii organizaționale românești sunt extrem de apropiate de clusterul est-european.

Hofstede a constatat diferențele dintre modelul său și modelul GLOBE din următoarele puncte de vedere: date noi versus date existente, grup versus individ, manageri versus salariați, teorie versus practică, centralizare versus descentralizare (Hofstede, 2006). Aceste diferențe sunt sintetizate în tabelul 2.10.

²⁰<http://business.nmsu.edu/research/programs/globe/>

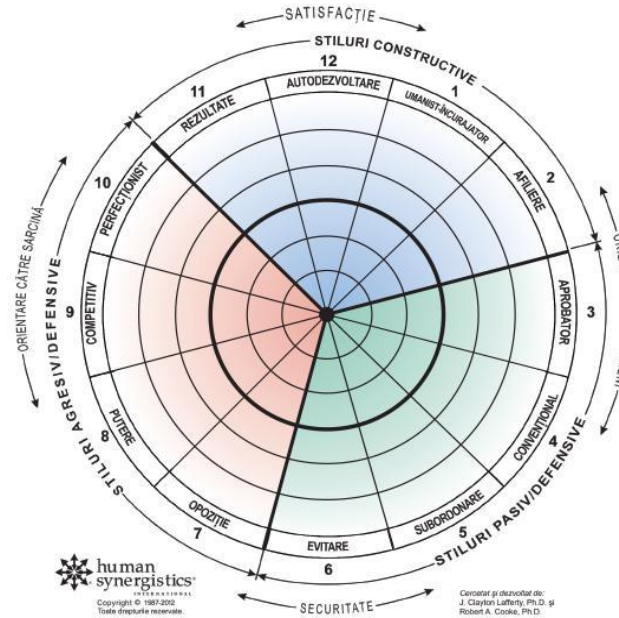
Tabel 2.10. Diferențe între modelul GLOBE și modelul Hofstede

Elemente contextuale	Model GLOBE	Model Hofstede
Perioada	1994-1997	1967-1973
Cercetători primari implicați	170	1
Respondenți	Manageri	Non-manageri și manageri
Organizații chestionate	951	1
Tipuri de organizații	Companii care nu au o structură multinațională	IBM
Domeniul	Prelucrarea produselor alimentare, financiar și servicii de telecomunicații	Tehnologia informației
Numărul de societăți interviuate	62	72
Analiza	Efortul de grup	Efortul individual
Originea cercetării	Americană	Olandeză
Nr. dimensiunilor culturale	9	5

Inventarul culturii organizaționale (OCI, Organizational Culture Inventory) este un model renumit pentru înțelegerea culturii organizaționale, creat în anul 1987. Respectivul inventar este un instrument cantitativ care măsoară cultura de organizație, 12 seturi de norme de comportament asociate cu trei tipuri generale de culturi organizaționale: *constructivă*, *pasivă/defensivă* și *agresivă/defensivă*. Acest model poate fi utilizat pentru aprecierea culturii existente, dar și a culturii ideale. Nivelul celor 12 comportamente au fost definitivate cu ajutorul respondenților, având ca scop maximizarea motivării individuale și a performanței întreprinderii. De menționat este faptul că respondenții au accentuat în general comportamentele caracteristice culturii constructive.

Circumplexul este modelul conceptual utilizat. Acesta cuprinde stiluri, atitudini și modele de comportamente la nivel de individ, de grup și de organizație²¹. Normele de comportament sunt împărțite în două categorii: o primă categorie face deosebirea între interesul pentru oameni sau interesul față de sarcini, respectiv o a doua categorie care face diferența între **așteptările privind comportamentele direcționate spre îndeplinirea unor nevoi de satisfacție de nivel superior sau protejarea și menținerea unor nevoi de securitate de nivel inferior** (Băilășteanu și Burz, 2008). Cele 12 tipuri de comportament evaluate sunt reprezentate în figura 2.5, arătând gradul acestora de potrivire și corelare.

²¹<http://www.humansynergistics.ro>

Figura 2.5. Modelul Circumplex (preluat din²²)

O analiză mai detaliată a celor 12 tipuri de comportament sunt reprezentate în Tabelul 2.11.

Tabel 2.11. Norme de comportament măsurate de Inventarul culturii organizaționale²³

Tipuri de culturi	Tipuri de norme
Constructive	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Norme de realizare (Achievement norms)</i> în care membrii stabilesc țeluri pentru atingerea obiectivelor, dar realiste și îndeplinirea acestora se face cu entuziasm. • <i>Norme de auto-actualizare (Self-Actualizing norms)</i> în care membrilor le place munca realizată, dezvoltând și abordând sarcini noi și atractive. • <i>Norme umaniste de încurajare (Humanistic-encouraging norms)</i> în care membrii oferă suport, sunt constructivi și foarte deschiși în colaborare. • <i>Norme de afiliere (Affiliative norms)</i> în care membrii sunt prietenoși, cooperanți și sensibili la mulțumirea grupului de muncă.
Passive/defensive	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Norme de aprobare (Approval norms)</i> în care membrii sunt de acord între ei, obțin aprobarea de la alții și încearcă să se facă plăcuți și de alții. • <i>Norme de convenție (Conventional norms)</i> în care membrii se conformează, urmează regulii și lasă o impresie bună. • <i>Norme de dependență (Dependent norms)</i> în care membrii se supun și clarifică toate deciziile cu superiorii. • <i>Norme de evitare (Avoidance norms)</i> în care membrii își

²²www.humansynergistics.ro

²³Ashkanashy M. Neal, Wilderom P.M. Celeste, Peterson F. Mark, (editori). (2000). Hanbook of Organizational Culture &Climare, Sage Publications.

	transferă responsabilitățile între ei și evită posibilitatea de a fi acuzați de vreo neregulă.
Agresive/defensive	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Norme de opunere (Oppositional norms)</i> în care membrii sunt severi, se opun ideilor altora, luând hotărâri ineficace. • <i>Norme de putere (Power norms)</i> în care membrii preiau controlul, verifică subordonații și cedează la cerințele superiorilor. • <i>Norme de competiție (Competitive norms)</i> în care membrii îșidesfășoară activitatea într-un mediu „câștig/pierdere”, există o concurență între ei, lucrând unii împotriva celorlalți. • <i>Norme de perfecționare („Perfectionistic norms”)</i> în care membrii sunt competenți, lucrează până târziu având ca scop îndeplinirea țelurilor îngust definite.

Inventarul culturii organizaționale (OCI – Organizational Culture Inventory) este singurul instrument din lume care măsoară cultura de organizație și care este, în același timp, recunoscut de o comunitate academică internațională²⁴.

The Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) este un instrument psihometru dezvoltat de Cameron și Quinn (2006). Acest instrument de investigație este utilizat pentru a ajuta organizațiile să-și identifice cultura curentă și cultura preferată. Prin completarea unui chestionar simplu, participanții pot să-și identifice propriile percepții în ceea ce privește cultura existentă, dar și cultura dorită. Organizațiile pot să utilizeze aceste rezultate pentru a evalua atât starea culturală actuală, cât și să identifice lacunele existente între cultura actuală și cultura dorită. Utilizarea acestui instrument de investigație are la bază utilitatea sa pe care o oferă noilor lideri în dezvoltarea noii sale echipe.

Organizational Health Index (OHI) – McKinsey este un instrument care investighează eficacitatea și practicile de management din cadrul unei organizații. La nivel mondial, mai mult de 600 de companii importante au folosit instrumentul pentru a evalua sănătatea lor organizațională, diagnosticarea culturii organizaționale și identificarea unor căi de îmbunătățire a performanței (prin identificarea punctelor tari și punctelor slabe ale unei organizații).

The Denison Organizational Culture Survey (DOCS) – Denison Consulting a fost folosit de mai mult de 5.000 de companii din întreaga lume, deoarece acest instrument de investigație este disponibil de peste 20 de ani. Prin folosirea acestui instrument de investigație, organizațiile sunt în măsură să-și măsoare propriile scoruri de referință în ceea ce privește cultura organizațională, să-și compare propriile rezultate obținute cu rezultatele existente în baza de date la nivel mondial și de a dezvolta planuri de acțiune pentru îmbunătățirea practicilor lor curente. Instrumentul de investigație DOCS este conceput pentru a evalua punctele tari și punctele slabe ale unei organizații în vederea obținerii performanței organizaționale. Sondajul este format din 60 de itemi care măsoară aspectele specifice ale culturii unei organizații și douăsprezece practici de management prezentate în modelul Denison.

Denison ș.a. (2008) au propus un model de analiză a culturii organizaționale. Acest model are la bază patru trăsături ale organizațiilor: adaptabilitate, misiune, implicare și consistență, fiecareia corespunzându-i trei subfactori, intitulati indecși culturali (Denison ș.a., 2008, figura 2.6).

²⁴www.humansynergistics.ro

Figura 2.6. Modelul Denison (preluat din²⁵)

Respectivul model este orientat pe două axe diferite: stabilitate/flexibilitate, respectiv focus intern/focus extern.

Implicarea este factorul cel mai important în modelarea unei culturi organizaționale și are la bază încurajarea dezvoltării capacităților umane. Daniel Denison a confirmat faptul că implicarea dezvoltă persoanei simțul de proprietate și de responsabilitate.

De asemenea, în momentul în care implicarea ajunge la o cotă maximă în rândul angajaților, există posibilitatea apariției efectelor negative. În acest caz se creează așteptări importante și de aici un risc mai mare de eșec în cazul în care acestea nu sunt îndeplinite (Denison, 1996).

În acest caz, Deninson propune trei sub-factori:

- **Împuternicirea** pe baza căreia se realizează evaluarea domeniilor de responsabilitate în care angajații au posibilitatea de a lua singuri hotărâri, bazându-se pe datele la care au acces, dar și cele la care nu au acest drept,
- **orientarea către echipă** are la bază analiza modalității în care munca în echipă este promovată în organizație,
- **dezvoltarea abilităților** are la bază o cuantificare a importanței pe care lider-ul o oferă creșterii de noi abilități angajaților și oferirea acestora de noi răspunderi.

Consistența este o trăsătură care caracterizează cultura organizațională bazată pe evoluția unui sistem de convingeri, valori și simboluri. În momentul în care consistența are o valoare ridicată putem vorbi de o sincronizare a valorilor și convingerilor organizației la politicile și practicile managementului. În caz contrar, s-ar putea fi afectată integrarea internă a membrilor în interiorul organizației.

²⁵www.denisonconsulting.com

Pentru a se realiza măsurarea acestei trăsături culturale, modelul Denison propune trei sub-factori:

- **coordonare și integrare** cu ajutorul cărora se poate cuantifica munca desfășurată de angajații săi și care să servească întregii comunități din care aceștia fac parte,
- **valorile fundamentale** prin intermediul cărora se identifică capacitatea organizației de a dezvolta un set de valori și principii, orientându-i pe angajați și pe manageri în procesul decizional. Aceștia având un comportament exact cum se așteaptă organizația,
- **acordul** are la bază capacitatea de a dezvolta un dialog și de a lua în considerare mai multe puncte de vedere atunci când se iscă probleme dificile de rezolvat.

Implicarea și consistența, cele două trăsături culturale prezentate anterior, caracterizează strict mediul intern al organizației. În schimb, adaptabilitatea și misiunea care vor fi analizate în continuare, caracterizează strict capacitatea organizației de a se adapta în exterior.

Adaptabilitatea conturează posibilitatea unei organizații de a prelua și interpreta semnalele din mediu extern. Ulterior, aceste semnale sunt transformate în schimbări ale comportamentului intern, având ca scop o creștere a capacității de răspuns a organizației. Caracteristicile acestei trăsături au un impact asupra culturii organizaționale și fiind măsurată prin cei trei indecși culturali:

- **crearea schimbării** prin care o organizație are capacitatea de a prelua idei noi și de a încerca noi alternative,
- **focalizarea pe clienți** se referă la concentrarea angajaților strict pe nevoile solicitate de clienții interni și externi ai organizației,
- **învățarea organizațională** are la bază posibilitatea de a trage foloase atât din eșecuri, cât și din erori.

Misiunea indică existența unei viziunii strategice și a unei direcții și în ce mod acestea sunt cunoscute și transmise în rândul tuturor angajaților. Cuantificarea Misiunii se va realiza cu ajutorul celor trei subfactori:

- **direcția strategică și intențiile** care subliniază posibilitatea organizației de a-și atinge *viziunea* prin obiective strategice prealabil bine stabilite,
- **scopurile și obiectivele** prin care sunt identificate posibilitățile organizației de a fixa obiective specifice pe termen scurt, având ca scop orientarea angajaților și menționarea legăturii existente între munca lor zilnică și *viziunea* organizației,
- **viziunea** este de fapt proiecția în viitor a liderilor cu privire la obiectivul esențial al organizației.

Cele patru trăsături ale organizațiilor (Implicarea, Consistența, Adaptabilitatea și Misiunea) înfățișează de fapt imaginea deținută de angajați în ceea ce privește adaptarea acestora în organizația din care fac parte, la mediul extern și gradul lor de integrare internă.

Așadar, următoarele aspecte pot fi concluzionate:

- **Implicarea** îngăduie creșterea responsabilității și a autonomiei în cadrul resurselor umane,
- **Consistența** caracterizează valorile care stau la baza unei culturi organizaționale puternice: coeziunea, coordonarea și controlul,
- **Adaptabilitatea** permite transpunerea schimbărilor existente în mediul extern în eforturi de acțiune,
- **Misiunea** are ca scop orientarea organizației pe termen lung.

Human Factors' Organisational Culture Questionnaire (OCQ) are la bază modelul de profil și a fost conceput ca un instrument practic pentru explorarea culturii organizației și a managementului schimbării. Raportul rezultat oferă o imagine de ansamblu a culturii existente și un cadru pentru a ajuta organizația să identifice toate domeniile în care schimbările ar fi de dorit. OCQ explorează cultura predominantă în cadrul unei organizații, utilizând treisprezece dimensiuni:

- performanța individuală,
- leadership,
- orientarea spre client,
- structura organizațională,
- comunicarea,
- managementul conflictelor,
- managementul resurselor umane,
- participarea,
- inovarea,
- luarea deciziilor,
- profesionalismul,
- obiectivul de integrare organizațională și
- delectarea.

În interiorul unei organizații, un individ care optează pentru o profesie trebuie să țină cont dacă deține sau nu aptitudinile necesare pentru respectiva profesie pe care o solicită (McCormick și Tiffin, 1979, Topliceanu, 2010, Figura 2.7).

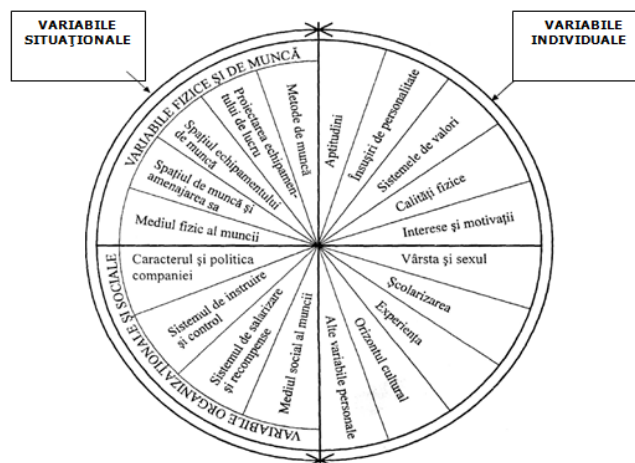


Figura 2.7. Reprezentarea interacțiunii variabilelor individuale și situaționale asociate performanțelor în muncă, după (McCormick și Tiffin, 1979, citat de Topliceanu, 2010).

O echipă este un grup mic de oameni având competențe complementare, care sunt la fel de angajați și dedicați în atingerea unui scop comun (Katzenbach și Smith, 1999). Membrii echipei:

- au aptitudini tehnice complementare, de rezolvare a problemelor, și interpersonală;
- sunt angajați la un scop comun, obiective specifice;
- mențin un grad ridicat de responsabilitate reciprocă;
- pot atinge niveluri ridicate de performanță (Katzenbach și Smith, 1999).

Echipele de performanță înaltă depășesc în mod semnificativ echipele medii. Aceste echipe au:

- competențe complementare și interschimbabile;
- un sens mai profund al scopului;
- mai ambițioase de performanță;
- abordări mai complete pentru rezolvarea problemelor;
- responsabilitatea mutuală și reciprocă mai mare comparativ cu echipele reale (Katzenbach și Smith, 1999).

Competența interculturală a fost în mod tradițional analizată cu ajutorul unor modele conceptuale (Cui și Awa, 1992). Deși mulți cercetători au investigat competențele interculturale și eficiența interculturală (Kealey și Protheroe, 1996; Redmond și Bunyi, 1991; Samovar și Porter, 1991), o înțelegere adecvată a competenței interculturale în cadrul unor echipe multiculturale nu a fost suficient de dezvoltată (Hofner-Saphiere, 1996; Wiseman și Shuter, 1994).

Modelul Competenței Interculturale (CI) se bazează pe presupunerea că competența interculturală necesită trei componente:

- cunoștințe suficiente culturale;
- acțiuni de calificare, precum și
- motivația sau orientarea potrivită personalității unui membru al unei echipe multiculturale (Figura 2.8).



Figura 2.8. Modelul de competență interculturală

Cunoștințele culturale includ cultura, informații generale despre practicile culturale, informații specifice despre cultură, despre o anumită cultură, precum și informații despre sistemul cultural propriu. Membrii echipei trebuie să recunoască diferențele în stilurile de comunicare și în interacțiunea diferiților manageri din diferite culturi, să dea dovadă de flexibilitate în rezolvarea neînțelegerilor de comunicare și se simtă confortabil atunci când comunică cu cetățenii străini. Empatie culturală a unui individ este legată de capacitatea de a se comporta ca și cum cineva înțelege lumea așa cum fac alții (Koester și Olebe, 1988; Kim, 1993).

Personalitatea membrilor echipei influențează modul în care aceștia fac față incertitudinii culturale. Sunt aceștia toleranți în fața ambiguității și manifestă o incertitudine din cauza diferențelor culturale? Pot să lucreze într-o manieră flexibilă,

cu alți membri ai echipei? Multe companii multinaționale se bazează pe echipe multiculturale pentru a efectua activități legate de serviciu (Matveev și Milter, 2004; Popescu ș.a., 2012a)).

2.2.3 Dilemele managementului diversității culturale

Situațiile neplăcute care pot surveni ca urmare a interacțiunii persoanelor de diverse culturi din cadrul organizațiilor au făcut și vor face întotdeauna obiectul unei categorii aparte de cercetări, numite cercetări sinergetice. Scopul acestor cercetări este de a se determina în ce condiții pot fi utilizate mijloacele și instrumentele de management universal, luându-se în considerare asemănările dintre diverse culturi și în ce situații sunt necesare abordări specifice, adaptate în funcție de situație. Studiile sinergetice nu doar descriu și compară culturile, ci și urmăresc înțelegerea manifestărilor care apar la contactul dintre culturi și realizarea unor modele care evidențiază și să permită utilizarea asemănărilor și diferențelor culturale în beneficiul organizației, ca sursă sigură a dezvoltării acesteia. Există și manageri care resping recunoașterea diferențelor culturale și care se lipsesc de avantajele unui mediu de lucru multicultural.

Cultura națională este un ansamblu structurat de practici și valori culturale împărtășite de indivizii și grupurile care aparțin unui stat național. Formarea și dezvoltarea culturii naționale a fost favorizată de limbă, de etnicitatea națională (definită de factori istorici, geografici, politici), de spiritualitatea și viața economico-socială comună, toate ducând la omogenizarea culturală a națiunii respective. Nu este mai puțin adevărat faptul că există culturi naționale cu un grad mai ridicat de eterogenitate, unde instanța de identificare individuală este mai degrabă o sub-cultură (etică, de exemplu) sau există forme de identificare transnațională (de exemplu, religioasă). Principalii factori care asigură integritatea culturii naționale sunt: limba (mijlocul de comunicație), etnicitatea (conștiința apartenenței), religia (spiritualitatea comună) și instituțiile politice și sociale (existența comună) (Filip și Iamandi, 2012).

Limba este mijlocul de comunicare între membrii comunității și, prin aceasta, factorul de coeziune internă al sistemului. Etnicitatea reprezintă faptul și conștiința apartenenței la o anumită comunitate etnică și, prin aceasta, factorul de asigurare a solidarității membrilor acelei comunități. Religia, respectiv spiritualitatea comună, este, alături de etnicitate, sursa regulilor fundamentale de existență în comunitate și reprezintă temeiul concepției despre lume și viață în societatea respectivă. Viața economică, relațiile de afaceri, schimburile comerciale din cadrul unui spațiu național reprezintă baza materială a definirii conștiinței de grup și a identității naționale.

Limba, naționalitatea, religia, instituțiile își pun amprenta asupra practicilor și valorilor culturii naționale. Totodată, conținutul culturii poate fi influențat și de factori cum sunt: situarea geografică (Nord versus Sud), spațiul fizic al unei națiuni (mentalitate de insulă – de exemplu, Japonia versus spirit de frontieră – de exemplu SUA), ideologia dominantă (capitalism versus comunism), clima (țări „reci” versus țări „calde”) și altele.

O cultură se poate caracteriza printr-un grad mai înalt sau mai redus de omogenitate, respectiv eterogenitate. O țară cu o mare diversitate în componentele culturii- limba, caracter etnic, religie- este considerată ca având o cultură eterogenă; în fapt o astfel de țară cuprinde un anumit număr de subculturi. Cultura

națională este factorul major de identificare individuală (persoane fizice) și de grup (organizații) în condițiile formării și consolidării statelor-națiune.

2.3 Managementul diversității

Organizațiile prezentului sunt din ce în ce tot mai confruntate cu probleme ale diversității și ca urmare, practicile apărute în domeniu și abordările au condus la definirea domeniului de știință intitulat: **managementul diversității**. Complexitatea în creștere a mediului companiei în ceea ce privește diversitatea acționarilor, a clienților, a furnizorilor, a colegilor și a partenerilor și contextul politic și economic în schimbare necesită metodologii, metode și mijloace eficiente pentru a manageria activ această categorie a diversității. O altă categorie se referă la aspecte ale diversității aferente mediului intern, în general și resursei umane în special (forța de muncă este diversă din punct de vedere a calificării, experienței, pregătirii etc.).

Managementul diversității implică integrarea ideilor și practicilor diversității în cadrul proceselor manageriale și de învățare zilnice, dar și în celelalte procese din organizație și ale mediului său ²⁶. **„Acest nou model pentru managementul diversității permite organizației să internalizeze diferențele între angajați, ca să învețe și să crească datorită lor. Suntem cu toții în aceeași echipă cu diferențele noastre, nu în ciuda lor”** (Thomas și Ely, 1996). Pentru a-și atinge obiectivele operaționale inițial stabilite și a câștiga un avantaj notabil asupra concurenței, managerii organizațiilor trebuie să conștientizeze și să înțeleagă următoarele aspecte: mediul extern, misiunea, viziunea, strategia și cultura companiei.

În acest domeniu, întrebarea problematică care se ridică este: **„Ce amestecuri de diversitate au potențialul de a oferi un avantaj strategic sau să influențeze pozitiv abilitatea organizației de a-și atinge scopurile? Acestea sunt amestecurile (mix-urile de diversitate) care trebuie studiate și implementate”** (Thomas, 2006).

Dacă organizația și managementul acesteia (indiferent de nivelul ierarhic) conștientizează importanța și impactul pozitiv al managementului diversității, acest fapt trebuie aplicat la toate nivelurile și la toate departamentele acesteia, într-un climat legal și moral. Etica și reglementările referitoare la antidiscriminare, nu sunt doar o parte a mediului organizației, identitatea organizației însăși trebuie să reflecte tradițiile de drepturile omului.

Managementul diversității reprezintă dezvoltarea activă și conștientă a unui proces strategic bazat pe valoare, comunicativ și managerial, de a accepta și folosi anumite diferențe și asemănări existente la nivelul mediului intern și a celui extern, ca și potențial pentru organizație, un proces ce creează un avantaj competitiv sustenabil pentru aceasta.

²⁶ Adaptat după: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-ro.pdf>

În practica consultanței în domeniu, există numeroase abordări ale managementului diversității, dintre care menționăm:

- Conform companiei de consultanță Synetz din Germania, implementarea managementului diversității este privită ca un proces de învățare organizațională²⁷;
- Firma de consultanță Diversity Partners (creating inclusive cultures) din Australia, a adoptat un model în 4 etape (diagnoza, dezvoltarea strategiei, implementarea programului și măsurarea, rafinarea și revizia) pentru a atinge un nivel de angajare și performanță ridicate în cadrul organizațiilor²⁸;
- Firma OD&M Consulting din Italia folosește un model în 6 etape pentru implementarea managementului diversității în companii. Aceste etape sunt: (1) definirea viziunii managementului diversității, (2) analiza internă și externă a diversității, (3) selecția logicii strategice pentru managementul diversității, (4) definirea politicilor și acțiunilor, (5) implementarea și comunicarea politicilor și acțiunilor, (6) monitorizarea, evaluarea și urmărirea procesului, după care ciclul se poate relua pentru îmbunătățiri ulterioare.

În anul **2006, Comisia Europeană** a organizat o conferință numită: „*Diversitatea în întreprinderi mici și mijlocii*” menită să răspundă la întrebări, să informeze și să disemineze exemple de bună practică pentru întreprinderile mici și mijlocii, cu privire la subiecte legate de diversitate. În acest context s-a distribuit participanților o broșură: „*Diversitatea funcționând – 8 pași pentru companii mici și mijlocii*”. Sintetic, acești „pași” prezintă modul în care se manifestă și trebuie apoi, considerată diversitatea în diferite activități, procese ale unei organizații. Acești pași sunt: analiza, recrutarea, noile piețe, nevoile clientului/consumatorului, comunicarea internă, imagine și reputație, evaluare și sprijinul extern.

Materialul informativ face precizări cu privire la existența unei precondiții pentru ca o companie să atingă succesul având o orientare către diversitate, și anume că aceasta are o *cultură organizațională care ia în considerare diversitatea*, o apreciază și o promovează în mod conștient. Astfel, organizația în cauză dezvoltă strategii pentru a ajunge la o balanță între diferențe și similarități, folosește acest echilibru pentru a crea valoare și a obține un avantaj competitiv.

De asemenea, pentru implementarea managementului diversității în companii există sugestia potrivit căreia în cadrul structurii organizaționale ar trebui să fie introdus un *grup de lucru, comitet* care să se ocupe de managementul diversității, să realizeze diagnoze, să stabilească strategia, politicile și acțiunile ce trebuie întreprinse, cu alte cuvinte să aibă viziune asupra domeniului.

În acest context se impune o diferențiere conceptuală și de natură procesuală (ca mod de acțiune) între managementul diversității și managementul comparat. Ca urmare, diferențierea dintre cele două abordări este determinată de faptul că:

- **managementul diversității** are în vedere diferențele și asemănările (similaritățile) între diferiții actori, stakeholderi ai mediului intern și extern organizațional, diferențe și asemănări pe care le combină transformându-le în avantaj competitiv;

²⁷ Conform modelului descris la: http://www.synetz-international.com/restructuring_the_company_keil.pdf

²⁸<http://www.diversitypartners.com.au/diversity-consulting-services/diversity-consulting-model>

- **managementul comparat** are în vedere diferențele și asemănările (similaritățile) relativ la caracteristicile managementului organizațiilor (modul de acțiune al managerilor de la toate nivelele ierarhice, practicile de management etc.), în contextul culturilor naționale.

Pentru o mai bună înțelegere a acestor două demersuri de natură managerială, în continuare se prezintă sinteza problematicei relative la managementul comparat.

2.4 Elemente de management comparat. Modele și abordări

În literatura de specialitate, există o serie de accepțiuni pentru definirea termenului de management comparat. Newman (1978) afirmă **că managementul comparat se ocupă de studiul similarităților și diferențelor din practica managerială locală din diferite țări**. Nath (1988) consideră că **managementul comparat se concentrează asupra similităților și deosebirilor dintre sistemele de management și economie din diferite contexte**. Limitele menționate anterior sunt depășite de către Miller (1984) care definește managementul comparat ca fiind disciplina care se ocupă **cu studiul fenomenelor de management pe bază multinațională, axându-se asupra detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării similităților și deosebirilor privitoare la elemente cum ar fi procesele, conceptele și tehnicile de management**.

În opinie personală și pornind de la definițiile enumerate anterior, considerăm că managementul comparat poate fi definit în următoarea manieră: *managementul comparat este știința care se ocupă cu studiul proceselor și relațiilor manageriale din organizații ce își desfășoară activitatea în contexte culturale naționale diferite, punându-se accent pe identificarea și analizarea deosebirilor și asemănarilor la nivel managerial, cu scopul de a favoriza transferul internațional de know-how managerial în vederea creșterii eficacității și eficienței organizațiilor*.

Concepția diferiților specialiști în domeniul managementului comparat a condus la crearea unor modele cu un anumit grad de specificitate. Acestea au ca scop identificarea asemănarilor/deosebirilor din teoria și practica managerială.

Principalele modele și abordări majore de management comparat sunt:

- **modelul Farmer-Richman** care are la bază patru concepte: *eficiența managerială relativă*, în viziunea managementului comparat; *managementul intern* care ajută la gestionarea resurselor umane și materiale ale organizației; *constrângerile exogene*, caracteristice mediului analizat, de natură economică, juridică, sociologică și educațională. Pornind de la ipoteza că mediul este factorul cu pondere decisivă asupra managementului, Farmer și Richman realizează modelul ilustrat în figura 2.9;

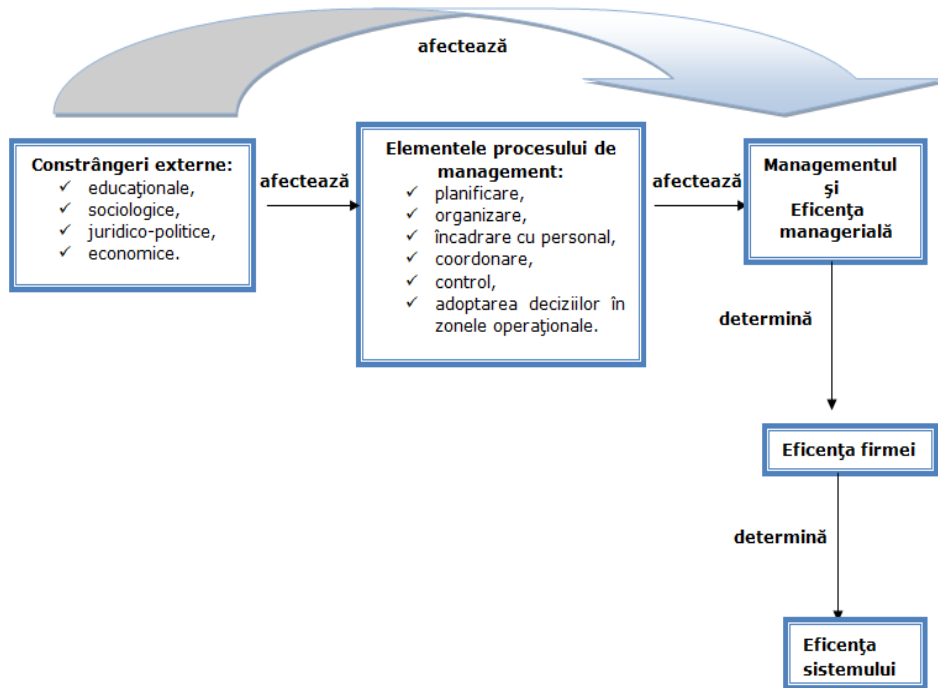


Figura 2.9. Modelul Farmer-Richman, adaptat după Nicolescu (1998)

modelul Negandhi-Prasad (Figura 2.10) are la bază trei premise metodologice: *managementul deține un rol activ în viața economico-socială, compania joacă un rol central economic și social, ținându-se cont de multiplele interacțiuni cu mediul ambiant, iar mediul, datorită complexității sale, trebuie să i se acorde o atenție diferențiată, nu globală.*;

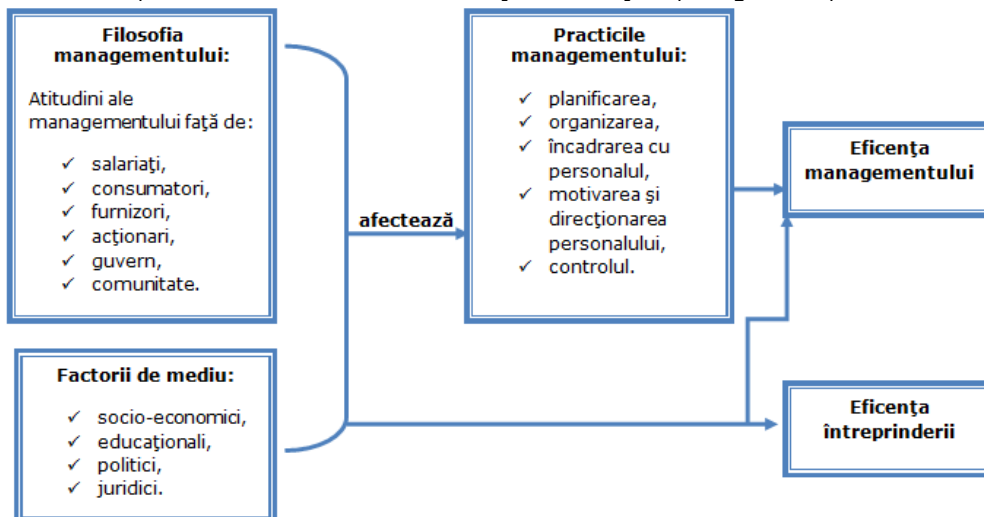


Figura 2.10. Modelul Negandhi-Prasad, adaptat după Nicolescu (1998)

modelul lui Tung (Figura 2.11) are la bază patru categorii de variabile: de mediu, intraorganizaționale, personale și de rezultate, delimitate după două criterii: sfera de acțiune și natura. Acest model acordă o atenție deosebită aspectelor de eficiență, reflectate sub forma variabilelor de rezultate;

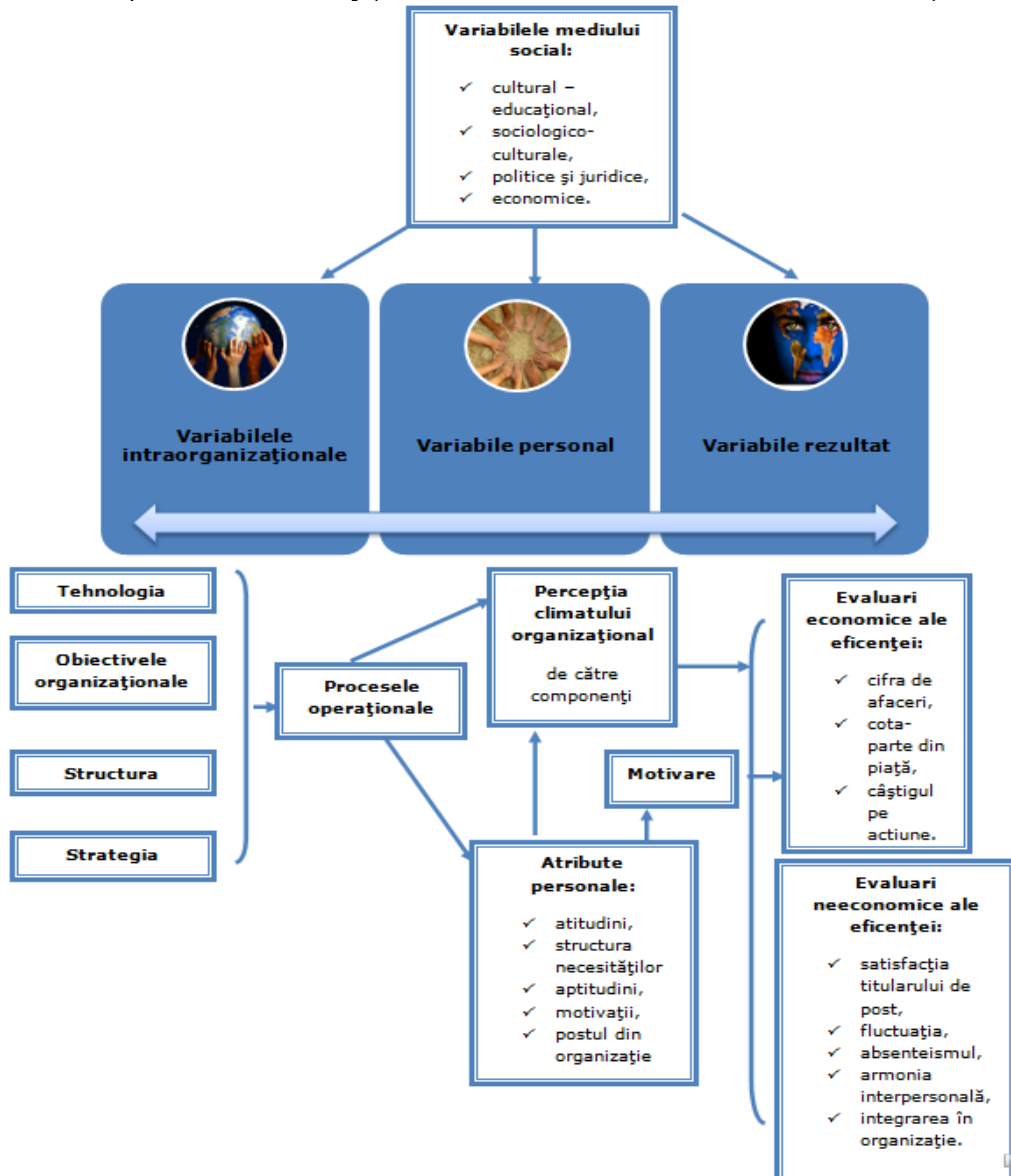


Figura 2.11. Modelul TUNG, adaptat după Nicolescu (1998)

modelul lui John Child (Figura 2.12). În accepțiunea lui Redding (1994), modelul realizat de John Child este *un model mai sofisticat decât precedentele*, încorporând trei categorii de determinanți, tratate în mod obiectiv interconectate: contingency, cultura și sistemul economic. John Child a identificat șase probleme majore în abordarea culturii: **o definiție**

mai puțin riguroasă a culturii; frontierele unei culturi nu se suprapun în mod obligatoriu cu granițele naționale, chiar dacă frecvent se consideră că aceasta este situația; factorii culturali sunt tratați ca și variabile care explică și determină situațiile manageriale sau modul acestora de manifestare; nu sunt precizate concret care componente și ale căror culturi sunt importante pentru organizații; problemele conceptuale și operaționale nu ajută la evaluarea culturii (Nicolescu, 1998).

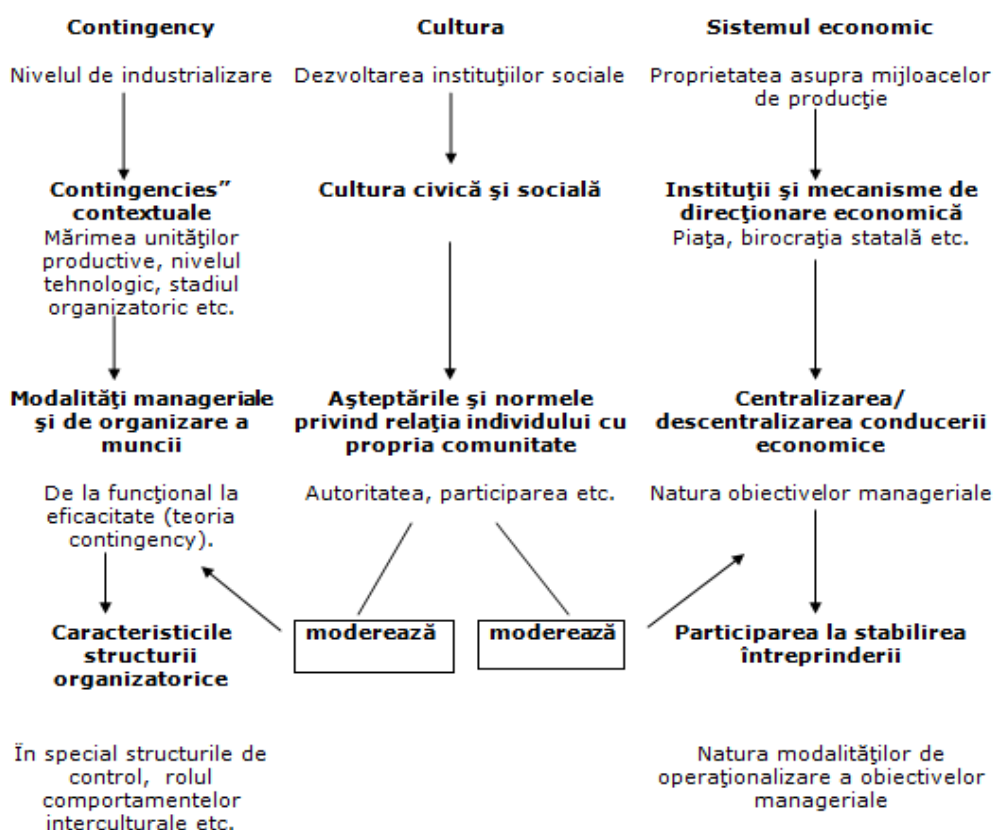


Figura 2.12. Modelul lui John Child, adaptat după Nicolescu (1998)

Modelul lui John Child, datorită complexității sale, a fost considerat de specialiștii în domeniu net superior comparativ cu majoritatea modele prezentate anterior.

Nizet și Pichault (2000), bazându-se pe teoria lui Mitzberg, au realizat un studiu a practicilor de management al resurselor umane. Respectivii autori realizează cinci modele de management al resurselor umane adecvat celor cinci contexte organizaționale:

- modelul arbitrar, corespunzător contextului antreprenorial. Acest tip de model se caracterizează prin absența criteriilor bine predefinite;
- modelul obiectivant, corespunzător contextului birocratic mecanicist;

- modelul individualizant, corespunzător birocrăției personale. Acest model este centrat pe noțiunea de competență;
- modelul convenționalist, corespunzător birocrăției divizate. În organizațiile convenționaliste, competențele candidaților sunt confirmate printr-o diplomă adecvată;
- modelul valorilor, corespunzător configurației adhocratice.

Acest model se aseamănă foarte ușor către cel arbitrar, obiectivant sau individualizant.

2.5 Concluzii

În acest capitol au fost panoramate, analizate și sistematizate, conceptele și abordările relative la: cultură și diversitate culturală, analiza diversității culturale în organizații, cultura organizațională prin prisma prezentării unor modele de referință, managementul diversității și principalele modele și abordări în managementul comparat. Concluziile prezentării stadiului actual al cunoașterii în domeniu au reliefat că:

- rolul culturii și diversitatea sa sunt extrem de importante pentru crearea unui mediu colaborativ, a unui climat de încredere și creativitate în organizații;
- cultura poate fi definită prin aspecte particulare la nivel individual și la nivelul grupului, a echipei;
- cercetările științifice și practica organizațiilor de consultanță au arătat că, din ce în ce mai mult, diversitatea culturală poate aduce beneficii organizațiilor dacă este aplicat un bun management al acesteia (inclusiv dacă există definită o strategie în domeniu, iar cultura organizațională ia în considerare, apreciază și promovează în mod conștient valorile diversității);
- analiza privind particularitățile culturale ale individului sau ale unui grupului se poate realiza prin caracterizarea dimensiunilor de comportament.

Ca urmare, a cercetării asupra referențialului bibliografic efectuate, se identifică următoarele **variabile de interes pentru caracterizarea diversității culturale**:

- variabilele socio-demografice: sex/gen, vârsta, nivelul de educație, mediul de rezidență;
- variabile de apartenență: naționalitatea, etnia.

Există și voci din lumea academică și de cea afaceri care susțin că diversitatea culturală are efecte negative asupra performanțelor întreprinderilor sau a grupurilor de muncă. Printre consecințele neproductive ale metisajului cultural la nivel organizațional au fost identificate: complicații manageriale, îngreunarea procesului de trasare a obiectivelor, eficiență operațională scăzută (Sun, 2010). **Argumentul care stă în favoarea diversității se bazează pe faptul că grupurile eterogene au puncte de vedere diferite (...) este mult mai probabil ca grupurile eterogene să genereze un set divers de abordări la sarcinile primite sau de soluții la problemele apărute** (Thomas ș.a., 2001).

Concluziile cercetării asupra referențialului au permis identificarea unor aspecte mai puțin elucidate asupra unor fenomene, procese care sunt de mare interes practic pentru organizații (relativ la managementul diversității), cum ar fi:

- Elaborarea unei metodologii de diagnoză a dimensiunii ale comportamentului individual și de grup în condițiile de existență a unor diferențe culturale;

- Evidențierea unor compatibilități sau incompatibilități privind modul de acțiune, muncă, inter-relaționare a operatorilor umani aparținând culturii românești, dar aflați în interacțiune cu operatori umani din alte culturi (de exemplu, cazul firmelor multinaționale sau a învățării în medii puternic internaționalizate).

Ca urmare, se impune realizarea de cercetări asupra referențialului bibliografic referitor la dimensiunea multiculturalității în cazul grupurilor de muncă, având în vedere perspectiva managementului resurselor umane combinată cu cea oferită de managementul diversității culturale (având ca bază de cunoaștere elementele prezentate în capitolul 2 al tezei de doctorat). Acest demers de cercetare va permite delimitarea cadrului contextual al cercetărilor. Acestea constituie motivația cercetărilor asupra referențialului bibliografic aferente capitolului 3 al tezei de doctorat.

3. SINTEZA ABORDĂRILOR ÎN MANAGEMENTUL GRUPURILOR – DIMENSIUNEA MULTICULTURALITĂȚII

În acest capitol se prezintă sinteza cercetării, relativ la referențialul bibliografic actual, elemente referitoare la problematica managementului grupurilor, având în vedere aspecte ale dimensiunii multiculturalității.

Cercetările prezentate sunt convergente pe atingerea obiectivului operațional: **OP2**. Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru realizarea unei sinteze asupra impactului multiculturalității în managementul grupurilor.

3.1 Sinteza conceptelor și abordărilor în domeniul managementul grupurilor

3.1.1 Definiții. Clasificări. Dinamica de grup

De la începuturile umanității și până la societatea industrială, primul mediu social a fost reprezentat de grupul uman. Grupul a reprezentat, întotdeauna, un cadru de afirmare și securitate a individului. Structura grupului de muncă, componența și dinamica acestuia, precum și relațiile interumane desfășurate în cadrul grupului au o importanță sporită în reușita activităților realizate (Drăghici, 2007).

Termenul **grup** îmbracă diferite forme, de la colectivitățile naționale până la bandele cele mai efemere. Însăși noțiunea largă a termenului denotă o mare imprecizie; se poate realiza extrem de ușor sinonimia cu noțiunea de mulțime, masă, comunitate, organism (Zlate, 2004).

Abordările moderne scot în evidență faptul că **toate echipele de muncă sunt grupuri, dar nu toate grupurile sunt echipe de muncă**. Grupul de muncă nu își poate finaliza sarcina fără ceilalți membri ai grupului, dar, în schimb, membrii grupului pot să lucreze individual (Zlate, 2004).

În sensul larg, **grupul de muncă este un colectiv care înfăptuiește un proces de muncă împreună, având ca scop atingerea unui obiectiv comun** (Farkas ș.a., 2014; Popescu ș.a., 2013c). Nuanțarea sensului grupului de muncă este subliniat în practică și de folosirea noțiunilor, precum: **echipă, brigadă, formație de lucru, colectiv de muncă** etc. Toate aceste noțiuni pun accentul pe caracterul colectiv al muncii, care are la bază relațiile sociale dintre membrii grupului și coordonarea convergentă a eforturilor, cu scopul realizării obiectivului comun (Drăghici, 2007).

Grupul de muncă reprezintă un număr de persoane (minimum două) care realizează o activitate sau o acțiune comună sub conducerea unui lider (Răduți ș.a., 2011). Obiectivele grupului de muncă au la bază obiectivele generale ale organizației din care face parte. La baza formării grupului de muncă există două teorii acceptate (Răduți ș.a., 2011):

- teoria lui Moreno care susține că un element important în formarea grupului de muncă este existența relațiilor de atracție și simpatie dintre membrii săi. Între membrii grupului existând astfel un grad ridicat de cooperare și

înțelegere, cu riscul de a duce la final la rutină, dezinteres și performanțe reduse,

- teoria lui Lewin care are la bază oameni dinamici, competenți și performanți care, prin producerea unor dezacorduri și stări conflictuale pot conduce la progresul grupului de muncă.

Desfășurarea activității în cadrul grupului de muncă prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje (Tabelul 3.1).

Tabel 3.1 Avantajele și dezavantajele grupului de muncă

Avantaje	Dezavantaje
Un potențial ridicat de informații	Presiuni sociale
Experiență mai mare	Apariția unei figuri dominante
Colaborarea de grup	Constrângeri de timp
Fundamentarea deciziilor în mod științific	Dezacorduri frecvente

Zlate (2004) definește dinamica grupului ca fiind un ansamblu de fenomene psihosociale care apar, se manifestă și dezvoltă în cadrul grupurilor de dimensiuni reduse, împreună cu legile care le guvernează și le dirijează. Dumitrescu (2009) consideră că, într-o primă clasificare, grupurile pot fi structurate în:

- **grupuri primare** (de exemplu, familia) și **grupuri secundare** (clasa sau domeniul de referință);
- **grupuri mari** și **mici** în funcție de mărime;
- **grupuri omogene** (cu pregătire asemănătoare) și **grupuri eterogene** (structuri mixte cu pregătire diferită).

Cercetările din perspectiva psihosocială au identificat două categorii de grupuri (Zlate, 2004):

- **grupuri de referință** din care individul nu face parte în mod direct, dar care devin atractive prin suprapunerea normelor lor și ale individului. Un bun management al grupului trebuie să descopere valorile și normele comportamentale ale grupului de apartenență, dar și ale grupului de referință;
- **grupurile de presiune** sunt exterioare grupului de referință și exercită o constrângere morală sau de altă natură asupra acestuia.

În procesul de desfășurare a activității profesionale se identifică două tipuri de grupuri de muncă:

- **grupurile neformale** sunt reprezentate de grupurile prietenești care evoluează pe baza unei atracții mutuale existentă între indivizi;
- **grupurile formale** sunt reprezentă rezultatul tipic al diviziunii activității profesionale. În cadrul acestor grupuri, membrii sunt desemnați în funcție de activitatea și rolul deținut de fiecare individ în grupul respectiv. Drăghici (2007) identifică patru criterii de bază pentru specializarea sarcinilor pe grupuri de muncă: nivel ierarhic, funcția deținută în cadrul grupului, activitatea de muncă și rolul.

O influență importantă asupra comportamentului grupului de muncă o au atât grupurile formale, cât și cele neformale. Prin activitate practică s-a concluzionat faptul că grupurile omogene din punct de vedere al personalității membrilor săi, de la un nivel superior, nu sunt considerate cele mai eficiente deoarece utilizează o parte din membrii săi sub nivelul capacității lor. În concluzie, **este indicată realizarea unei corelații între exigențele fiecărui loc de muncă și trăsăturile de personalitate ale membrului respectiv al grupului** (Drăghici, 2007).

Dumitrescu (2009) identifică 11 principalele caracteristici ale grupului, sintetizate în figura 3.1.

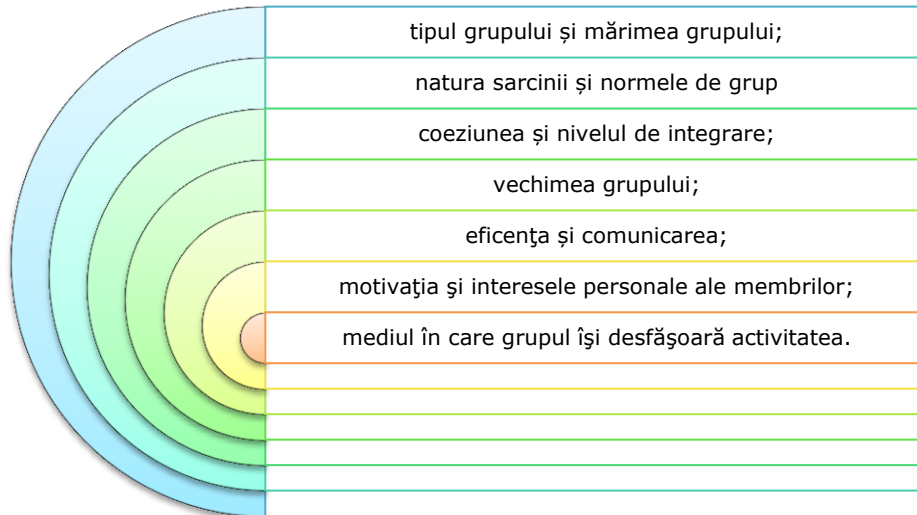


Figura 3.1. Principalele caracteristici ale grupului, adaptat după Dumitrescu (2009)

Fiecare dintre aceste caracteristici este condiționată de celelalte, dar în același timp și de ansamblul proceselor și fenomenelor psihosociale de grup. La nivelul grupului acționează un sistem de determinări structurale în care fiecare factor poate fi succesiv sau simultan, forma unei cauze, condiții sau efect (Dumitrescu, 2009). Modelul stadiilor dezvoltării grupului creat de Tuckman și Jensen (1977) presupune cinci stadii de evoluție (Figura 3.2).

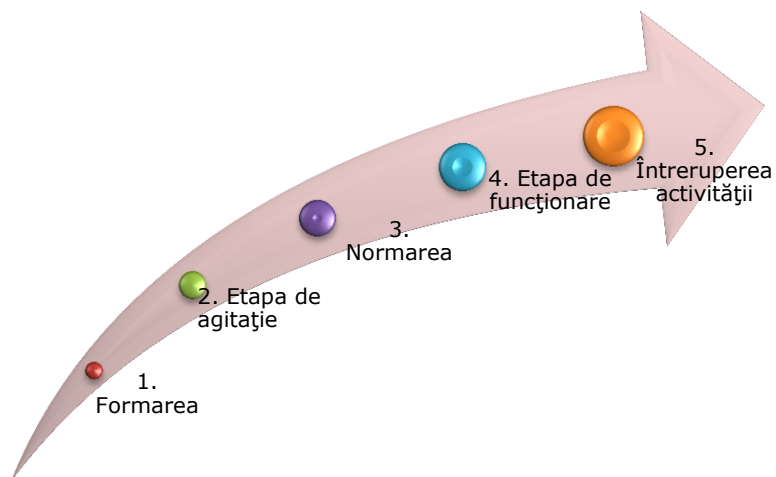


Figura 3.2. Etapele de evoluție a grupului

În **etapa de formare**, membrii grupului adresează întrebări care reflectă interesul cu privire la rolurile atribuite – la natura rolului de conducere și la resursele care le stau la dispoziție. Indivizii din cadrul grupului caută să afle informații despre alți membri, întrebări legate de background-ul acestora și experiența în domeniu pentru realizarea obiectivului stabilit. La acest nivel, indivizii pot fi extrem de discreți în ceea ce privește informația divulgată. Aprecierile și evaluările personale despre ceilalți indivizi se vor baza pe cunoștințe limitate (Johns, 1998).

În **etapa de agitație** apar conflictele între indivizi și subgrupuri. Tensiunile latente ies la suprafață, indivizii manifestându-se intens și susținând păreri contradictorii. Acest nivel este caracterizat și prin sinceritate și deschidere în rezolvarea problemelor. Pentru atingerea obiectivelor comune, liderul de grup trebuie să încurajeze aplanarea neînțelegerilor, să creeze încredere, să stabilească rolurile în echipă și strategiile de rezolvare a conflictelor (Johns, 1998).

În **etapa de normare** se rezolvă conflictele, iar grupul abordează sarcina din perspectiva unei cooperări pozitive. Iau naștere norme/ reguli acceptate și moduri de lucru cu privire la comportamentul individual și colectiv. Indivizii ajung să-și împărtășească mai ușor opiniile și sentimentele. Liderul este nevoit să permită grupului asumarea unei responsabilități mai mari cu privire la planificare și procese; se îngăduie chiar și anumite greșeli și se încurajează reflectarea ulterioară asupra acestora. Se impun norme în conformitate cu nevoile organizației pentru o funcționare eficientă a grupului (Johns, 1998).

În **etapa de funcționare**, membrii grupului observă rezultatele obținute de concentrarea constructivă a energiei tuturor indivizilor asupra obiectivului comun. Este realizată o structură de lucru eficientă în care indivizii se simt confortabil și încep să colaboreze între ei. Liderul de grup nu mai e nevoit să intervină în fiecare zi (Johns, 1998).

Înteruperea activității este un nivel la care nu toate grupurile ajung, dar acest lucru este posibil atunci când indivizii părăsesc grupul, proiectele majore fiind finalizate sau întrerupte (Johns, 1998).

Zlate (2004) consideră că modelul stadiilor dezvoltării grupului nu este universal valabil, succesiunea etapelor nu este obligatorie, structura ciclică a modelului poate fi încălcată și fiecare etapă poate influența pozitiv sau negativ evoluția grupului.

3.1.2 Aspecte ale inter-relaționării indivizilor în grup

Pentru un management eficient al resursei umane este necesară înțelegerea factoriilor ce influențează comportamentul indivizilor la locul de muncă. Pentru aceasta este nevoie de identificarea și caracterizarea unor elemente ale comportamentului individual și de grup, cum ar fi (Armstrong, 2009):

- **diferențe individuale** – determinate de abilitățile, gradul de inteligență, personalitatea, formația și proveniența culturală, sexul și rasa individului;
- **atitudini**– identificarea cauzelor și modalităților de manifestare;
- **influențe asupra comportamentului** – personalitatea și atitudinile;
- **orientarea**–abordările pe care le adoaptă indivizii la locul de muncă;
- **rolurile** – rolurile atribuite indivizilor la locul de muncă.

Managementul resurselor umane, psihologia și sociologia muncii identifică faptul că indivizii se deosebesc între ei prin capacități, grad de inteligență, personalitate, pregătirea profesională și proveniența culturală (mediul de proveniență unde s-au născut și dezvoltat). Factorii suplimentari care trebuie să se lua în considerare sunt: sexul, rasa și existența unui handicap. Ca urmare, apare necesitatea abordării resursei umane din perspectiva diversității sale, în vederea gășirii unor mijloace adecvate și particularizate fiecărui individ/resursă umană (de motivare, de antrenare, de salarizare, de conducere, de dezvoltare profesională etc.) pentru tratarea sa astfel încât să se genereze un comportament dezirabil, eficient la locul de muncă.

Conform lui Mischel (1968) și citat de Armstrong (2009), caracteristicile personale sunt clasificate după cum urmează:

- **competențele** – capacitățile și aptitudinile;
- **noțiunile conceptuale** – cadrul conceptual care guvernează modul în care indivizii percep mediul din jurul lor;
- **așteptările** – ceea ce au învățat indivizii să se aștepte cu privire la comportamentul propriu și la comportamentul celor din jur;
- **valorile** – ceea ce consideră indivizii că este important pentru ei;
- **planurile autoimpuse** – obiectivele stabilite de oameni și planurile utilizate de aceștia în vederea atingerii lor.

Makin ș.a. (1996) definește atitudinea ca fiind o structură care conține o **evaluare, în sensul că decide dacă lucrul la care se referă este agreat sau neagreat**. Atitudinile se formează prin experiență și sunt influențate de factorii culturali (valori și norme), de comportamentul liderilor, de aspecte care au legătură cu remunerarea, recunoașterea, promovarea și calitatea vieții profesionale și cu identificarea **grupului de referință** (grupul cu care se identifică un individ).

Comportamentul poate fi influențat de percepțiile individului în concordanță cu situația în care se află. Comportamentul la locul de muncă este influențat și depinde de caracteristicile personale ale fiecărui individ (personalitatea și atitudinile individului), dar și de situația în care aceștia își desfășoară activitatea.

Modul în care îi percepem pe indivizi la locul de muncă și modul în care ne formăm păreri despre aceștia, are la bază teoria atribuirii care se referă la identificarea cauzelor din care se produc anumite situații (Armstrong, 2009).

Conform lui Adler și Ghader (1990), organizațiile trebuie să adopte practici foarte diferite în domeniul managementului de resurse umane, în funcție de punctul în care se află în evoluția lor: etapă națională, internațională, multinațională sau globală. Bartlett și Ghoshal (1991) au ajuns la concluzia că principala problemă a companiilor multinaționale este să facă față provocărilor eficienței globale și ale flexibilității multinaționale, **abilitatea unei organizații de a-și controla riscurile și de a-și explora oportunitățile pe care le oferă diversitatea și dinamismul mediului economic global**.

Managementul resurselor umane identifică o serie de elemente diferite de cele care au de-a face organizațiile care operează într-o singură țară:

- diversitatea modelelor organizaționale care există la scară internațională;
- necesitatea de a pune în aplicare politici și strategii din domeniul managementului resurselor umane care pot să fie sau să nu fie diferite de la o țară la alta;
- diversele probleme de management care pot apărea în diferitele culturi și medii sociale;

- numirea, formarea și recompensarea expatriaților (așa numiții reprezentanți ai „țării terțe” deoarece aceștia pot proveni din țara în care se află compania-mamă sau din altă țară).

Pornind de la această premisă, Bartlett și Ghoshal (1993) au identificat patru modele:

- **Federația descentralizată**, în cadrul căreia fiecare unitate națională este administrată ca entitate separată care are ca scop optimizarea propriei performanțe în mediul local. Acesta este modelul tradițional al coporației multinaționale;
- **Federația coordonată**, în cadrul căreia elementul central formează sisteme sofisticate de management care îi permit să păstreze controlul la nivel global;
- **Rețeaua centralizată**, în care concentrarea se face pe piața globă, nu pe piețele locale. În acest caz, organizațiile de acest tip sunt mai degrabă globale decât multinaționale. Acest tip de model este caracteristic firmelor japoneze, unde procesul decizional și controlul se fac prin procese centralizate;
- **Modelul transnațional**, în cadrul căreia organizația își dezvoltă calități strategice multidimensionale axate pe concurența globală, dar manifestă și receptivitate la nivel local, la cerințele pieței.

Unul dintre principiile de bază ale managementului resurselor umane este diversitatea culturală și diversitatea contextului. Hofstede (1993) confirmă faptul că există o serie de dimensiuni culturale care afectează operațiunile internaționale. Pornind de la această confirmare a lui Hofstede, Bento și Ferreira (1992) au propus următoarele dualități culturale:

- egalitate – inegalitate;
- certitudine – incertitudine;
- controlabilitate – incontrolabilitate;
- individualism – colectivism;
- materializare – personalizare.

Diferențele culturale menționate anterior au făcut să apară sloganul **gândiți global, dar acționați local** (Armstrong, 2009).

3.1.3 Aspecte ale comportamentului de grup

Grupul este reprezentat ca un mediu care are o influență puternică atât asupra individului, cât și asupra organizației în care există și funcționează. Acesta produce obiceiuri și relații, impune restricții și presiuni asupra membrilor săi (Radu, 2007).

Dacă activitatea muncii în grup este introdusă pentru prima dată într-o organizație, succesul său depinde de încurajarea și sprijinul acordat membrilor grupului de către bordul din conducere. Instruirea contribuie, de asemenea, în mod decisiv la funcționarea și dezvoltarea grupurilor de muncă. În urma programelor de formare, membrii grupurilor de muncă vor înțelege mai bine: obiectivele organizației, scopul procesului de îmbunătățire, dinamica grupului de lucru, eficacitatea activității în echipă, rezolvarea problemelor de bază care pot apărea.

Structura și dinamica grupului sunt independente. Orice structură se stabilește pe baza unor procese repetabile, iar, orice proces, funcție, dinamică de grup, poartă amprenta cadrului social în care se desfășoară. Structura este

considerată efectul dinamicii de grup și poate fi numită în mod generic, **comportamentul de grup** sau **moralul grupului de muncă** (Drăghici, 2007).

Grupul de muncă oferă modurile cele mai potrivite pentru schimbarea unor conduite la nivel individual. Cercetările în domeniu au demonstrat faptul că indivizii se formează mai ușor, în sensul schimbărilor, atunci când își desfășoară activitatea într-un grup, decât atunci când acționează individual. Acesta lucru se explică prin faptul că ei se adaptează aproape firesc, fără rezistență, la comportamentul întregului grup de care aparțin (Drăghici, 2007).

Membrii grupului au ca scop comun obținerea de rezultate comune, menținerea grupului unit și satisfacerea directă a nevoilor membrilor. Bennis ș.a. (1976) citat de Armstrong (2009) au dezvoltat ideea potrivit căreia rolurile se distribuie după un model funcțional pe trei categorii:

- roluri privitoare la munca propriu-zisă (centrate pe sarcină),
- roluri de solidaritate (pentru menținerea grupului) și
- roluri personale, care pot constitui obstacole la funcțiunile precedente.

Așadar, grupul de muncă influențează direct atitudinea, comportamentul, competențele și performanța fiecărui individ. În Tabelul 3.2 sunt prezentate câteva posibile influențe ale grupului asupra conduitei membrilor săi.

Tabel 3.2. Influența grupului asupra conduitei membrilor săi

Influențe posibile	Comportamente
Influența grupului asupra atitudinii individuale a membrilor săi	Grupul de muncă are o influență relativ puternică asupra satisfacției sau insatisfacției în muncă a fiecărui membru al său. Membrii unui grup de muncă dezvoltă, în mod conștient sau inconștient, anumite atitudini convergente, ca urmare a expunerii la atitudinile exprimate de către ceilalți membri ai grupului. Crearea unei atitudini pozitive individuale, caracterizată prin loialitate, dorința de a-și exercita efortul în folosul întregului grup.
Influența grupului asupra comportamentului individual	Comportamentul indivizilor este mult mai uniform în cazul grupurilor unite comparativ cu grupurile mai puțin unite. Impunerea voinței sociale față de un anumit comportament individual. Rolurile și status-urile diferite din interiorul grupului determină un anumit nivel diferențiat de abordare sau dezaprobare a abaterilor individuale de la normele de grup.
Influența grupului asupra performanței individuale	Prezența altor membri poate conduce la creșterea motivației în muncă, dar și la reducerea cantitativă a performanței. Prezența altor membri are înclinația de a stimula pe cel ce lucrează. În cazul în care se realizează o activitate bine știută, prezența altor membri poate mări performanța individuală. Într-o activitate mai puțin cunoscută și știindu-se observat, individul poate greși mai des.
Influența grupului asupra productivității muncii individuale	Efectul productivității muncii individuale poate fi negativ atunci când membrii unui grup muncesc împreună deoarece aceasta depinde de mărimea grupului. Pe măsură ce dimensiune grupului crește, productivitatea potențială are o tendință de încetinire. În cazul muncii individuale se obțin cele mai bune rezultate privind productivitatea muncii.

Performanța activității în organizații apare ca și un proces de sinteză a elementelor de compoziție, structură și dinamică a grupului de muncă (Drăghici, 2007).

Fiecare grup de muncă ajunge, la un moment dat, să dezvolte o personalitate unică. Aceasta datorită, în parte, unicității membrilor săi, iar pe de altă parte, structurii grupului. În timpul interacțiunii între membrii grupului încep să apară diferențierile dintre aceștia, unii exercitând asupra întregului grup o influență mai puternică decât alții. Unii au cunoștințe teoretice mai vaste, alții au capacități operaționale mai mari, iar alții mai mult prestigiu sau calități de lider.

Unele grupuri de muncă prezintă o coeziune mai mare, altele sunt mai dinamice în rezolvarea cu promptitudine a problemelor etc., existând o multitudine de proprietăți care diferențiază grupurile de muncă. Printre cele mai semnificative caracteristici ale funcționării unui grup de muncă sunt: coeziunea; interdependența; normele de grup; status-urile și rolurile în cadrul grupului.

Coeziunea reprezintă gradul în care membrii săi sunt atrași de grupul respectiv, motivația lor de a rămâne în grup și influența mutuală reciprocă între membrii grupului respectiv. Un manager poate să conducă mai bine și mai ușor un grup unit. Cu toate acestea, nu toate efectele coeziunii sunt pozitive și nu întotdeauna coeziunea grupului operează și în beneficiul organizației. Coeziunea este o proprietate puternică a grupului de muncă, iar managerii pot profita de pe urma acesteia dacă îi înțeleg cauzele și îi intuiesc consecințele.

Cauzele coeziunii de grup pot fi:

- similaritatea membrilor (etnia, religia, valorile, ideologiile, scopurile);
- dimensiunea grupului (grupurile mai mici dezvoltă rapid relații de cooperare);
- standardele (condițiile) de intrare în grup (acceptarea într-o instituție prestigioasă);
- izolarea membrilor (duce la lipsa de interacțiune);
- amenințarea externă (de la o altă echipă sau schimbarea strategiei de un lider neacceptat);
- practicile de participare la luarea deciziilor;
- succesul împărtășit (succesul și prestigiul duc la îmbunătățirea relațiilor de grup);
- sistemele de recompensă (impact major asupra motivației și relațiilor de grup).

Consecințele coeziunii de grup pot avea impact asupra percepției, atitudinii și a comportamentului membrilor grupului de muncă. Cele mai semnificative consecințe sunt: satisfacția în muncă, responsabilitatea, sub-optimizarea sistemului general, nivelul înalt de comunicare, sentimentul unității, rezistența la schimbări, creșterea gradului de performanță.

În general, succesul muncii este măsurat în funcție de gradul de cooperare pe care îl presupune și gradul de recunoștință și acceptare pe care individul îl primește de la ceilalți oameni din organizație. Totuși, există cazuri în care indivizii nu au destule cunoștințe pentru a îndeplini sarcinile de muncă, constatându-se carențe de cunoștințe în raport cu munca prestată. Asta înseamnă că ei trebuie să-și însușească rapid sau să împrumute cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini cu succes sarcinile.

3.1.4 Diferențele culturale în stilul de comunicare

Comunicarea realizată între diferitele culturi existente depinde de capacitatea diverselor culturi de a dezvolta o înțelegere comună. Prutianu (2004) definește comunicarea ca fiind **un proces prin care un individ – comunicatorul – transmite stimuli (de obicei verbali) cu scopul de a schimba comportarea altor indivizi – auditoriul.**

Șerbănescu (2007, p.15) consideră comunicarea umană ca fiind **ansamblul fenomenelor de interacțiune și totalitatea proceselor prin care oamenii partajează informație în cadrul societății și se raportează la mediu.** Conform lui Gherase (2009) comunicarea umană prezintă trei mari categorii de limbaje:

- Limbajul verbal – cuvintele rostite sau scrise;
- Limbajul paraverbal – vocea;
- Limbajul trupului – mimica, gestică, haine, privire etc.

Folosirea și interpretarea comunicării non-verbale diferă de la o cultură la alta. În Japonia, faptul că zâmbesti și că dai din cap implică înțelegerea în comunicare, dar nu neapărat și o aprobare. În Australia, ridicarea vocii și accentul acesteia la sfârșitul unei propoziții înseamnă deschiderea spre provocare sau chiar o întrebare, nu o minciună. În anumite culturi asiatice, este nepolitic să ai un contact vizual cu superiorul tău, un cap plecat semnifică respect, ci nu atitudini defensive sau lipsă de încredere în sine. Oamenii aparținând culturilor nord-europene preferă mai mult spațiu personal și arareori se ating unii pe alții. Francezii, italienii și latino-americanii, în schimb, preferă să stea cât mai aproape și se ating frecvent fapt ce semnifică aprobarea și prietenia (Huczynski și Buchanan, 2013).

Gesturile simple trebuie folosite cu atenție. Un gest de tipul: cerc cu degetul mare și arătătorul, extinzând cele trei degete, poate avea semnificații diferite în culturi diferite. În America, la scufundări înseamnă „OK”. În Japonia, înseamnă bani. În Franța înseamnă zero sau nimic. În unele țări arabe înseamnă un blestem. În Germania și Brazilia este un semn obscen (Huczynski și Buchanan, 2013).

Edward Hall (1989) face o distincție clară între culturile bazate pe comunicare cu context ridicat și culturile bazate pe comunicare cu context scăzut (Tabelul 3.3).

Tabel 3.3. Culturile bazate pe comunicare cu context ridicat versus culturile bazate pe comunicare cu context scăzut

Culturile bazate pe comunicare cu context ridicat	Culturile bazate pe comunicare cu context scăzut
Stabilesc în primul rând relații,	Trec la afaceri din prima,
Pun accentul pe valoarea relațiile personale și bunăvoință,	Pun accentul pe expertiză și performanță,
Acord bazat pe încredere,	Acord bazat pe contractul legal încheiat,
Negocierile sunt lente și ritualice.	Negocierile sunt rapide și eficiente.

Culturile bazate pe comunicare cu context ridicat sunt culturile ale căror membrii se bazează foarte mult pe o serie de indicii sociale și non-verbale când comunică cu ceilalți membrii și interpretează mesajelor lor. Culturile bazate pe comunicare cu context scăzut sunt culturile ale căror membrii se axează pe cuvântul

scris și rostit când comunică cu ceilalți membri și interpretează mesajelor lor (Huczynski și Buchanan, 2013).

China, Coreea, Japonia și Vietnam sunt culturi bazate pe comunicare cu context ridicat, unde oamenii au tendința de a oferi un interes mai ridicat poziției d-voastre, cărții de vizită, îmbrăcămintei, tuturor posesiunilor materiale deținute și altor elemente care denotă statutul și poziția d-voastră. Comunicarea vorbită și scrisă nu este ignorată, dar este pe plan secund. Înțelegerile pot fi făcute cu o strângere de mână, bazându-se pe onestitatea partenerului (Huczynski și Buchanan, 2013).

America de Nord, Scandinavia, Elveția și Germania sunt culturile bazate pe comunicare cu context scăzut unde oamenii oferă o atenție scăzută mesajelor non-verbale. Oamenii din organizațiile germane au tendința de a fi preocupați cu detalierea regulilor scrise, iar americanii preferă să aibă documente legale clare. Acordurile nu sunt încheiate până când contractul nu este scris și semnat (Huczynski și Buchanan, 2013).

Aceste categorii reflectă tendințele și nu sunt de neînlocuit. Majoritatea țărilor au sub-culturi cu norme foarte diferite. În plus, bărbații au tendința de a se baza pe comunicare cu context ridicat spre deosebire de femei, dar această observație constatată nu se aplică tuturor bărbaților și tuturor femeilor. Cu toate acestea, este foarte ușor de constatat cum neînțelegerile pot apărea când se întâlnesc cele două culturi bazate pe comunicare cu context ridicat și cele cu context scăzut (Huczynski și Buchanan, 2013). Reducerea acestor neînțelegeri poate fi realizabilă respectând patru reguli (Robbin ș.a., 2010, p.307):

- **să ne asumăm faptul că ceilalți sunt diferiți.** Avem tendința de a ne asuma faptul că ceilalți sunt ca și noi (și doar uneori se constată acest lucru). Sunteți mai puțin susceptibil de a face o greșală dacă vă asumați diferența până când se poate dovedi similaritatea;
- **să folosim descrierea și să evităm evaluarea,** până nu avem destul timp pentru a observa și a înțelege perspectiva celorlalte culturi. Interpretările și evaluările au la bază un background cultural mai degrabă decât ceea ce observăm noi;
- **să practicăm empatia,** să ne punem pe noi înșine în locul celeilalte persoane, să înțelegem valorile sale, background-ul și experiența sa;
- **să utilizăm interpretările ca și ipoteze valabile,** dar continuând să testăm concluziile și explicațiile noastre, folosindu-ne de feedback-ul colegiilor noștri.

Guirdham (2002, p.184) descrie comunicarea non-verbală ca pe o **relație de limbaj**. Este modul în care se realizează comunicarea încrederii, plictisului, disprețului și prieteniei, fără a exprima în mod direct sentimentele. Când se încearcă decodificarea mesajului comunicării non-verbale este important să se acorde atenție contextului, modelului sau cluster-ului de comportament desfășurat.

Tabel 3.4. Detectorii minciunii, adaptat după Furnham (2005)

Repere verbale	
Răspuns latent	Timpul dintre sfârșitul întrebării și momentul răspunsului. Mincinoșii au nevoie de mai mult timp, ezită mai mult.
Distanța lingvistică	Nespecificând „Eu”, ci exprimându-se la general: „cineva poate crede că...”
Discurs rapid și inegal	Când un individ vorbește brusc foarte rapid, încercând să facă un subiect sensibil să pară fără valoare.
Prea dornici de a umple golurile în conversație	Mincinoșii continuă să vorbească chiar și atunci când nu este necesar, ca și cum prin tăcere cealaltă persoană nu i-ar crede.
Prea multe „plusări de teren”	În loc să se oprească la finalul unei propoziții, ridică vocea ca și cum ar pune o întrebare.

Prea multă mișcare	Cineva care se rotește în jurul scaunului, dă senzația că nu dorește să se afle în acel loc.
Prea mult contact vizual	Tendința mincinoșilor de a se uita la tine pentru a monitoriza prin ochii tăi cât de succes sunt.
Expresii faciale	Expresiile faciale bruște de durere sunt de obicei dificil de identificat.
Un număr ridicat de gesturi personale	Este vorba de forme de atingere proprie, de obicei în jurul nasului sau gurii.
O rezonanță mai scăzută a vocii	Tendința vocii de a deveni plată și mai monotună.

Se poate folosi comunicarea non-verbală pentru a identifica dacă cineva minte? Adrian Furnham (2005) a identificat câțiva **detectorii ai minciunii** în cadrul comunicării verbale și non-verbale (Tabelul 3.4). Totuși, în alte culturi, aceste repere pot constitui un comportament normal interpersonal și nu pot semnala o înșelăciune.

Comunicarea este extrem de importantă într-o organizație deoarece:

- prin comunicare se stabilesc și se mențin relațiile dintre angajați;
- prin feed-back-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generarea ale organizației/echipei;
- prin intermediul comunicării este posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;
- comunicarea contribuie la stabilirea unor relații corecte, eficiente și de înțelegere și acceptare reciprocă între manageri și angajați, între kolegi și între persoanele din interiorul și exteriorul organizației.

3.1.5 Dezvoltarea reursei umane

Dezvoltarea resursei umane vizează îmbunătățirea performanțelor sale în rolurile lor curente și pregătirea acestora pentru asumarea unor responsabilități mai mari în viitor. Dezvoltarea resursei umane interne contribuie la dezvoltarea și succesul economic al organizației prin formarea unor persoane potrivite pentru îndeplinirea necesităților ei prezente și viitoare.

Cel mai important lucru care trebuie reținut despre dezvoltarea resursei umane interne este că deși se referă la creșterea performanțelor și a potențialului individului, procesul trebuie coordonat și derulat la nivelul organizației. Organizația este cea care trebuie să decidă ce tip de resursă umană internă îi trebuie pentru a-și îndeplini obiectivele și, de asemenea, ce modalitate să adopte pentru a-i obține și a-i perfecționa cum se cuvine. Chiar și atunci când pune accentul pe auto-perfecționarea oamenilor săi (și așa este indicat să facă), organizația trebuie să le indice direcțiile de dezvoltare, măcar în termenii cei mai largi.

Conform lui Goleman (2005), dezvoltarea resursei umane trebuie să țină cont de conceptul de inteligență emoțională

Inteligența emoțională **este capacitatea personală a individului de a identifica și gestiona eficient propriile emoții în raport cu scopurile personale (educație, carieră, familie etc.), de a-și asista propriile gânduri, de a înțelege emoțiile și cunoștințele emoționale și de a-și controla reflexiv propriile emoții, precum și de a promova dezvoltarea intelectuală și emoțională** (Mayer ș.a., 2004). Creatorii teoriei inteligenței emoționale, Mayer și

Salovey, definesc inteligența emoțională ca fiind **capacitatea de a conștientiza și controla emoțiile**. Conform acestor autori, inteligența emoțională combină sentimentele cu gândirea și gândirea cu sentimentele. În literatura de specialitate au fost realizat numeroase cercetări care abordează conceptul de inteligență emoțională, dar toate derivă din cele trei modele de bază: Mayer/Salovey, Reuven Bar-On, Daniel Goleman.

Evoluția conceptului de inteligență emoțională este la fel de vechi ca și timpul (Stein și Book, 2003). În ceea ce urmează, ne vom concentra atenția asupra dezvoltării conceptului de inteligență emoțională în secolul al XX-lea. Evoluția acestui concept este sintetizată în Tabelul 3.5.

Tabel 3.5. Evoluția conceptului de inteligență emoțională

Perioada	Autor	Aspecte promovate
Anii 1920	Thondike Wechsler (unul din părinții testelor IQ)	<i>Inteligența socială.</i> <i>Factorii emoționali.</i>
Anii 1940	Wechsler	<i>Aspectele non-intelectuale ale inteligenței generale</i>
1948	Leeper	<i>Gândul emoțional cere se credea o contribuție la gândul logic.</i>
1955	Ellis	Terapia rațional-emoțională (un proces care presupunea ca oamenii să învețe să-și examineze emoțiile într-o manieră logică, rațională).
1983	Gardner Reuven Bar-On	<i>Inteligențe multiple, capacități intra-psihice (aptitudine pentru introspecție) și inteligența personală.</i> <i>Coeficient emoțional.</i>

Daniel Goleman (2005) definește inteligența emoțională ca fiind **capacitatea de a recunoaște propriile emoții și sentimente și pe cele ale celorlalți, de a ne motiva și de a face un mai bun management al impulsurilor noastre spontane, cât și al celor apărute în relațiile cu ceilalți**. Inteligența emoțională este distinctivă de inteligența pur cerebrală care este cuantificabilă prin IQ. Mayer ș.a., (2004), Bar-On și Goleman (2005) oferă o definiția generală a inteligenței emoționale (Tabelul 3.6).

Tabel 3.6. Definiții ale inteligenței emoționale

Definiția generală		
MAYER ș.a.	R. BAR-ON	D. GOLEMAN
<i>Inteligența emoțională este abilitatea de a percepe și monitoriza propriile emoții și sentimente, cât și a celor din jur, abilitatea aplicării emoțiilor în promovarea dezvoltării emoționale și intelectuale.</i>	<i>Inteligența emoțională este formată din competențele, capacitățile și deprinderile noncognitive care oferă unei persoane capacitatea de a face față cererilor și presiunilor din jur.</i>	<i>Inteligența emoțională este capacitatea personală de a identifica și gestiona eficient propriile noastre emoții din viața socială, personală și profesională.</i>

Autorii menționați anterior sintetizează componentele inteligenței emoționale în patru, respectiv cinci categorii (Tabelul 3.7).

Tabel 3.7. Componentele inteligenței emoționale

Componentele inteligenței emoționale		
MAYER ș.a.	R. BAR-ON	D. GOLEMAN
1. Perceperea și exprimarea emoțiilor; 2. Folosirea emoțiilor în gândire; 3. Înțelegerea și analiza emoțiilor; 4. Gestionarea propriilor emoții în promovarea dezvoltării emoționale și intelectuale.	1. Abilități intrapersonale; 2. Abilități interpersonale; 3. Abilități de adaptare; 4. Abilități de control a stresului; 5. Abilități ce determină dispoziția generală.	1. Conștiința de sine; 2. Stăpânirea de sine; 3. Motivația; 4. Empatia; 5. Sociabilitatea.

Reuven Bar-On a organizat inteligența emoțională în cinci zone sau domenii și 15 subsecțiuni sau nivele, după cum se poate observa din figura 3.3.

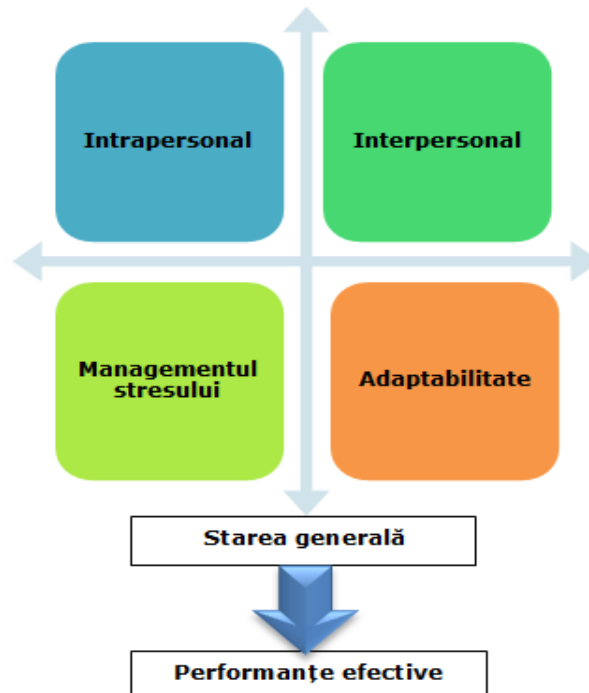


Figura 3.3. Modelul Bar-On pentru inteligență emoțională

Domeniul intrapersonal se referă la capacitatea individului de auto-cunoaștere și auto-control. Acest domeniu cuprinde următoarele componente:

- **Conștiința emoțională de sine**, care este capacitatea individului de a recunoaște ceea ce simte și de ce simte astfel, precum și impactul pe care comportamentul său îl are asupra altor persoane,
- **Caracterul asertiv**, capacitatea individului de a-și exprima în mod clar gândurile și sentimentele, apărându-și poziția și protejându-și teritoriul,
- **Independența**, capacitatea individului de autocontrol și auto-direcționare, de a rămâne în picioare,
- **Respectul de sine**, capacitatea individului de a-și cunoaște propriile puncte forte și puncte vulnerabile și de a se simți bine în ciuda punctelor slabe,
- **Împlinirea de sine**, capacitatea individului de a-și recunoaște potențialul și de a se simți satisfăcut de realizările de la locul muncă precum și de cele din viața personală.

Domeniul interpersonal se referă la capacitatea individului de a interacționa și de a colabora cu celelalte persoane din jurul său. Acest domeniu este alcătuit din trei trepte:

- **Empatia**, care este abilitatea de a înțelege ceea ce alții ar putea simți și gândi, capacitatea de a vedea lumea prin ochii altora,
- **Responsabilitatea socială**, care este capacitatea individului de a fi un membru cooperant și activ al grupului social din care acesta face parte,
- **Relațiile interpersonale** care se referă la abilitatea de a construi și menține relații benefice pentru ambele părți.
- **Domeniul adaptabilității** se referă la capacitatea individului de a fi flexibil și cu simțul realității, de a rezolva o serie de probleme pe măsură ce acestea apar. Cele trei trepte ale acestui domeniu sunt:
- **Testarea realității** este capacitatea individului de a vedea lucrurile așa cum sunt ele,
- **Flexibilitatea** este capacitatea individului de a-și adapta sentimentele, gândurile și acțiunile pe măsură ce se schimbă condițiile,
- **Soluționarea problemelor** este capacitatea individului de a identifica problemele și de a colabora și implementa soluții eficiente.

Domeniul administrării stresului este capacitatea individului de a tolera stresul și de a ține sub control impulsurile sale. Acest domeniu este format din două trepte:

- **Toleranța la stres**, capacitatea individului de a rămâne calm și concentrat cu scopul de a face față în mod constructiv evenimentelor neașteptate și stărilor conflictuale fără a fi afectat,
- **Controlul impulsurilor** este capacitatea individului de a rezista sau de a întârzia reacția la un anumit impuls.
- Domeniul stării generale este format din două trepte:
- **Optimismul**, atitudinea realistă și pozitivă menținută în fața unor momente grele,
- **Fericirea** este capacitatea individului de a fi satisfăcut în viață, de a se bucura de sine și de cei din jur.

Modelele abordate de Mayer ș.a. (2004), Bar-On și Goleman (2005) sunt prezentate comparativ în Tabelul 3.8.

Tabel 3.8. Comparație între cele trei modele de bază ale inteligenței emoționale

Modelul abordat de:		
MAYER ș.a.	R. BAR-ON	D. GOLEMAN
Are la bază abilitățile de identificare, organizare și utilizare a emoțiilor, având ca scop păstrarea relației reciproce între emoție și gândire.	Este mixt și are la bază abilitățile emoționale și sociale.	Este mixt și are la bază competențele emoționale, combinând abilitățile emoționale și cognitive cu trăsăturile de personalitate.

Daniel Goleman (2005) definește următoarele competențe emoționale și sociale de bază:

- **Conștiința de sine** sau percepția propriilor emoții, sentimente, reacții și capacități. A conștientiza ceea ce simțim la un moment dat și a ne lăsa ghidați de preferințele noastre în luarea de decizii, a ne evalua corect și într-un mod realist propriile abilități, a ne cultiva în mod continuu încrederea în sine.
- **Stăpânirea de sine** sau echilibru interior sau capacitatea de a „comunica” cu propriile noastre emoții pentru a ne ușura activitatea desfășurată, a ne urmări obiectivele fără a aștepta rezultate imediate, a avea capacitatea de redresare după momentele de depresie.
- **Motivația** determinată de capacitatea de a ne asculta propriile preferințe, pentru a ne ghida spre țelurile propuse, pentru a reuși să progresăm în ciuda frustrărilor și a eșecurilor.
- **Empatia** definită de însușirea, capacitatea de a resimți emoțiile și sentimentele persoanelor din jur, a putea privi lucrurile și din punctul lor de vedere, a cultiva relații amicale și a interacționa cu o mare diversitate de oameni.
- **Sociabilitatea** presupune capacitatea de a întreține relații armonioase cu persoanele din jur, de a proceda întotdeauna cu tact și diplomatie, de a avea capacitatea de a aplana conflicte, de a coopera și de a lucra în echipă/grup.

3.1.6 Managementul conflictelor

Background-ul educațional al membrilor din grupurile de muncă, interacțiunile profesionale diverse (între membrii echipei), presiunea de timp în realizarea sarcinilor, precum și provocările care trebuie să fie îndeplinite pot genera diferite tipuri de neînțelegeri, ceea ce duce la erori și conflicte (Ggan ș.a., 2013, Popescu ș.a., 2012b). De fapt, neînțelegerile întrerup activitățile de zi cu zi și a modelelor de interacțiune anticipate (Clases și Wehner, 2002). Multe decizii de afaceri sunt făcute (și mai târziu regretate), din cauza unei neînțelegeri a informațiilor disponibile. Cu alte cuvinte, ședințele unei echipe de ingineri, care sunt asumate de a oferi un forum de creație, în care designerii și cercetătorii să poată interacționa și împărtăși cunoștințele, de multe ori se confruntă cu o complexitate mare din cauza acumulărilor de neînțelegeri (Drăghici, 2008).

Conform Free Dictionary, neînțelegerea este: (1) un eșec de a înțelege sau interpreta corect sau (2) un dezacord sau ceartă.

Comunicarea este un instrument foarte important pentru gestionarea unui grup de muncă și pentru a facilita schimbul de cunoștințe între membrii echipei. În timpul procesului de comunicare, neînțelegerile și erorile pot apărea ca o urmare a complexității comunicării și în anumite situații pot degenera în conflicte (Tee'ni, 2001). În literatura de specialitate, conflictul este definit ca **un blocaj al mecanismelor normale de luare a deciziei, de felul celui în care un individ sau un grup încearcă dificultăți în alegerea căilor sale de acțiune** (Stoica-Constantin și Neculau, 1998). În această accepțiune, se pot distinge trei tipuri de situații conflictuale:

- **conflictele individuale** care decurg din nemulțumirile la nivelul conștiinței individuale;
- **conflictele organizate** care se iau naștere ca urmare a deteriorării raporturilor dintre grupuri sau dintre diviziile din organizație;
- **conflictele inter-organizaționale** care au loc între diferite grupuri de muncă sau între organizații cu moduri de abordare distincte.

Paek și Horvitz (2000) au sugerat o taxonomie interdisciplinară de erori de comunicare bazate pe patru niveluri de coordonare pentru fundamentarea înțelegerii reciproce: canal, semnal, intenția, și conversație.

O comunicare trans-culturală bine realizată minimizează neînțelegerile și maximizează potențialul de a crea puternice relații interculturale între membrii. Literatura de specialitate identifică faptul că membrii grupurilor de muncă ar trebui să-și adapteze comportamentul atunci când se lucrează cu membrii unei echipe din altă cultură (Anawati și Craig, 2006).

Alte studii găsesc atât efecte pozitive cât și negative ale impactului multiculturalității asupra performanțelor profesionale. *În general, diferențele membrilor unui grup social tind să mărească conflictele (...), dar au, de asemenea, tendința de a transmite diferențe productive în ceea ce privește perspectiva și cunoștințele pe care diviziile le aduc grupului* (Broome, 2002).

Pelled ș.a. (1999) arată că diversitatea poate crește cât și scadea frecvența conflictelor în interiorul unui grup de lucru aspect ce poate influența prestația angajaților. Concluziile celor trei cercetători indică faptul că trebuie analizați factori multipli care vor modela conflictul și, în cele din urmă, performanța personalului din grup. Cu alte cuvinte, nu este suficient să ne uităm la compoziția culturală a unui grup de lucru pentru a vedea ce efecte are aceasta asupra rezultatelor lui, ci trebuie să luăm în considerare și elemente precum vechimea acelu grup. **Se pare că după ce au lucrat împreună pentru o perioadă de timp, membrii de origini diferite ai grupului dezvoltă o înțelegere comună a sarcinilor sau învață să anticipeze și să devieze opoziția la ideile lor** (Pelled ș.a., 2009).

Evaluarea unui individ și a strategiei adoptate într-o stare conflictuală poate fi realizată prin aplicarea testului Thomas-Kilmann. Acest instrument de investigație poate identifica punctele de plecare pe care diferitele strategii de management ale conflictului le pot avea asupra relațiilor unui individ cu cei din jurul său, cât și asupra dezvoltării proprii personalității (Precup și Marușca, 2008). Testul Thomas-Kilmann (**Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument**) este format din 30 de perechi de afirmații ce descriu eventualele reacții comportamentale ale unui individ în diverse situații de decizie și de relaționare cu cei din jurul său. Acest test, de mai bine de 30 de ani, este considerat cel mai util test de evaluare în strategiile conflictuale. Interpretarea acestuia se face pe baza instrucțiilor oferite chiar de către persoana care-l completează.

Compoziția culturală este un factor ce trebuie luat în calcul când sunt analizate performanțele unui grup de lucru. Un grup a cărui diversitate rezidă în

vârstă și naționalitate nu influențează la fel performanțele sale cum o face un grup compus din indivizi diferiți din punct de vedere al genului: **absența efectelor în prezența diversității de gen cu privire la conflicte zultă din natura bicategoricală a genului. Dacă un atribut demografic are doar două categorii posibile, o creștere în diversitate grupului înseamnă că distribuția în grup devine mai echilibrată. (...) Membrii acestui grup au o mai mare oportunitate de a interacționa cu alte persoane similare, în consecință, ele se pot confrunta cu mai puține conflicte** (Pelled ș.a., 1999).

Jehn ș.a., (1999) au solicitat includerea aspectelor contextuale în diagnosticarea tipului de influență pe care multiculturalitatea o are asupra performanțelor unui grup de lucru. Printre acestea amintesc: tipul de sarcină și caracteristicile organizaționale, tipuri de diversitate (informaționale și demografice) și variabilele de intervenție (comunicare și conflict).

Rezolvarea neînțelegerilor care pot apărea în cadrul unui grup este condiționată de variabile precum: compatibilitatea, comunicarea și compoziția grupului (Jehn ș.a., 1999, Drăghici ș.a., 2013).

Locul unde se desfășoară activitatea grupului de lucru are, de asemenea, însemnătate în impactul pe care multiculturalitatea îl are asupra prestației profesionale a indivizilor. În cazul detașărilor unor angajați de la compania mamă la filialele din străinătate, aceștia se confruntă și cu un mediu străin ale cărui norme sociale trebuie să le respecte.

3.2 Delimitări privind contextul de realizare a cercetărilor

În cadrul acestui subcapitol vor fi realizate prezentări succinte, pe baza referențialului de specialitate, ale grupurilor de învățare și de lucru pe proiecte, aceste fiind considerate în cadrul cercetărilor aferente prezentei teze de doctorat, ca medii de investigare a aspectelor de diversitate culturală. Astfel, se anticipează contextul de realizare a cercetărilor aplicative, experimentale.

3.2.1 Caracteristici specifice grupurilor de învățare

Conform lui Armstrong (2009), teoria învățării organizaționale se referă la modul în care se desfășoară procesul de învățare în cadrul organizațiilor. Conceptul de „organizație care învață”, asociat adesea cu noțiunea de „învățare organizațională”, a fost definit de Scarborough și Carter (2000) ca fiind **un concept capabil să dezvăluie ce anume poate fi de folos, analizând propriile experiențe și învățând din ele**. Easterby-Smith și Araujo (1999) definesc „învățarea organizațională” ca **procedură eficientă de prelucrare, interpretare și reacție la informații preponderent explicite, provenite atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației**.

Argyris (1992) consideră că învățarea organizațională apare atunci când sunt îndeplinite două condiții primordiale:

- atunci când organizația reușește să-și îndeplinească toate obiectivele stabilite inițial;

- atunci când este identificată și corectată o neconcordanță între intenții și rezultate.

La nivel individual, **învățarea este procesul prin care o persoană dobândește și își dezvoltă noi cunoștințe, aptitudini, capacități și atitudini** (Armstrong, 2009). Williams (1998) consideră că **învățarea este îndreptată spre un scop, se bazează pe experiență, are efect asupra comportamentului și gândirii, iar schimbările pe care le provoacă sunt relativ stabile**. Mumford (1994) afirmă că **învățarea este atât un proces cât și un rezultat în planul cunoștințelor, aptitudinile și înțelegerii**.

S-au identificat patru tipuri de învățare:

- **învățarea instrumentală** – individul învață cum să execute mai bine operațiile propuse de muncă după atingerea unui nivel de performanță standard;
- **învățarea cognitivă** – care are ca scop creșterea nivelului de cunoștințe și înțelegere;
- **învățarea cognitivă** – care are ca scop formarea unei atitudini sau unor sentimente, mai puțin a unor cunoștințe;
- **învățarea autoreflexivă** – formarea unor noi tipare de gândire, înțelegere și comportament care duc la realizarea de noi cunoștințe (Harisson, 2005).

Combinarea unor tipuri de învățare variate, dar adecvate produce rezultatele cele mai bune. Universitățile sunt cadrul propice de dezvoltare a învățării. Acestea oferă o experiență educațională realizată și adaptată special pentru nevoile specifice ale organizației. Accentul cade pe antrenarea continuuă a angajaților în procesul de învățare. Existența unor specialiști care se ocupă constant de proiectarea cursurilor și programelor astfel încât oamenii să se simtă în permanență motivați să învețe (indiferent că este vorba de un mediu preponderent sau chiar total virtual). Se urmărește ca angajații să învețe continuu și să-și transfere imediat cunoștințele acumulate în activitatea lor didactică tuturor grupurile de învățare cu care interacționează (Pickard, 1997).

Grupul de învățare sau educațional este format din persoane cu un statut aparte: elev, student, masterand, doctorand sau cursant și care sunt reuniți cu scopul asocierii lor cu un proces educațional, de învățare (scop de natură instructiv-educativă). Acest tip de grup deține toate **caracteristicile unui microgrup** (Boja, 2013):

- are un număr relativ redus de membri;
- interacțiunile dintre membri sunt de tip *fiecare cu fiecare*;
- deține aceeași structură pe parcursul mai multor ani (cât durează procesul de învățare);
- are o compoziție relativ omogenă, deoarece membrii grupului au aproximativ aceeași vârstă psihologică și școlară;
- indivizii grupului au personalități diferite, diferențierea în procesul didactic fiind absolut necesară.

De Landsheere (1992) identifică detaliile cu privire la **caracteristicile grupurilor** de învățare:

- **forma de organizare** (formală – clasa sau neformală - grupe de studiu, cercuri de specialitate, echipe sportive, artistice);
- **structura funcțională**: grup deschis sau închis;
- **scopul prioritar**: didactic (învățarea) sau educativ (grupe care vizează dezbaterile pe teme estetice, tehnologice, sportive);
- **dimensiunea grupului**: restrâns (3-20 membri) sau extins (peste 20-30 membri);

- **gradul de coeziune**: grup format versus pe cale de formare, respectiv grup omogen versus grup neomogen.
În cadrul acestui grup se evidențiază relații interumane(Boja, 2013):
- **pe verticală**: de sus în jos, profesor – studenți și de jos în sus, student/grup – cadru didactic,
- **pe orizontală**, raporturi sociale: cadru didactic– student/ grup, student– student/grup, grup – grup.

Studenții și profesorii îndeplinesc în grup diferite roluri definite pe baza ansamblului de sarcini care trebuie realizate. Dintre rolurile profesorului în cadrul acestui grup, menționăm pe cele de: sursă de informații, consilier, mediator, evaluator, coordonator; studenții fiind la rândul lor receptori sau surse de informații, participanți activi sau pasivi la procesul de predare- învățare, lideri sau marginali etc. (Boja, 2013).

Activitățile (în comun, studenți și cadre didactice) acestui tip de grup sunt asociate procesului de învățare. Acest tip de grup este o formațiune evolutivă, datorită reacțiilor sale de adaptare internă și externă. Astfel, în evoluția grupului de învățare se remarcă trecerea de la stadiul de grup în formare (caracteristic începuturilor de ciclu, an universitar etc.), la cel de grup format, situație întâlnită la finalul programului de pregătire (Dragu și Cristea, 2002).

3.2.2 Caracteristici specifice grupurilor de lucru pe proiect (echipe de proiect)

O primă elucidare terminologică oferită conceptului de proiect este oferită de Dicționarul Explicativ al Limbii Române (DEX, 2013): **PROIECT**, *proiecte*, s. n. 1. Plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru. 2. Prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.), care urmează să fie discutat și aprobat pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare. *Proiect de lege* = text provizoriu al unei legi, care urmează să fie supus dezbaterii organului legiuitor (și opiniei publice). 3. Lucrare tehnică întocmită pe baza unei teme date, care cuprinde calculele tehnico-economice, desenele, instrucțiunile etc. necesare executării unei construcții, unei mașini etc. *Proiect de diplomă* = lucrare cu caracter tehnic, aplicativ, pe baza căreia studenții institutelor politehnice, institutelor de arhitectură etc. obțin diploma la sfârșitul studiilor.

În tabelul 3.9 sunt prezentate în sinteză definiții ale conceptului de proiect oferite de anumite organisme internaționale în domeniu (Vlada, 2010; Aldea, 2013).

Tabel 3.9. Sinteza definițiilor conceptului de proiect (Aldea, 2013)

Proiectul	– reprezintă un grup de activități ce trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client.	Comisia Europeană
	– este un demers specific care permite structurarea metodică și progresivă a realității ce va veni. Proiectul este definit și executat pentru a da un răspuns la nevoile utilizatorului / clientului, și implică definirea unui obiectiv și a unor activități de întreprins, folosind resursele date (fig. 3.3).	Standardul francez X50 – 105

– trebuie să aibă următoarele <i>trăsături</i> : să fie nerepetitiv; să aibă o noutate din punct de vedere managerial; să implice risc și incertitudine; să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametrii de siguranță; costurile sunt clar menționate, iar resursele impuse; realizarea se face prin intermediul unei echipe.	Standardul britanic BS6079
– este un efort temporar asumat pentru a realiza un produs, un serviciu sau un rezultat unic.	PMBOK Guide

Proiectul **presupune efectuarea unor activități temporare în scopul creării unui produs sau serviciu nou** (Mocanu și Schuster, 2004, p.4). Punerea în practică a unui proiect presupune două momente importante: momentul de debut, inițial și momentul de final al proiectului. Momentul inițial este considerat cel în care se ia decizia de a concepe un proiect. La polul opus, momentul final este cel în care se finalizează ultima activitate prevăzută în proiect. În figura 3.4 sunt panoramate resursele necesare derulării unui proiect (Marian (2007) și Aldea (2013)).

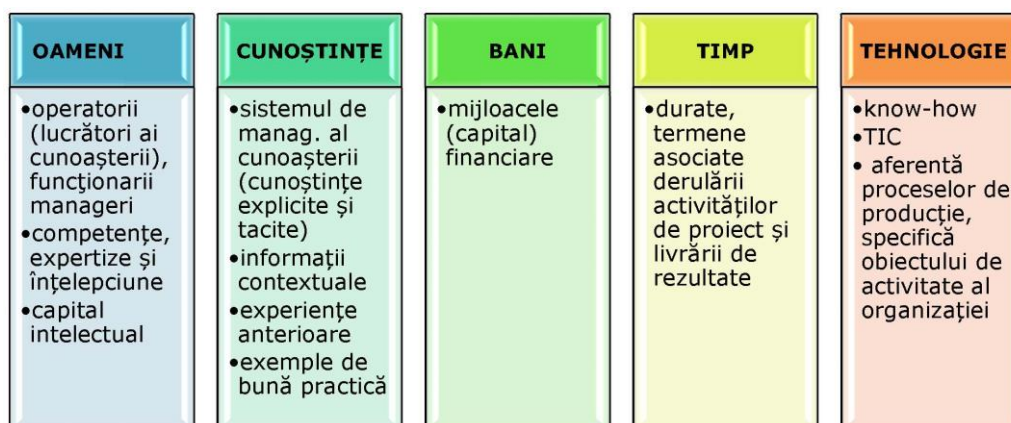


Figura 3.4. Panoramarea resurselor necesare derulării unui proiect (după Marian, 2007 și Aldea, 2013)

Managementul de proiect are la bază planificarea, organizarea și gestionarea sarcinilor și resurselor care au ca scop principal atingerea unui obiectiv bine stabilit de la început, în condițiile existenței unor constrângeri referitoare la timp, resurse și costuri (Chase ș.a., 2000).

Proiectul este condus de un director/manager de proiect (Project Director, Project Manager, Project Coordinator, Team Leader). Managerul de proiect coordonează o echipă, iar complexitatea proiectului impune numărul de persoane necesar finalizării acestuia în condiții optime (Scarlat și Galoiu, 2002).

Proiectele sunt clasificate:

- **după amploarea lor**: organizațional, local, național, regional și internațional;
- **după domeniul obiectivului și activitățile proiectului**: proiecte industriale, comerciale, culturale, ecologice, științifice (de cercetare), educaționale și de management;

- **în funcție de tipul și produsul proiectului** (Mocanu, 2004):
 - a) Proiecte de investiții** (de exemplu, construcția unei clădiri noi, restaurarea unui monument istoric, re tehnologizarea unei bănci etc.);
 - b) Proiecte de cercetare-dezvoltare** (de exemplu, dezvoltarea unui produs nou, a unei noi tehnologii, elaborarea unui nou software etc.);
 - c) Proiecte de organizare** (de exemplu, introducerea unui nou concept de marketing, introducerea managementului proiectelor ca formă alternativă de conducere, lărgirea segmentului de piață etc.).

Lipsa culturii manageriale are efecte negative asupra desfășurării în condiții optime a proiectelor (Scarlat și Galoiu, 2002):

- **dificultăți de comunicare** – în cazul confuziilor între noțiuni, dar și în cazul comunicării dintre membrii echipei;
- **dificultăți de management al proiectului** – în cazul confundării conceptelor în domeniu;
- **conflicte manageriale (de subordonare, de interese, de buget, de resurse)** - în cazul nerespectării principiilor manageriale într-o instituție și în cazul în care se produc suprapuneri sau confuzii bugetare;
- **decizii eronate** – atunci când se realizează calcule incorecte a indicatorilor de eficiență a proiectelor sau în cazul bugetelor sub-evaluate.

Indiferent de tipul de proiect, managementul de proiect va respecta următoarele principii (Scarlat și Galoiu, 2002):

- **unicitatea obiectivului**– un proiect are un singur obiectiv principal, motiv pentru care proiectul respectiv a fost finanțat. Atingerea obiectivului din proiect înseamnă de fapt rezolvarea problemei menționată la începutul ciclului de viață a proiectului;
- **Managerul de proiect (coordonatorul)** - proiectul este condus de un singur manager („team leader”) care poate delega colaboratorilor din echipa sa („project team”) luarea unor decizii;
- **descompunerea structurală a proiectului - în funcție de complexitatea proiectului, acesta se împarte în subunități structurale (subproiecte, sarcini, grupuri de activități, activități) pentru a utiliza competența fiecărui membru al echipei** (Scarlat și Galoiu, 2002);
- **abordarea pornind de la obiectiv către resurse**–calculul alocării resurselor necesare atingerii obiectivelor proiectului se realizează numai după ce sunt identificate toate activitățile necesare;
- **Evaluarea/Reevaluarea** – chiar din faza de concepție când costurile sunt minime, este necesar realizarea de numeroase reevaluări și analize succesive care u la bază identificarea eventualelor erori.

Indiferent de natura proiectului și conform teoriei manageriale, obiectivele acestuia trebuie să fie de tipul SMART²⁹:

- **Specifice** – pentru a defini foarte clar ceea ce va fi realizat.
- **Măsurabile** – rezultatul obținut trebuie să poată fi măsurat.
- **Acceptate** – de toți membrii echipei.
- **Realiste** – pentru a putea fi îndeplinite.

²⁹ Open University Business School, Management performant, vol.2, Controlul managerial, Codecs, București, 2000, p. 11-12.

- **Timp precizat** – stabilirea unui interval de timp realist pentru a le realiza.

Echipele de proiect sunt formate din persoane care au fost aduse împreună pentru o perioadă limitată de timp, din diferite părți ale organizației, pentru a contribui la o gestionare specifică a sarcinilor. Sarcina de îndeplinit ar putea fi, de exemplu, dezvoltarea unui produs, implementarea unui serviciu sau punerea în funcțiune a unui nou sistem. O dată ce această sarcină a fost îndeplinită, fie grupul de proiect este desființat sau membrii săi primesc noi misiuni (Huczynski și Buchanan, 2013). Grupul de proiect este creat când:

- este necesară rezolvarea problemelor într-un mod creativ și aplicarea unor tipuri diferite de cunoștințe de specialitate;
- este necesar să se coordoneze îndeaproape activitatea pe un anumit proiect (secvență a sa), cum ar fi crearea și dezvoltarea sau producerea și testarea unui nou produs.

Unul dintre scopurile proiectelor este rezolvarea unei sarcini sau a unei probleme complexe în modul cel mai eficient posibil. Cu cât este mai complexă o sarcină sau o problemă, cu atât vor fi mai complexe proiectul organizației și sistemul de management al cunoștințelor (Figura 3.5). Complexitatea inerentă este demonstrată, de exemplu, prin gradul de interdisciplinaritate necesar în echipa de proiect.

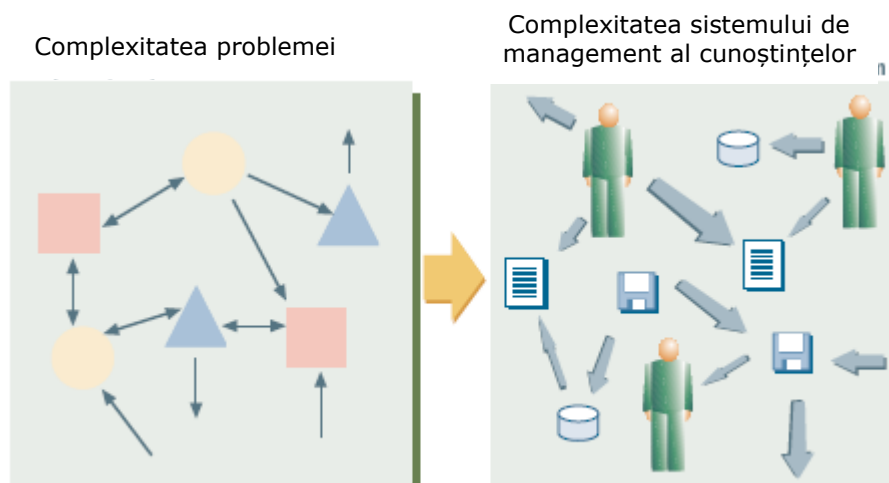


Figura 3.5. Complexitatea problemelor și sistemele lor de cunoaștere

Fiecare organizație are sute de grupuri de proiecte care își desfășoară activitatea în domeniul cercetării. Majoritatea membrilor își desfășoară activitatea în cadrul unui proiect de regulă, doi sau trei ani, conform duratei proiectului. În cadrul unui proiect de cercetare, membrii grupului de proiect sunt recrutați pe baza cunoștințelor de specialitate și pe baza activității în domeniu: rapoarte de cercetare, cărți și articole în jurnale publicate.

În cadrul contextului organizațional, cel mai cunoscut și comun tip de **grup de proiecte** este cel **trans-funcțional** (*cross-functional*). Acesta este alcătuit din angajați din diferite departamente ale organizației și care lucrează împreună cu scopul de a îndeplini o sarcină bine definită, pe o perioadă limitată de timp. Jack Gordon (1992) susține că, în Statele Unite ale Americii, în organizațiile cu mai mulți

de 100 de angajați, 82% din angajați lucrează în grupuri și doar 18% își desfășoară activitatea în grupuri trans-funcționale. Un alt sondaj în domeniu, realizat de această dată de Hay Group, a scos în evidență faptul că aproximativ 25% din companiile americane au implementat deja în cadrul lor, grupurile trans-funcționale (Leshner și Brown, 1993). Emerson (o companie americană de electronică din Missouri) a implementat un grup de muncă trans-funcțional în 1990 pentru a face față numărului ridicat de clienți care cumpărau produse și servicii de la o parte din diviziile companiei. Grupul trans-funcțional creat, acționa prin colaborare între departamentele funcționale ale companiei pentru satisfacerea operativă a clienților, care percepeau compania Emerson ca un tot unitar în care sunt integrați împreună cu furnizorii și operatorii umani (Hindle, 2006; Knight, 2005).

Un grup trans-funcțional este format cu scopul de a combina o gamă largă de expertize ale angajaților, pentru ca aceștia să conlucreze și să finalizeze activitățile unui proiect în condiții cât mai bune și cu rezultate cât mai bune.

Acest grup este format din angajați care lucrează în mod tradițional în diferite departamente sau subdiviziuni ale companiei. Uneori, în astfel de grupuri sunt incluși clienții, furnizorii și consultanții externi. Beneficiile de a fi membru în cadrul unui astfel de grup sunt:

- înțelegere mai ridicată a întregului proces din cadrul organizației;
 - oportunități mai ridicate de a câștiga vizibilitate în fața conducerii;
 - un mediu de lucru relaxat și care facilitează schimbul de idei și procesele creative;
 - relații mai apropiate cu ceilalți colegi;
 - provocări și satisfacții la locul de muncă, dar cu responsabilități mai ridicate.
- În schimb, organizația câștigă prin:
- creșterea productivității;
 - îmbunătățirea coordonării și integrării;
 - reducerea semnificativă a timpului de finalizare a unei activități;
 - îmbunătățirea pieței și atenției clientului;
 - reducerea timpului necesar dezvoltării de produse noi;
 - îmbunătățirea comunicării prin înlăturarea barierelor comunicaționale între membrii grupului.

Un grup trans-funcțional diferă de un alt tip de grup prin următoarele trei elemente:

- este **reprezentativ**, adică membrii săi de obicei păstrează aceeași funcție atunci când se întorc în departamentul lor „de acasă”,
- este **temporar**, membrii săi o „viață limitată”, chiar dacă își vor finaliza activitatea în câțiva ani, în viitor;
- este **inovativ**, deoarece stabilesc să rezolve problemele non-convenționale și întâlnesc standarde de performanță provocatoare (Cordery ș.a., 2009).

Cele mai comune activități desfășurate de grupurile trans-funcționale au fost în domeniul dezvoltării de noi produse, inovație și cercetare și dezvoltare. De asemenea, aceste tipuri de grupuri au fost folosite și în organizații care necesită specialiști din domenii diverse – cum ar fi, de exemplu fabricația și producția, dezvoltarea în domeniu IT, implementarea calității etc. - și care trebuie să îndeplinească sarcini în comun, în cadrul unui proiect.

În ultimii ani s-a constatat o evoluție a **echipelor/grupurilor globale virtuale de proiect** (Aldea ș.a., 2012). Indiferent de tipul de proiect, răspândirea înțelegerii multiculturale este extrem de importantă. Persoanele care lucrează în medii de informare (cum ar fi de exemplu jurnaliștii, reporterii sau producătorii radio sau TV) joacă un rol esențial în înțelegerea sau neînțelegerea multiculturalității.

3.3 Concluzii

În domeniul ingineriei și managementului se manifestă pregnant o preocupare ridicată pentru eficiența personalității și pentru dezvoltarea acesteia, ceea ce subliniază necesitatea punerii în valoare a întregului potențial al resurselor umane cu scopul creșterii forțelor personalității, dezvoltării și fructificării relațiilor interpersonale și optimizării proceselor aferente grupurilor (indiferent de tipologia sau dimensiunea acestora). Rolul grupului în modelarea unui anumit tip de personalitate este esențial pentru organizație în luarea unor decizii, în asimilarea unor concepții noi și în dezvoltarea unor abilități care se doresc a fi implementate. Toate aceste activități planificate previzionează scopurile ce converg spre schimbare. Managementul resurselor umane devine eficient în condițiile respectării condițiilor psihosociale cu scopul de a excela, de a fi creator și de a promova după criteriul performanței.

În acest capitol au fost panoramate, analizate și sistematizate concepte și abordări relative la: elemente esențiale din domeniul managementul grupurilor, definirea și caracterizarea grupurilor, identificarea diferențelor culturale în stilul de comunicare utilizat, modalități de aplanare a conflictelor/ neînțelegerilor, precum și identificarea caracteristicilor specifice grupurilor de învățare și a grupurilor de lucru pe proiect.

Sinteza problematici de interes în cazul managementului grupurilor din perspectiva diversității culturale a evidențiat următoarele aspecte:

1. unul din principiile de bază ale managementului internațional al resurselor umane este diversitatea culturală și diversitatea contextului;
2. diferențe culturale identificate au făcut să apară sloganul „gândeți global, dar acționați local”.

Ca o concluzie globală a celor prezentate în acest capitol se poate afirma faptul că diversitatea culturală influențează modul prin care o persoană trece prin propriul filtru ceea ce gândește, ceea ce percepe și astfel ia atitudine și hotărăște asupra proceselor în care este implicată sau asupra elementelor mediului extern în care evoluează și se manifestă.

Ca urmare, a celor menționate anterior, se impune realizarea de cercetări teoretice pentru definirea metodologiei de cercetare a prezentei teze de doctorat.

4. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU DEFINIREA METODOLOGIEI DE CERCETARE

În acest capitol se vor prezenta cercetările teoretice ce au stat la baza definirii metodologiei de cercetare. Demersul creativ adoptat este convergent pe atingerea obiectivului operațional: **OP3**. Dezvoltări teoretice pentru concepția metodologiei de cercetare.

4.1 Premisele demersului metodologic

Tematica abordată în prezenta teză de doctorat este direct motivată de tendințele actuale la nivel internațional și național în scopul caracterizării grupurilor de muncă, din perspectiva managementului diversității. Motivația și importanța abordării temei au fost prezentate în capitolul introductiv (pagina 14).

Obiectivul cercetărilor teoretice și aplicative întreprinse prin programul doctoral a fost stabilit inițial, prin modelarea demersului de abordare a temei de cercetare folosind modelul „cutiei negre” asociat cercetării științifice derulate prin programul doctoral (Figura 4.1). Astfel, au fost identificate resursele necesare și rezultatele de cercetare așteptate, elemente care au constituit baza pentru planificarea în timp și spațiu a activităților de cercetare.

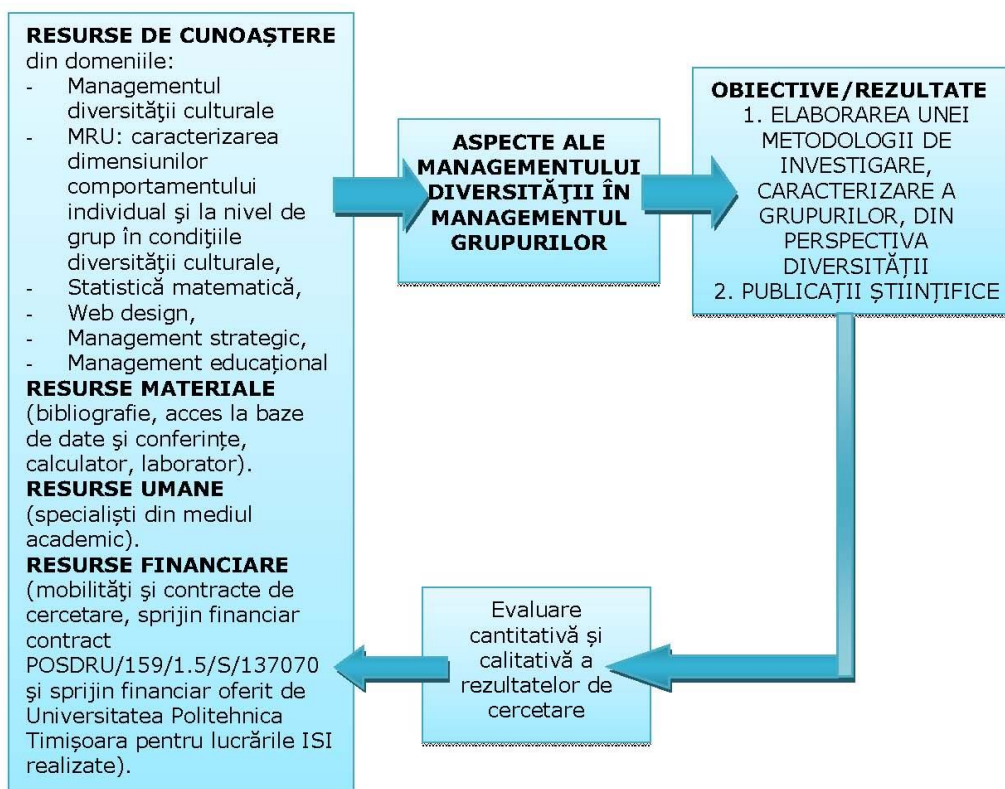


Figura 4.1. Modelul „cutiei negre” asociat cercetării științifice prin doctorat

Cercetările preliminare realizate asupra referențialului bibliografic, și prezentate în sinteză, în capitolele 2 și 3 ale tezei de doctorat, au identificat aspectele specifice, de interes pentru studiul dimensiunii diversității asociat managementului grupurilor. Astfel, se remarcă interesul cercetărilor pentru problematica diversității culturale la nivel organizațional, dar puține cercetări transferă practicile de la nivelul sistemului (organizație), la sub-sistem (departament, birou, grup de muncă) și individ (angajat) pentru explicarea comportamentului individual sau pentru a găsi soluții în modelarea (adaptarea) sa adecvată într-un anumit context profesional dat. De asemenea, cercetarea bibliografică asupra studiilor relevante, de dată recentă a pus în evidență necesitatea (determinată de nevoia organizațiilor, a managementului resurselor umane din cadrul acestora) abordării fenomenelor de inter-relaționare, colaborare într-o manieră *integrată* (din perspectiva individului ca parte a unui grup, care la rândul său este parte a unei organizații) și *interdisciplinară* (din perspectiva oferită de mai multe discipline, cum sunt: managementul resurselor umane, sociologia și psihologia muncii, managementul schimbării organizaționale, comportament organizațional etc.).

Premisa cercetărilor asupra referențialului bibliografic a scos în evidență o serie de intrări (input) și ieșiri (output) relative la modul în care sunt caracterizate unele aspecte ale managementului grupurilor (cu referire directă asupra grupurilor de învățare și a celor pe proiecte) din perspectiva managementului diversității, reprezentate în figura 4.2.

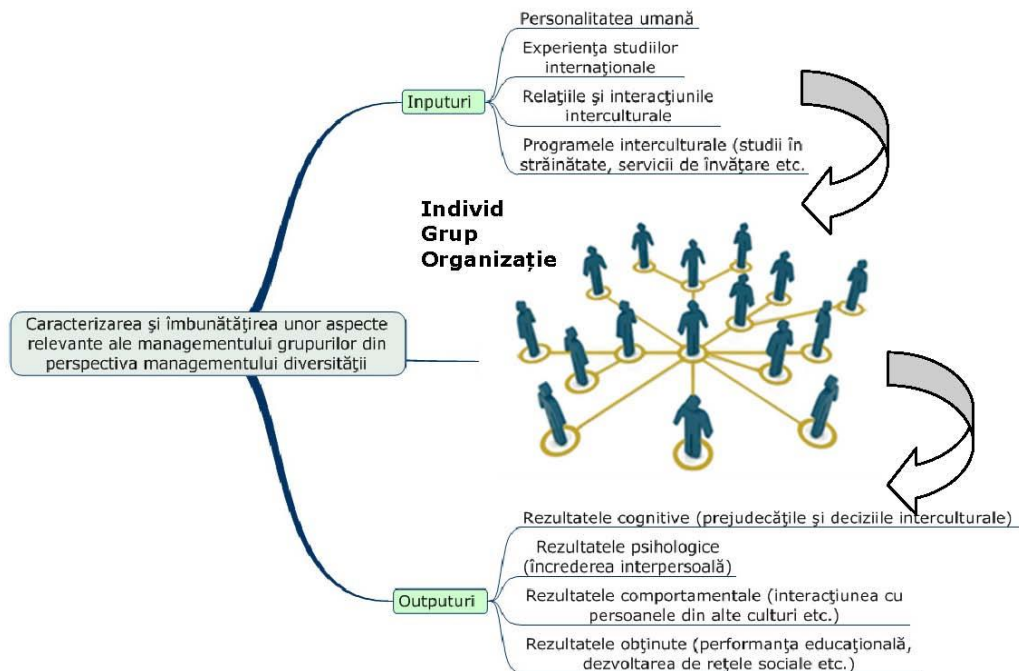


Figura 4.2. Model de îmbunătățire a grupurilor din perspectiva managementului diversității culturale

Așa cum este reprezentat în figura 4.2, se impune elaborarea unui model de caracterizare a factorilor, aspectelor determinante în transformarea intrărilor în ieșiri (rezultate dezirabile cu impact asupra îmbunătățirii managementului grupurilor), având în vedere faptul că organizația este alcătuită dintr-o diversitate de grupuri (formale și informale), care la rândul lor sunt alcătuite dintr-o diversitate de indivizi, angajați având diferite roluri (manageri de la diferite nivele ierarhice, specialiști sau experți, tehnicieni, angajați de la nivel administrativ sau direct productivi, personal necalificat etc.).

4.2 Concepția unui model de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității

Analiza diferitelor aspecte ale managementului diversității (capitolul 2), precum și a impactului acestuia în cazul managementului grupurilor (capitolul 3) a condus la definirea dimensiunilor (itemi relevanți de analiză, investigare și caracterizare) și a relațiilor dintre acestea, și care sunt determinante în facilitarea activităților de grup (au impact pozitiv în atingerea unui nivel de performanță ridicat). De asemenea, elaborarea modelului pentru caracterizarea grupurilor a avut la bază obiectivul general al managementului acestora pentru stabilirea armoniei și echilibrului (creșterea coeziunii de grup), pentru integrarea tuturor diferențelor de la nivel individual (personal), relațional și structural în vederea convergenței acestora

pe un tip de comportament dezirabil (aliniat culturii de grup și organizaționale) și un mod de acțiune unitar orientat spre atingerea obiectivelor (realizarea sarcinilor profesionale), în condiții de performanță ridicate (eficiență și eficacitate ridicate; figura 4.3³⁰).

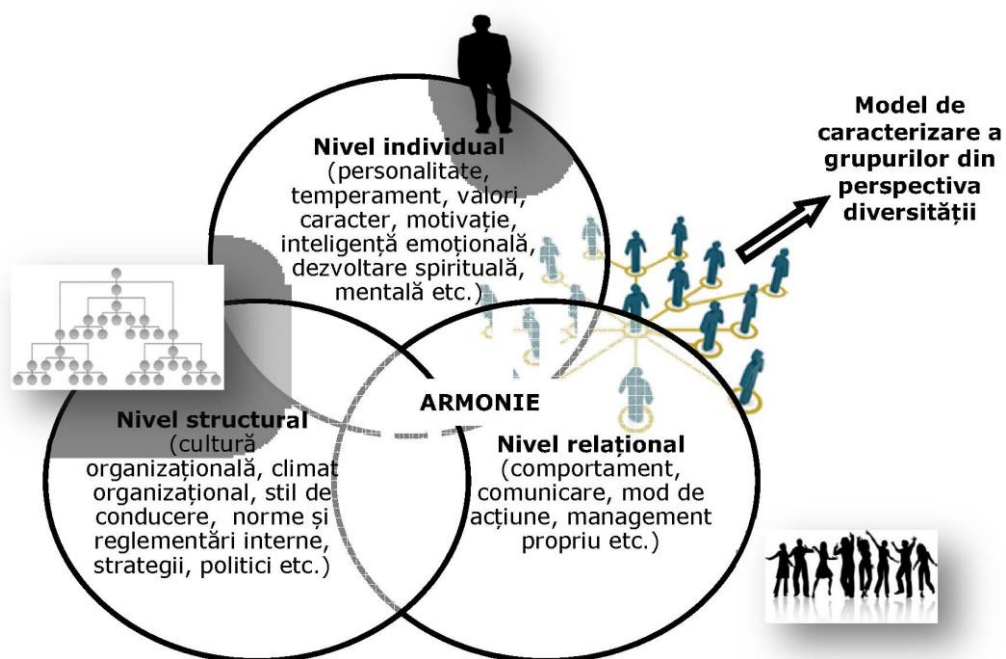


Figura 4.3. Nivele considerate în elaborarea modelului asociat cercetării

Modelul de caracterizare a grupurilor multiculturale propus va lua în considerare doar nivelul individual și cel relațional, prin intermediul unor dimensiuni comportamentale determinate pentru identificarea aspectelor relative la diversitate în managementul grupurilor, după cum este prezentat în figura 4.4. Se remarcă viziunea sistemică asupra organizației, de care s-a ținut cont la elaborarea modelului.

³⁰ Nivele considerate în elaborarea modelului asociat cercetării au fost realizate după consultarea dnei Prof. univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI, Universitatea Politehnică Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi

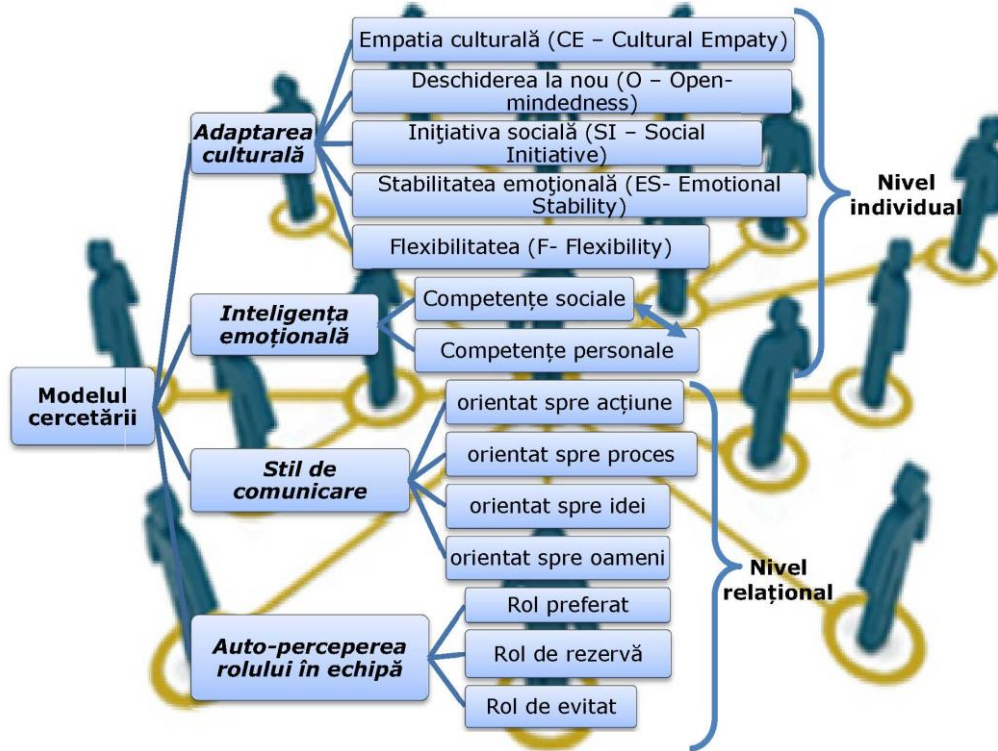


Figura 4.4. Modelul de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității

Dimensiunile comportamentale relevante considerate în structura modelului de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității are la bază sinteza bibliografică prezentată în capitolele 2 și 3 ale tezei de doctorat. Fiecare dimensiune comportamentală considerată va trebui investigată, măsurată, analizată folosind metode și mijloace specifice, astfel încât concluziile demersului de cercetare să poată fi formulate în termenii unor măsuri de îmbunătățire a modului de acțiune și management al grupului. Aceasta presupune considerarea modelului propus pentru elaborarea unei metodologii de cercetare, transferabilă în practica organizațională.

4.3 Concepția metodologiei de cercetare

Metodologia de cercetare adoptată este reprezentată în figura 4.5. unde pot fi identificate: etapele cercetării, metodele și mijloacele folosite. Elaborarea metodologiei de cercetare a urmărit:

- Identificarea și caracterizarea aspectelor culturale relevante care au importanță și influență asupra managementului grupului, indiferent de tipul acestora (în cazul cercetărilor aplicative realizate s-au avut în vedere grupuri de învățare și grupuri/echipe de proiecte);

- Modul în care cultura influențează modul de operare a grupului (activitățile și procesele sale), cu referire la comportamentul dezirabil al acestuia în cadrul unui anumit context organizațional;
- Identificarea unor măsuri pentru îmbunătățirea activității grupurilor.

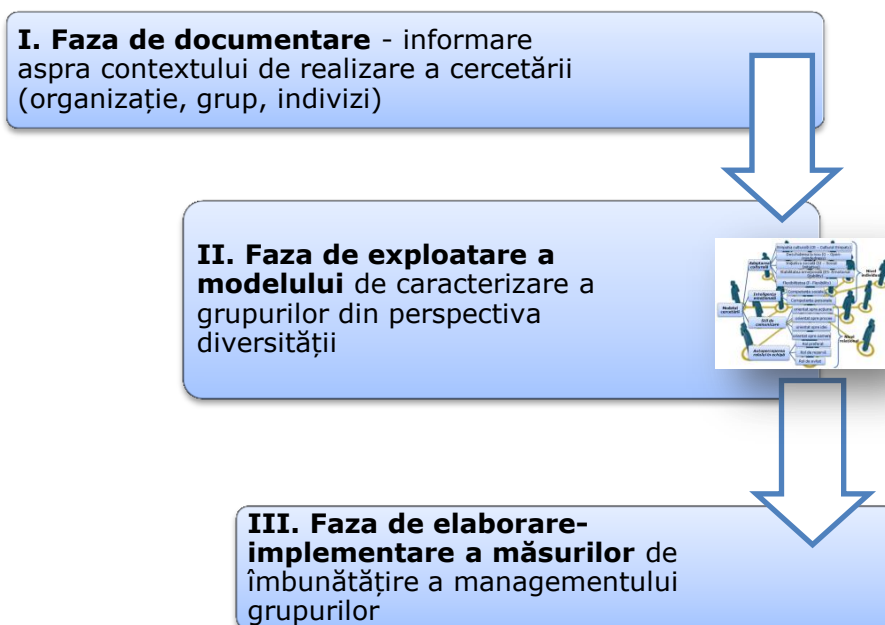


Figura 4.5. Metodologia de cercetare adoptată

În cadrul metodologiei de cercetare a fost luat în considerare și nivelul structural (prezentat în Figura 4.5), în cadrul fazelor I și III. Se remarcă integrarea rezultatelor cercetărilor privind investigarea, caracterizarea dimensiunilor comportamentale determinate pentru identificarea aspectelor relative la diversitate în managementul grupurilor de la nivelele individual și relațional, cu nivelul structural, organizațional.

În fiecare fază a metodologiei sunt folosite metode și mijloace specifice de cercetare, așa cum va fi prezentat în subcapitolul următor.

4.3.1 Metode și mijloace de cercetare

O atenție deosebită a fost acordată definirii unui tool-box sau a setului de mijloace de cercetare (asimilabil unei baterii de teste) cu ajutorul cărora să fie caracterizate dimensiunile comportamentale prezentate în figura 4.6. Ca urmare a

cercetărilor asupra referențialului bibliografic și a discuțiilor avute cu experți din domeniul managementului resurselor umane s-a convenit alegerea unor mijloace de actualitate, care să permită operarea facilă atât în cazul realizării sondajelor, dar și a procesării rezultatelor obținute. Figura 4.6 prezintă setul de mijloace de cercetare folosite, astfel realizându-se transpunerea modelului de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității, într-un model operațional.

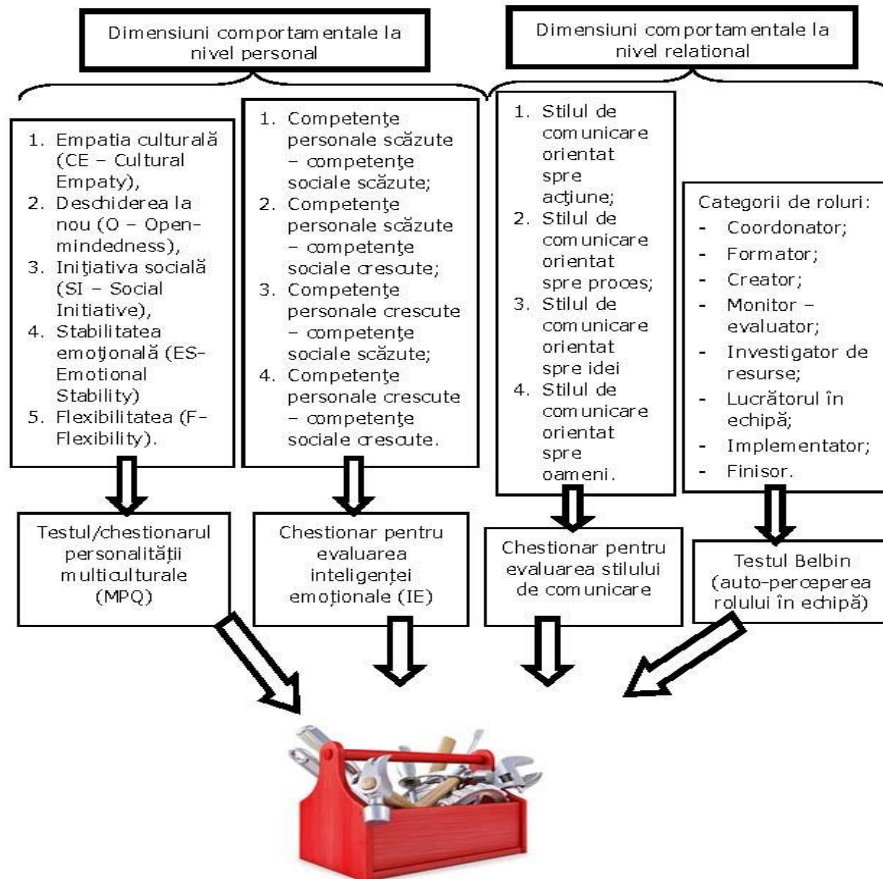


Figura 4.6. Definierea Tool-box, setul de mijloace de cercetare utilizate în investigația și caracterizarea dimensiunilor comportamentale la nivel individual și relațional

Sinteza metodelor și mijloacelor de cercetare folosite în cadrul metodologiei propuse se prezintă în tabelul 4.1. Se remarcă două categorii de mijloace de cercetare utilizate:

1. Mijloace de tip test sau chestionar ce au intrat în componența Tool-box descris în figura 4.6;

2. Mijloace de tip software utilizate pentru culegerea răspunsurilor și procesarea acestora după aplicarea metodei sondajului. Din cadrul acestui grup de mijloace de cercetare fac parte:

- Foi de calcul Excel realizate pentru procesarea primară a rezultatelor de cercetare și care sunt prezentate în Anexele 5 și 6;

- SPSS 16 (Statistical Package for Social Sciences) program software dedicat prelucrării statistice a rezultatelor, răspunsurilor date de subiecții investigați, în cazul fiecărui chestionar aplicat;
- Lime Survey³¹ program software gratuit (open source), dedicat realizării sondajelor on-line și prezentat în Anexa 7. Aplicația a fost folosită pentru generarea bazei de date cu răspunsurile subiecților investigați pentru fiecare tip de chestionar aferent Tool-box;
- Platformă web proprie de investigare, caracterizare on-line a grupurilor, și care este descrisă în capitolul 4.3.2.

În tabelul 4.1 sunt descrise fazele metodologiei de cercetare propuse.

Tabel 4.1. Descrierea fazelor metodologiei de cercetare

Faza	Activități de cercetare	Metode și mijloace folosite
I. Faza de documentare	<ul style="list-style-type: none"> • Descrierea contextului de cercetare • Delimitarea grupului investigat • Caracterizarea culturii de grup 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentarea în teren • Vizite în organizație / analiza activităților individuale și de grup • Discuții cu managerul grupului • Discuții informale cu membrii grupului • Metoda observării
II. Faza de exploatare a modelului	<ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea instrumentarului de cercetare (pre-testarea modului de lucru și corecția modului de operare) • Concepția unei platforme web de evaluare • Aplicarea testelor (creion-hârtie sau on-line) • Procesarea răspunsurilor • Pregătirea și elaborarea concluziilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondaj pe baza unei baterii de teste/chestionare: • Tool-box (setul mijloacelor de investigare folosite pentru caracterizarea dimensiunilor de comportament la nivel individual și relațional în cadrul grupului) • Programe software pentru procesarea răspunsurilor (foi de calcul Excel, SPSS, Lime Survey) • Platformă web proprie de investigare
III. Faza de elaborare- implementare a măsurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizarea dimensiunilor nivelului individual și relațional pentru grupul investigat (analiza rezultatelor pe fiecare sondaj în parte) – analiză și interpretarea rezultatelor • Integrarea rezultatelor cercetării la nivel structural și elaborarea măsurilor de îmbunătățire 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuții cu managerul grupului • Focus grup – prezentarea concluziilor și a măsurilor ce se impun (ierarhizarea lor în vederea implementării) pentru îmbunătățirea managementului grupului

³¹<https://www.limesurvey.org/en/>

În continuare se impune a fi prezentate mijloacele de cercetare specifice care au definit Tool-box (setul de mijloace asimilabil unei baterii de teste) utilizat pentru caracterizarea dimensiunilor aferente nivelului individual și a celui relațional.

a. Chestionarul personalității multiculturale (MPQ – Multicultural Personality Questionnaire) a fost dezvoltat de: Karen Van der Zee și Jan-Pieter Van Oudenhoven de la Universitatea Regală din Groningen, Olanda. Autorii chestionarului au avut drept premisă ideea potrivit căreia **adaptarea culturală depinde de cinci trăsături ale personalității umane:**

1. empatia culturală (CE – Cultural Empaty),
2. deschiderea la nou (O – Open-mindedness),
3. inițiativa socială (SI – Social Initiative),
4. stabilitatea emoțională (ES- Emotional Stability) și
5. flexibilitatea (F- Flexibility).

Pentru fiecare dimensiune considerată în cadrul chestionarului MPQ, autorii au generat itemi capabili să descrie comportamente concrete sau tendințe sugestive aferente fiecărei dimensiuni în parte (Anexa 1). Chestionarul MPQ este format din 91 de itemi, cu ajutorul cărora sunt evaluate cele cinci dimensiuni ale competenței multiculturale, apreciate pe o scală sumativă de tip Likert.

Validitatea chestionarului MPQ a fost demonstrată și este prezentată în literatura de specialitate. Numeroase studii în domeniu au raportat inter-corelațiile obținute pe baza scorurilor utilizate în evaluarea trăsăturilor de personalitate umană (Leone ș.a., 2005; Van der Zee ș.a., 2003; Van der Zee ș.a., 2004; Van der Zee și van Oudenhoven, 2001; van Oudenhoven ș.a., 2003). Chestionarul MPQ a fost utilizat în diferite cazuri, contexte de cercetare relativ la managementul grupurilor:

- pentru a demonstra satisfacția vieții, interacțiunile sociale și realizarea academică (Van Oudenhoven ș.a., 2003; Van Oudenhoven și Van der Zee, 2002, Long ș.a.; 2009);
- satisfacția la locul de muncă (van Oudenhoven ș.a., 2003);
- subiectivitatea bunăstării (Ponterotto ș.a., 2007);
- angajamentul de echipă și performanța în grupurile de muncă (van der Zee ș.a., 2004);
- anxietatea, sentimentele pozitive și negative, și evaluările în grupurile de muncă (Van der Zee ș.a., 2004);
- reacțiile la scenariile ipotetice cu privire la strategiile de aculturație (Bakker și Leiter, 2010);
- apartenența individului în diverse grupuri (Van der Zee și Van der Gang, 2007); răspunsurile la incidentele critice și auto-evaluările experiențelor interculturale (Herfst ș.a., 2008);
- adaptarea socio-culturală și deprimarea (Leong, 2007);
- stresul și dorul de casă (Suanet și Van de Vijver, 2009).

Modul de utilizare al chestionarului MPQ este următorul:

1. Formularul chestionarului (Anexa 1) se distribuie subiecților investigați;
2. Răspunsurile se centralizează în foia de răspuns (Anexa 5).
3. Pentru fiecare afirmație/item din chestionar, subiectul apreciază răspunsul său pe o scală Likert cu maxim 5 puncte (1 – nu este aplicabil, ...5 – total aplicabil) în funcție de adecvanța afirmației specifice comportamentului său.
4. La nivel individual cele 5 trăsături ale personalității umane considerate, se apreciază ca fiind scăzute, medii sau înalte prin localizarea scorurilor obținute pe următoarea scală:

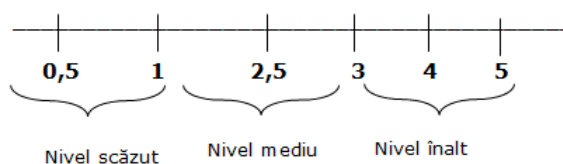


Figura4.7 Scala nivelelor corespunzătoare pentru aprecierea trăsăturilor de personalitate

$$T = \frac{\sum_{i=1}^n (+/-)pi}{n}, \quad \text{unde } \begin{cases} +pi = 1, \dots, 5. \\ -pi = 5, \dots, 1. \end{cases} \quad (4.1)$$

unde:

T=scor aferent fiecărei trăsături a personalității umane, considerate în chestionarul investigației cu MPQ;

n= numărul de itemi/ afirmații asociate unei anumite trăsături a personalității umane (CE,O, SI, ES sau F);

(+/-)pi=coeficientul de concordanță a comportamentului individual cu punctele scalei Likert considerate;

i=indicele după care se calculează media aritmetică asociată itemilor/afirmațiilor din chestionarul MPQ.

Scorurile aferente CE, O, SI, ES și F sunt prezentate în 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 și 4.6.

$$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18} \quad (4.3)$$

$$S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18} \quad (4.3)$$

$$S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{17} \quad (4.4)$$

$$S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20} \quad (4.5)$$

$$S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18} \quad (4.6)$$

5. La nivel de grup, cele 5 trăsături ale personalității umane considerate, se apreciază cu aceeași scală, dar prin calcularea scorurilor totale, astfel:

$$T_j^g = \sum_{j=1}^g \frac{\sum_{i=1}^n (+/-)pi}{n} = \frac{\sum_{j=1}^g T_j}{g}, \quad \text{unde } \begin{cases} +pi = 1, \dots, 5 \\ -pi = 5, \dots, 1 \end{cases} \quad (4.7)$$

g= numărul de subiecți investigați (numărul de persoane din grup);

T_j= scorul aferent fiecărei trăsături a personalității aferent fiecărui subiect din grup;

j=indice asociat subiecților din grupul investigat.

b. Chestionarul pentru evaluarea inteligenței emoționale (IE)

În această cercetare a fost utilizat chestionarul pentru evaluarea inteligenței emoționale format din 85 de itemi care evaluează două mari categorii: competențele personale și competențe sociale (conform Anexei 2)³².

Itemii 1 - 42 vizează competențele personale. Scorul final rezultă prin însumarea răspunsurilor DA (scor 1/răspuns DA) pentru itemii 1 - 42. Dacă suma este mai mică de 21 se consideră un nivel scăzut al competențelor personale, iar dacă suma este mai mare de 22 se consideră un nivel crescut al competențelor personale.

Itemii 43 - 85 vizează competențele sociale. Scorul final rezultă prin însumarea răspunsurilor DA (scor 1/răspuns DA) pentru itemii 43 - 85. Dacă suma este mai mică de 21 se consideră un nivel scăzut al competențelor sociale, iar dacă suma este mai mare de 22 se consideră un nivel crescut al competențelor sociale.

Aprecierea nivelului inteligenței emoționale la nivel individual se face prin încadrarea într-una din următoarele categorii:

1. competențe personale scăzute – competențe sociale scăzute;
2. competențe personale scăzute – competențe sociale crescute;
3. competențe personale crescute – competențe sociale scăzute;
4. competențe personale crescute – competențe sociale crescute.

Modul de utilizare al chestionarului pentru evaluarea inteligenței emoționale (IE):

1. Formularul chestionarului (Anexa 2) se distribuie subiecților investigați;
2. Răspunsurile se centralizează în foia de răspuns (Anexa 5).
3. Pentru fiecare subiect investigat, se calculează scorurile corespunzătoare competențelor personale și sociale:

$$S_{\text{competențe personale}} = \sum_{i=1}^{42} p_i, \text{ unde } p_i = 1 \text{ sau } 0 \quad (4.8)$$

unde:

p_i = coeficientul de concordanță a comportamentului individual

$$S_{\text{competențe sociale}} = \sum_{i=43}^{85} p_i, \text{ unde } p_i = 1 \text{ sau } 0 \quad (4.9)$$

unde:

p_i = coeficientul de concordanță a comportamentului individual

4. Se apreciază, caracterizează nivelului inteligenței emoționale la nivelul grupului investigat:

$$S_{\text{competențe personale}}^g = \sum_{j=1}^g \frac{[\sum_{i=1}^{42} p_i]_j}{g} \quad (4.10)$$

$$S_{\text{competențe sociale}}^g = \sum_{j=1}^g \frac{[\sum_{i=43}^{85} p_i]_j}{g} \quad (4.11)$$

unde:

$S_{\text{competențe personale}}^g$ = scorul competențelor personale la nivel de grup

$S_{\text{competențe sociale}}^g$ = scorul competențelor sociale la nivel de grup

p_i = coeficientul de concordanță a comportamentului individual

j = indice asociat subiecților din grupul investigat

g = nr. de subiecți investigați (nr. de persoane din grup)

³² Chestionar utilizat în alt context de cercetare de către Marșieu A. în teza sa de doctorat „Studiul metodelor și mijloacelor psihosociologice de gestiune a competențelor în vederea implementării ingineriei integrate”

c. Chestionarul pentru evaluarea stilului de comunicare

Comunicarea este considerată o componentă și o resursă capitală a funcționării organizației, dar ea nu este studiată ca atare. Marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizațiilor solicită încadrarea lor în anumite clasificări utilizând mai multe criterii, și anume: în funcție de direcție: descendentă; ascendentă; orizontală; diagonală (Borca ș.a., 2014).

Chestionarul utilizat în această cercetare identifică stilurile de comunicare în cadrul unei organizații. Subiecții parcurg cei 80 itemi pereche și aleg una dintre cele două variante posibile, în funcție de cea cu care sunt de acord. Grila de cotare a răspunsurilor și itemii corespunzători fiecăruia din cele patru stiluri de comunicare sunt prezente în Anexa 3. Caracteristicile celor patru stiluri sunt:

1. **Stilul de comunicare orientat spre acțiune** – persoanele caracterizate de acest stil, valorizează rezultatele finale, obiectivele de îndeplinit, performanța și productivitatea muncii, eficiența, avansarea, responsabilitatea propriilor acțiuni, feed-back-ul obiectiv și prompt, se bazează pe experiență, caută provocarea și urmăresc cu prioritate realizările. Persoanele cu acest stil de comunicare sunt pragmatice, directe, nerăbdătoare, hotărâte, rapide și energice.
2. **Stilul de comunicare îndreptat spre proces** – persoanele caracterizate de acest stil sunt bine precizate, planifică, organizează, controlează și testează în permanență propria activitate și a celor din jur, pentru a se asigura de corectitudinea demersului lucrativ, încearcă întotdeauna să îmbunătățească strategia, analizează, observă și caută argumente pentru fiecare aspect practic, demonstrează și detaliază orice punct de vedere. Aceste persoane sunt sistematice, logice (cauză-efect), realiste, vorbărețe, insensibile la aspecte emoționale, prudente când vine vorba de decizii importante și răbdătoare în atingerea scopurilor.
3. **Stilul de comunicare îndreptat spre idei** – persoanele caracterizate de acest stil de comunicare sunt preocupate de inovație și creativitate la locul de muncă, urmăresc în permanență oportunități și posibilități pentru a întreprinde proiecte importante, de anvergură, se simt în siguranță în interdependență, caută metode și căi noi de îmbunătățire a strategiilor de rezolvare a problemelor, încearcă exploatarea la maxim a tuturor resurselor și potențialelor, precum și a alternativelor noi în domeniu. Persoanele cu acest stil sunt imaginative, carismatice, greu de înțeles, creative, pline de idei, provocatoare, vanitoase.
4. **Stilul de comunicare îndreptat spre oameni** – persoanele caracterizate de acest stil sunt preocupate de relațiile cu oamenii, atente la nevoile acestora, caută să motiveze în permanență pe cei din jur, au spirit de echipă bine definit și comunicarea este principiul de relaționare, privesc cu înțelegere și sensibilitate la problemele celorlalți, sunt cooperante, dețin o conștiință puternică, sunt puternic ghidate de valori personale, așteptările lor sunt întotdeauna ridicate. Aceste persoane sunt spontane, amabile, calde, subiective, sentimentale, perceptive și înțelepte.

Modul de utilizare al chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare:

1. Formularul chestionarului (Anexa 3) se distribuie subiecților investigați;
2. Răspunsurile se centralizează în foia de răspuns (Anexa 5).
3. Subiectul bifează numărul corespunzător (în foia de răspuns) afirmației care corespunde cel mai bine comportamentului său în procesul de comunicare.

$$S_{1,...,4} = \sum_{i=1}^{20} p_i, \text{ unde } p_i = 1 \text{ sau } 0 \quad (4.12)$$

$$\text{Stil de comunicare } S = \text{MAX} (T_1, T_2, T_3, T_4)$$

unde:

p_i = coeficientul de concordanță a comportamentului individual

4. Se apreciază, caracterizează stilul de comunicare dominant la nivelul grupului investigat.

$$S_{1,...,4}^g = \frac{\sum_{j=1}^g (T_{1..4})_j}{g} = \frac{\sum_{j=1}^g [\sum_{i=1}^{20} p_i]}{g} \quad (4.13)$$

unde:

p_i = coeficientul de concordanță a comportamentului individual

j = indice asociat subiecților din grupul investigat

g = nr. de subiecți investigați (nr. de persoane din grup)

$S_{1,...,4}^g$ = Stil de comunicare 1, 2, 3 sau 4 la nivel de grup

Stil de comunicare dominant:

$$S^g = \text{MAX} (S_1^g, S_2^g, S_3^g, S_4^g) \quad (4.14)$$

d. Testul Belbin - chestionar de auto-percepere a rolului în echipă

Testul Belbin a fost dezvoltat de cercetătoarea britanică Meredith Belbin la sfârșitul anilor 1970. Belbin a demonstrat în studiile sale ca echipele echilibrate, formate din persoane cu aptitudini diferite, înregistrează performanțe superioare celor ale echipelor dezechilibrate. În prezent modelul său este utilizat de mai mult de 40% din firmele de succes din Marea Britanie, precum și de alte mii de companii la nivel internațional.

La începutul studiilor sale, Belbin a identificat un set de opt roluri care, prezente în cadrul unei echipe, conferă acesteia echilibru și șanse reale de succes. De-a lungul timpului, acestor opt roluri li s-a adăugat încă un rol, cel al expertului. Nu există un rol bun sau rău; fiecare rol este important pentru succesul întregii echipe. Belbin afirmă că unele roluri au o atitudine mai extrovertită, iar altele sunt mai introvertite, deși astăzi această dimensiune nu prezintă importanță.

Testul Belbin (Anexa 4) permite identificarea auto-percepției privind rolul potențial (de rezervă și de evitat) pe care un individ poate să-l dețină în cadrul unui grup/echipă. Testul conține 7 secțiuni, fiecare privind un aspect diferit al lucrului în grup. Fiecare secțiune are 8 afirmații, care descriu 8 atitudini sau reacții față de situația descrisă în respectiva secțiune. Subiectul distribuie 10 puncte între diversele afirmații în funcție de importanța sau gradul de veridicitate al lor. Proporția celor 10 puncte acordate indică probabilitatea de acțiunii subiectului, mai mult sau mai puțin frecvent, în modul descris. Nu există un răspuns neapărat corect; fiecare profil se caracterizează prin unicitate. Evaluarea afirmației se face printr-o valoare de la 0 la 10, având în vedere ca totalul punctelor în fiecare secțiune să fie de 10 (Anexei 4). Mai multe afirmații pot fi adevărate în același timp.

Rezultatele obținute se referă la rolurile caracteristice membrilor echipelor, în funcție de alegerile făcute. În parcurgerea interpretării testului Belbin există doi pași:

1. Scorul cel mai mare obținut la un anumit rol, denumit rol preferat, arată cum individul respectiv poate contribui cel mai bine la activitatea echipei manageriale sau de proiect. Valoarea mai mică, imediat următoare, indică rolul de rezervă pe care individul respectiv și-l poate asuma dacă, echipa din care face parte nu mai are nevoie la un moment dat de rolul său preferat. Cele mai mici 2 scoruri indică rolurile deficitare ale individului respectiv.
2. Al doilea pas se referă la caracterizarea rolurilor, prin atribuirea denumirilor de rol preferat, de rezervă și de evitat.

Conform acestui test, există opt tipuri de roluri, după cum urmează:

- coordonatorul
- formatorul
- creatorul
- monitor - evaluatorul
- investigatorul de resurse umane
- lucrătorul în echipă
- implementatorul
- finisorul.

Caracterizarea detaliată a aceste opt roluri este realizată în Anexa 4.

Modul de utilizare al Testului Belbin:

1. Formularul chestionarului (Anexa 4) se distribuie subiecților investigați;
2. Răspunsurile se centralizează în Tabelul 1 (Anexa 5), apoi ele se procesează conform cerințelor din Tabelul 2 (Anexa 5).
3. Subiectul alocând 10 puncte între 8 afirmații, prin care caracterizează modul său, preferat sau nu, de acțiune și inter-relaționare în grup (Tabel 2, Anexa 5).

$$S_{1,\dots,8} = \sum_{i=1}^{70} p_i \quad (4.15)$$

unde:

$S_{1,\dots,8}$ = Scoruri pentru cele 8 roluri obținute;

S_{\max} = rolul preferat;

S_2 = rolul de rezervă;

S_{\min} = rolurile deficitare (de evitat).

p_i = coeficientul de concordanță a comportamentului individual

70 = 7 secțiuni a câte 10 puncte în total.

4. Se apreciază, caracterizează percepția la nivelul grupului investigat asupra rolurilor deținute de indivizi.

$$S_{1,\dots,8}^g = \frac{\sum_{j=1}^g [(S_{ij})j]}{g} \quad (4.16)$$

Unde scorul de comunicare dominanteste:

$$S^g = \text{MAX} (S_1^g, S_5^g, S_3^g, S_4^g)$$

4.3.2 Descrierea aplicației web dezvoltate pentru investigarea grupurilor on-line

În cadrul activității de pretestare a modelului și prin distribuirea unui număr redus de seturi de chestionare, completate în sistem creion-hârtie, s-au constatat următoarele erori:

- apariția neatenției și oboselii datorită volumului mare de chestionare care necesitau completate în aceeași interval de timp de respondenți;
- posibilitatea manifestării unei rate de eșec destul de mare datorită neatenției și oboselii respondenților;
- dificultate în procesarea cât mai rapidă a datelor colectate de la respondenții investigați – time consuming (prelucrarea era realizată manual cu ajutorul aplicației excel).

Din dorința de a elimina erorile menționate anterior, a apărut necesitatea de a crea o aplicație web pentru realizarea sondajelor. Colectarea datelor să fie realizată cât mai rapid și mai eficient, dar mai ales, să ofere respondentului următoarele avantaje:

- posibilitatea de a-și alege singur chestionarul care dorește să-l completeze la un moment dat;
- în cazul în care, din diverse motive, respondentul nu dorește să mai completeze un anumit chestionar se poate opri în orice moment. Când consideră de cuviință, respondentul poate reveni oricând la continuarea chestionarului nefinalizat. Aplicația web realizată stochează inclusiv răspunsurile parțiale oferite de respondenți. Când respondentul se loghează din nou în contul său și continuă să răspundă la același chestionar nefinalizat, aplicația web stochează în baza sa de date și restul de răspunsuri oferite de respondent până la finalizarea integrală a sondajului. În final, răspunsurile oferite de respondent sunt salvate integral, ca și un tot unitar;
- prin intermediul acestei aplicații web se urmărește eliminarea erorilor menționate anterior și obținerea unei rate de răspuns cât mai ridicate.

Aplicația web dezvoltată pentru investigarea on-line a grupurilor folosește următoarele limbajele de programare³³:

- HTML (Hyper Text Mark-up Language) – cu ajutorul său a fost realizată interfața, conceptul vizual a aplicației web, ceea ce utilizatorul vizualizează când aplicația este supusă testării (întrebările și variantele de răspuns). Toate răspunsurile transmise de respondenți sunt centralizate într-o bază de date, iar cu ajutorul HTML-ului sunt realizate graficele de răspuns (Popescu ș.a., 2014, b).
- CSS (Cascading Style Sheets) sunt elementele necesare pentru documentele HTML utilizate. Cu ajutorul acestui limbaj de programare este realizată lățimea tabelelor, meniul aplicației, formatul scrisului și așezarea în pagină.
- PHP (P

hp

: H

ypertext

 P

reprocessor

) - este cel mai important limbaj de programare utilizat. Este considerat „creierul” acestei aplicații web, cu ajutorul acestuia calculându-se scorurile la nivel de individ.
- JavaScript (JS) este un limbaj de programare utilizat pentru eliminarea completă a erorilor umane, care inevitabil pot apărea. Rolul acestuia este de

³³Aplicație web realizată în colaborare cu studenta Adela NODEA, Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Automatică și Calculatoare.

a nu lăsa respondenții să omită întrebări sau să dea mai multe răspunsuri acolo unde nu este cazul. S-a folosit acest limbaj de programare pentru crearea și completarea Testului Belbin (în cazul evaluării afirmațiilor cu valori de la 0 la 10, astfel încât totalul punctelor din fiecare secțiune să fie întodeauna 10).

- MySQL este un limbaj de programare cu ajutorul căruia datele primite de la respondenți sunt stocate și administrate în tabele mici, ușor de gestionat. Este considerat „cutia de memorie”, unde sunt stocate toate rezultatele completate de subiecții investigați. De aici datele se pun pe grafic ca să genereze elementele generale pentru caracterizarea grupului investigat.

Înainte de a completa toate chestionarele solicitate, toți respondenții investigați sunt nevoiți să se înregistreze pe aplicația web realizată, autentificarea realizându-se cu o adresă de e-mail validă și o parolă. După realizarea acestui pas, utilizatorul (respondentul) are acces la respectiva aplicație web și poate continua să completeze bateria de teste utilizată în cercetare (Figura 4.8).

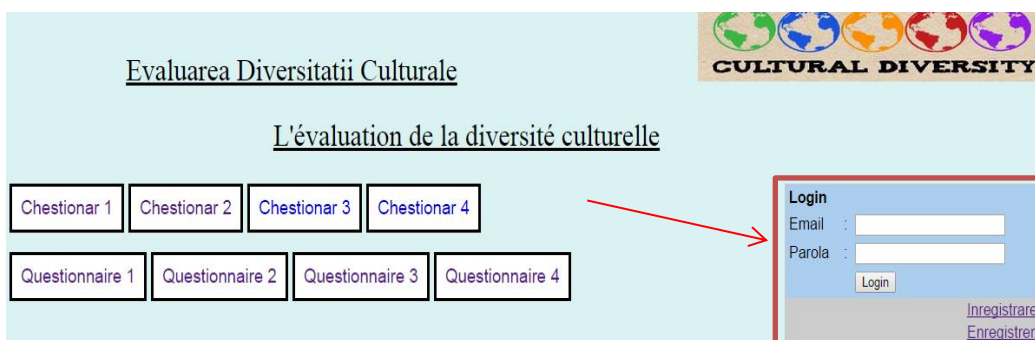


Figura 4.8. Pagina de înregistrare a respondenților pe aplicația web realizată

Fiecărui utilizator îi sunt asociate drepturi de acces necesare unei sesiuni de evaluare. Utilizatorul nu are drepturi de adăugare de noi categorii, reguli, tehnici și centralizare rezultate finale.

Pentru administrator sunt asociate drepturi de modificare a datelor existente, de adăugare de noi categorii, reguli, tehnici și centralizare rezultate finale. Logarea administratorului pe aplicația web creată se realizează la fel ca și în cazul unui utilizator: cu o adresă de e-mail validă și o parolă.

Aplicația web dezvoltată are la bază următoarele etape:

- Pe baza documentării în teren, a vizitelor în organizație/ analiza activităților individuale și de grup, a discuțiilor cu managerul grupului și a discuțiilor informale cu membrii grupului și axându-se în principal pe metoda observației și a interacțiunii directe cu subiecții investigați, autorul prezentei cercetări a realizat o bază de date cu toate e-mail-urile valide ale utilizatorilor.
- Autorul cercetării transmite pe mail utilizatorilor link-ul necesar în vederea completării bateriei de teste utilizate în cercetare.
- Utilizatorii (respondenții) se loghează pe aplicația web cu ajutorul unei adrese de e-mail valide și a unei parole.
- Înainte de începerea oricărui chestionar selectat, utilizatorul este obligat să completeze următoarele variabile: vârstă, sex, naționalitate, domiciliul (urban/rural) și profilul. După completarea integrală a variabilelor

menționate anterior, utilizatorul începe să răspundă la întrebările aferente chestionarului selectat de el însuși (Figura 4.9);

Questionnaire pour évaluer le niveau d'intelligence émotionnelle

Le questionnaire suivant concerne l'évaluation du niveau d'intelligence émotionnelle. Choisissez la meilleure réponse pour vous.

1. Je suis conscient(e) de mes propres émotions et de leur raison.
 Oui
 Non
2. Je peux faire le lien entre ce que je ressens, pense, dis et fais.
 Oui
 Non
3. Je sais que certains sentiments peuvent affecter mes performances.
 Oui
 Non
4. Je suis guidé(e) par des valeurs et des objectifs personnels.
 Oui
 Non
5. Je connais mes forces et faiblesses.
 Oui
 Non

Figura 4.9. Chestionarul pentru evaluarea Inteligenței emoționale (IE)– valabil pe aplicația web creată

- Dacă utilizatorul nu completează corect chestionarul selectat (cum ar fi de exemplu completarea on-line a Testului Belbin), aplicația web nu îi oferă posibilitatea de a finaliza integral acest chestionar.
- La finalizarea integrală a chestionarului, platforma web generează automat rezultatele obținute în urma completării chestionarului selectat.
- După completarea și finalizarea integrală a chestionarului selectat anterior de utilizator, acesta poate vizualiza rezultatele obținute (conform exemplului de rezultat prezentat în figura 4.10).

Vous avez obtenu les résultats suivants:
Félicitations, vous avez atteint un haut niveau de compétences personnelles.
Félicitations, vous avez atteint un niveau élevé de compétences sociales.

Figura 4.10. Model de rezultat obținut în urma completării Chestionarului de Inteligență emoțională (IE)

- În cazul completării Testului Belbin, respondeții au fost nevoiți să acorde o atenție mai ridicată acestuia. Pentru a evita complet eroarea umană și o eventuală rată de eșec în completarea acestui chestionar, s-a utilizat funcția Javascript care oferă posibilitatea evaluării afirmațiilor cu valori de la 0 la 10, astfel încât totalul punctelor din fiecare secțiune să fie întotdeauna 10 (Figura 4.11).
- În cazul Testului Belbin, scorul cel mai mare obținut la un anumit rol (rolul preferat) arată cum individul poate contribui cel mai bine la activitatea echipei. Următorul scor obținut (mai mic) indică rolul de rezervă pe care individul respectiv și-l poate asuma dacă, echipa din care face parte nu mai are nevoie la un moment dat de rolul său preferat. Cele mai mici două scoruri indică rolurile deficitare ale individului. În figura 4.12 este prezentat un exemplu de rezultat obținut în urma completării Testului Belbin. Pe baza informațiilor completate în acest chestionar, sunt caracterizate cele trei

roluri obținute: primul fiind rolul cel preferat, al doilea fiind rolul de rezervă, iar ultimul rolul sau rolurile deficitare (de evitat – conform exemplului de rezultat obținut în figura 4.12).

Test Belbin

Dans chaque tableau, notez chaque phrase de 0 (la phrase ne vous caractérise pas du tout) à 10 (la phrase vous caractérise totalement). ATTENTION: Le total des points d'un tableau doit être égal à 10. Exemple : Dans le tableau 1, les phrases qui me caractérisent sont la A, la C, la E et la H. J'attribue donc 4 points pour la A (elle me caractérise fortement), 3 points pour la C (elle me caractérise un peu moins que la A), 2 points pour la H et 1 point pour la E (elle me caractérise, mais moins que la A, la C et la H). Je mets 0 points aux autres phrases car elles ne me caractérisent pas du tout. TRÈS IMPORTANT : RÉPONDEZ DE MANIÈRE SPONTANÉE!!!

Si vous sentez que le score n'a pas été correctement, vous pouvez revenir à la question de changer la note. Lire attentivement et noter!

1. CE QUE JE PENSE POUVOIR APPORTER À UNE ÉQUIPE:

- A. Je peux rapidement voir les nouvelles opportunités et en tirer parti. 5 ▼
 B. Je peux travailler avec beaucoup de personnes très différentes. 3 ▼
 C. Générer des idées est l'un de mes talents naturels. 1 ▼
 D. J'ai la capacité de faire s'exprimer les autres quand je vois qu'ils peuvent apporter une contribution dans la poursuite des objectifs du groupe. 0 ▼
 E. On peut compter sur moi pour achever toute tâche entreprise. 1 ▼
 F. Je suis prêt à être franc et direct dans mes propos pour atteindre mon résultat. 0 ▼
 G. Je peux généralement voir si un plan ou une idée est approprié à une situation donnée. 0 ▼
 H. Je peux proposer et défendre plusieurs solutions différentes et cela en toute impartialité. 0 ▼

Figura 4.11. Model Test Belbin de completat conform aplicației web realizate

COORDONNATEUR

Caractéristiques

Mature, fière, bon leader; clarifier les objectifs; prouver la prise de décisions; délégués bien; connaître les forces et les faiblesses de l'équipe et veiller à ce que le potentiel de chaque membre est utilisé.

Faiblesses tolérées

Peut être vu comme manipulateur; fuit de l'exécution des travaux personnels.

Répartition recommandée des tâches

Il doit être la meilleure personne pour coordonner les efforts de l'équipe; de veiller à ce que tout le monde a un rôle utile et l'équipe se déplace vers un but commun.

CHERCHEUR DE RESSOURCES

Caractéristiques

Extraverti, enthousiaste, communicative; explore les possibilités, développe des liens; explore et rapporte de nouvelles, les événements et les ressources en dehors du groupe; crée des contacts externes qui peuvent être utiles à l'équipe; mène des négociations.

Faiblesses tolérées

Trop optimiste; perdre son enthousiasme une fois que la première vague d'excitation est passé.

Répartition recommandée des tâches

Devrait être responsable de la création de contacts externes et explorer de nouvelles possibilités; a besoin d'une possibilité de négocier, mais doit déclarer au groupe.

FINISSEUR

Caractéristiques

Il assure que l'équipe est protégé contre les erreurs commises par commission ou omission; recherche activement les aspects de travail qui ont besoin d'attention; maintient un sentiment d'urgence dans l'équipe.

Faiblesses tolérées

Relativement rigide. Il réagit lentement à de nouvelles possibilités.

Répartition recommandée des tâches

Il doit s'assurer que les délais et les normes de qualité sont respectés. Responsable de la gestion d'erreurs.

Figura 4.12. Exemplu de rezultat obținut în urma completării Testului Belbin

4.4 Planificarea cercetărilor experimentale

Modelul și metodologia asociată pentru caracterizarea grupurilor din perspectiva diversității au fost validate printr-o serie de cercetări experimentale, planificată după cum este descris în Tabelul 4.2.

Tabel 4.2. Planificarea cercetărilor pentru validarea modelului și a metodologiei de cercetare

Perioada	Grup investigat	Observații	Capitolul
Martie 2013 – Aprilie 2013	Investigarea unui grup de învățate (68 subiecți)	Subiecți de cultură dominant română, implicați într-un program educațional în limba engleză, în România	5 (5.1)
Mai 2013 – Iunie 2013	Investigarea unui grup de învățate (70 subiecți)	Subiecți de cultură dominant română, implicați într-un program educațional în limba română, în România	5 (5.2)
Iulie 2013 – Sept. 2013	Investigarea unui grup/echipă de proiect (125 subiecți)	Subiecți având cultură dominant franceză, implicați în proiecte internaționale, lucrând în Franța	6 (6.1)
Iunie 2014	Investigarea unui grup de învățare (14 subiecți)	Subiecți având cultură dominant franceză care au fost supuși unui program de învățare cu traineri români, în România	5 (5.3)

5. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND CARACTERIZAREA UNOR GRUPURI MULTICULTURALE DE ÎNVĂȚARE

În acest capitol se vor prezenta cercetările aplicative derulate în contextul aplicării metodologiei de cercetare propuse. Cercetările prezentate sunt convergente pe atingerea obiectivului operațional: **OP4**. Cercetări aplicative pentru testarea și validarea metodologiei de cercetare propuse, în cazul unor grupuri de învățare.

Modelul de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității va fi validat prin cercetările aplicative realizate în capitolul 5 și capitolul 6. Este vorba de două categorii de grupuri: două grupuri de învățare din România și un grup de învățare din Franța.

Modelul de caracterizarea grupurilor propus va lua în considerare doar nivelul individual și cel relațional, prin intermediul unor dimensiuni comportamentale determinante pentru identificarea aspectelor relative la diversitate în managementul grupurilor.

5.1 Caracterizarea comportamentului primului grup de învățare

5.1.1 Contextul de cercetare

Cercetările aplicative privind caracterizarea primului grup de învățare din România a fost realizat pe un grup de studenți format din 68 de subiecți. Subiecți de cultură dominant română, implicați într-un program educațional în limba engleză, în România.

La baza cercetărilor aplicative stă metodologia de cercetare adoptată și prezentată în detaliu în subcapitolul 4.3. Colectarea datelor a fost realizată cu ajutorul foii de calcul create, pe format creion-hârtie (Anexa 5). Rezultatele obținute au fost centralizate în format Excel (Anexa 6) și ulterior prelucrate cu ajutorul programului de prelucrare statistică: SPSS.

În cadrul evaluării grupurilor de învățare și utilizând mijloacele de cercetare din cadrul Tool-box, au fost considerate următoarele ipoteze de cercetare:

- I1: grupurile de învățare au un nivel mediu de empatie culturală, sunt deschise către nou, au inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, sunt capabile să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale;
- I2: grupurile de învățare au competențe personale și sociale crescute;
- I3: grupurile de învățare au un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei;

- I4: prin aplicarea Testului Belbin, în cazul grupurile de învățare, se pleacă de la premisa că rolurile preferate sunt: Lucrătorii în echipă (TW) și Finisorii (CF).

5.1.2 Analiza și interpretarea rezultatelor obținute

a. Aspecte demografice privind grupul investigat

Din cadrul primului eșantion investigat, din totalul de 68 de persoane chestionate, observăm că în urma prelucrărilor făcute (Tabel 5.1 și Figura 5.1):

- 45,6% au vârsta de 20 de ani,
- 45,6% au vârsta de 21 de ani,
- 4 % dintre respondenți au 22 de ani,
- 1% dintre respondenți au 24 de ani,
- 1% dintre respondenți au 26 de ani.

Tabel 5.1. Vârsta respondenților

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20	31	45,6	45,6	45,6
21	31	45,6	45,6	91,2
22	4	5,9	5,9	97,1
valid 24	1	1,5	1,5	98,5
26	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Distribuția vârstei eșantionului este reprezentată în histograma din figura 5.1, și care demonstrează o distribuție despre care se apropie de distribuția normală.

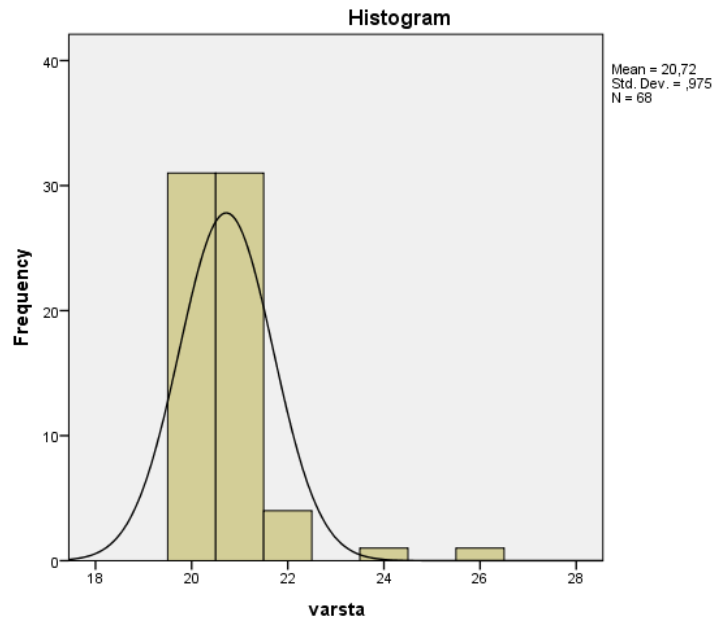


Figura 5.1. Distribuția eșantionului în funcție de vârstă

Vârsta medie a subiecților investigați este 20,72 de ani; jumătate dintre aceștia având sub 21 de ani, iar cealaltă jumătate peste 21 de ani (median); cei mai mulți dintre respondenți au 20 de ani (mode); cu 0,975 se abate în medie, vârsta fiecărei persoane interviuete (std.deviation).

Din cele 68 de persoane interviuete, 77,94% sunt bărbați (Figura 5.2). Toate persoanele au naționalitatea română (Figura 5.3), 57,35% locuiesc în mediul urban, 26,47% locuiesc în mediul rural, iar 16,18% nu au răspuns la această întrebare (Figura 5.4) În ceea ce privește profilul fiecărui respondent, în cea mai mare parte, studenții au studiat matematică – informatică (în limba engleză), adică un procent de 67,71% (Figura 5.5).

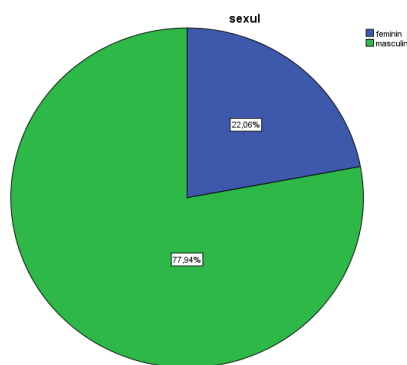


Figura 5.2. Sexul respondenților

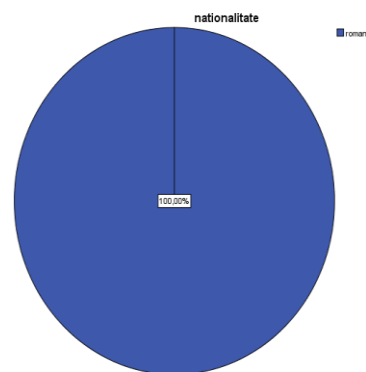


Figura 5.3. Naționalitatea respondenților

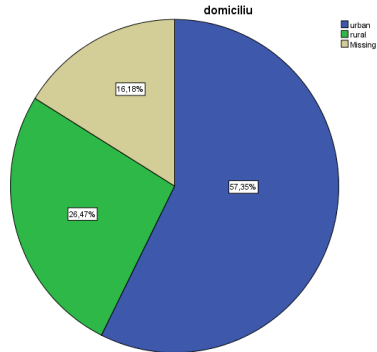


Figura 5.4. Domiciliul respondenților

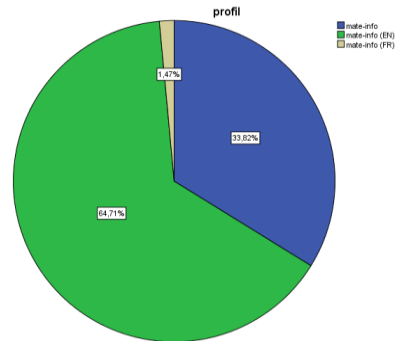


Figura 5.5. Profilul respondenților

b. Rezultatele cercetării

În tabelul 5.2 sunt centralizate rezultatele pre-test prin aplicarea chestionarului MPQ.

Tabel 5.2. Interpretare rezultate MPQ obținute în cadrul primului eșantionului investigat

Nr.crt.	MPQ					Scor obținut la nivel de individ
	CE	O	SI	ES	F	
1	2,11	2,44	3	2,9	3,3	$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{17}$ $S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20}$ $S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
...						
68	3,8	4,1	3,5	3,6	3,7	$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{17}$ $S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20}$ $S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
Total scor obținut la nivel de grup						
TOTAL Grup 1,...68	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	$T_j^g = \sum_{j=1}^g \frac{[\sum_{i=1}^n (+/-)pi]j}{n} = \frac{\sum_{j=1}^g T_j}{g}$, unde $+pi = 1, \dots, 5.$ $-pi = 5, \dots, 1.$

În urma aplicării chestionarului MPQ și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că prima ipoteză formulată în subcapitolul 5.1.1 a fost validată.

În tabelul 5.3 și figura 5.6 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului pentru evaluarea nivelului IE.

Tabel 5.3. Rezultate IE obținute în cadrul primului eșantionului investigat

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea nivelului IE				Scor obținut la nivel de individ
	1~42 (Competențe personale)		42~85 (Competențe sociale)		
	DA	NU	DA	NU	
1	38	4	38	5	CPC – CSC
...					
68	37	5	32	11	CPC – CSC
Total scor obținut la nivel de grup					
TOTAL Grup 1,...68	CPS - CSS	CPS – CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	0 persoană	1 persoană	3 persoane	64 persoane	

Total scor IE obținut la nivel de grup

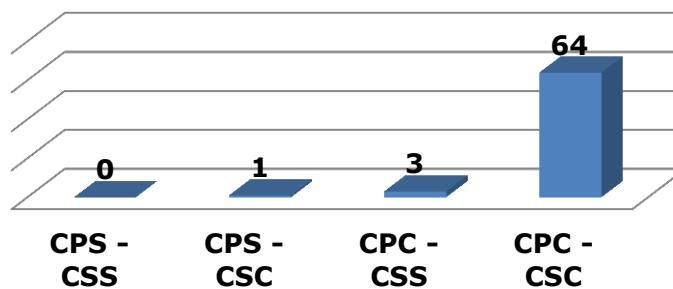


Figura 5.6. Reprezentarea grafică a scorului total IE obținut la nivel de grup

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a doua ipoteză formulată în subcapitolul 5.1.1 a fost validată.

În tabelul 5.4 și figura 5.7 sunt centralizate rezultatele chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare.

Tabel 5.4. Rezultate stil de comunicare obținute în cadrul primului eșantionului investigat

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea stilului de comunicare				Scor obținut la nivel de individ
	S1	S2	S3	S4	
1	14	7	7	12	S1
...					
68	12	11	9	8	S1
Total scor obținut la nivel de grup					
TOTAL Grup 1,...68	S1	S2	S3	S4	S3
	13	22	26	7	

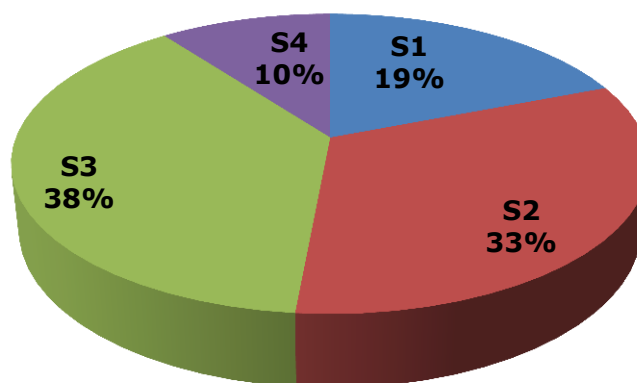


Figura 5.7. Stilul de comunicare predominant obținut de respondenții primului eșantion

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a treia ipoteză formulată în subcapitolul 5.1.1 a fost validată.

În tabelul 5.5 sunt centralizate, la nivel individual, rezultatele obținute prin aplicarea Testului Belbin, iar în tabelul 5.6 sunt centralizate rolurile obținute la nivel de grup.

Tabel 5.5. Rezultate Test Belbin obținute în cadrul primului eșantionului investigat

Nr. crt.	Testul Belbin - de evaluare a rolului potențial în echipă								Roluri obținute la nivel de individ		
	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF	Rolul preferat	Rolul de rezervă	Rolurile de evitat
1	10	8	7	14	11	5	9	6	PL	RI	ME + CF
...											
68	9	16	8	2	5	12	3	15	CO	TW	PL + TW

Tabel 5.6. Roluri obținute la nivel de grup cu ajutorul Testului Belbin

	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile de evitat	Subiecți
	Total Grup 1,...68	IM	16	IM	10	CF + RI
CO		14	CO	13	CF + TW	7
SH		7	SH	6	CO + CF	2
PL		11	PL	8	CO + IM	21
RI		2	RI	5	CO + PL	5
ME		6	ME	10	CO + RI	6
TW		8	TW	9	CO + SH	13
CF		4	CF	7	IM + CF	3

În urma aplicării Testului Belbin pentru evaluarea rolului potențial în echipă și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a patra ipoteză formulată în subcapitolul 5.1.1 nu fost validată.

5.1.3 Concluzii - profilul comportamental al primului grup de învățare

În figura 5.8 sunt reprezentate rezultatele finale la nivel de grup pentru primul eșantion de învățare investigat.

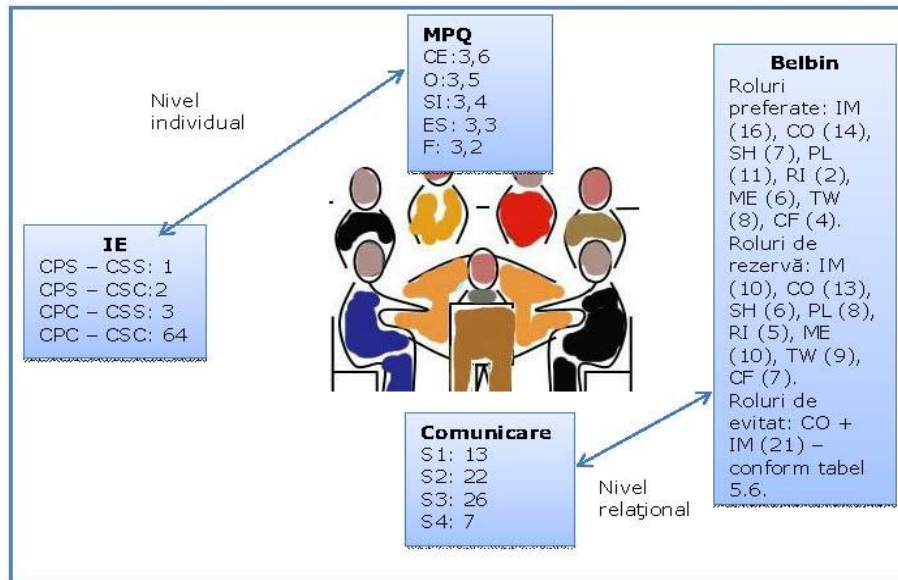


Figura 5.8. Rezultate finale la nivel de grup pentru primul eșantion investigat

Profilul comportamental al primului grup de învățare este următorul:

- are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);
- are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);
- are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);
- prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că:
 - rolurile preferate sunt: IM, CO, SH, PL, RI, ME, TW și CF;
 - rolurile de rezervă: IM, CO, SH, PL, RI, ME, TW și CF;
 - rolurile de evitat sunt în primul rând: CO + IM (21).

Modelul de cercetare propus în subcapitolul 4.2 a luat în considerare nivelul individual și cel relațional, iar în urma rezultatelor obținute în cadrul primului eșantion de învățare investigat, respectivul model a fost validat.

În urma cercetărilor realizate și pe baza rezultatelor obținute în cadrul primului eșantion de învățare investigat s-au identificat principalele avantaje și dezavantaje la nivel organizațional și individual (Tabel 5.7).

Tabel 5.7. Avantajele și dezavantajele la nivel organizațional și individual

	Nivel organizațional	Nivel individual
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea/Optimizarea managementului grupului, mai ales a activităților de planificare, organizare și control; • Îmbunătățirea comportamentului grupurilor în ansamblu lor (inter-relaționare, comunicare, orientarea spre performanță); • Suport decizional în managementul resurselor umane, avantaj competitiv prin valorizarea capitalului uman; 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea comportamentului individual în cadrul grupului: <ul style="list-style-type: none"> ○ Empatia profesională, ○ Comunicare profesională ○ Inter-relaționare profesională; • Facilitarea integrării; • Armonizarea competențelor individuale în cadrul competențelor de bază ale organizației; • Creșterea productivității muncii și a performanței; • Creșterea satisfacției în muncă;
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbări în practicile în managementul resurselor umane; • Consum suplimentar de timp alocat managementului diversității culturale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicte generate de percepția diferită a sarcinilor, rolurilor; • Neînțelegeri în procesele de comunicare, inter-relaționare; • Discriminare, stereotipuri și prejudecăți; • Consum suplimentar de timp pentru înțelegerea diferențelor culturale și acceptarea lor.

Având în vedere faptul că grupul de învățare investigat își desfășoară activitatea în cadrul unei Universități, comportamentul individual al respondenților este influențat de cultura organizațională din care aceștia fac parte. Interpretând rezultatele obținute în cadrul primului grup de învățare investigat, dar în corelație cu modelul lui Hofstede se constată următoarele lucruri:

- *Distanța mare față de putere* este vizibilă și în cazul primului grup de învățare investigat în România. Se constată o conducere arbitrară și o supunere necondiționată față de superiorii ierarhici.
- *Individualism redus*, se constată un *colectivism* notabil în cadrul acestei investigații. Se constată lipsa de inițiativă, se așteaptă ajutor din partea comunității, primează nepotismul și primatul intereselor de grup.
- *Un nivel de masculinitate ridicat* - cultura românească cuprinde un set de tendințe extrem de masculine (diferențierea pronunțată între comportamentele celor două sexe).
- *Evitarea incertitudinii* – încadrată în două categorii diametral opuse: elemente de acceptare a incertitudinii (delăsarea, nepăsarea, lipsa rigorii) versus elemente de evitare puternică (impactul social al religiei, nevoia autorităților de control).
- S-a constatat *o valoare medie a orientării pe termen lung*, ca urmare a tradiționalismului care există la nivelurile adânci ale culturii.

Pe baza rezultatelor obținute, se impun următoarele măsuri de îmbunătățire a managementului grupurilor:

- Dezvoltarea trăsăturilor personalității umane prin intermediul colaborării constante cu studenții străini veniți la studii în cadrul aceleiași Universități;
- Realizarea de activități extra-curriculare sau training-uri de specialitate în vederea dezvoltării competențelor personale și sociale, dar și a stilului de comunicare;
- Tutorul de curs va trebui să valorifice rolurile respondeților în funcție de rezultatele identificate în urma aplicării Testului Belbin.

5.2 Caracterizarea comportamentului celui de-al doilea grup de învățare

5.2.1 Contextul de cercetare

A doua categorie de subiecți investigați a fost formată dintr-un eșantion de 70 de studenți. Acești subiecți erau studenți în cadrul aceleiași universități X (nivel master).

La baza cercetărilor aplicative stă metodologia de cercetare adoptată și prezentată în detaliu în subcapitolul 4.3. Colectarea datelor a fost realizată cu ajutorul foii de calcul create, pe format creion-hârtie (Anexa 5). Rezultatele obținute au fost centralizate în format Excel (Anexa 6) și ulterior prelucrate cu ajutorul programului de prelucrare statistică: SPSS.

În cadrul evaluării grupurilor de învățare și utilizând mijloacele de cercetare din cadrul Tool-box, au fost considerate următoarele ipoteze de cercetare:

- I1: grupurile de învățare au un nivel mediu de empatie culturală, sunt deschise către nou, au inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, sunt capabile să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale;
- I2: grupurile de învățare au competențe personale și sociale crescute;
- I3: grupurile de învățare au un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei;
- I4: prin aplicarea Testului Belbin, în cazul grupurilor de învățare, se pleacă de la premisa că rolurile preferate sunt: Lucrătorii în echipă (TW) și Finisorii (CF).

În cele ce urmează vor fi analizate și interpretate rezultatele obținute în cel de-al doilea grup de învățare (nivel master).

5.2.2 Analiza și interpretarea rezultatelor obținute

a. Aspecte demografice privind grupul investigat

Din totalul de 70 de persoane chestionate, observăm că în urma prelucrărilor făcute:

- 32,9% au vârsta de 20 de ani,
- 57,1% au vârsta de 21 de ani,
- 8,6% dintre respondenți au 22 de ani,

- 1,4% dintre respondenți au 23 de ani (Tabelul 5.8).

Tabel 5.8. Vârsta celor 70 de subiecți investigați

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20	23	32,9	32,9	32,9
21	40	57,1	57,1	90,0
22	6	8,6	8,6	98,6
23	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Distribuția eșantionului poate fi observată și din graficul specific variabilelor de acest tip, histograma, o distribuție despre care putem afirma faptul că se apropie de distribuția legii normale (Figura 5.9).

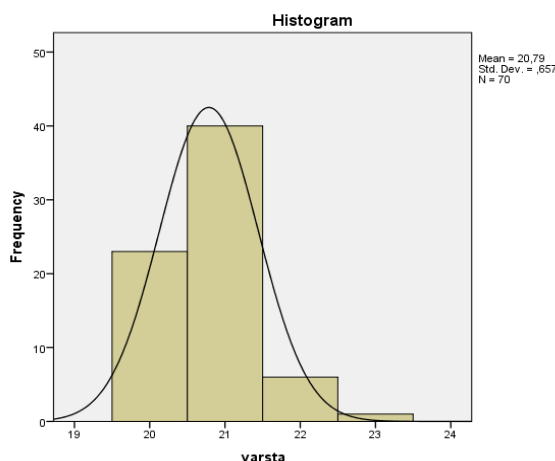


Figura 5.9. Distribuția vârstei celor 70 de subiecți investigați

Vârsta medie a persoanelor chestionate este de 20,79 de ani (mean), jumătate din cei întrebați având sub 21 de ani, iar cealaltă jumătate peste 21 (median). Cei mai mulți dintre respondenți au 21 de ani (mode). Cu 0,657 se abate în medie, vârsta fiecărei persoane interviuate (std.deviation) de la vârsta medie (Tabelul 5.9).

Tabel 5.9. Vârsta medie a celor 70 de subiecți investigați

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		20,79
Median		21,00
Mode		21
Std. Deviation		0,657
Variance		0,432
Skewness		0,570
Std. Error of Skewness		0,287
Kurtosis		0,762
Std. Error of Kurtosis		0,566
Percentiles	25	20,00
	50	21,00
	75	21,00

Din cele 70 de persoane intervievate și care fac parte din grupul de învățare investigat, 67,3% sunt femei, adică 45 de persoane, dintre acestea 16 subiecți având vârsta de 20 de ani, 26 subiecți având vârsta de 21 de ani și 3 subiecți având vârsta de 22 de ani (Figura 5.10 și Tabelul 5.10).

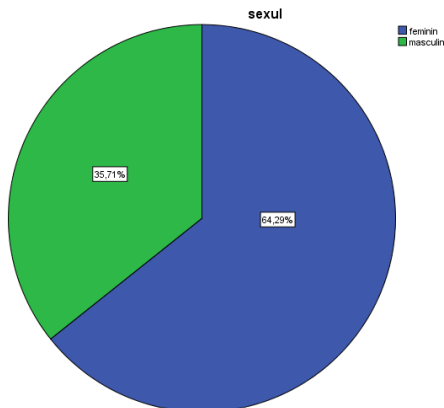


Figura 5.10. Sexul subiecților investigați

Tabel 5.10. Raportul sex-vârstă a subiecților

	sexul		Total
	feminin	masculin	
vârsta 20	16	7	23
21	26	14	40
22	3	3	6
23	0	1	1
Total	45	25	70

95,7% dintre respondenți au naționalitatea română, 1,43% dintre respondenți au naționalitate maghiară, iar restul naționalitate slovacă (Figura 5.11). 78,6% locuiesc în mediul urban, iar 21,4% locuiesc în mediul rural (Figura 5.12). În ceea ce privește profilul fiecărui respondent, în cea mai mare parte, studenții au studiat matematică – informatică, adică un procent de 70% dintre respondenții investigați. 14,3% dintre respondenți au studiat matematică – informatică în limba engleză, 14,3% științele naturii, iar 1,4% contabilitatea (Figura 5.13).

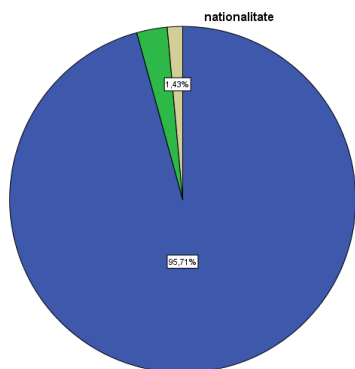


Figura 5.11. Naționalitatea subiecților

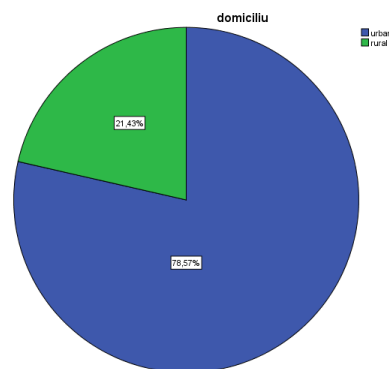


Figura 5.12. Domiciliul subiecților

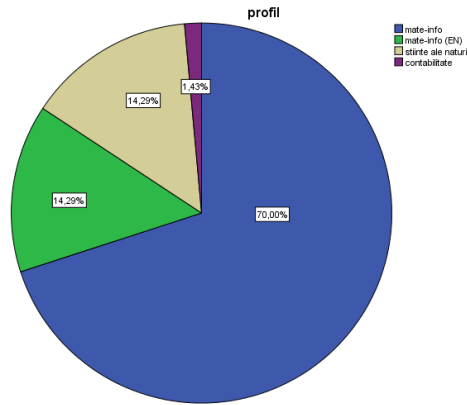


Figura 5.13. Profilul subiecților investigați

b. Rezultatele cercetării

În tabelul 5.11 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului MPQ.

Tabel 5.11. Interpretare rezultate MPQ obținute în cadrul celui de-al doilea eșantion investigat (nivel master)

Nr.crt.	MPQ					Scor obținut la nivel de individ
	CE	O	SI	ES	F	
1	3,9	3,6	3,5	3,1	3,2	$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{17}$ $S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20}$ $S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
...						
70	3,5	3,4	3,3	3,6	3,5	
Total scor obținut la nivel de grup						
Total Grup 1, ...70	CE	O	SI	ES	F	$T_j^g = \frac{\sum_{j=1}^g \frac{[\sum_{i=1}^n (+/-)pi]_j}{n}}{g} = \frac{\sum_{j=1}^g T_j}{g}$, unde $\left\{ \begin{array}{l} +pi = 1, \dots, 5. \\ -pi = 5, \dots, 1. \end{array} \right.$
	3,5	3,4	3,4	3,5	3,2	

În urma aplicării chestionarului MPQ și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că prima ipoteză formulată în subcapitolul 5.2.1 a fost validată.

În tabelul 5.12 și figura 5.14 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului IE.

Tabel 5.12. Rezultate IE obținute în cadrul al doilea eșantionului investigat

Nr. crt.	Chestionar pentru evaluarea nivelului IE				Scor obținut la nivel de individ
	1~42 (Competențe personale)		42~85 (Competențe sociale)		
	DA	NU	DA	NU	
1	38	4	38	5	CPC - CSC
...					
70	41	1	42	1	CPC - CSC
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1, ... 70	CPS - CSS	CPS - CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	0	0	3	67	

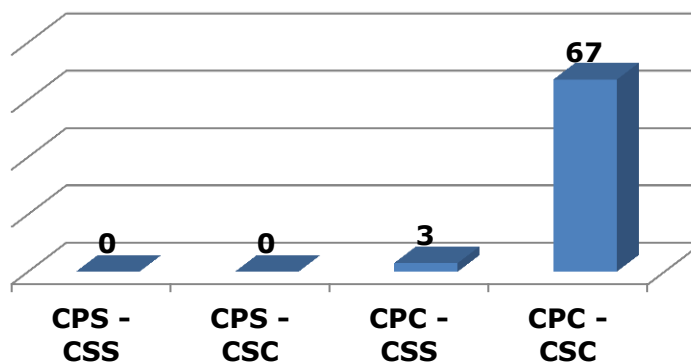


Figura 5.14. Reprezentarea grafică a IE la nivel de grup – în cadrul celui de-al doilea eșantionului investigat

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a doua ipoteză formulată în subcapitolul 5.2.1 a fost validată.

În tabelul 5.13 și figura 5.15 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare.

Tabel 5.13. Rezultate stil de comunicare obținute în cadrul celui de-al doilea eșantionului investigat

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea stilului de comunicare				Scor obținut la nivel de individ
	S1	S2	S3	S4	
1	8	7	9	16	S4
...					
70	10	13	8	9	S2
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1, ... 70	S1	S2	S3	S4	S3
	10	20	30	10	

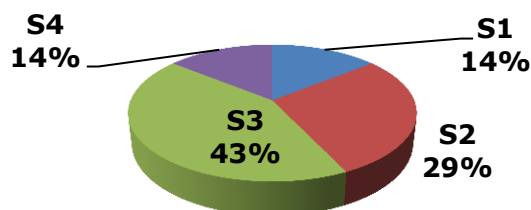


Figura 5.15. Reprezentare grafică stil de comunicare predominant la nivel de grup

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a treia ipoteză formulată în subcapitolul 5.2.1 a fost validată.

În tabelul 5.14 sunt centralizate, la nivel individual, rezultatele obținute prin aplicarea Testului Belbin. În tabelul 5.15 sunt centralizate rezultatele la nivel de grup (identificarea rolului preferat, rolului de rezervă și a rolurilor de evitat).

În urma aplicării Testului Belbin pentru evaluarea rolului potențial în echipă și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a patra ipoteză formulată în subcapitolul 5.2.1 nu a fost validată.

Tabel 5.14. Rezultate Test Belbin pentru cel de-al doilea eșantion investigat

Nr. crt.	Testul Belbin - de evaluare a rolului potențial în echipă								Roluri obținute la nivel de individ		
	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF	Rolul preferat	Rolul de rezervă	Rolurile de evitat
1	10	14	11	5	6	9	8	7	CO	SH	PL + RI
...											
Total Grup 1, ... 70	5	3	7	9	10	13	11	12	ME	CF	IM + CO

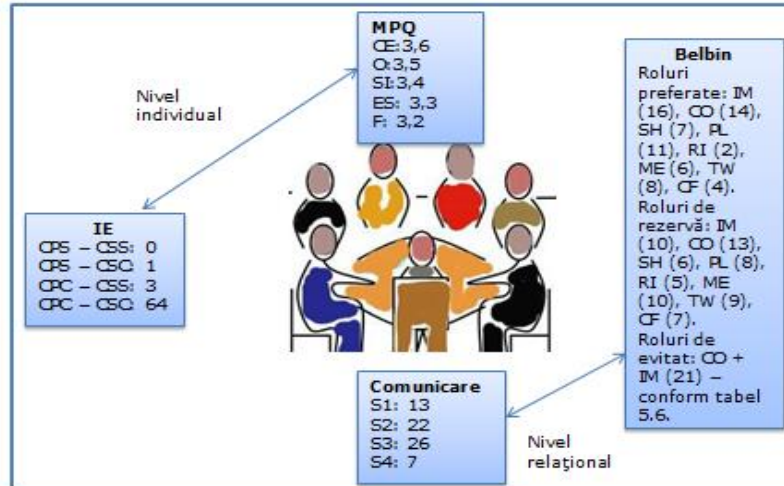
Tabel 5.15. Rezultate centralizate Test Belbin la nivel de grup pentru de-al doilea eșantion investigat (nivel master)

Roluri obținute la nivel de grup						
	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile de evitat	Subiecți
Total Grup 1, ... 70	IM	15	IM	9	PL + RI	8
	CO	8	CO	7	SH + CF	12
	SH	5	SH	10	PL + TW	7
	PL	7	PL	11	SH + RI	15
	RI	10	RI	16	CO + TW	5
	ME	11	ME	8	CO + PL	9
	TW	8	TW	5	IM + CO	4
	CF	6	CF	4	CF + TW	10

5.2.3 Concluzii - profilul comportamental al celui de-al doilea grup investigat

În figura 5.16 sunt reprezentate rezultatele finale la nivel de grup pentru cel de-al doilea eșantion de învățare investigat.

Figura 5.16. Rezultate finale la nivel de grup pentru primul eșantion investigat



Profilul comportamental al celui de-al doilea grup de învățare este următorul:

- are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);
- are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);
- are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);
- prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că:
 - rolurile preferate sunt: IM, ME, CO, TW, PL, CF și SH;
 - rolurile de rezervă: RI, PL, SH, IM, ME, CO; , TW și CF
 - rolurile de evitat sunt în primul rând: SH + RI (15).

Modelul de cercetare propus în subcapitolul 4.2 a luat în considerare nivelul individual și cel relațional, iar în urma rezultatelor obținute în cadrul primului eșantion de învățare investigat, respectivul model a fost validat.

Interpretând rezultatele obținute în cadrul primului grup de învățare investigat, dar în corelație cu modelul lui Hofstede se constată următoarele lucruri:

- *Distanța mare față de putere* este vizibilă și în cazul grupurilor de învățare investigate în România. Se constată o conducere arbitrară și o supunere necondiționată față de superiorii ierarhici.
- *Individualism redus*, se constată un *colectivism* notabil în cadrul acestor investigații. Se constată lipsa de inițiativă, se așteaptă ajutor din partea comunității, primează nepotismul și primatul intereselor de grup.

- *Un nivel de masculinitate ridicat* - cultura românească cuprinde un set de tendințe extrem de masculine (diferențierea pronunțată între comportamentele celor două sexe).
- *Evitarea incertitudinii*– încadrată în două categorii diametral opuse: elemente de acceptare a incertitudinii (delăsarea, nepăsarea, lipsa rigorii) versus elemente de evitare puternică (impactul social al religiei, nevoia autorităților de control).
- S-a constatat *o valoare medie a orientării pe termen lung*, ca urmare a tradiționalismului care există la nivelurile adânci ale culturii.
Pe baza rezultatelor obținute, se impun următoarele măsuri de îmbunătățire a managementului grupurilor:
 - Dezvoltarea trăsăturilor personalității umane prin intermediul colaborării constante cu studenții străini veniți la studii în cadrul aceleiași Universități;
 - Realizarea de activități extra-curriculare sau training-uri de specialitate în vederea dezvoltării competențelor personale și sociale, dar și a stilului de comunicare;
 - Tutorul de curs va trebui să valorifice rolurile respondeților în funcție de rezultatele identificate în urma aplicării Testului Belbin.

5.3 Caracterizarea comportamentului grupului de învățare din cadrul Școlii de Vară

5.3.1 Contextul de cercetare

Cercetările aplicative privind identificarea primului grup de învățare din Franța a fost realizat pe un grup de studenți format din 14 subiecți având cultură dominant franceză care au fost supuși unui program de învățare cu traineri români, în România.

Respectivii subiecți au fost participanți în cadrul Școlii de Vară din cadrul universității X (9-20 iunie 2014).

Bateria de teste folosită a fost transmisă respondenților on-line cu ajutorul aplicației Lime Survey (conform Anexei 7). În cadrul cercetării post-test, respondenții investigați au completat aceeași baterie de teste on-line, folosind aplicația web dezvoltată și descrisă la punctul 4.3.2.

La baza cercetărilor aplicative stă metodologia de cercetare adoptată și prezentată în detaliu în subcapitolul 4.3. Prelucrarea răspunsurilor date la chestionare, de către subiecții investigați a fost realizată cu ajutorul aplicației Microsoft Excel 2003, pachetul de prelucrare statistică SPSS, iar în cazul cercetării post-test cu ajutorul aplicației web dezvoltate.

În cadrul evaluării la nivel pre-test și post test a grupului de învățare și utilizând mijloacele de cercetare din cadrul Tool-box, au fost considerate următoarele ipoteze de cercetare:

- I1: grupul de învățare are un nivel mediu de empatie culturală, este deschise către nou, au inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, sunt persoane capabile să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale;
- I2: grupul de învățare are competențe personale și sociale crescute;

- I3: grupul de învățare are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei;
- I4: prin aplicarea Testului Belbin, în cazul grupului de învățare, se pleacă de la premisa că rolurile preferate sunt: Lucrătorii în echipă (TW) și Finisorii (CF).

5.3.2 Analiza și interpretarea rezultatelor obținute

a. Aspecte demografice privind grupul investigat

Din totalul de 14 persoane chestionate, în urma prelucrărilor realizate s-a constatat faptul că:

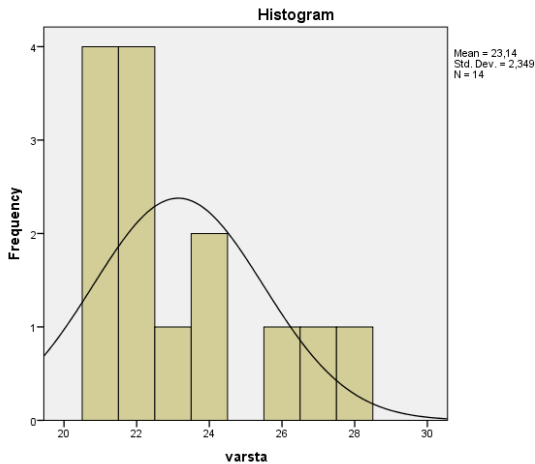
- 28,6% dintre respondenți au vârsta de 21 de ani,
- 28,6% dintre respondenți au vârsta de 22 de ani,
- 7,1% dintre respondenți au 23 de ani,
- 14,3% dintre respondenți au 24 de ani,
- 7,1% dintre respondenți au 26 de ani,
- 7,1% dintre respondenți au 27 de ani,
- 7,1% dintre respondenți au 28 de ani (Tabelul 5.16).

Tabel 5.16. Vârsta respondenților din grupul de învățare din Franța

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21	4	28,6	28,6	28,6
22	4	28,6	28,6	57,1
23	1	7,1	7,1	64,3
24	2	14,3	14,3	78,6
26	1	7,1	7,1	85,7
27	1	7,1	7,1	92,9
28	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Vârsta medie a persoanelor chestionate este 23,14 de ani (mean), jumătate din cei întrebați având sub 22 de ani, iar cealaltă jumătate peste 22 (median). Cei mai mulți dintre respondenți au 21 de ani (mode). Cu 2,349 se abate în medie, vârsta fiecărei persoane intervievate (std.deviation) de la vârsta medie. Skewness este un indicator folosit în analiza distribuției unei serii de date pentru a indica deviația distribuției empirice în raport cu o distribuție simetrică în jurul mediei. În cazul de față, acest indicator are valoare pozitivă (1,047) și ne indică faptul că distribuția este înclinată spre stânga, având mai multe valori extreme spre dreapta. Kurtosis este un indicator folosit în analiza distribuției unei serii de date pentru a indica gradul de aplatizare sau de ascuțire a unei distribuții. Valoarea acestui indicator este negativă (-0,074) ceea ce ne indică o distribuție platikurtică, mai plată decât o distribuție normală, având valori dispersate pe un interval mai mare în jurul mediei. Probabilitatea pentru valori extreme este mai mică decât în cazul unei distribuții normale (Figura 5.17 și Tabelul 5.17).

Tabel 5.17.Vârsta medie a respondenților

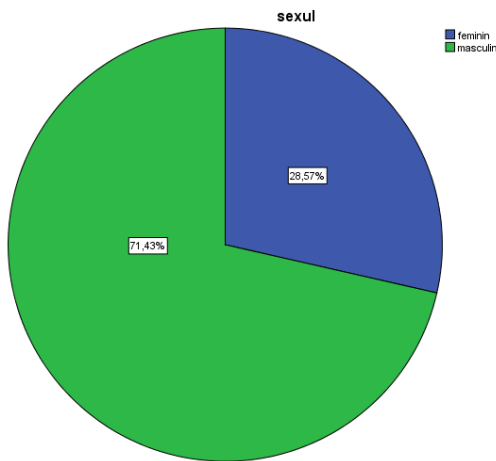


N	Valid	14
	Missing	0
Mean		23,14
Median		22,00
Mode		21 ^a
Std. Deviation		2,349
Variance		5,516
Skewness		1,047
Std. Error of Skewness		,597
Kurtosis		-,074
Std. Error of Kurtosis		1,154
	25	21,00
Percentiles	50	22,00
	75	24,50

Figura 5.17.Vârsta medie a respondenților

Din cele 14 persoane intervievate, 71,4% sunt bărbați, iar 28,57% sunt femei (Figura 5.18). Dintre acești 4 respondenți au vârsta de 21 de ani, 3 respondenți au vârsta de 22 de ani, un respondent are vârsta de 23 de ani, un altul de 26 de ani și ultimul respondent are vârsta de 27 de ani (Tabelul 5.18).

Tabel 5.18.Vârsta versus sexul respondenților



	Sexul		Total
	Feminin	Masculin	
21	0	4	4
22	1	3	4
23	0	1	1
Vârsta 24	2	0	2
26	0	1	1
27	0	1	1
28	1	0	1
Total	4	10	14

Figura 5.18. Sexul respondenților

Toate persoanele chestionate au naționalitate franceză, 78,6% locuiesc în mediul urban, iar 21,4% locuiesc în mediul rural (Figura 5.19). În ceea ce privește profilul fiecărui respondent, majoritatea respondenților au studiat matematică –

informatică, adică un procent de 50%, iar un procent de 35,7% au studiat matematică – informatică în limba engleză, iar 14,3% au studiat științe ale naturii (Figura 5.20).

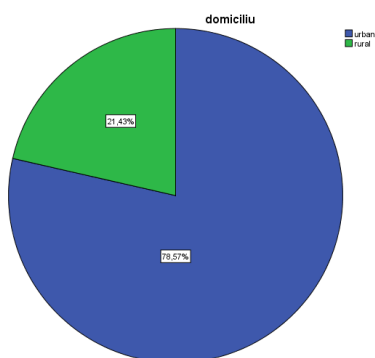


Figura 5.19. Domiciliul respondenților

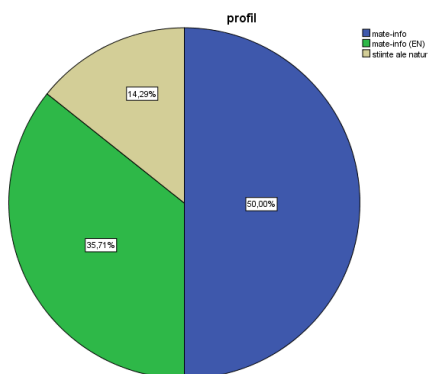


Figura 5.20. Profilul respondenților

b. Rezultatele cercetării

În tabelul 5.19 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului MPQ pentru studenții participanți la Școala de Vară, la nivel pre-test. În tabelul 5.20 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea aceluiași chestionar, la nivel post-test.

Tabel 5.19. Rezultate MPQ pentru studenții participanți la Școala de Vară –Pre-test

Nr.crt.	MPQ					Calculul scor obținut la nivel de individ
	CE	O	SI	ES	F	
1	3,9	3,6	3,9	4,1	3,7	$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{17}$ $S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20}$ $S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
2	3,8	3,7	3,6	3,9	4,1	
3	3,7	3,9	4,1	4	4,3	
4	3,3	3,8	3,9	3,4	3,9	
5	3,8	3,6	3,7	4,1	3,9	
6	3,7	3,2	3,5	3,9	3,7	
7	4,3	3,8	3,7	3,9	4,1	
8	4,1	4	3,8	3,7	3,6	
9	3,8	3,9	4,1	3,6	4,1	
10	4,5	4,3	4,1	3,9	4,2	
11	4,3	4	3,8	3,5	3,9	
12	4,3	4,1	3,9	3,5	3,6	
13	3,6	3,4	3,2	3,9	4	
14	3,7	3,1	3,9	4,1	3,7	
Total scor obținut la nivel de grup						
Total	CE	O	SI	ES	F	$T_g = \frac{\sum_{i=1}^n (+/-)pi}{n}$

5.3 – Caracterizarea comportamentului grupului de învățare în cadrul Școlii 129

Grup 1..14	3,9	3,7	3,8	3,8	3,9	$\frac{\sum_{j=1}^g T_j}{g}$, unde $\left\{ \begin{array}{l} +pi = 1, \dots, 5 \\ -pi = 5, \dots, 1. \end{array} \right.$
------------	-----	-----	-----	-----	-----	---

Tabel 5.20 Rezultate MPQ pentru studenții participanți la Școala de Vară –Post-test

Nr.crt.	MPQ					Calcul scor obținut la nivel de individ
	CE	O	SI	ES	F	
1	3,7	3,8	4	4,2	3,9	$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{18}$ $S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20}$ $S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
2	3,9	3,9	3,7	4,1	4,1	
3	3,8	3,9	4,1	4,3	4,2	
4	3,7	3,9	3,9	3,7	3,9	
5	3,8	3,8	3,7	4,1	4,2	
6	3,8	3,7	3,8	4	4,3	
7	4,3	3,8	3,8	4,2	4,1	
8	4,1	4,3	3,8	3,9	3,9	
9	3,8	3,9	4,3	3,9	4,1	
10	4,5	4,4	4,1	4	4,2	
11	4,3	4	3,9	3,7	3,9	
12	4,3	4,1	4	3,7	3,9	
13	3,7	3,8	3,9	4	4,2	
14	3,7	3,9	4,4	4,1	4,1	
Total scor obținut la nivel de grup						
Total grup 1,..14	CE	O	SI	ES	F	$T_j^g = \sum_{j=1}^g \frac{[\sum_{i=1}^n (+/-)pi]j}{n} =$ $\frac{\sum_{j=1}^g T_j}{g}$, unde $\left\{ \begin{array}{l} +pi = 1, \dots, 5 \\ -pi = 5, \dots, 1 \end{array} \right.$
	3,9	3,9	4	4	4,1	

În figura 5.21 sunt reprezentate grafic rezultatele obținute la nivel de grup, la nivel pre-test și post-test.

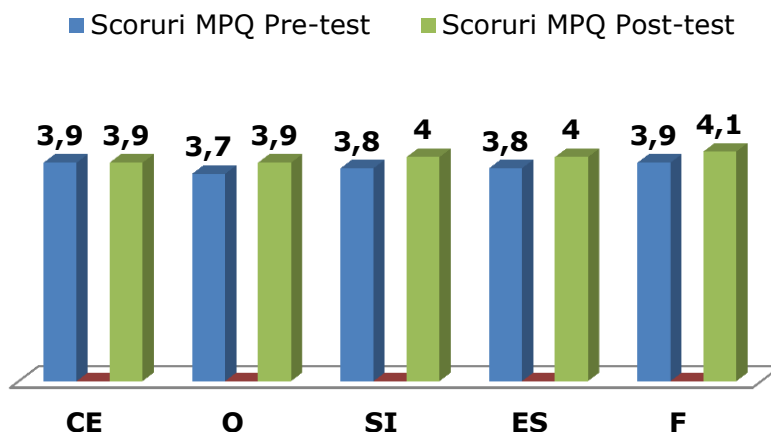


Figura 5.21. Rezultate Scoruri MPQ: Pre-test și Post-Test

În urma aplicării chestionarului MPQ și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că prima ipoteză formulată în subcapitolul 5.3.1 a fost validată, atât la nivel pre-test, cât și post-test.

În tabelul 5.21 și tabelul 5.22 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului IE pentru studenții participanți la Școala de Vară, la nivel pre-test și post-test.

Tabel 5.21. Rezultate IE – Pre-Test

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea nivelului IE				Scor obținut la nivel de individ
	1~42		42~85		
	DA	NU	DA	NU	
1	37	3	39	6	CPC - CSC
2	27	15	28	15	CPC - CSC
3	37	5	37	6	CPC - CSC
4	35	8	28	14	CPC - CSC
5	29	13	21	22	CPC - CSS
6	34	8	36	7	CPC - CSC
7	38	4	39	4	CPC - CSC
8	40	4	33	8	CPC - CSC
9	27	15	24	19	CPC - CSC
10	36	6	32	11	CPC - CSC
11	37	5	34	9	CPC - CSC
12	40	2	35	8	CPC - CSC
13	41	1	43	0	CPC - CSC
14	41	1	42	1	CPC - CSC

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1...14	CPS - CSS	CPS - CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	0	0	1	13	

Tabel 5.22. Rezultate IE – Post-Test

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea nivelului IE				
	1~42		42~85		Scor obținut la nivel de individ
	DA	NU	DA	NU	
1	39	2	40	4	CPC - CSC
2	32	10	28	15	CPC - CSC
3	39	3	37	6	CPC - CSC
4	40	5	28	12	CPC - CSC
5	32	10	21	22	CPC - CSS
6	34	8	36	7	CPC - CSC
7	40	2	39	4	CPC - CSC
8	40	4	36	5	CPC - CSC
9	32	10	24	19	CPC - CSC
10	38	4	36	7	CPC - CSC
11	37	5	39	4	CPC - CSC
12	41	1	37	6	CPC - CSC
13	41	1	43	0	CPC - CSC
14	41	1	42	1	CPC - CSC
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,...14	CPS - CSS	CPS - CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	0	0	1	13	

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a doua ipoteză formulată în subcapitolul 5.3.1 a fost validată.

În tabelul 5.23, tabelul 5.24 și figura 5.22 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare, la nivel pre-test și post-test.

Tabel 5.23. Stil de comunicare predominant – Pre-Test

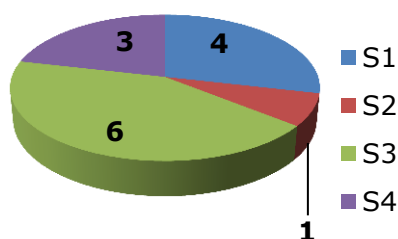
Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea stilului de comunicare				Scor la nivel de individ
	S1	S2	S3	S4	
1	7	8	10	15	S4
2	13	10	8	9	S1
3	6	10	11	13	S4
4	8	9	16	7	S3
5	7	10	12	11	S3
6	14	11	10	5	S1
7	12	10	11	7	S1
8	8	12	16	4	S3
9	11	12	13	4	S3
10	10	11	7	12	S4
11	12	8	9	11	S1
12	7	13	14	6	S3
13	9	8	13	10	S3
14	10	14	7	9	S2
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,..14	S1	S2	S3	S4	S3
	4	1	6	3	

Tabel 5.24. Stil de comunicare predominant – Post-Test

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea stilului de comunicare				Scor la nivel de individ
	S1	S2	S3	S4	
1	7	8	15	10	S3
2	12	11	8	9	S1
3	5	10	12	13	S4
4	8	9	17	6	S3
5	8	10	13	11	S3
6	12	11	10	7	S1
7	9	13	11	7	S2
8	8	15	13	4	S2
9	11	14	13	2	S2

10	10	11	7	12	S4
11	11	8	9	12	S4
12	5	13	14	8	S3
13	9	8	12	11	S3
14	10	13	8	9	S2
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1..14	S1	S2	S3	S4	S3
	2	4	5	3	

Stil de comunicare predominant în Pre-Test



Stil de comunicare predominant în Post-Test

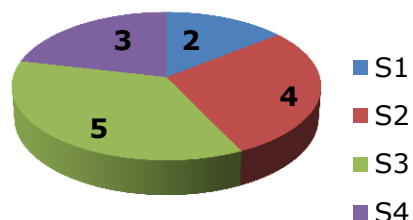


Figura 5.22. Stil de comunicare predominant: Pre-Test versus Post-Test

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a treia ipoteză formulată în subcapitolul 5.3.1 a fost validată, atât la nivel pre-test, cât și la nivel post-test.

Tabel 5.25. Rezultate Test Belbin – Pre-Test

Nr. crt.	Testul Belbin - de evaluare a rolului potențial în echipă								Roluri obținute la nivel de individ		
	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF	Rolul preferat	Rolul de rezervă	Rolurile de evitat
1	10	13	11	6	2	9	7	12	CO	CF	PL + RI
2	15	9	11	6	8	10	7	4	IM	SH	PL + CF
3	11	7	9	5	10	9	6	13	CF	IM	PL + TW
4	12	11	2	13	5	9	8	10	PL	IM	SH + RI
5	12	9	5	4	7	8	11	14	CF	IM	SH + PL
6	16	7	10	4	1	8	15	9	IM	TW	PL + RI
7	10	14	8	6	4	12	7	9	CO	ME	PL + RI
8	8	10	6	7	5	12	9	13	CF	ME	SH + RI

9	16	4	7	6	8	14	5	10	IM	ME	CO + TW
10	8	4	11	5	15	10	8	9	RI	SH	CO + PL
11	6	8	9	7	13	15	8	4	ME	RI	IM + CF
12	13	8	9	10	6	12	5	7	IM	ME	RI + TW
13	16	10	6	14	8	4	7	5	IM	PL	ME + CF
14	5	3	7	9	10	13	11	12	ME	CF	IM + CO

În tabelul 5.25 sunt centralizate, la nivel individual, rezultatele obținute prin aplicarea Testului Belbin pentru studenții participanți la Școala de Vară, nivel pre-test. În tabelul 5.26 sunt centralizate rezultatele obținute la nivel de grup prin aplicarea aceluiași instrument de investigație (identificarea rolului preferat, rolului de rezervă și a rolurilor de evitat), la nivel pre-test.

Tabel 5.26. Rezultate Test Belbin la nivel de grup - Pre-Test

Roluri obținute la nivel de grup - Pre-Test						
1, ..14	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile deficitare	Subiecți
	IM	5	IM	3	PL + RI	3
	CO	2	CO	0	PL + CF	1
	SH	0	SH	2	PL + TW	1
	PL	1	PL	1	SH + RI	2
	RI	1	RI	1	SH + PL	1
	ME	2	ME	4	CO + TW	1
	TW	0	TW	1	CO + PL	1
	CF	3	CF	2	IM + CF	1
				IM + CO	1	
				RI + TW	1	
				ME + CF	1	

În tabelul 5.27 sunt centralizate, la nivel individual, rezultatele obținute prin aplicarea Testului Belbin pentru studenții participanți la Școala de Vară, nivel pre-test. În tabelul 5.28 sunt centralizate rezultatele obținute la nivel de grup prin aplicarea aceluiași instrument de investigație (identificarea rolului preferat, rolului de rezervă și a rolurilor de evitat), la nivel pre-test.

Tabel 5.27. Rezultate Belbin - Pre-Test

Nr. crt.	Testul Belbin - de evaluare a rolului potențial în echipă								Roluri obținute la nivel de individ		
	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF	Rolul preferat	Rolul de rezervă	Rolurile deficitare
1	10	7	11	6	2	14	8	12	ME	CF	PL + RI
2	13	7	9	10	8	12	5	6	IM	ME	TW + CF
3	10	7	8	3	15	11	4	12	RI	ME	PL + TW
4	16	11	4	10	5	9	8	7	IM	CO	SH + RI

5.3 – Caracterizarea comportamentului grupului de învățare în cadrul Școlii 135

5	12	5	8	4	7	9	10	15	CF	IM	CO + PL
6	15	9	10	6	1	8	14	7	IM	TW	PL + RI
7	8	9	6	7	5	11	10	14	CF	ME	SH + RI
8	8	10	6	7	5	12	9	13	CF	ME	SH + RI
9	16	2	7	6	8	15	5	11	IM	ME	CO + TW
10	7	4	12	5	14	11	8	9	RI	SH	CO + PL
11	6	10	9	7	12	13	8	5	ME	RI	IM + CF
12	15	8	9	7	5	13	3	10	IM	ME	RI + TW
13	15	9	5	16	8	6	7	4	PL	IM	SH + CF
14	5	3	7	8	10	14	11	12	ME	CF	IM + CO

Tabel 5.28. Rezultate Test Belbin la nivel de grup – Post-Test

Roluri obținute la nivel de grup - Post-Test						
	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile deficitare	Subiecți
1, ...14	IM	5	IM	2	CO + PL	2
	CO	0	CO	1	CO + TW	1
	SH	0	SH	1	IM + CF	1
	PL	1	PL	0	IM + CO	1
	RI	2	RI	1	PL + RI	2
	ME	3	ME	6	PL + TW	1
	TW	0	TW	1	RI + TW	1
	CF	3	CF	2	SH + CF	1
				SH + RI	3	
				TW + CF	1	

În urma aplicării Testului Belbin pentru evaluarea rolului potențial în echipă și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a patra ipoteză formulată în subcapitolul 5.3.1 nu fost validată nici la nivel pre-test, nici la nivel post-test.

5.3.4 Concluzii - profilul comportamental al grupului de învățare din Franța

În figura 5.23 sunt reprezentate rezultatele finale la nivel de grup pentru eșantion de învățare francez, la nivel pre-test.

Profilul comportamental al grupului de învățare francez, la nivel pre-test, este următorul:

- are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);
- are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);

- are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);
- prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că:
 - rolurile preferate sunt: IM, CF, CO, ME, PL, RI;
 - rolurile de rezervă: ME, IM, SH, CF, PL, RI, TW;
 - rolurile de evitat sunt în primul rând: PL + RI (3), SH + RI (2) – conform tabel 5.26.

În figura 5.24 sunt reprezentate rezultatele finale la nivel de grup pentru eșantion de învățare francez, la nivel post-test.

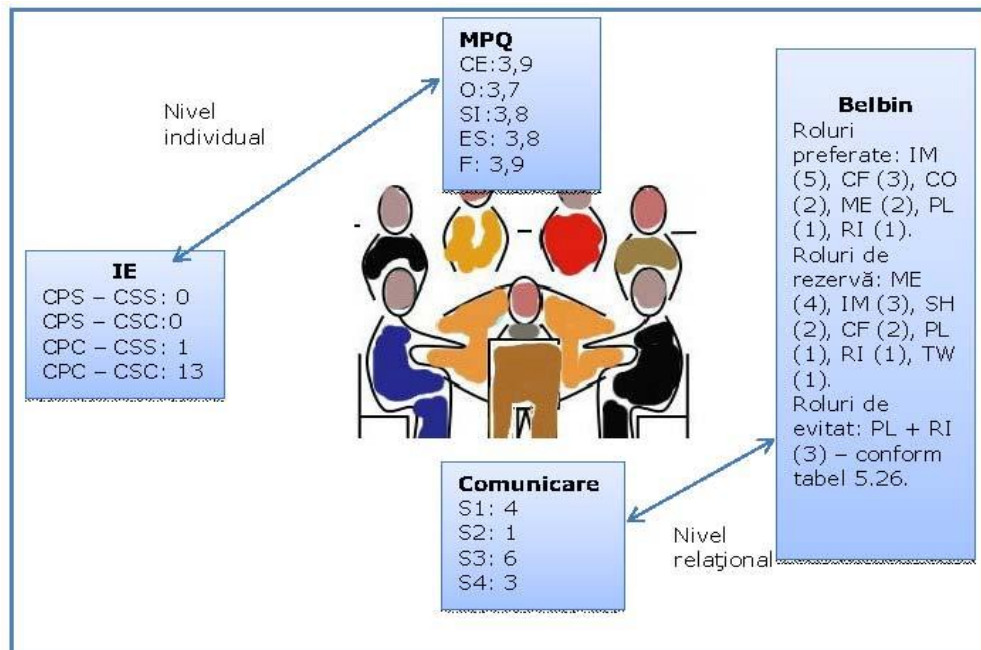


Figura 5.23. Rezultate finale pre-test la nivel de grup pentru grupul de învățare francez

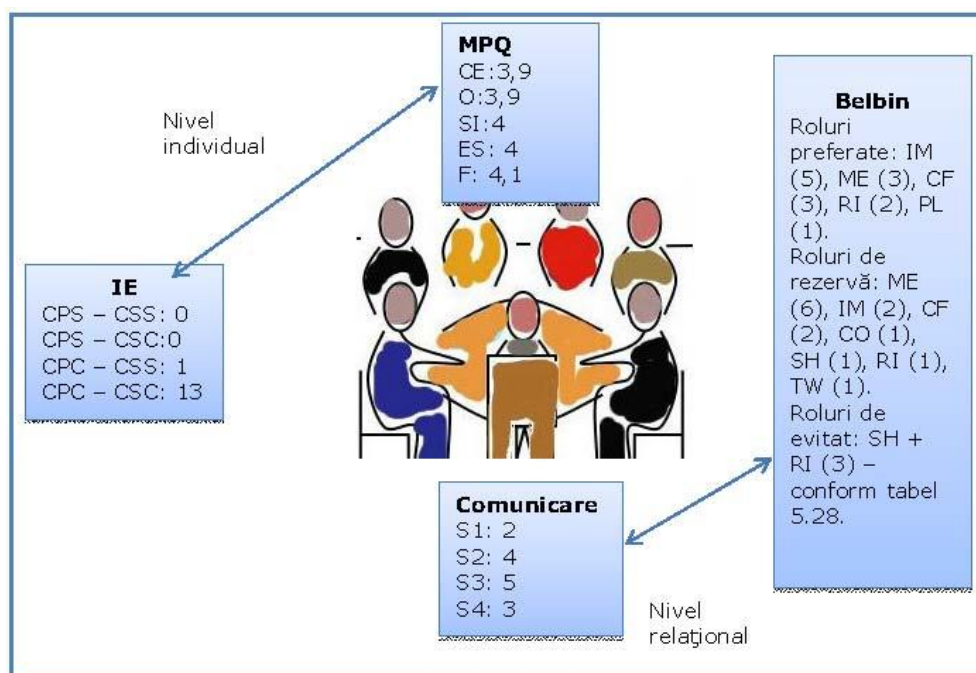


Figura 5.24. Rezultate finale pre-test la nivel de grup pentru grupul de învățare francez

Profilul comportamental al grupului de învățare francez, la nivel post-test, este următorul:

- are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);
- are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);
- are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);
- prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că:
 - rolurile preferate sunt: IM, CF, CO, ME, PL, RI;
 - rolurile de rezervă: ME, IM, SH, CF, PL, RI, TW; - rolurile de evitat sunt în primul rând: PL + RI (3), SH + RI (2) – conform tabel 5.28 (ipoteză nevalidată).

Modelul de cercetare propus în subcapitolul 4.2 a luat în considerare nivelul individual și cel relațional, iar în urma rezultatelor obținute în cadrul grupului de învățare francez, respectivul model a fost validat atât la nivel pre-test, cât și la nivel post-test.

Analizând datele obținute în urma cercetărilor aplicative realizate, se constată că se poate dezvolta caracteristicile personalității umane prin experiențele internaționale, dar din păcate în acest caz persoanele se adaptează prin efort propriu ceea ce implică câteva neajunsuri. Aceste neajunsuri ar fi: anxietatea, dezorientarea, șocul cultural la care sunt supuși cei care ajung într-o altă cultură cu alte norme și valori. Pentru a evita aceste neplăceri credem că este necesară

pregătirea interculturală a persoanelor care vor interacționa cu persoane din alte culturi.

Acest lucru a fost valabil și în cazul studenților francezi investigați care au participat la Școala de Vară din cadrul universității X (09-20 iunie 2014). Având în vedere perioada foarte scurtă petrecută în Timișoara, studenții francezi nu au avut o perioadă suficientă de adaptare și dezvoltare a competențelor sale interculturale. Faptul că acest studenții francezi au fost cazați laolaltă cu studenții români din cadrul aceleași universități X, le-a oferit acestora posibilitatea:

- de a interacționa și comunica constant unii cu alții;
- de a se integra mai rapid în stilul de viață specific țării noastre;
- de a se adapta la cerințele și modul de predare a cadrelor noastre didactice.

Pentru a demonstra modul în care o Școală de Vară, desfășurată într-o țară străină, contribuie la dezvoltarea caracteristicilor personalității umane s-a organizat un experiment de tipul pre-test și post-test pentru studenții francezi. Comparând rezultatele obținute s-a constatat faptul că nu există diferențe notabile între cele două experimente efectuate. Motivul acestor rezultate este cu siguranță perioada foarte scurtă de ședere în țara noastră, lucru care nu a dus la o perioadă suficientă de adaptare și dezvoltare a caracteristicilor propriei personalității umane, dar și a competențelor sale interculturale.

6. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND CARACTERIZAREA UNOR GRUPURI/ECHIPE DE PROIECT

În acest capitol cercetările prezentate sunt convergente pe atingerea obiectivului operațional: **OP5**. Cercetări aplicative pentru testarea și validarea metodologiei de cercetare propuse, în cazul unor grupuri de muncă pe proiecte.

6.1 Contextul de cercetare

Cercetările aplicative privind identificarea unui grup centrat pe proiecte a fost realizat pe un eșantion format din 125 de subiecți având o cultură dominant franceză. Toți subiecții investigați au fost membrii în proiectele Erasmus desfășurate în cadrul Universității din Limoges, Franța (conform Anexei 8).

Obiectivul principal al acestei cercetări aplicative are ca scop analiza comportamentului de grup al respectivului eșantion centrat pe proiecte.

În cadrul evaluării grupului de proiect și utilizând mijloacele de cercetare din cadrul Tool-box, au fost considerate următoarele ipoteze de cercetare:

- I1: grupul de proiect are un nivel mediu de empatie culturală, sunt deschise către nou, au inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, sunt capabile să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale;
- I2: grupul de proiect are competențe personale și sociale crescute;
- I3: grupul de proiect are un stil de comunicare axat spre idei promovând creativitatea și aducând soluții creative în procesele din organizație;
- I4: grupul de proiect are ca rol preferat rolul de Implementator (IM).

Setul de mijloace de cercetare folosit a fost transmis respondenților online cu ajutorul aplicației Lime Survey. Prelucrarea datelor obținute a fost realizată cu ajutorul aplicației Microsoft Excel 2003 și cu pachetul de prelucrare statistică SPSS.

6.2 Analiza și interpretarea rezultatelor obținute

a. Aspecte demografice privind grupul investigat

Din totalul de 125 de persoane chestionate, în urma prelucrărilor realizate s-a constatat faptul că 5,6% dintre respondenți au vârsta de 29, 30, respectiv 38 de ani, iar 0,8% dintre respondenți au 33, 42, 49, 56 și 59 de ani (Tabelul 6.1).

Tabel 6.1.Vârsta respondenților din cadrul grupului de proiecte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21	3	2,4	2,4	2,4
23	2	1,6	1,6	4,0
24	3	2,4	2,4	6,4
25	3	2,4	2,4	8,8
26	3	2,4	2,4	11,2
27	3	2,4	2,4	13,6
28	6	4,8	4,8	18,4
29	7	5,6	5,6	24,0
30	7	5,6	5,6	29,6
31	3	2,4	2,4	32,0
32	6	4,8	4,8	36,8
33	1	,8	,8	37,6
34	2	1,6	1,6	39,2
35	5	4,0	4,0	43,2
36	5	4,0	4,0	47,2
37	6	4,8	4,8	52,0
38	7	5,6	5,6	57,6
39	6	4,8	4,8	62,4
Valid 41	2	1,6	1,6	64,0
42	1	,8	,8	64,8
43	4	3,2	3,2	68,0
44	4	3,2	3,2	71,2
45	4	3,2	3,2	74,4
46	4	3,2	3,2	77,6
47	2	1,6	1,6	79,2
48	4	3,2	3,2	82,4
49	1	,8	,8	83,2
50	2	1,6	1,6	84,8
51	4	3,2	3,2	88,0
53	4	3,2	3,2	91,2
54	2	1,6	1,6	92,8
55	2	1,6	1,6	94,4
56	1	,8	,8	95,2
57	5	4,0	4,0	99,2
59	1	,8	,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Vârsta medie a persoanelor chestionate este 38,11 de ani (mean), jumătate din cei întrebați având sub 37 de ani, iar cealaltă jumătate peste 37 (median). Cei mai mulți dintre respondenți au 29 de ani (mode). Cu 9,941 se abate în medie, vârsta fiecărei persoane intervievate (std.deviation) de la vârsta medie (Figura 6.1).

Skewness este un indicator folosit în analiza distribuției unei serii de date pentru a indica deviația distribuției empirice în raport cu o distribuție simetrică în jurul mediei. În cazul de față, acest indicator are valoare pozitivă (0,315) și ne indică faptul că distribuția este înclinată spre stânga, având mai multe valori extreme spre dreapta. Kurtosis este un indicator folosit în analiza distribuției unei serii de date pentru a indica gradul de aplatizare sau de ascuțire a unei distribuții. Valoarea acestui indicator este negativă (-0,906) ceea ce ne indică o distribuție platikurtică, mai plată decât o distribuție normală, având valori dispersate pe un interval mai mare în jurul mediei. Probabilitatea pentru valori extreme este mai mică decât în cazul unei distribuții normale.

Din cele 125 de persoane intervievate, 56% sunt femei, iar 44 de respondenți sunt bărbați (Figura 6.2). 94,4% dintre respondenți au naționalitatea franceză (Figura 6.3), 64,8% locuiesc în mediul urban, iar 35,2% locuiesc în mediul rural (Figura 6.4). În ceea ce privește profilul fiecărui respondent, în cea mai mare parte, majoritatea au studiat matematică – informatică, adică un procent de 88%, un procent de 11,2% au studiat la un profil uman, iar 0,8% au studiat economia (Figura 6.5).

Tabel 6.2.Vârsta medie a respondenților

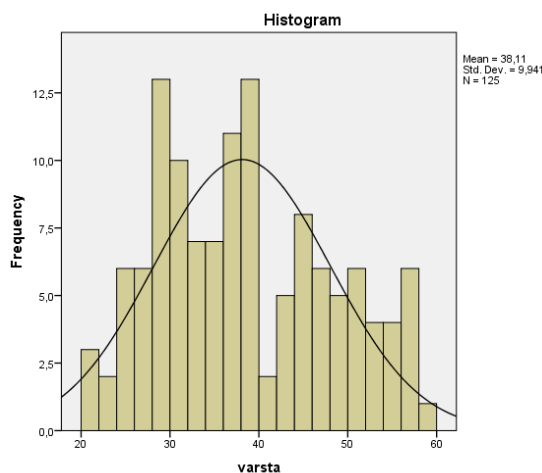


Figura 6.1.Vârsta medie a respondenților

N	Valid	125
	Missing	0
Mean		8,11
Median		7,00
Mode		29 ^a
Std. Deviation		9,941
Variance		98,826
Skewness		,315
Std. Error of Skewness		,217
Kurtosis		-
Std. Error of Kurtosis		,430
	25	30,00
Percentiles	50	37,00
	75	46,00

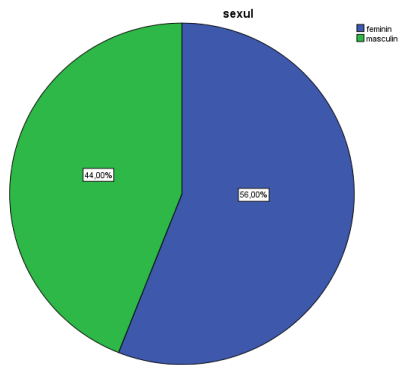


Figura 6.2. Sexul respondenților

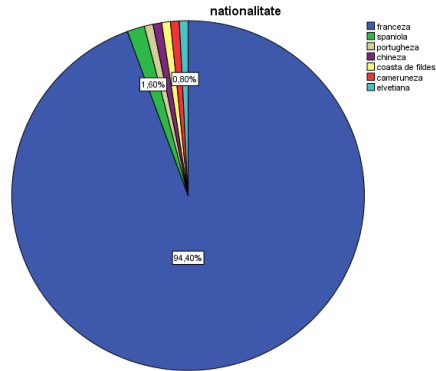


Figura 6.3. Naționalitatea respondenților

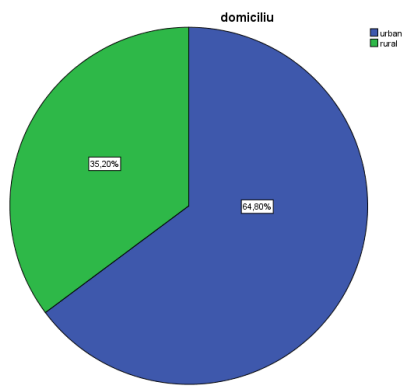


Figura 6.4. Domiciliul respondenților

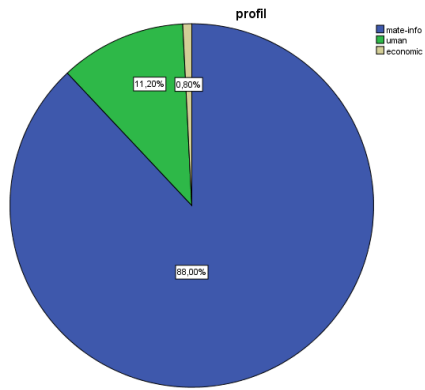


Figura 6.5. Profilul respondenților

b. Rezultatele cercetării

În tabelul 6.3 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului MPQ, la nivel individual, iar în figura 6.6 sunt reprezentate grafic scorurile MPQ obținute în cadrul grupului de proiect.

Tabel 6.3 Scoruri MPQ obținute în cadrul grupului de proiect

Nr.crt.	MPQ					Calcul scor obținut la nivel de individ
	CE	O	SI	ES	F	
1	4,2	3,7	2,7	2,8	3,2	$S_{CE} = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$ $S_O = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
...						
125	3,6	4,1	3,4	2,9	2,7	$S_{SI} = \frac{\sum_{i=1}^{17} (+/-)pi}{17}$ $S_{ES} = \frac{\sum_{i=1}^{20} (+/-)pi}{20}$ $S_F = \frac{\sum_{i=1}^{18} (+/-)pi}{18}$
Total scor obținut la nivel de grup						
Total Grup 1,...125	CE	O	SI	ES	F	$T_j^g = \sum_{j=1}^g \frac{[\sum_{i=1}^n (+/-)pi]^j}{n} = \frac{\sum_{j=1}^g T_j}{g}$, unde $\begin{cases} +pi = 1, \dots, 5. \\ -pi = 5, \dots, 1. \end{cases}$
	3,4	3,4	3,1	3,4	2,9	

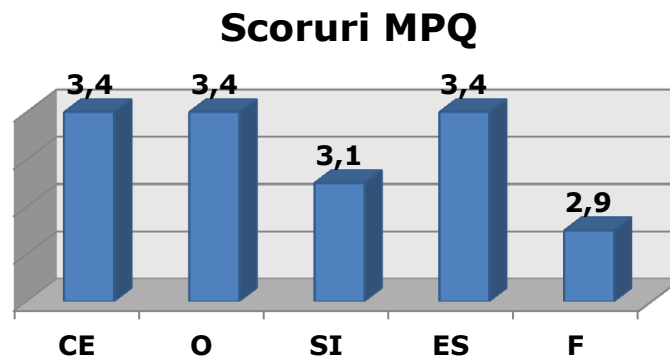


Figura 6.6. Reprezentarea grafică a scorurilor MPQ obținute în cadrul grupului de proiect

În urma aplicării chestionarului MPQ și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că prima ipoteză formulată în subcapitolul 6.1 a fost validată.

În tabelul 6.4 și figura 6.7 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului IE pentru grupul de proiect investigat.

Tabel 6.4. Rezultate IE obținute în cadrul grupului de proiect

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea nivelului IE				Scor obținut la nivel de individ
	1~42 (Competențe personale)		42~85 (Competențe sociale)		
	DA	NU	DA	NU	
1	26	16	29	14	CPS - CSC
...					
125	39	3	39	4	CPC - CSC
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,...125	CPS - CSS	CPS - CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	1	4	1	119	

Total scor IE obținut la nivel de grup

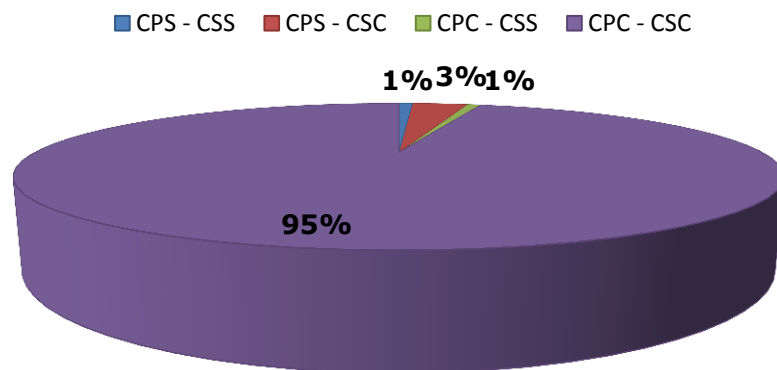


Figura 6.7. Total scor IE obținut la nivel de grup

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a doua ipoteză formulată în subcapitolul 6.1 a fost validată.

În tabelul 6.5 și figura 6.8 sunt centralizate rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare pentru grupul de proiect investigat.

Tabel 6.5. Stil predominant de comunicare obținut în cadrul grupului de proiect

Nr.crt.	Chestionar pentru evaluarea stilului de comunicare				Scor obținut la nivel de individ
	S1	S2	S3	S4	
1	9	8	7	14	S4
...					
125	11	7	10	12	S4
Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,..125	S1	S2	S3	S4	S4
	13	35	20	57	

Stil de comunicare predominant

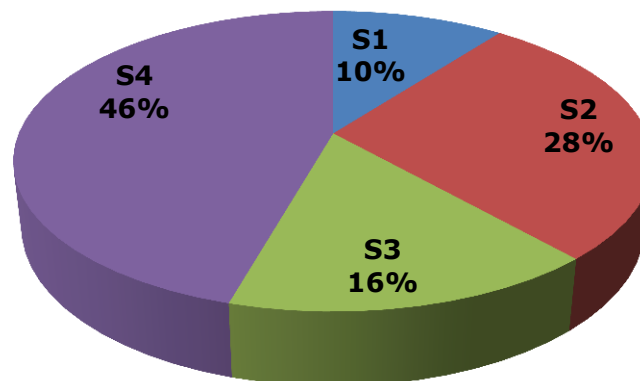


Figura 6.8. Reprezentarea grafică a stilurilor de comunicare obținute în cadrul grupului de proiecte

În urma aplicării chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a treia ipoteză formulată în subcapitolul 6.1 a fost validată.

În tabelul 6.6 sunt centralizate, la nivel individual, rezultatele obținute prin aplicarea Testului Belbin pentru grupul de proiecte investigat. În tabelul 6.7 sunt centralizate rezultatele obținute la nivel de grup (identificarea rolului preferat, rolului de rezervă și a rolurilor de evitat).

Tabel 6.6. Rezultate Test Belbin obținute de grupul de proiecte

Nr.crt.	Testul Belbin - de evaluare a rolului potențial în echipă								Roluri obținute la nivel de individ		
	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF	Rolul preferat	Rolul de rezervă	Rolurile de evitat
1	4	6	9	13	7	11	12	8	PL	TW	CO + RI
...											
Total Grup 1,...125	7	11	15	8	5	14	6	4	SH	ME	RI + CF

Tabel 6.7. Rezultate Test Belbin obținute la nivel de grup

Roluri obținute la nivel de grup						
	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile deficitare	Subiecți
1,... 125	IM	32	IM	28	CO + RI	7
	CO	7	CO	5	CO + TW	5
	SH	11	SH	13	ME + TW	18
	PL	8	PL	10	PL + ME	27
	RI	13	RI	9	PL + RI	35
	ME	26	ME	32	SH + RI	9
	TW	16	TW	12	SH + CH	16
	CF	12	CF	16	RI + CF	8

În urma aplicării Testului Belbin pentru evaluarea rolului potențial în echipă și a rezultatelor la nivel de grup, putem constata că a patra ipoteză formulată în subcapitolul 6.1 a fost validată.

6.3 Concluzii - profilul comportamental al grupului de proiect

În figura 6.9 sunt reprezentate rezultatele finale la nivel de grup pentru grupul de proiecte investigat.

Profilul comportamental al respectivului grup de proiecte este următorul:

- are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);
- are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);

- are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile inter-umane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);
- prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că:
 - rolurile preferate sunt: IM, ME, TW, RI, CF, SH, PL, CO;
 - rolurile de rezervă: ME, IM, CF, SH, TW, PL, RI, CO;
 - rolurile de evitat sunt în primul rând: PL + RI (35), PL + ME (27),...CO + TW (5) - a patra ipoteză de cercetare fiind și aceasta validată.

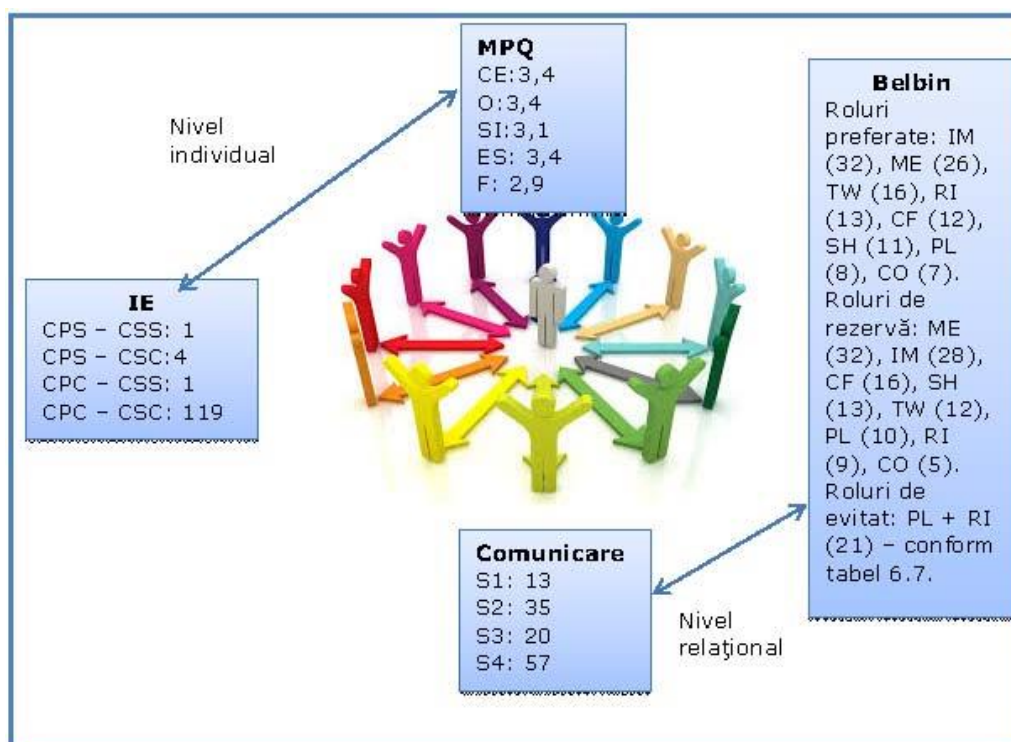


Figura 6.9. Rezultate finale la nivel de grup pentru eșantionul de proiecte investigat

Rezultatele cercetării au fost în mare parte confirmate, dar cercetările ulterioare au realizat o analiză mai bună asupra grupurilor/echipelor de proiect și managementul acestora. Încrederea rămâne una din principale probleme din cadrul grupurilor/echipelor de proiect, mare consumatoare de energie în cadrul acestora. Rezultatele cercetării au contribuit și la evidențierea unor măsuri de îmbunătățire a managementului grupurilor/echipelor de proiect, cum sunt:

- existența unui manager de proiect care să furnizeze regulat informații, să ofere o comunicare promptă partenerilor și să articuleze responsabilitățile membrilor echipei;
- existența unei structuri ierarhice aferentă unei grupurilor/echipelor de proiect;
- existența unui feedback (o fișă de evaluare sau o listă de verificare pentru analiza aspectelor de management) aplicabil după finalizarea unor etape de proiect sau la finalul acestuia;

- implementarea unor software noi, integrând funcționalități care să faciliteze managementul de proiect și procesele de tip colaborativ, în cadrul grupurilor/echipelor de proiect (Aldea, 2013).

Analizând datele obținute în urma cercetărilor aplicative realizate, se constată că se poate dezvolta caracteristicile personalității umane prin experiențele internaționale, dar din păcate în acest caz persoanele se adaptează prin efort propriu ceea ce implică câteva neajunsuri. Aceste neajunsuri ar fi: anxietatea, dezorientarea, șocul cultural la care sunt supuși cei care ajung într-o altă cultură cu alte norme și valori. Pentru a evita aceste neplăceri credem că este necesară pregătirea interculturală a persoanelor care vor interacționa cu persoane din alte culturi. Acest lucru este valabil mai ales persoanelor care grupuri colaborative de proiect.

6.4 Analiză comparativă a personalității/comportamentului multicultural a grupurilor de învățare investigate

În tabelul 6.8 și tabelul 6.9 sunt prezentate scorurile finale obținute la nivel de grup prin aplicarea chestionarului MPQ pentru ambele grupuri de învățare investigate. Pe baza scorurilor obținute, se constată faptul că nu există diferențe notabile între cele două grupuri, iar ipoteza de cercetare formulată la începutul cercetării a fost validată.

Tabel 6.8. Total scor obținut la nivel de grup pentru primul grup de învățare (MPQ)

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,... 68	CE	O	SI	ES	F
	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2

Tabel 6.9. Total scor obținut la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (MPQ)

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1... 70	CE	O	SI	ES	F
	3,5	3,4	3,4	3,5	3,2

În tabelul 6.10 și tabelul 6.11 sunt prezentate scorurile finale obținute la nivel de grup prin aplicarea chestionarului pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională pentru ambele grupuri de învățare investigate. Pe baza scorurilor obținute, se constată următoarele aspecte:

- Pe baza scorurilor obținute, în cadrul primului grup de învățare identifică subiecți având competențe personale și sociale scăzute (conform tabel 6.10);
- Ipoteza de cercetare formulată la începutul cercetării a validată.

Tabel 6.10. Total scor obținut la nivel de grup pentru primul grup de învățare (IE)

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,... 68	CPS - CSS	CPS - CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	0	1	3	64	

Tabel 6.11. Total scor obținut la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (IE)

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,... 70	CPS - CSS	CPS - CSC	CPC - CSS	CPC - CSC	CPC - CSC
	0	0	3	67	

În tabelul 6.12 și tabelul 6.13 sunt prezentate scorurile finale obținute la nivel de grup prin aplicarea chestionarului pentru evaluarea stilului de comunicare pentru ambele grupuri de învățare investigate.

Pe baza rezultatelor obținute, se constată faptul că ambele grupuri de învățare sunt grupuri orientate pe oameni.

Tabel 6.12. Total scor obținut la nivel de grup pentru primul grup de învățare (Chestionar comunicare)

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,... 68	S1	S2	S3	S4	S3
	13	22	26	7	

Tabel 6.13. Total scor obținut la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (Chestionar comunicare)

Total scor obținut la nivel de grup					
Total Grup 1,... 70	S1	S2	S3	S4	S3
	10	20	30	10	

În tabelul 6.14 și tabelul 6.15 sunt prezentate scorurile finale obținute la nivel de grup prin aplicarea Testului Belbin pentru ambele grupuri de învățare investigate. Pentru ambele grupuri de învățare și pe baza rezultatelor obținute, ipoteza de cercetare a fost nevalidată.

Tabel 6.14. Rezultate la nivel de grup pentru primul grup de învățare (Test Belbin)

	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile de evitat	Subiecți
	Total Grup 1,...68	IM	16	IM	10	CF + RI
CO		14	CO	13	CF + TW	7
SH		7	SH	6	CO + CF	2
PL		11	PL	8	CO + IM	21
RI		2	RI	5	CO + PL	5
ME		6	ME	10	CO + RI	6
TW		8	TW	9	CO + SH	13
CF		4	CF	7	IM + CF	3

Tabel 6.15. Rezultate la nivel de grup pentru al doilea grup de învățare (Test Belbin)

Roluri obținute la nivel de grup						
Total Grup	Rolul preferat	Subiecți	Rolul de rezervă	Subiecți	Rolurile de evitat	Subiecți
1, ... 70	IM	15	IM	9	PL + RI	8
	CO	8	CO	7	SH + CF	12
	SH	5	SH	10	PL + TW	7
	PL	7	PL	11	SH + RI	15
	RI	10	RI	16	CO + TW	5
	ME	11	ME	8	CO + PL	9
	TW	8	TW	5	IM + CO	4
	CF	6	CF	4	CF + TW	10

În tabelul 6.16 este sintetizat profilul comportamental pentru cele două grupuri de învățare investigate.

Tabel 6.16. Profilul comportamental a celor două grupuri de învățare

Primul grup de învățare (68 de subiecți)	Al doilea grup de subiecți (70 de subiecți)
are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);	are un nivel mediu de empatie culturală, este deschis către nou, are inițiativă în activitățile pe care le desfășoară, este capabil să reacționeze echitabil în situații stresante și să-și adapteze comportamentul în funcție de nevoile și modificările culturale (prima ipoteză fiind validată);
are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);	are competențe personale și sociale crescute (a doua ipoteză fiind validată);
are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile interumane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);	are un stil de comunicare axat spre oameni promovând spiritul de echipă, valorile, așteptările și relațiile interumane fiind persoane charismatice, pline de idei (a treia ipoteză fiind validată);
prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că: - rolurile preferate sunt: IM, CO, SH, PL, RI, ME, TW și CF; - rolurile de rezervă: IM, CO, SH, PL, RI, ME, TW și CF; - rolurile de evitat sunt în primul rând: CO + IM (21).	prin aplicarea Testului Belbin se constată faptul că: - rolurile preferate sunt: IM, ME, CO, TW, PL, CF și SH; - rolurile de rezervă: RI, PL, SH, IM, ME, CO; , TW și CF - rolurile de evitat sunt în primul rând: SH + RI (15).

De asemenea, în urma cercetărilor realizate și pe baza rezultatelor obținute în cadrul grupurilor de învățare s-au identificat principalele avantaje și dezavantaje la nivel organizațional și individual (Tabel 6.17).

Tabel 6.17. Avantajele și dezavantajele la nivel organizațional și individual

	Nivel organizațional	Nivel individual
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea/Optimizarea managementului grupului, mai ales a activităților de planificare, organizare și control; • Îmbunătățirea comportamentului grupurilor în ansamblu lor (inter-relaționare, comunicare, orientarea spre performanță); • Suport decizional în managementul resurselor umane, avantaj competitiv prin valorizarea capitalului uman; 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea comportamentului individual în cadrul grupului: <ul style="list-style-type: none"> ○ Empatia profesională, ○ Comunicare profesională ○ Inter-relaționare profesională; • Facilitarea integrării; • Armonizarea competențelor individuale în cadrul competențelor de bază ale organizației; • Creșterea productivității muncii și a performanței; • Creșterea satisfacției în muncă;
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Schimbări în practicile în managementul resurselor umane; • Consum suplimentar de timp alocat managementului diversității culturale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicte generate de percepția diferită a sarcinilor, rolurilor; • Neînțelegeri în procesele de comunicare, inter-relaționare; • Discriminare, stereotipuri și prejudecăți; • Consum suplimentar de timp pentru înțelegerea diferențelor culturale și acceptarea lor.

Pe baza rezultatelor obținute, se impun următoarele măsuri de îmbunătățire a managementului grupurilor:

- Dezvoltarea trăsăturilor personalității umane prin intermediul colaborării constante cu studenții străini veniți la studii în cadrul aceleiași universități;
- Realizarea de activități extra-curriculare sau training-uri de specialitate în vederea dezvoltării competențelor personale și sociale, dar și a stilului de comunicare;
- Tutorul de curs va trebui să valorifice rolurile respondeților în funcție de rezultatele identificate în urma aplicării Testului Belbin.

6.5 Concluzii asupra cercetărilor aplicative realizate

Prin cercetările aplicative întreprinse în cadrul acestei cercetări s-au atins următoarele obiective:

- Utilizarea bateriei de teste propuse;
- Implementarea metodologiei de cercetare adoptate;
- Exploatarea modelului propus de caracterizare a grupurilor din perspectiva diversității;
- Testarea aplicației web create;
- Creionarea profilului comportamental aferent fiecărui eșantion investigat;
- Implementarea măsurilor de îmbunătățire a managementului grupurilor.

7. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII

7.1 Concluzii generale

7.1.1 Asupra cercetărilor bibliografice (capitolele 2, 3)

Cercetările asupra referențialului de specialitate au identificat următoarele concluzii generale:

1. Problematika relativă la cunoașterea umană suscită încă interesul cercetătorilor fapt pentru care în literatură sunt prezente dezvoltări interdisciplinare din perspectiva neuroștiințelor;
2. Impactul, efectul managementului diversității este perceput diferit în literatura de specialitate de cercetători și practicieni. În urma prezentării diferitelor definiții a noii științe, s-a putut elabora viziune proprie aferentă cercetărilor teoretice și practice;
3. Caracterizarea diferitelor modele aferente proceselor (activităților) asociate managementului diversității a identificat o paletă largă a acestora (adesea elaborate sub principiul „reinventării roții”). Semnificativ pentru prezenta cercetare este modelul Hofstede (elaborat de Geert Hofstede) și extinderea sau generalizarea sa la nivel organizației. Acest demers s-a constituit ca premisă a dezvoltărilor ulterioare și focalizarea cercetărilor asupra grupurilor de învățare și de proiect multiculturale;
4. Sinteza bibliografică realizată, problematica vastă și rețeaua de tip neuronal aferentă terminologiei incidente asupra subiectelor abordate, au condus la a recunoaște necesitatea și importanța managementului diversității în managementul grupurilor;
5. Conform sintezei asupra referențialului bibliografic, instituțiile conștientizează puterea managementului diversității, avantajele și capacitatea de inovare a grupurilor multiculturale, precum și capacitatea de derulare a unor procese de cunoaștere reciproc eficiente și eficace. De asemenea, cercetările au evidențiat conștientizarea impactului pozitiv pe care managementul diversității îl are asupra managementului grupurilor.

7.1.2 Asupra cercetărilor teoretice (capitolul 4)

Concluziile asupra cercetărilor teoretice sunt:

1. Demersul de dezvoltare a unui model de analiză a managementului diversității în managementul grupurilor este necesar pentru a dezvălui căile de îmbunătățire a acestuia, precum și a managementului resurselor umane în ansamblu;
2. Modelarea matematică a analizei este dificil de realizat, datorită complexității fenomenului, a implicațiilor sale, precum și a sinergiei create de cunoașterea individuală în context de grup și/sau organizațional;
3. Cercetările efectuate asupra referențialului bibliografic au creat premisele concepției unui model de analiză a managementului diversității în managementul grupurilor, precum și a unei metodologii asociate. Demersul de cercetare a recurs la utilizarea unor tehnici de inovare prin combinare (a unor metode și mijloace) și are la bază o metodologie de cercetare adoptată și aplicată și în activitățile aplicative întreprinse în cadrul grupurilor de învățare și a grupurilor/echipelor de proiecte. Aceasta a fost adaptată și detaliată în scopul atingerii obiectivelor de cercetare aferente tezei de doctorat (subcapitolul 4.3). De asemenea, au fost inventariate metodele și mijloacele folosite în cadrul cercetării aplicative (subcapitolul 4.3.1); precum și descrierea aplicației web dezvoltate pentru investigarea grupurilor;
4. A fost (stabilit și) descris cadrul contextual de derulare a cercetărilor aplicative (s-a constatat astfel că există deschidere în cadrul comunităților academice pentru tematica abordată) prin:
 - ✓ Prezentarea succintă a contextului de cercetare în cazul cercetărilor aplicative privind caracterizarea unor grupuri de învățare multiculturale;
 - ✓ Prezentarea succintă a contextului de cercetare în cazul cercetărilor aplicative privind caracterizarea unor grupuri/echipe de proiect;
 - ✓ Scurtă descriere comparativă a două grupuri de învățare similare și investigate în cadrul cercetărilor practice întreprinse (pe baza rezultatelor obținute în urma aplicării Tool-box).

7.1.3 Asupra cercetărilor aplicative (capitolul 5 și 6)

Cercetările experimentale au evidențiat o serie de elemente definitorii ale managementului diversității atât la nivelul grupurilor investigate, cât și unele particularități la nivel individual:

1. Diagnoza asupra utilizării managementului diversității în managementul grupurilor s-a constituit ca un inventar al metodelor și mijloacelor existente și folosite, cercetarea fiind rezultatul consultărilor asupra documentelor, informațiilor de interes public aflate pe site-urile instituțiilor în domeniu. Aspectele analizate din perspectiva managementului diversității au fost: rezultate semnificative a diverselor rapoarte semnificative în domeniu, identificarea tratatelor relevante dedicate în exclusivitate problemelor managementului diversității, identificarea și ierarhizarea tratatelor și a manualelor în domeniu după nivelul citărilor lor au condus la ideea că

- problematika managementului diversității este de actualitate pentru cercetare, fiind ancorată în zona managementului resurselor umane (clasic, internațional sau comparat);
2. Realizarea de cercetări aplicative privind caracterizarea unor grupuri multiculturale de învățare (capitolul 5) și a unor grupuri/ echipe de proiect (capitolul 6) care au la bază metodologia propusă, bateria de teste menționată, validarea modelului de cercetare propus, precum și validarea aplicației web create (subcapitolul 5.3.3). Sinteza comparației realizate a permis formularea de măsuri de îmbunătățire a managementului diversității la nivelul managementului grupurilor (capitolul 5 și 6);
 3. Realizarea unei analize comparative a personalității/ comportamentului multicultural a două grupuri de învățare similare (subcapitolul 6.4).

7.2 Limitări metodologice și practice

Deși cercetarea realizată se fundamentează în principal pe măsurători cantitative (dar și calitative) considerăm că aceasta implică totuși un anumit grad de subiectivitate, inerent oricărei anchete sociologice care se bazează pe chestionare.

În ceea ce privește **limitările metodologice**, acestea pot fi puse în principal pe seama instrumentelor (chestionarelor) și pe imposibilitatea acestora de a evalua toate aspectele.

Cu privire la **limitările practice**, putem spune că acestea vizează în primul rând eșantioanele investigate. Aceste limitări se referă în primul rând la imposibilitatea practică de a chestiona toți actorii coparticipanți la procesele de predare – învățare, de cercetare științifică, cu studenții și relativ la serviciile administrative. În vederea obținerii unui tablou al personalității umane cât mai apropiat de realitate, ar fi necesar un volum mai mare al eșantionului, ceea ce ar spori acuratețea rezultatelor.

7.3 Contribuții personale

7.3.1 În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic de specialitate

Contribuțiile personale revendicate sunt:

1. Analiza și sinteza bibliografică realizată asupra lămurilor conceptuale la nivelul managementului diversității, precum și prezentarea succintă a principalelor elemente de management comparat;
2. Explicarea (corelarea conceptuală) trecerii de la comportamentul individual în învățare la cel de grup, pentru a prezenta caracterizarea grupurilor din perspectiva diversității, prin conceperea unui model procedural propriu, descris în figura 4.4;
3. Analiza și sinteza bibliografică realizată asupra managementului grupurilor, având la bază referențialul de actualitate;

4. Analiza și sinteza bibliografică realizată asupra noilor roluri (modele validate și de specialitate) și locului managementului diversității în managementul grupurilor;
5. Identificarea principalelor rapoarte, tratate și manuale relevante dedicate în exclusivitate problemelor managementului diversității.

7.3.2 În planul dezvoltărilor teoretice

Cele mai semnificative contribuții în acest caz sunt:

1. Identificarea unor premise relevante care au stat la baza demersului metodologic (subcapitolul 4.1);
2. Concepția modelului de analiză a managementului diversității în managementul grupurilor descris prin modelarea sa grafică, figura 4.2, figura 4.3 (subcapitolul 4.2);
3. Crearea premiselor de aplicare a modelului și metodei de cercetare propuse prin fiecare secvență a cercetărilor aplicative realizate (subcapitolul 4.2);
4. Concepția metodologiei de cercetare adoptată, cu detalierea etapelor, a metodelor și mijloacelor folosite (demers creativ de inovare prin combinare și adaptare, descris în capitolul 4.3);
5. Prezentarea metodelor și mijloacelor utilizate, definirea Tool-box folosit în investigarea și caracterizarea dimensiunilor comportamentale la nivel individual și relațional (subcapitolul 4.3.1);
6. Modelul și metodologia, asociate pentru caracterizarea grupurilor din perspectiva diversității, au fost validate printr-o serie de cercetări experimentale, planificate atent (subcapitolul 4.4).

7.3.3 În planul cercetărilor aplicative

Cele mai relevante contribuții revendicate în urma cercetărilor aplicative sunt:

1. Realizarea de cercetări aplicative (stabilirea scenariului de cercetare și aplicarea acestuia) privind diagnoza utilizării managementului diversității în cadrul a 2 grupuri de învățare din România și a unui grup de învățare din Franța, dar cu activitate didactică desfășurată în România (diagnoză la nivelul grupului de învățare), precum și diagnoza utilizării unui grup/echipă de proiecte din Franța (diagnoză la nivelul grupului/echipei de proiecte);
2. Realizarea de cercetări aplicative (stabilirea scenariului de cercetare și aplicarea acestuia) pentru stabilirea profilului comportamental la nivelul fiecărui grup investigat;
3. Validarea modelului și a de metodologiei cercetare propuse;
4. Explicitarea unor formule de calcul pentru calcularea scorurilor la nivel individual și de grup pentru fiecare chestionar utilizat în cercetările aplicative;
5. Dezvoltarea unei aplicații web și validarea acesteia (aplicația se constituie ca formulă de operaționalizare a modelului de cercetare propus);

6. Rezultatele de cercetare obținute prin prelucrarea datelor cu ajutorul aplicației Excel și cu ajutorul programului de prelucrare statistică SPSS;
7. Stabilirea profilului comportamental la nivelul fiecărui grup investigat și propunerea unei serii de măsuri de îmbunătățire a managementului acestora;
8. Realizarea de cercetări aplicative privind identificarea și compararea dimensiunilor managementului diversității în cazul a 2 grupuri de învățare similare, din România (analiză la nivelul grupului de învățare și la nivel individual, prin comparare).
9. Valorificarea cercetărilor aplicative în lucrări științifice indexate sau în curs de indexare ISI Proceeding:
 - ✓ *Cultural Diversity and Differences in Cross-cultural Project Teams* (Popescu ș.a., 2014a), lucrare vizualizată de 392 de ori în perioada noiembrie 2014 – februarie 2015 și disponibilă online la: www.sciencedirect.com (Figura 7.1);
 - ✓ *Intercultural Competences in Collaborative Teams* (Popescu ș.a., 2013a), lucrare vizualizată de 737 de ori în perioada ianuarie 2014 – decembrie 2014 și disponibilă online la: www.sciencedirect.com (Figura 7.2).

Figura 7.1. Article Usage Dashboard pentru lucrarea științifică *Diversity and Differences in Cross-Cultural Project Teams*

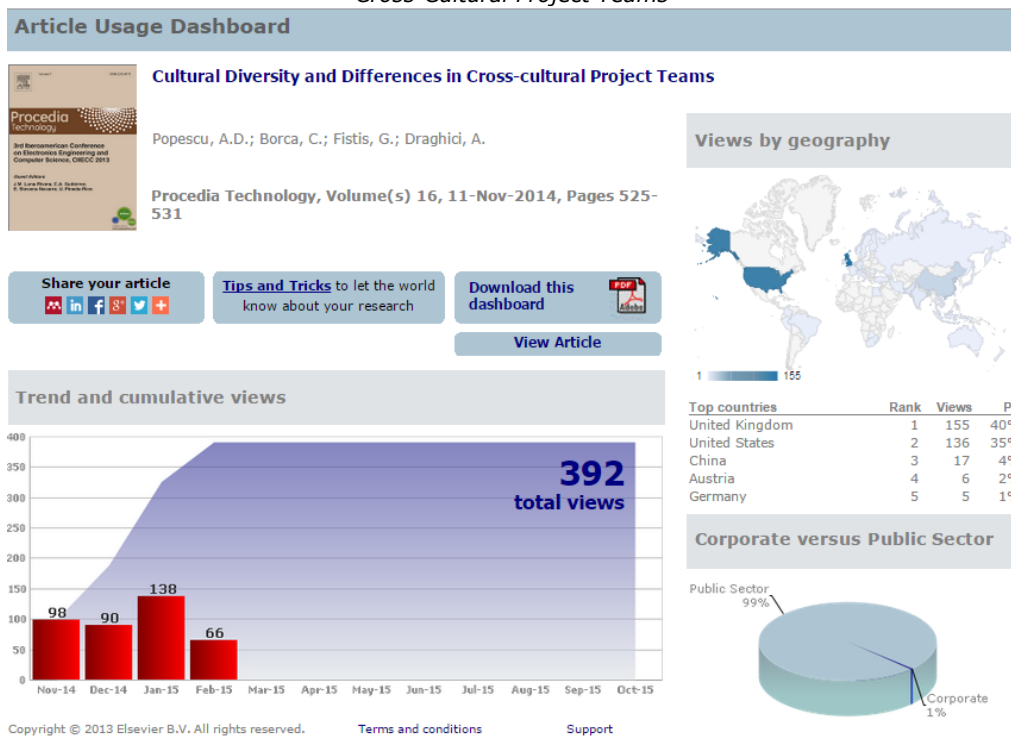
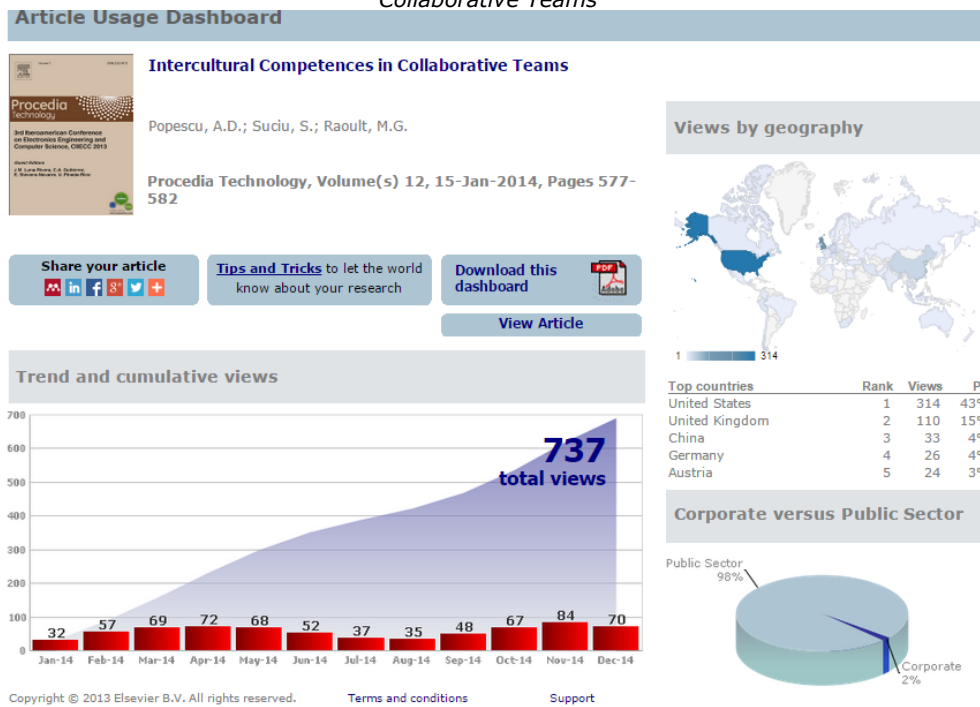


Figura 7.2. Article Usage Dashboard pentru lucrarea științifică *Intercultural Competences in Collaborative Teams*

7.4 Direcții viitoare de cercetare

Datorită complexității temei studiate, multitudinea de aspecte care pot afecta buna funcționare a unui grup este imposibil de cuprins într-un singur material de cercetare. Astfel, conștientă de limitările asumate și totodată de faptul că limitele existente în cercetare nu s-au atins prin prezentul material, în prezenta teză de doctorat s-a parcurs doar o etapă suplimentară menită să identifice avantajele la nivel organizațional și la nivel individual.

Ca direcții viitoare de cercetare se întrevăd următoarele:

- Analiza pedantă a limitelor cercetării și încercarea de eliminare a lor, prin adoptarea unor modele de analiză, evaluare, diagnoză mai performante în realizarea cercetării comparative asupra managementului diversității în managementul grupurilor din România (perfecționarea metodei și a modelului propuse în cadrul tezei);
- Extinderea cercetărilor (exploatarea metodei și metodologiei dezvoltate) în cazul unor grupuri mai vaste de învățare și de proiecte, în domeniul privat;
- Realizarea de cercetări comparative în viziune dinamică pe baza aceluiași metode și metodologii de cercetare;
- Studiul comunicării în cadrul membrilor unor echipe, precum și abordarea rolului comunicării organizaționale în cadrul politicilor de responsabilitate socială corporativă (Borca ș.a., 2014);

- Extinderea cercetărilor (exploatarea metodei și metodologiei dezvoltate) în cazul unor grupuri/echipe din întreprinderi;
- Analiza comportamentului de grup prin utilizarea altor baterii de teste deja validate de specialiștii în domeniu sau create special de cercetători;
- Realizarea de cercetări comparative în viziune dinamică pe baza aceluiași metode și metodologii de cercetare;
- Extinderea Tool-Box și cu alte mijloace de investigație relativ la alte dimensiuni comportamentale (de exemplu, stilul de conducere).

8. BIBLIOGRAFIE

1. Aldea, C.C., **Popescu, A.D.**, Drăghici, A., Drăghici, G. (2012). *Information technology solutions for a collaborative environment dedicated to virtual project teams*, Proceedings of the 14th International Conference on Modern Information Technology in the Innovation Processes of the Industrial Enterprises. Hungarian Academy of Sciences, Computer and Automation Research Institute, pp. 595-604.
2. Aldea, C.C. (2013). *Contribuții privind managementul echipelor virtuale de proiect*. Teză de doctorat, Editura Politehnica.
3. Adler, N.J, Ghander, F. (1990). *Strategic human resource management: a global perspective*. În *International human resource management*, ed. R. Pieper, De Gruyter, Berlin/New York.
4. Aguirre D., von Post R., Alpern M. (2013), *Culture's role in enabling organizational change*, Booz & Company, publicat în 14 Noiembrie 2013, <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/cultures-role-organizational-change>.
5. Anawati, D, Craig, A., (2006), *Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams*, *IEEE transactions on professional communication*, vol. 49, no. 1, pp. 44-56.
6. Archer, J., Lloyd, B. (2002). *Sex and Gender*, Cambridge University Press, 2nd edition.
7. Argyris,C. (1992). *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, Mass.
8. Armstrong, M. (2009). *Managementul resurselor umane: manual de practică*, Tradus de Adriana Bădescu, Tatiana Chera, Smaranda Nistor, Ion Tamiș, Ed. A-aX-a, rev. București, Codecs.
9. Ashkanashy M. Neal, Wilderom P.M. Celeste, Peterson F. Mark, (editori). (2000). *Hanbook of Organizational Culture & Climare*, Sage Publications.
10. Barak, M. E. M. (2013). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage.
11. Băilășteanu, Ghe., Burz, R. (2008). *Knowledge based business*, Mirton Publisher, p.250, Timișoara.
12. Bakker, A., Leiter, M. (2010). *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, Taylor & Francis Group, Hove and New York.
13. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1991). *Managing Across Borders: The transnational solutions*. London Business School, London.
14. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1993). *Beyond the M-form: toward a management theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 14, pp.23-46.
15. Belbin, M.R. (2011). *Management teams: Why they succeed or fail*. *Human Resource Management International Digest*, 19(3).
16. Bento, R., Ferreira, L. (1992). *Incentive paz and organizational culture*. *Performance Measurement, Evaluations and Incentives*, ed. W. Bruns, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

17. Bibu, N. A. (2002). *Management comparat – o abordare interculturală, o abordare modernă* (ediția a II - a), Editura Mirton, Timișoara.
18. Bibu, N. , Petrisor, I., Ionescu Gh. Gh., Cazan, E., Bizoi, G., Saratean, E., Vlad S. (2007). *Romanian Societal Culture: a Culture towards Westernization?*, Proceedings of the VIII East West Forum, Chemnitz, Germany.
19. Bibu, N., Brancu, L. (2008). *Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion*, MPRA Paper 9476, University Library of Munich, Germany.
20. Bogathy, Z. (2004). *Manual de Psihologia Muncii și Organizațională*. Iași: Polirom.
21. Boja, A. (2013). *Grupul clasă, cadrul socializării elevilor*, accesat <http://alinaboja.profiiprest.ro/wp-content/uploads/2013/01/GRUPUL-CLAS%C4%82-CADRUL-SOCIALIZ%C4%82RII-ELEVILOR.pdf>
22. Bondrea, A. (1993). *Sociologia culturii*. Editura Fundației România de Măine, București.
23. Borca, C., **Popescu, A.D.**, Sirbu, R.M. (2014). *Study on communication team's members roles*, Network Intelligence Studies, Biannual journal of a collaborative and innovative conscience – a supplement of the Cross-Cultural Management Journal - NIS 3, Volume II, Issue 3/2014, pp. 15-20.
24. Bournois, A. (1996). *Management intercultural*. 2ème édition, Numilog.
25. Brewster, C., Mayrhofer, W. (Eds.). (2012). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
26. Broome J. et al. (2002). *Giving Voice to Diversity: an Interactive Approach to Conflict Management and Decision-making in Culturally Diverse Work Environments*, Journal of Business and Management, Volume: 8, Issue: 3, 2002, pp. 239-260 accesat <http://www.questia.com/library/1P3-239554341/giving-voice-to-diversity-an-interactive-approach>.
27. Bulgaru, M. (2003). *Sociologie* (manual). Vol. I, Chișinău, CE USM.
28. Burduș, E. (2007). *Fundamentele managementului organizației*, ediția a II-a, Editura Economică.
29. Burke, R. Et al. (Eds.). (2005). *Reinventing Human Resources Management: Challenges and New Directions*. Routledge, London.
30. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
31. Clases, C., Wehner, T. (2002). *Steps Across the Border – Cooperation, Knowledge Production and Systems Design*, The Journal of Computer Supported Cooperative Work, 11 (1-2): 39-54.
32. Chase, R.B., Aquilano, N.J., Jacobs, F.R. (2000). *Production and Management*. 8th edition , Boston.
33. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). (2013). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Routledge.
34. Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B., Matheiu, J. (2009). *Leading parallel global virtual teams: lessons from Alcoa*, Organizational Dynamics, 38(3), pp.204-16.
35. Cox, T.H., (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.

36. Cox, T.H., Smolinski, C., (1994). *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
37. Cox, T.H., (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Cui, G., Awa, N.E. (1992). *Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach*. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(3): 311-326.
39. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc., Oxford.
40. De Landsheere, G. (1992). *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*, Presses Universitaires de France, Paris.
41. Denison, D., R., (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management review*, 21(3), 619-654.
42. Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., Neale, W. S. (2008). *Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries*. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 17, 112-132.
43. Denoux, P. (2013). *Les réactions psychologiques transitoires: interculturation et personnalité interculturelle*. *L'information psychiatrique*, Volume 89, 2013/7.
44. Dipboye, R. L., Colella, A. (Eds.). (2013). *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Psychology Press.
45. Dragu, A., Cristea, S. (2002). *Psihologie și pedagogie școlară*, Editura Ovidius University Press Constanța.
46. Drăghici, A., (2007), *Managementul resurselor umane. Aplicații. Teste. Studii de caz*, Editura Politehnica.
47. Drăghici, A., (2008). *Misunderstandings in Global Virtual Engineering Teams: Definitions, Causes, and Guidelines for Knowledge Sharing and Interaction, Methods and tools for effective knowledge life-cycle-management*, Springer, pp. 145 - 158.
48. Drăghici, A., **Popescu, A.D.**, Gogan, L.M. (2013). *Monitoring organization performance - a conceptual model*, în Ioan Abrudan, Josef Zimmermann, Ovidiu Nicolescu and Lars Hulgard (Eds.), 12th International Symposium in Management: Challenges and Innovation in Management and Leadership (SIM 2013, 11-12 October 2013), *Procedia Social and Behavior Sciences Journal* (ISSN 1877 - 0428), Vol. 124 (2014), pp. 544-551.
49. Drăghici, A., (2015). *The importance of cross-cultural competencies in the new context of human resources management*. *Human Resources Management Challenges: Learning & Development*. Edited by Anna Rakowska, Katarina Babnik, ToKnowPress.
50. Dumitrescu, C. (2009). *Managementul grupurilor. muncă în echipă. Studiu de caz privind structurile organizaționale din Poliția Română*, Teză de doctorat.
51. Duran, V., **Popescu, A.D.** (2013). *The challenge of multicultural communication in virtual teams*, în *Andreea Iluzia Iacob (editor)*, 2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM 2013), *Procedia Social and Behavior Sciences Journal* (ISSN 1877-0428), Volume 109, 8 January 2014, pp. 365-369, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.473.

52. Easterby-Smith, M., Araujo, J. (1999). *Organizational learning: current opportunities*. În *Organizational Learning and the Learning Organization*, ed. M. Easterby-Smith, Sage, London.
53. Eliade, M. (1987). *Convorbiri cu Lucian Blaga în vol. Lucian Blaga – cunoaștere și creație*, Editura Cartea Românească, București, p. 484.
54. Farkas, Z.B., Baesu, V., **Popescu, A.D.** (2014). *Research on human resources motivation and satisfaction*, Cross-Cultural Management Journal Biannual Journal of culture management edited by Romanian Foundation for Business Intelligence, CMJ 30, Volume XVI, Issue 1/2014, ISSN-L: 2286-0452, pp. 89-109.
55. Filip, R. și Iamandi, I.E (2012). *Managementul Internațional, Suport de curs*, Academia de Studii Economice București.
56. Furnham, A., Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. Routledge, London.
57. Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work* (2nd edition), Hove, Sussex: Psychology Press/Taylor & Francis.
58. Gardenswartz, L., Rowe, A., (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York: McGraw-Hill.
59. Georgiu, G. (2004). *Filosofia culturii. Cultură și comunicare*. Editura Comunicare.ro, București.
60. Gherase, R. (2009). Cum să deslușim tainele comunicării interculturale. *Cross-Cultural Management Journal*, Volumul XI, Numărul 20 / 2009, pp. 63-76.
61. Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, London: Bloomsbury (first published 1995).
62. Gogan, L.M., **Popescu, A.D.**, Duran, V. (2013). *Misunderstandings between cross-cultural members within collaborative engineering teams, în Andreea Iulizia Iacob (editor), 2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM 2013)*. Procedia Social and Behavior Sciences Journal (ISSN 1877-0428), Volume 109, 8 January 2014, pp.370-374, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.474
63. Gordon, J. (1992). *Work teams- how far have they come?* Training, 29(10), pp.59-65.
64. Guirdham, M. (2002). *Interactive Behaviour at Work* (3rd edition), Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.
65. Hall, E.T. (1989). *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.
66. Handy, C. (1991). *Gods of management*. Centurz Business, London.
67. Harrison, R. (2005). *Learning and Development*. 2nd edn, CIPD, London.
68. Herfst, S. L., Van Oudenhoven, J.P., Timmerman, M.E. (2008). *Intercultural Effectiveness Training in three Western immigrant countries: A cross-cultural evaluation of critical incidents*. International Journal of Intercultural Relations 32 (2008) 67–80.
69. Hindle, T. (2006). *The new organizations: a survey of the company*, The Economist, 21 January 2006, pp.3-5.
70. Hofner-Saphiere, D. (1996). *Productive Behaviors of Global Business Teams*. International Journal of Intercultural Relations, vol. 4.
71. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quaterly, 35, 286-316.

72. Hofstede, G. (1993). *Cultural constraints in management theories*, Academy of Management Executive, Vol. 7(1) - pp. 81-94.
73. Hofstede, G. (1996). *Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "Model" of national cultural differences*, *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
74. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 1st edition, McGraw-Hill USA.
75. Hofstede, G. (2006). *What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds*. *Journal of International Business Studies*, 37, 882-96.
76. Hofstede, G., Hofstede, G., J., Minkov, M. (2012). *Culturi și organizații. Softul mental. Cooperarea interculturală și importanța pentru supraviețuire*, Editura Humanitas, București.
77. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
78. Huczynski, A.A., Buchanan, D.A. (2013). *Organizational Behaviour*, Eight edition, Ed. Pearson.
79. Huntington, P. S. (1998). *Ciocnirea Civilizațiilor și Refacerea Ordinii Mondiale*, București.
80. Huțu, C.A. (2008), *Transferul de tehnologie ca schimbare culturală: roluri, relații și implicații*, Editura Performatica.
81. Jackson, S. E. (1999). *Research on work team diversity: Progress and promise*. *Performance Improvement Quarterly*, 12 (1), 200-203.
82. Jackson, S. E, Schuler, R. S. (2002). *Managing individual performance: A strategic perspective*. In S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, pp. 372-390 (Chichester: J Wiley & Sons).
83. Jackson, S. E, Joshi, A. (2004). *Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and sales performance*. *Journal of Organizational Behavior* 25: 675-702.
84. Jehn, K. et al. (1999). *Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups*, *Administrative Science Quarterly*, Volume: 44, Issue: 4, pp. 741-763 accesat <http://www.questia.com/library/1G1-59359403/why-differences-make-a-difference-a-field-study-of>.
85. Johns, G. (1998). *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică.
86. Katzenbach, J. R., D. K. Smith. (1999). *The Wisdom of Teams: Creating the HighPerformance Organization*. New York: Harper Business.
87. Kealey, D. J., Protheroe, D. R. (1996). *The Effectiveness of Cross-Cultural Training for Expatriates: An Assessment of the Literature on the Issue*. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 141-165.
88. Keys, J. (2006). *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management*, Auerbach Publications, New York.
89. Kim, Y. K. (1993). *Cross-cultural adaptation: An integrative theory*. In R. L. Wiseman, and J. Koester (Eds.), *Intercultural communication theory* (pp. 170-193). Newbury Park, CA: Sage.
90. Kivel, P. (2007). *Multicultural Competence*. Retrieved from: www.paulkivel.com.
91. Koester, J., Olebe, M. (1988). *The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness*. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 233-246.

92. Knight, C. (2005). *Performance without compromise*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
93. Laroche, L. (2012). *Managing cultural diversity in technical professions*. Routledge.
94. Leong, C. H. (2007). *Predictive validity of the multicultural personality questionnaire: A longitudinal study on the socio-psychological adaptation of Asian undergraduates who took part in a study-abroad program*. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 545-559.
95. Leshner, M., Brown, A. (1993). *Increasing efficiency through cross-training*, *Bet's Review*, 95(8), pp.39-40.
96. Lorbiecki, A., Jack, G., (2000). *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. *British Journal of Management*, 11 (Special Issue), S17-S3.
97. Lothar, J., Kortländer, B. (1995). *Nationale Grenzen Und Internationaler Austausch: Studien Zum Kultur- Und Wissenschaftstransfer in Europa (Communicatio)*. Hardcover.
98. Long, J., Yang, H., Van Oudenhoven, J.P. (2009). *Cross-cultural adaptation of Chinese students in the Netherlands*. *US-China Education Review*, vol. 6, no.9, ISSN 1548-6613, USA.
99. Lusebrink, H.J. (2005). *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Metzler, Stuttgart / Weimar.
100. Maitland, S. B., Intrieri, R. C., Schaie, K. W., Willis, S. L. (2000). *Gender differences and changes in cognitive abilities across the adult life span*. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, Vol. 7, No. 1, pp. 32-53.
101. Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (1996). *Organizational and Psychological Contracts*, BPS Books, Leicester.
102. Marian, L. (2007). *Managementul proiectelor tehnice*. Univ. Petru Maior Tg. Mures.
103. Marşieu, A. (2006). *Studiu metodelor și mijloacelor psihologice de gestiune a competențelor în vederea implementării ingineriei integrate*, Teză de doctorat. Editura Politehnica, Timișoara.
104. Matveev, A. V., Milter, R. G. (2004). *The value of intercultural competence for performance of multicultural teams*, *Team Performance Management*, 10(5/6), pp. 104-111.
105. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004). *Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*. *Psychological Inquiry Journal*, pp. 197-215, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
106. McCormick, E. J., Tiffin, J., (1979), *Industrial psychology*, London, G. Allen & Unwin.
107. Miller, J.G. (1984). *Culture and the development of everyday social explanation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 46(5), May 1984, 961-978.
108. Mintzel, A. (1997). *Multikulturelle Gesellschaften in Europa und Nordamerika: Konzepte, Streitfragen, Analysen, Befunde*. Rothe, Passau.
109. Mischel, W. (1968). *Personality and Assessment*. Wiley, New York.
110. Mocanu M., Schuster, C. (2004). *Managementul proiectelor – Cale spre creșterea competitivității*. București: Editura ALL BECK, 2004 - Ediția a II-a.
111. Mockler, R. J. (2001). *Management strategic multinațional. Un proces integrativ bazat pe contexte*. Ediție îngrijită de Ioan Andone, Editura Economică, București.

112. Morar, R., Sava, N. (2013). *Cadrul general privitor la diversitate și nediscriminare*, Public Security Studies, issue: 4/2013, pp: 170-177, www.cceol.com.
113. Mumford, A. (1994). *Management Development: Strategies for Action*. Institute of Personnel Management, London.
114. Nath, R. (1988). *Comparative Management, A Regional View*, Bellinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
115. Newman, W. (1978). *Comparative Management: A Resource For Improving Managerial Adaptability*, în *Columbia Journal of World Business*, vol.13.
116. Nicolescu, O., (1998). *Management comparat. Uniunea Europeană, Japonia și S.U.A.*, Editura Economică.
117. Nicolescu, O., Ionescu, Gh. (2011). *Minidicționar de management, vol. II - Cultura organizațională*, Editura Preuniversitaria, București.
118. Otten, S., van der Zee, K., Brewer, M. B. (Eds.). (2014). *Towards Inclusive Organizations: Determinants of Successful Diversity Management at Work*. Psychology Press.
119. Nel P. S. (2011). *Human resources management*. Oxford University Press.
120. Nizet, J., Pichault, F. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris.
121. Özbilgin, M., Jonsen, K., Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Surgevil, O. (2012). *Global diversity management*. Oxford University Press Inc.
122. Paek, T., Horvitz, E. (2000). *Conversation as Action Under Uncertainty*. Uncertainty in artificial intelligence proceedings, pp. 455- 464.
123. Pelled, L., et al. (1999). *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance*, *Administrative Science Quarterly*, Volume: 44, Issue: 1, pp. 1-28, accesat <http://www.questia.com/library/1G1-54482491/exploring-the-black-box-an-analysis-of-work-group>.
124. Pickard, J. (1997). *A yearning for learning*. *People Management*, 3 (5), pp.34-39.
125. Pitariu, H. D., Budean A. D. (2007) *Cultura organizațională; modele și metode de intervenție*, Editura ASCR, Cluj Napoca.
126. Ponterotto, J.G., Suzuki, L.A., Casas, J.M., Charlene, M.A. (2007). *Handbook of Multicultural Counseling*. Paperback, 848 pages, Published by Sage Publications, Inc.
127. **Popescu, A.D.**, Aldea, C.C., Draghici, A. (2012a). *Managing Diversity in International Projects: Challenge or Need?*, în I.Abrudan, I.V. Sucala, F. Lungu, C.C. Otel (editori), *Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering, International Management Conference "A new dilemma: between East and West"*, Toderco Publishing House, ISSN 2247 – 8639, ISSN-L 2247-8639, pp. 105–110.
128. **Popescu, A.D.**, Aldea, C.C., Draghici, A. (2012b). *Misunderstandings in collaborative engineering teams – a way for improving knowledge sharing and interaction*, în R. Nistor, M. Zaharia, C. Gavrea (editori), *5th Conference on Managerial Challenges of the Contemporary Society (MCCS 2012)*, Cluj Napoca, Romania, vol. 4 (ISSN 2069-4229), pp. 106-109, Editura Risoprint.
129. **Popescu, A.D.**, Borca, C., Fistis, G., Draghici, A. (2014a). *Cultural diversity and differences in cross-cultural project teams*. CENTERIS 2014 -

- Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, 15-17 October 2014, Troia, Portugal, (<http://centeris.eiswatch.org/>), Procedia Technology 16, pp. 525-531, (*Science Direct, disponibilă online la: www.sciencedirect.com*).
130. **Popescu, A.D.**, Nodea, A., Suci, S., Borca, C. (2014b). *Cultural diversity evaluation in educational learning groups*, 8th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 9-10 October 2014, Tg. Mures, Romania, <http://www.inter-eng.upm.ro/2014/>).
131. **Popescu, A.D.**, Borca, C., Baesu, V. (2014c). *A Study on multicultural personality*, Cross-Cultural Management Journal Biannual Journal of culture management edited by Romanian Foundation for Business Intelligence, CMJ 30, Volume XVI, Issue 5/2014, ISSN-L: 2286-0452, pp. 146-156.
132. **Popescu, A.D.**, Suci, S., Raouf, M. G. (2013a). *Intercultural Competences in Collaborative Teams*. 7th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 10-11 October 2013, <http://inter-eng.upm.ro/2013/call-for-papers.html>). Procedia Technology Journal, Vol. 12/2014, pp. 577-582, DOI: 10.1016/j.protcy.2013.12.532.
133. **Popescu, A.D.**, Draghici, A., Stef, I.D. (2013b). *Cultural behaviour description using the multicultural personality questionnaire (MPQ)*, în R. Nistor, M. Zaharia, C. Gavrea (editori) 6th Conference on Managerial Challenges of the Contemporary Society (MCCS 2013), Cluj Napoca, Romania, Vol. 6, (ISSN 2069 - 4229), pp.54-59, Editura Risoprint.
134. **Popescu, A.D.** (2013c). *A proposed methodology for identifying multicultural skills in heterogeneous groups*, în Ioan Abrudan, Josef Zimmermann, Ovidiu Nicolescu and Lars Hulgard (Eds.), 12th International Symposium in Management: Challenges and Innovation in Management and Leadership (SIM 2013, 11-12 October 2013), Procedia Social and Behavior Sciences Journal (ISSN 1877 - 0428), Vol. 124 (2014), pp. 504-513, 20 March 2014, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.513
135. Precup, S.D., Marușca, A. (2008). *Strategii de management al conflictului*, Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad - Seria Științe Economice, issue: 1-3/2008, pag. 390-396, www.ceeol.com.
136. Prutianu, Ș. (2004). *Antrenamentul abilităților de comunicare*. - Volumul I. Editura Polirom, Iași
137. Puiu, A. (2004). *Management - analize și studii comparative*. Ediția a treia, Editura Independența Economică, Pitești.
138. Radu, I. (2007). *Managementul grupului*. Economia seria Management. Anul X, Nr. 2.
139. Răduți, C., Popper, L., Ghiță, I. (2011). *Cultura organizațională pe plan mondial*, București, Editura Perfect.
140. Redding, G. (1994). *Comparative Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed*, în *Organizational Studies*, vol 3.
141. Redmond, M. V., Bunyi, J. M. (1991). *The Relationship of Intercultural Communication Competence with Stress and the Handling of Stress as Reported by International Students*. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 235-254.
142. Robbins, S.P., Judge, T.A., Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*, Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.

143. Samovar, L. A., Porter, R. E. (1991). *Communication between cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.
144. Scarborough, H., Carter, C. (2000). *Investigating Knowledge Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
145. Scarlat, C., Galoiu, H. (2002). *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, p.6
146. Stahl, G. K., Björkman, I., Morris, S. (Eds.). (2012). *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar Publishing.
147. Stein, S.J., Book, H.E. (2003). *Forța inteligenței emoționale*. Editura ALL.
148. Stoica-Constantin, A., Neculau, A. (coord.). (1998). *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iași.
149. Suanet, I., Van de Vijver, F.J.R. (2009). *Perceived cultural distance and acculturation among exchange students in Russia*. Journal of Community & Applied Social Psychology. 19, 3, p. 182-197.
150. Sun, J. et al. (2010). *Difference and Trans-culture Management under Economic Globalization Background*. Cross - Cultural Communication, 2010, Volume: 6. Issue: 2, pp. 48-56, accesat <http://www.questia.com/library/1P3-2087471991/a-study-on-transnational-enterprise-faces-cultural>
151. Șerbănescu, A. (2007). *Cum gândesc și cum vorbesc ceilalți. Prin labirintul culturilor*. Editura Polirom, Iași.
152. Tee'ni, D. (2001). *A cognitive-affective model of organizational communication for designing IT*, Management information systems quarterly, 25 (2): 251-312.
153. Thomas, D.R., Ely, R. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Journal, 79-90.
154. Thomas, D. et al. (2001). *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, Administrative Science Quarterly, 2001, Volume: 46. Issue: 2, pp. 229-273, accesat <http://www.questia.com/library/1G1-79829822/cultural-diversity-at-work-the-effects-of-diversity>
155. Thomas, D.R. (2006). *A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data*. American Journal of Evaluation.
156. Topliceanu, G.D. (2010). *Prise en compte de l'influence de la culture organisationnelle pour la conduite des activités de conception collaboratives*. Teză de doctorat. Universitatea Politehnica, București.
157. Trompennars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, New York: Professional Publishing.
158. Tylor, E. B. (1881). *Primitive Culture*. London, p.1.
159. Tuckman, B.W., Jensen, M.A. (1977). *Stages in small group development revisited*. Group and Organisation Studies 2; 419-427.
160. Van der Zee, K.I., Zaal, J.N., Piekstra, J. (2003). *Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the context of personnel selection*. European Journal of Personality, 117, S77-S100.
161. Van der Zee, K.I., Van Oudenhovan, J.P. (2001). *The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self-and other ratings of multicultural effectiveness*. Journal of Research in Personality 35 (3), 278-288.

162. Van der Zee, K.I., Atsma, N., Brodbeck, F. (2004). *The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 35, 283-303.
163. Van der Zee, K.I., Vander Gang, I., *Personality, threat and affective responses to cultural diversity*. European Journal of Personality, Vol. 21, Issue 4, pp. 453-47.
164. Van Oudenhoven, J.P., Van der Zee, K.I. (2002). *Predicting multicultural effectiveness of international students: The Multicultural Personality Questionnaire*. International Journal of Intercultural Relations 26 (6), 679-694.
165. Van Oudenhoven, J.P., Mol, S., Van der Zee, K.I. (2003). *Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire*. Asian Journal of Social Psychology 6 (2), 159-170.
166. Vartolomei, M. (2009). *Cultură și civilizație* (Curs pentru învățământ la distanță), Timișoara.
167. Vlada, M. (2010). *Conceptele de Proiect li Management, concepte ce au revoluționat științele, cultura și dezvoltarea societății umane*. Conferința Națională de Învățământ Virtual, ediția a VIII-a.
168. Welsch, W. (2011). *Immer nur der Mensch? Entwürfe zu einer anderen Anthropologie*. Berlin: Akademie.
169. Williams, A. (1998). *Organizational learning and the role of attitude surveys*. Human Resource Management Journal, 8 (4), p.51-65.
170. Wiseman, R.L., Shuter, R. (Eds.). (1994). *International and Intercultural Communication Annual*, 18. Thousand Oaks, CA:Sage.
171. Zaiț, D. (2012). *Diagnostic intercultural. Competivitate organizațională prin mixare culturală și despre creșterea performanței manageriale prinsinerגיע interculturală*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași.
172. Zlate, M. (2004). *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol. 1). Iași, Editura Polirom, p. 36.

Site-uri consultate:

1. <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-ro.pdf>
2. <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20Final%20Report.pdf>
3. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_ro_en.pdf
4. http://ec.europa.eu/justice/events/hle2013/files/assessing_diversity2013_en.pdf
5. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm
6. http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf
7. <http://business.nmsu.edu/research/programs/globe/>
8. www.belbin.com (accesat în data de 29.03.2013).
9. <http://dexonline.ro/definitie/discriminare>
10. http://dictionary.cambridge.org/dictionary/americanenglish/discrimination_1?q=discrimination
11. www.hfi.com (accesat în data de 30.03.2013).
12. www.leadingteams.net.au (accesat în data de 13.02.2014).

Rapoarte și dicționare consultate:

1. Report of EMCC seminar Paris (2007). *Managing diversity in the workplace: competitive advantages for companies*. 14–15 June 2007.
2. Dictionnaire de la langue philosophique (2001). Presse Universitaires de France, Paris, p.95.
3. Open University Business School (2000). Management performant, vol.2, Controlul managerial, Codecs, București, p. 11-12.

9. ANEXE

Anexa 1 - MPQ (Multicultural Personality Questionnaire), J.P. van Oudenhoven, K.I. van der Zee

To what extent do the following statements apply to you?
(Please circle the answer that is most applicable to you).

		Totally not applicable	Hardly applicable	Moderately applicable	Largely applicable	Completely applicable
1	Likes low-comfort holidays	1	2	3	4	5
2	Takes initiatives	1	2	3	4	5
3	Is nervous	1	2	3	4	5
4	Makes contacts easily	1	2	3	4	5
5	Is not easily hurt	1	2	3	4	5
6	Suffers from conflicts with others	1	2	3	4	5
7	Finds it difficult to make contacts	1	2	3	4	5
8	Understands other people's feelings	1	2	3	4	5
9	Keeps to the background	1	2	3	4	5
10	Is interested in other cultures	1	2	3	4	5
11	Avoids adventure	1	2	3	4	5
12	Changes easily from one activity to another	1	2	3	4	5
13	Is fascinated by other people's opinions	1	2	3	4	5
14	Tries to understand other people's behavior	1	2	3	4	5
15	Is afraid to fail	1	2	3	4	5
16	Avoids surprises	1	2	3	4	5
17	Takes other people's habits into consideration	1	2	3	4	5
18	Is inclined to speak out	1	2	3	4	5
19	Likes to work on his/her own	1	2	3	4	5

		Totally not applicable	Hardly applicable	Moderately applicable	Largely applicable	Completely applicable
20	Is looking for new ways to attain his/her goal	1	2	3	4	5
21	Dislikes travelling	1	2	3	4	5
22	Wants to know exactly what will happen	1	2	3	4	5
23	Keeps calm at ill-luck	1	2	3	4	5
24	Leaves the initiative to others to make Contacts	1	2	3	4	5
25	Takes the lead	1	2	3	4	5
26	Is a slow starter	1	2	3	4	5
27	Is curious	1	2	3	4	5
28	Takes it for granted that things will turn out right	1	2	3	4	5
29	Is always busy	1	2	3	4	5
30	Is easy-going among groups	1	2	3	4	5
31	Finds it hard to empathize with others	1	2	3	4	5
32	Functions best in a familiar setting	1	2	3	4	5
33	Radiates calm	1	2	3	4	5
34	Easily approaches other people	1	2	3	4	5
35	Finds other religions interesting	1	2	3	4	5
36	Considers problems solvable	1	2	3	4	5
37	Works mostly according to a strict scheme	1	2	3	4	5
38	Is timid	1	2	3	4	5
39	Knows how to act in social settings	1	2	3	4	5
40	Likes to speak in public	1	2	3	4	5
41	Tends to wait and see	1	2	3	4	5
42	Feels uncomfortable in a different culture	1	2	3	4	5
43	Works according to plan	1	2	3	4	5
44	Is under pressure	1	2	3	4	5

		Totally not applicable	Hardly applicable	Moderately applicable	Largely applicable	Completely applicable
45	Sympathizes with others	1	2	3	4	5
46	Has problems assessing relationships	1	2	3	4	5
47	Likes action	1	2	3	4	5
48	Is often the driving force behind things	1	2	3	4	5
49	Leaves things as they are	1	2	3	4	5
50	Likes routine	1	2	3	4	5
51	Is attentive to facial expressions	1	2	3	4	5
52	Can put setbacks in a perspective	1	2	3	4	5
53	Is sensitive to criticism	1	2	3	4	5
54	Tries out various approaches	1	2	3	4	5
55	Has ups and downs	1	2	3	4	5
56	Has fixed habits	1	2	3	4	5
57	Forgets setbacks easily	1	2	3	4	5
58	Is intrigued by differences	1	2	3	4	5
59	Starts a new life easily	1	2	3	4	5
60	Asks personal questions	1	2	3	4	5
61	Enjoys other people's stories	1	2	3	4	5
62	Gets involved in other cultures	1	2	3	4	5
63	Remembers what other people have told	1	2	3	4	5
64	Is able to voice other people's thoughts	1	2	3	4	5
65	Is self-confident	1	2	3	4	5
66	Has a feeling for what is appropriate in a specific culture	1	2	3	4	5
67	Gets upset easily	1	2	3	4	5
68	Is a good listener	1	2	3	4	5
69	Worries	1	2	3	4	5
70	Notices when someone is in trouble	1	2	3	4	5

		Totally not applicable	Hardly applicable	Moderately applicable	Largely applicable	Completely applicable
71	Has an insight into human nature	1	2	3	4	5
72	Is apt to feel lonely	1	2	3	4	5
73	Seeks contact with people from a different background	1	2	3	4	5
74	Has a broad range of interests	1	2	3	4	5
75	Is insecure	1	2	3	4	5
76	Has a solution for every problem	1	2	3	4	5
77	Puts his or her own culture in a perspective	1	2	3	4	5
78	Is open to new ideas	1	2	3	4	5
79	Is fascinated by new technological developments	1	2	3	4	5
80	Senses when others get irritated	1	2	3	4	5
81	Likes to imagine solutions for problems	1	2	3	4	5
82	Sets others at ease	1	2	3	4	5
83	Works according to strict rules	1	2	3	4	5
84	Is a trendsetter in societal developments	1	2	3	4	5
85	Has a need for change	1	2	3	4	5
86	Pays attention to the emotions of others	1	2	3	4	5
87	Reads a lot	1	2	3	4	5
88	Seeks challenges	1	2	3	4	5
89	Enjoys getting to know others profoundly	1	2	3	4	5
90	Enjoys unfamiliar experiences	1	2	3	4	5
91	Looks for regularity in life	1	2	3	4	5

Interpretare rezultate

Scoruri înalte

Empatie culturală (CE)

Persoană care știe ceea ce se întâmplă în mintea altor oameni.
Persoană care expune în mod activ un interes real în sentimentele și nevoile altora.
Capabilă de a înțelege rapid care sentimente, gânduri și comportamente joacă un rol important în "planul" culturilor cu care se confruntă.

Open-mindedness (O)

Persoană cu o atitudine deschisă și lipsită de prejudecăți în raport cu situațiile necunoscute.
Persoană care îi place să exploreze alte culturi, va dobândi rapid o mulțime de informații relevante cu privire la cultura prin studio și prin contact direct cu oameni din medii diferite.

Social Initiative (SI)

Persoană foarte activă și plină de inițiativă și este, de obicei instigator de planuri și activități.
Îi face plăcere să vorbească în public și se simte ca acasă aproape peste tot.
Își face rapid prieteni în noi grupuri și în alte culturi.

Emotional Stability (ES)

Persoană calmă și încrezătoare în sine la situațiile stresante.
Eșecurile, opoziția și conflictele nu au nici o influență asupra stării sale de spirit.
Persoană axată pe soluții atunci când se confruntă cu o presiune sau o incertitudine.

Flexibility (F)

Persoană care caută în mod activ schimbările și situațiile aventuroase.
Persoană care vede fiecare schimbare și experiență neobișnuită ca o provocare.
Persoană care se adaptează în mod natural comportamentul la setările culturale și constrângeri de ordin practic.
Persoană care evită rutina.

Scoruri medii

Empatie culturală (CE)

O persoană cu acest scor este în măsură să identifice cu gândurile, sentimentele și comportamentele persoanelor din diferite medii culturale. Persoană care prezintă un interes ridicat în ceea ce se întâmplă cu alții, dar acest interes este mai funcțional decât un rezultat de angajament personal.

Open-mindedness (O)

Persoană capabilă de a fi deschisă către alte culturi și care nu este deranjată de neobișnuit.

Social Initiative (SI)

Persoană care cunoaște metodele obișnuite, metode de lucru și situația existentă, dar când este necesar este deschisă la abordări noi și neobișnuite. Persoană capabilă de a plasa propria sa cultură în perspectivă, deschisă către alte culturi și care nu este deranjată de elemente neobișnuite în cadrul acesteia.

Emotional Stability (ES)

Persoană capabilă de a face față disconfortului și stresului. Temperamentul său poate fluctua și unele temeri sau tensiuni pot fi experimentate în situații de înaltă presiune sau când există o lipsă de sprijin social.

Flexibility (F)

Persoană care reacționează cu un grad rezonabil de flexibilitate la noile provocări. În cazul în care situația culturală o cere, această persoană este capabilă de a se adapta noii modificări. Persoană care are nevoie de claritate și previzibilitate, dar este, de asemenea în măsură să aprecieze variația și aventura.

Scoruri scăzute

Empatie culturală (CE)

Persoană cu un interes relativ scăzut în sentimentele, gândurile și comportamentele altora.

Open-mindedness (O)

Persoană care este atașată normelor obișnuite, valorilor și modurilor de a face lucruri.

Social Initiative (SI)

Persoană care are nevoie de ceva timp să se obișnuiască cu un nou mediu social, în special atunci când acest mediu include persoane dintr-un alt mediu cultural

Emotional Stability (ES)

Persoană care poate reacționa prost la presiune, la situațiile de stres. Eșecurile, conflictele sau critica pot afecta starea ei de spirit.

Flexibility (F)

Persoană care reacționează bine în medii cunoscute, care nu se poate adapta rapid la schimbările de mediu și la medii culturale diferite.

Anexa 2 - Chestionar pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională

Vă rugăm să răspundeți cu DA sau NU la următoarele întrebări.

1. Îmi conștientizez propriile emoții și motivul acestora.
2. Pot face legătura între ceea ce simt, gândesc, zic și fac.
3. Știu care dintre sentimente îmi pot afecta performanțele.
4. Mă ghidez după valori și obiective personale.
5. Îmi cunosc punctele tari și slabe.
6. Învăț din experiențele anterioare.
7. Sunt deschis spre feed-back, perspective noi, sunt autodidact.
8. Știu să mă fac observabil; am prezență de spirit.
9. Am puterea să susțin anumite lucruri în care cred dar care nu sunt îmbrățișate de majoritatea lumii.
10. Sunt capabil să iau decizii, în ciuda unor presiuni sau incertitudini
11. Îmi pot depăși ușor pornirile impulsive sau frustrările.
12. Îmi poți păstra calmul chiar și în cele mai tensionate momente.
13. Gândesc și mă pot concentra chiar și sub presiune.
14. Acționez etic și impecabil.
15. Îți câștig încrederea prin autenticitate și originalitate.
16. Îmi recunosc propriile greșeli.
17. Susțin anumite principii în care cred, chiar dacă nu sunt îmbrățișate de majoritate
18. Îmi asum angajamente și îmi țin promisiunile.
19. Mă simt responsabil pentru atingerea obiectivelor personale.
20. Sunt organizat în muncă.
21. Pot face mai multe lucruri deodată, sunt flexibil în priorități.
22. Îmi adaptez acțiunile conform mediului de desfășurare.
23. Sunt flexibil în percepția anumitor evenimente.
24. Caut idei noi din mai multe surse.
25. Găsesc soluții originale.
26. Generez idei noi.
27. Am o perspectivă modernă asupra lucrurilor.
28. Sunt orientat spre rezultate, dorind să îmi ating obiectivele și standardele stabilite.
29. Îmi propun obiective îndrăznețe și îmi asumi riscuri.
30. Caut orice informație pentru soluții noi.
31. Învăț cum să-mi îmbunătățesc performanțele.
32. Fac ușor sacrificii personale pentru binele grupului.
33. Mă conformez valorilor și credințelor grupului atunci când iau decizii sau fac anumite alegeri.
34. Caut neîncetat oportunități pentru atingerea obiectivelor de grup.
35. Identific imediat oportunitățile.
36. Îmi urmăresc obiectivele până la extreme.
37. Trec peste reguli când e vorba de atingerea obiectivelor.
38. Am capacitatea să-i mobilizezi și pe ceilalți.
39. Persist în ciuda obstacolelor sau greutăților care apar.

40. Lucrez gândindu-mă la succes, nu la posibilitatea de a greși.
41. Sunt sensibil la emoțiile celor din jur și știu să ascult.
42. Înțeleg punctele de vedere ale celorlalți.
43. Sar în ajutor pe baza înțelegerii sentimentelor sau trăirilor celorlalți.
44. Înțeleg nevoile clienților și le potrivesc cu produsele sau serviciile oferite.
45. Caut căi de creștere a satisfacției și loialității clienților.
46. Oferi cu ușurință asistență sau consultanță.
47. Văd și recunosc capacitățile și rezultatele celorlalți.
48. Ofer feed-back constructiv și identific nevoile de dezvoltare ale celorlalți.
49. Sunt văzut ca un mentor sau coach.
50. Respect și manifest înțelegere față de oameni din diferite medii sociale.
51. Înțeleg diferite puncte de vedere și observ ușor diferențele din cadrul grupurilor.
52. Văd diversitatea ca pe o oportunitate.
53. Mă opun intoleranței.
54. Identific ușor relațiile de înalt nivel.
55. Detectez rețelele sociale importante.
56. Înțeleg forțele care dau formă punctelor de vedere sau acțiunilor competitorilor.
57. Conștientizez cu claritate realitățile externe organizației tale.
58. Folosesc modalități foarte convingătoare de prezentare, adaptate situației.
59. Mă folosesc de strategii complexe precum influențarea indirectă pentru a-mi atrage susținerea sau înțelegerea de partea celorlalți.
60. Mă folosesc de dramatismul unor evenimente pentru a sublinia anumite opinii personale.
61. Fac față cu rapiditate unor situații diferite.
62. Sunt un bun ascultător, caut înțelegerea mutuală și accept schimbul sau împărtășirea unor informații.
63. Susțin comunicarea deschisă și sunt receptiv atât la veștile bune, cât și la cele proaste.
64. Subliniez entuziast și susțin o viziune și misiune comună.
65. Preiau rolul de conducător dacă e nevoie, indiferent de poziție sau situație.
66. Îi călăuzesc pe ceilalți înspre reușită.
67. Conduc prin exemplu.
68. Recunosc nevoia de schimbare și fac tot posibilul să înlătur barierele.
69. Provoc obișnuitul pentru a identifica nevoia de schimbare.
70. Fac din schimbare o prioritate și îi antrenez și pe ceilalți în atingerea ei.
71. Mă descurc cu persoanele și situațiile dificile folosindu-mă de diplomatie și tact.
72. Identific potențialele conflicte, neînțelegeri și ajut la soluționarea lor.
73. Încurajez discuțiile de grup sau dezbaterile.
74. Conduc spre soluții win-win.
75. Cultiv și mențin rețelele informale.
76. Caut relații care sunt benefice pentru ambele părți.
77. Construiesc raporturi interumane și îi implic și pe alții.
78. Îmi fac și întrețin relații personale de prietenie cu colegii sau partenerii.
79. Echilibrez munca cu relațiile personale.
80. Colaborez, faci schimb de idei, informații și resurse.
81. Promovez un climat pozitiv, de prietenie și înțelegere.
82. Identific sau întrețin relațiile de colaborare.
83. Modelez calitățile echipei precum respectul, cooperarea și întraajutorarea.

84. Atrag toți membrii echipei în activități entuziaste și participative.
85. Construiesc identitatea echipei, spiritul de echipă și implicarea.

Itemii 1 - 42 vizează competențele personale. Scorul final rezultă din acordarea unui punct în cazul în care se răspunde cu DA și efectuarea sumei punctajelor acordate. Dacă suma este mai mică de 21, se consideră un nivel scăzut al competențelor personale, iar dacă suma este mai mare de 21, atunci se consideră un nivel crescut al competențelor personale.

Itemii 42 - 85 vizează competențele sociale. Scorul final rezultă din acordarea unui punct în cazul în care se răspunde cu DA și efectuarea sumei punctajelor acordate. Dacă suma este mai mică de 21, se consideră un nivel scăzut al competențelor sociale, iar dacă suma este mai mare de 21, atunci se consideră un nivel crescut al competențelor sociale.

Nivelul inteligenței emoționale îl constituie încadrarea într-una din categoriile:

- competențe personale scăzute – competențe sociale scăzute;
- competențe personale scăzute – competențe sociale crescute;
- competențe personale crescute – competențe sociale scăzute.

$$S_{\text{compet. personale}} = \sum (\text{scor 1/răspuns DA})_{\text{itemi 1 - 42}}$$

$$S_{\text{compet. personale}} \leq 21 \text{ nivel scăzut al competențelor personale}$$

$$S_{\text{compet. personale}} > 21 \text{ nivel crescut al competențelor personale}$$

$$S_{\text{compet. sociale}} = \sum (\text{scor 1/răspuns DA})_{\text{itemi 43 - 85}}$$

$$S_{\text{compet. sociale}} \leq 21 \text{ nivel scăzut al competențelor sociale}$$

$$S_{\text{compet. sociale}} > 21 \text{ nivel crescut al competențelor sociale}$$

Anexa 3 - Chestionar pentru evaluarea stilului de comunicare

Alegeți din următoarele perechi răspunsul care vă caracterizează cel mai bine. Alegeți cât mai spontan posibil. Nu există răspunsuri greșite.

1. Îmi place acțiunea.
2. Rezolv problemele sistematic.

3. Consider că echipele sunt mai eficiente decât indivizii.
4. Îmi place inovația foarte mult.

5. Mă interesează viitorul mai mult decât trecutul.
6. Îmi place să lucrez cu oamenii.

7. Îmi place să particip la ședințe bine organizate.
8. Termenele limită sunt importante pentru mine.

9. Nu suport întârzierile.
10. Consider că ideile noi trebuie testate până a fi aplicate.

11. Îmi place să fac oamenii să interacționeze.
12. Caut mereu posibilități noi.

13. Îmi propun singură propriile obiective.
14. Când încep ceva îmi place să merg până la sfârșit.

15. Încerc să înțeleg opiniile celorlalți.
16. Îi încurajez pe cei din jurul meu.

17. Sunt deschis la feed-back.
18. Cred că abordarea pas cu pas este eficientă.

19. Mă pricep să citesc oamenii.
20. Îmi place să rezolv problemele într-un mod creativ.

21. Întotdeauna prevăd și planific.
22. Sunt atent la nevoile celorlalți.

23. Planificarea este cheia succesului.
24. În discuțiile lungi îmi pierd răbdarea.

25. Îmi păstrez calmul în situațiile stresante.
26. Prețuiesc experiența.

27. Ascult oamenii.
28. Oamenii mă consideră inteligent.

29. Cooperarea este cuvântul cheie pentru mine.
30. Folosesc metode logice să decid între alternative.

-
31. Îmi place să mă implic în mai multe proiecte în același timp.
 32. Întotdeauna verific ce fac.

 33. Învăț din experiență.
 34. Mă conduc după rațiune nu după sentimente.

 35. Pot prevedea reacțiile celorlalți în anumite situații.
 36. Nu îmi plac detaliile.

 37. După acțiune trebuie să vină întotdeauna analiza.
 38. Pot să analizez o atmosferă de grup.

 39. Tind să abandonez ce încep.
 40. Mă consider hotărât(ă).

 41. Mereu caut sarcini provocatoare.
 42. Îmi bazez opiniile pe observații și date clare.

 43. Îmi exprim opiniile în mod deschis.
 44. Îmi place să creez proiecte noi.

 45. Îmi place foarte mult să citesc.
 46. Mă consider de ajutor pentru ceilalți.

 47. Îmi place să mă concentrez pe un singur lucru.
 48. Îmi place să ajung la ținta propusă.

 49. Îmi place să cunosc oameni noi.
 50. Îmi place varietatea.

 51. Faptele vorbesc singure.
 52. Îmi folosesc imaginația cât mai mult posibil.

 53. Nu am răbdare în munci lente și lungi.
 54. Sunt plin de idei.

 55. Deciziile cheie trebuie luate cu atenție.
 56. Oamenii au nevoie unii de alții pentru a-și realiza sarcinile.

 57. De obicei iau decizii fără să analizez prea mult.
 58. Sentimentele creează probleme.

 59. Îmi place să fiu plăcut(ă) de alții.
 60. Fac asocieri rapid.

 61. Experimentez ideile noi pe oameni.
 62. Cred în metodele științifice.

63. Îmi place să-mi duc sarcinile la bun sfârșit.
64. Relațiile bune sunt esențiale.
65. Sunt impulsiv(ă).
66. Accept diferențele dintre oameni.
67. Comunicarea cu oamenii este un scop în sine.
68. Îmi place să fiu stimulat intelectual.
69. Îmi place să planific.
70. De obicei sar de la un proiect la altul.
71. A vorbi cu oamenii este un act creativ.
72. Auto-actualizarea este cuvântul care mă definește.
73. Îmi place să mă joc cu ideile noi.
74. Nu îmi place să pierd timpul.
75. Îmi place să fac ce știu mai bine.
76. Învăț de la ceilalți.
77. Îmi plac abstracțiunile.
78. Am răbdare cu detaliile.
79. Îmi plac comentariile directe.
80. Cred în mine.

Transcrieți răspunsurile Dvs, prin încercuire, în șirurile de mai jos. Stilul Dvs dominant de comunicare va fi dat de șirul cu cele mai multe răspunsuri alese.

STILUL 1: 1 - 8 - 9 - 13 - 17 - 24 - 26 - 31 - 33 - 40 - 41 - 48 - 50 - 53 - 57 - 63 - 65 - 70 - 74 - 79

STILUL 2: 2 - 7 - 10 - 14 - 18 - 23 - 25 - 30 - 34 - 37 - 42 - 47 - 51 - 55 - 58 - 62 - 66 - 69 - 75 - 78

STILUL 3: 3 - 6 - 11 - 15 - 19 - 22 - 27 - 29 - 35 - 38 - 43 - 46 - 49 - 56 - 59 - 64 - 67 - 71 - 76 - 80

STILUL 4: 4 - 5 - 12 - 16 - 20 - 21 - 28 - 32 - 36 - 39 - 44 - 45 - 52 - 54 - 60 - 61 - 68 - 72 - 73 - 77

Descrierea stilurilor de comunicare pentru interpretarea răspunsurilor date este realizată în tabelul 9.1.

Rezultatele testului vă vor ajuta să identificați modalitatea Dvs. de comunicare, dar și pe cea a co-echipierilor. Astfel, puteți analiza (pentru optimizare), în cadrul grupului de muncă, următoarele aspecte:

- dominantă stilului de comunicare;
- stilul optim de comunicare în anumite situații operaționale ale grupului sau în anumite etape de evoluție a grupului.

Tabel 9.1. Stiluri de comunicare - principalele caracteristici

Stiluri de comunicare			
1. ORIENTAȚI SPRE ACȚIUNE		2. ORIENTAȚI SPRE PROCES	
<i>vorbesc despre</i>	<i>sunt</i>	<i>vorbesc despre</i>	<i>sunt</i>
<ul style="list-style-type: none"> - rezultate - obiective - performanță - productivitate - eficiență - avansare - responsabilitate - Feed-back - experiență - provocări - realizare 	<ul style="list-style-type: none"> - pragmatici (cu capul pe umeri) - direcți - nerăbdători - hotărâți - rapizi (sar de la o idee la alta) - energetici (provocativi) 	<ul style="list-style-type: none"> - cifre - metode - planificare - organizare - control - testare - încercare - analiza - observații - demonstrații - detalii 	<ul style="list-style-type: none"> - sistematizatori - logici (cauză și efect) - realiști - vorbăreți - insensibili - prudenți - răbdători
3. ORIENTAȚI SPRE OAMENI		4. ORIENTAȚI SPRE IDEI	
<i>vorbesc despre</i>	<i>sunt</i>	<i>vorbesc despre</i>	<i>sunt</i>
<ul style="list-style-type: none"> - oameni - nevoi - motivație - echipă - comunicare - sentimente - spirit de echipă - înțelegere - sensibilitate - conștiință - cooperare - credință - valori - așteptări - relații 	<ul style="list-style-type: none"> - spontani - amabili - calzi - subiectivi - sentimentali - perceptivi - înțelepți 	<ul style="list-style-type: none"> - concepte - inovație - creativitate - oportunități - posibilități - proiecte importante - interdependentă - căi noi - metode noi - îmbunătățiri - probleme - potențial - alternative - ce e nou în domeniu 	<ul style="list-style-type: none"> - imaginativi - charismatici - greu de înțeles - creativi - plini de idei - provocatori - vanitoși

Anexa 4 – Testul Belbin pentru evaluarea rolului potențial în echipă

Acest chestionar permite evaluarea rolului potențial în echipă. Testul conține 7 secțiuni, fiecare privind un aspect diferit al lucrului în grup. Fiecare secțiune are 8 afirmații, care descriu 8 atitudini sau reacții față de situația descrisă în respectiva secțiune. Unele afirmații se apropie de atitudinea subiectului mai mult decât altele. De asemenea, se poate observa că mai multe afirmații pot fi adevărate în același timp. Pentru a evalua situațiile se distribuie 10 puncte între diversele afirmații în funcție de importanța sau gradul de veridicitate al lor. Proporția celor 10 puncte acordate indică probabilitatea de acțiunii subiectului, mai mult sau mai puțin frecvent, în modul descris. Nu există un răspuns „corect”; fiecare profil este unic. O afirmație poate fi evaluată cu orice valoare de la 0 la 10, dar totalul punctelor în fiecare secțiune trebuie să fie de 10.

1. Cred că pot contribui într-o echipă astfel:

- A. Pot observa și valorifica noi oportunități;
- B. Pot lucra bine cu diverși oameni;
- C. Producerea ideilor este una din abilitățile mele naturale;
- D. Capacitatea mea este să pot să încurajez oamenii să acționeze ori de câte ori eu simt că au ceva de valoare de oferit grupului;
- E. Capacitatea mea de a merge până la capăt are mult de a face cu eficiența personală;
- F. Sunt pregătit să fac față unei nepopularității temporare dacă rezultatele merită;
- G. Pot, de obicei, să simt ce este realist și ce va funcționa ;
- H. Pot oferi o analiză logică pentru opțiunile alternative fără a fi părtinitor.

2. Dacă aș avea un posibil dezavantaj pentru lucrul în echipă, acela ar fi că:

- A. Nu mă simt bine decât dacă întâlnirile sunt bine structurate și controlate și în general bine orientate;
- B. Am tendința de a fi prea generos către cei care au un punct de vedere corect care nu a fost apreciat corespunzător;
- C. Am tendința de a vorbi prea mult odată ce grupul ajunge la discuții despre noi idei;
- D. Perspectiva mea obiectivă face dificil să mă alătur cu entuziasm colegilor mei;
- E. Uneori sunt văzut ca fiind autoritar dacă există un lucru care trebuie făcut;
- F. Îmi este greu să conduc din față, probabil pentru că sunt foarte receptiv la atmosfera de grup;
- G. Sunt predispus să mă pierd în idei care îmi apar și să pierd desfășurarea evenimentelor;
- H. Colegii mei au tendința să mă vadă că îngrijorându-mă degeaba pentru detalii și pentru posibilitatea ca lucrurile să meargă prost.

3. Când participi într-un proiect cu alte persoane:

- A. Reușesc să influențez oamenii fără a-i constrânge;
- B. Atenția mea previne multe greșeli;
- C. Sunt gata să fac presiuni pentru a fi sigur că întâlnirea nu devine o pierdere de timp și că nu pierde din vedere obiectivul;

- D. Se poate conta pe mine să contribui cu ceva original;
- E. Sunt întotdeauna pregătit să susțin o sugestie bună în interesul tuturor;
- F. Sunt doritor sau caut cele mai noi idei;
- G. Consider că pot ajuta să se ia deciziile corecte prin capacitatea mea de analiză;
- H. Se poate pune bază pe mine pentru organizarea lucrurilor esențiale.

4. Abordarea mea caracteristică a lucrului în echipă este:

- A. Mă interesează cunoașterea mai bună a colegilor mei;
- B. Nu sunt reticent în a contesta ideile altora sau în a mă afla în minoritate;
- C. De obicei găsesc o modalitate de a respinge afirmațiile incorecte;
- D. Cred că am talentul de a face lucrurile să meargă odată ce un plan a fost pus în aplicare;
- E. Am tendința de a evita ceea ce este evident și de a scoate la suprafață ceea ce este neașteptat;
- F. Aduc un strop de perfecționism în orice lucru pe care îl fac;
- G. Sunt pregătit să folosesc persoane din afara grupului;
- H. Sunt interesat de toate punctele de vedere, dar nu ezit când este vorba de luarea unei decizii.

5. Un proiect îmi aduce satisfacție pentru că:

- A. Îmi face plăcere să analizez situațiile și să iau în calcul toate variantele;
- B. Sunt interesat în găsirea celei mai practice soluții pentru o anumită problemă;
- C. Îmi place să simt că întrețin relații bune cu toți colegii;
- D. Pot avea o puternică influență asupra deciziilor luate;
- E. Pot întâlni oameni care pot avea ceva nou de oferit;
- F. Pot să fac oamenii să fie de acord asupra unei modalități de a acționa;
- G. Mă simt bine dacă pot acorda unei sarcini întreaga mea atenție;
- H. Îmi place să găsesc un domeniu care îmi stimulează imaginația.

6. Dacă primesc deodată o însărcinare dificilă, cu puțin timp la dispoziție și oameni dificili atunci:

- A. Am tendința să mă retrag într-un colț pentru a găsi o soluție de ieșire din impas;
- B. Aș fi gata să lucrez cu persoana care îmi arată cea mai bună abordare;
- C. Aș găsi o modalitatea de a reduce mărimea însărcinării, stabilind cum ar putea fiecare să contribuie cel mai bine;
- D. Simțul meu natural asupra managementului timpului ne-ar ajuta să respectăm programul;
- E. Consider că aș rămâne calm și mi-aș păstra capacitatea de a gândi corect;
- F. Aș păstra aceleași obiective în ciuda presiunilor;
- G. Aș fi pregătit să îmi asum responsabilitatea conducerii dacă aș simți că grupul nu progresează;
- H. Aș pune bazele unor discuții care să stimuleze apariția unor noi idei și punerea pe picioare a proiectului.

7. Privind problemele care pot apărea când lucrez în grup:

- A. Pot să îmi exprim nerăbdarea față de cei ce nu își realizează obiectivele;
- B. Alții mă pot critica pentru că sunt prea analitic și prea puțin intuitiv;
- C. Dorința mea de a mă asigura că totul este făcut bine poate întârzia desfășurarea evenimentelor;

- D. Am tendința să mă plictisesc ușor și să mă bazez pe unul sau doi membri pentru a mă entuziasma;
- E. Îmi vine greu să pornesc dacă obiectivele nu sunt clare;
- F. Uneori nu reușesc să explic și să clarific probleme complexe care îmi vin în minte;
- G. Sunt conștient că cer de la alții lucruri pe care eu nu le pot face ;
- H. Ezit să îmi impun punctul de vedere atunci când dau de o rezistență reală.

Interpretarea rezultatelor se face în doi pași:

Pasul 1 - Treceți punctajele acordate pentru fiecare secțiune în tabelul 5.6, iar apoi transcrieți-le în tabelul 5.7, unde adunați apoi punctele pe fiecare coloană, pentru a obține distribuția scorurilor totale ale rolurilor în echipă. Scorul cel mai mare obținut la un anumit rol (*rolul preferat*) arată cum individul respectiv poate contribui cel mai bine la activitatea echipei manageriale sau de proiect. Următorul scor obținut (mai mic) indică *rolul de rezervă* pe care individul respectiv și-l poate asuma dacă, echipa din care face parte nu mai are nevoie la un moment dat de rolul său preferat. Cele mai mici 2 scoruri indică rolurile deficitare ale individului respectiv.

Pasul 2 – Caracterizarea rolurilor (folosind explicațiile date în tabelul 9.2, 9.3, 9.4 și 9.5):

- rolul preferat;
- rolul de rezervă;
- rolurile deficitare (de evitat).

Tabel 9.2. Centralizarea răspunsurilor la întrebări – Foaie de răspuns

Secțiune	Răspuns							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								

Tabel 9.3. Foaia de analiză preliminară

Sect.	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
TOTAL								

Tabel 9.4. Norme pentru inventarul autopercepției

	Scăzut 0-33%	Moderat 33-66%	Înalt 66-85%	Foarte înalt 85-100%	Scorul mediu
IM	0-6	7-11	12-16	17-23	10,0
CO	0-6	7-10	11-13	14-18	8,8
SH	0-8	9-13	14-17	18-36	11,6
PL	0-4	5-8	9-12	13-29	7,3
RI	0-6	7-9	10-11	12-21	7,8
ME	0-5	6-9	10-12	13-19	8,2
TW	0-8	9-12	13-16	17-25	10,9
CF	0-3	4-6	7-9	10-17	5,5

Tabel 9.5. Caracterizarea rolurilor

Rol	Caracteristici	Slăbiciuni tolerate	Alocarea recomandată a sarcinilor
COORDONATOR CO	Matur, încrezător, bun conducător; clarifică obiectivele; promovează luarea deciziilor; delegă bine; știe care sunt punctele tari și punctele slabe ale echipei și se asigură că potențialul fiecărui membru este folosit la maxim.	Poate fi văzut ca manipulant; fuge de munca personală.	Ar trebuie să fie cea mai bună persoană pentru a coordona eforturile echipei; să se asigure că fiecare are un rol folositor și că echipa avansează către un scop comun.
FORMATORUL SH	Provocator, dinamic, lucrează bine sub presiune; efort și curaj pentru a depăși obstacolele; formează modul în care efortul de echipă este realizat, îndrumând atenția înspre obiective și priorități; caută să impună o formă discuțiilor grupului și un rezultat activităților grupului.	Poate provoca; poate rani sentimentele.	Ar trebui să fie persoana cea mai bună pentru a depăși obstacolele; creează un sens al urgenței și se asigură că discuțiile sunt transformate în acțiune.
CREATORUL PL	Creativ, imaginativ, neortodox; rezolvă probleme dificile; redefineste probleme; înaintează noi idei și strategii cu atenție specială către probleme majore și posibilele reușite ale problemei abordate de grup.	Ignora detaliile; prea ocupat pentru a comunica eficient.	Ar trebui să facă cea mai mare parte a rezolvarilor de probleme sau să răspundă de generarea de noi strategii sau probleme și să propună soluții restului echipei.

MONITOR EVALUATOR ME	Sobru, strategic, analitic; vede toate opțiunile; judecă precis; analizează probleme; evaluează idei și sugestii pentru ca echipa să poată lua decizii mai bune.	Nu are entuziasm și capacitatea de a motiva.	Ar trebui să fie responsabil pentru a se asigura că toate opțiunile care merită să fie luate în considerare; trebuie să aibă un rol cheie în planificare; un arbitru în caz de controversă.
INVESTIGATORUL DE RESURSE RI	Extrovertit, entusiastic, comunicativ; explorează oportunități, dezvoltă legături; explorează și raportează idei, evenimente și resurse din afara grupului; crează contacte externe care pot fi folositoare echipei; conduce negocieri.	Prea optimist; dar pierde din entuziasm odată ce primul val de entuziasm a trecut.	Ar trebui să fie responsabil pentru crearea contactelor externe și explorarea ocaziilor noi; are nevoie de o ocazie de a negocia, dar trebuie să raporteze grupului.
LUCRATORUL IN ECHIPA TW	Sușține membrii în punctele tari; îi ajută în punctele slabe, îmbunătățind comunicarea în cadrul grupului și spiritul de echipă în general.	Indecis în situații care necesită decizii rapide.	Ar trebui să joace un rol flexibil, folosind calitățile sale pentru a ajuta cu laturi ale lucrului pe care alții nu le pot realiza. Ar trebui să folosească abilitățile interpersonale pentru a evita conflictele.
IMPLEMENTATORUL IM	Transformă concepte și idei în metode de lucru practice; asigură desfășurarea sistematică și eficiența a planurilor.	Relativ inflexibil. Reacționează lent la noi posibilități.	Ar trebui să fie organizator, responsabil pentru proceduri și pașii practici care trebuie luați înainte ca echipa să ia decizii importante.
FINISOR CF	Face sigur ca echipa să fie protejată de greșeli făcute prin comitere sau prin omitere; caută activ aspecte ale lucrului care au nevoie de mai multă atenție; menține un sens de urgență în echipă.	Are tendința de a lucra prea mult. Reacționează lent la noi posibilități.	Ar trebui să asigure că termenele și standardele calitative sunt respectate. Responsabil cu tratarea erorilor.

Chestionar de evaluare a nivelului inteligenței emoționale (IE)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85															

Suma	DA	NU
1 ~ 42		
42 ~ 85		

NR.

SEX	M	F

Vârsta:	
Naționalitatea:	
Domiciliul (cf. buletin)	Rural Urban
Profilul	

Chestionar: Evaluare stil Comunicare

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80

STIL	1	2	3	4

Chestionar: Testul Belbin

Secțiune	Răspuns							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Centralizarea răspunsurilor la întrebări -
Foaie de răspuns: Tabel 1

Transcrieți punctajele acordate pentru fiecare secțiune din Tabelul 1 în Tabelul 2, unde adunați punctele pe fiecare coloană, pentru a obține distribuția scorurilor totale ale rolurilor în echipă.

Foaie de analiză preliminară: Tabelul 2

Secțiune	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Total								

Anexa 6– Fișa cu centralizarea datelor Excel pentru cele patru chestionare utilizate

Chestionarul MPQ

Variabile							Date Intraire				
Subiectul	Varsta	Sex	Nationalitate	Domiciliu		Profil	Chestionarul 1				
				Urban	Rural		CE	O	SI	ES	F
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
n											

Chestionarul pentru evaluarea stilului de comunicare

Variabile						Date Intraire					
Subiectul	Varsta	Sex	Nationalitate	Domiciliu		Profil	Chestionarul 2				
				Urban	Rural		S1	S2	S3	S4	SUM. INT
1											40
2											40
3											40
4											40
5											40
6											40
7											40
8											40
9											40
10											40
11											40
12											40
13											40
14											40
15											40
n											40

Chestionarul pentru evaluarea nivelului de inteligență emoțională

Variabile						Date Intraire					
Subiectul	Varsta	Sex	Nationalitate	Domiciliu		Profil	Chestionarul 3				
				Urban	Rural		1~42		42~85		SUM. INT
							DA	NU	DA	NU	
1											85
2											85
3											85
4											85
5											85
6											85
7											85
8											85
9											85
10											85
11											85
12											85
13											85
14											85
15											85
n											85

Testul Belbin - evaluarea auto-perceperii rolului potențial în echipă

Variabile							Date Intrare									
Subiectul	Varsta	Sex	Nationalitate	Domiciliu		Profil	Chestionarul 4									
				Urban	Rural		IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF	SUM. INT	
1																70
2																70
3																70
4																70
5																70
6																70
7																70
8																70
9																70
10																70
11																70
12																70
13																70
14																70
15																70
n																70

Anexa 7– Informarea respondenților francezi

Caractérisation du comportement individuel et la taille du groupe en termes de diversité culturelle

Pour réaliser la caractérisation du comportement individuel et la taille du groupe, vous êtes priés de remplir 4 questionnaires (au début et à la fin des activités déroulées à l'Université Polytechnique Timișoara).

Les questionnaires sont anonymes et envoyées par e-mail. L'enregistrement de vos réponses ne contient aucune information d'identification sur vous, à moins qu'une question ne vous ait été posée dans ce sens. Si vous avez répondu à un questionnaire utilisant des invitations, vous pouvez être assuré(e) que le code de l'invitation n'est pas enregistré avec votre réponse. Les invitations sont gérées dans une base de données séparée qui n'est mise à jour que pour indiquer si vous avez ou non utilisé votre invitation pour remplir le questionnaire. Il n'y a aucun moyen de faire le lien entre les invitations et les réponses enregistrées pour les questionnaires remplis.

Les 4 questionnaires à remplir sont:

- 1) Questionnaire sur la personnalité multiculturelle (Figure 1)

Lien: <http://www.unilim.fr/enquetes/index.php?sid=47234&lang=fr>

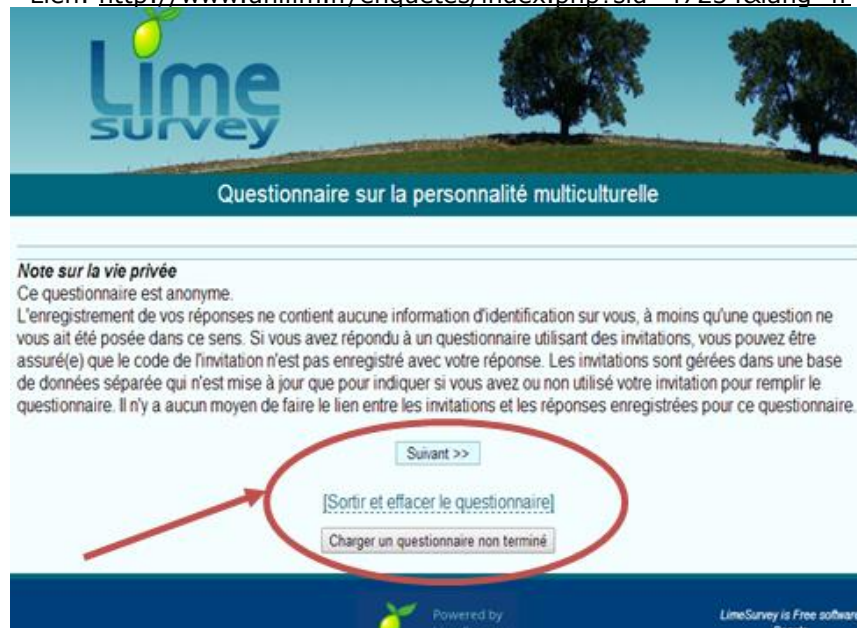


Fig. 1 Questionnaire sur la personnalité multiculturelle

Au début de chaque questionnaire, vous devez remplir une partie qui s'appelle IDENTIFICATION (les variables nécessaires, Figure 2).

The image shows a LimeSurvey questionnaire titled "Questionnaire sur la personnalité multiculturelle". At the top, there is a progress bar from 0% to 100%. Below it, the section is labeled "Identification". The form contains several fields:

- * Votre âge:** A text input field with a note: "Seuls les chiffres sont autorisés pour ce champ."
- * Votre sexe:** Radio buttons for "Femme" and "Homme".
- * Votre nationalité:** A text input field.
- * Vous vivez dans une zone:** Radio buttons for "Urbaine" and "Rurale".
- * Type de baccalauréat obtenu:** A text input field.

At the bottom of the form, there are navigation buttons: "<< Précédent" and "Suivant >>". A red circle highlights these buttons, and a red arrow points to the "Suivant >>" button. Below the navigation buttons, there are two more options: "[Sortir et effacer le questionnaire]" and "Reprendre plus tard". The footer of the page includes the LimeSurvey logo, "Powered by LimeSurvey", and "LimeSurvey is Free software. Donate".

Fig. 2 Les variables à remplir

Et ensuite, vous continuez à remplir les questionnaires. À la fin, quand vous avez tout fini à remplir, vous devez faire click sur «Suivant». Cette chose est valable pour tous les 4 questionnaires.

- 2) Questionnaire pour évaluer le style de communication (Figure 3).

Lien: <http://www.unilim.fr/enquetes/index.php?sid=31693&lang=fr>

The image shows a screenshot of a LimeSurvey questionnaire page. At the top, there is a header with the LimeSurvey logo and a landscape background. Below the header, the title 'Questionnaire pour évaluer le style de communication' is displayed. The main content area contains instructions: 'Choisissez la réponse qui vous caractérise le mieux ! Choisissez le plus spontanément possible. Il n'y a pas de mauvaises réponses.' Below this is a section titled 'Note sur la vie privée' with a paragraph of text explaining the anonymity of the survey. At the bottom of the main content area, there are three buttons: 'Suivant >>', '[Sortir et effacer le questionnaire]', and 'Charger un questionnaire non terminé'. A red circle is drawn around the last two buttons, and a red arrow points from the left towards this circle. The footer of the page includes the LimeSurvey logo, 'Powered by LimeSurvey', and 'LimeSurvey is Free software Donate'.

Fig. 3 Questionnaire pour évaluer le style de communication

- 3) Questionnaire pour évaluer le niveau d'intelligence émotionnelle (Figure 4)

Lien: <http://www.unilim.fr/enquetes/index.php?sid=95953&lang=fr>



Lime survey

Questionnaire pour évaluer le niveau d'intelligence émotionnelle

Le questionnaire suivant concerne l'évaluation du niveau d'intelligence émotionnelle. Choisissez la meilleure réponse pour vous.

Note sur la vie privée
Ce questionnaire est anonyme.
L'enregistrement de vos réponses ne contient aucune information d'identification sur vous, à moins qu'une question ne vous ait été posée dans ce sens. Si vous avez répondu à un questionnaire utilisant des invitations, vous pouvez être assuré(e) que le code de l'invitation n'est pas enregistré avec votre réponse. Les invitations sont gérées dans une base de données séparée qui n'est mise à jour que pour indiquer si vous avez ou non utilisé votre invitation pour remplir le questionnaire. Il n'y a aucun moyen de faire le lien entre les invitations et les réponses enregistrées pour ce questionnaire.

Suivant >>

[Sortir et effacer le questionnaire]

Charger un questionnaire non terminé

Powered by LimeSurvey
LimeSurvey is Free software
Donate

Fig. 4 Questionnaire pour évaluer le niveau d'intelligence émotionnelle

4) L'Audit d'auto-perception de Belbin (Figure 5)

Lien: <http://www.unilim.fr/enquetes/index.php?sid=92956&lang=fr>



Fig.5 L'Audit d'auto-perception de Belbin

Pour des informations supplémentaires, vous êtes priés de contacter Mademoiselle Diana Popescu.

Courrier électronique: dianapopescu_tm@yahoo.com.

Anexa 8 – Lista acorduri Erasmus pentru echipa de proiecte investigată în cadrul Universității din Limoges



La base Curie rassemble des informations structurées sur les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche des pays étrangers. Plus d'informations : <http://www.diplomatie.gouv.fr>
Sursa: www.unilim.fr

Anexa 9 – Anca-Diana POPESCU: Lista lucrărilor științifice realizate**1. Lucrări științifice publicate în reviste indexate ISI**

-

2. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate ISI Proceedings

1. C.C. Aldea, **A.D. Popescu**, A. Draghici and G. Draghici (2012). "ICT Tools Functionalities Analysis for the Decision Making Process of Their Implementation in Virtual Engineering Teams", CENTERIS 2012 - Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2012 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, *Procedia Technology* 5 (2012), pp. 649 – 658, DOI: 10.1016/j.protcy.2012.09.072 (**Science Direct**, disponibilă online la: www.sciencedirect.com; **ISI Proceedings**: http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=R2h5CIFuZk9hmQfHW2I&page=1&doc=1)
2. V. Duran and **A.D. Popescu** (2013). "The challenge of multicultural communication in virtual teams", în *Andreea Iluzia Iacob (editor)*, 2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM 2013), *Procedia Social and Behavior Sciences Journal* (ISSN 1877-0428), *Volume 109*, 8 January 2014, pp. 365-369, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.473 (**Elsevier, ScienceDirect, ISI Proceedings**).
3. L.M. Gogan, **A.D. Popescu** and V. Duran (2013). "Misunderstandings between cross-cultural members within collaborative engineering teams", în *Andreea Iluzia Iacob (editor)*, 2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM 2013). *Procedia Social and Behavior Sciences Journal* (ISSN 1877-0428), *Volume 109*, 8 January 2014, pp.370-374, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.474 (**Elsevier, ScienceDirect, ISI Proceedings**).
4. **A.D. Popescu**, S. Suci and M.G. Raoult (2013). "Intercultural competences in collaborative teams", 7th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 10-11 October 2013, <http://inter-eng.upm.ro/2013/call-for-papers.html>). *Procedia Technology Journal*, ISSN 2212-0173, Vol. 12/2014, pp. 577-582, DOI: 10.1016/j.protcy.2013.12.532 (**Elsevier, ScienceDirect, ISI Proceedings**).

3. Lucrări științifice publicate în reviste de specialitate indexate BDI

1. **A.D. Popescu**, C.C. Aldea and A. Draghici (2012). "A Possible Approach of the Cultural Aspects Diagnosis in Collaborative Virtual Teams", ANNALS of the ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering. Vol. XXI(XI), 2012, nr. 1, ISSN 1583 – 0691, pp. 5.82 – 5.90. (CNCSIS B+, Ulrichsweb, ICAAP, Index Copernicus, Google Scholar, International Impact Factor Services, OCLC WorldCat)
2. C.C. Aldea, **A.D. Popescu** and A. Draghici (2012). "Defining the Decision Making Process of Choosing the Right Software Solution for Virtual Teams", ANNALS of the ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering. Vol. XXI(XI), 2012, nr.1, ISSN 1583 – 0691, pp. 5.1 – 5.9. (CNCSIS B+, Ulrichsweb, ICAAP, Index Copernicus, Google Scholar, International Impact Factor Services, OCLC WorldCat).

3. **A.D. Popescu** (2013). "A proposed methodology for identifying multicultural skills in heterogeneous groups", în Ioan Abrudan, Josef Zimmermann, Ovidiu Nicolescu and Lars Hulgard (Eds.), 12th International Symposium in Management: Challenges and Innovation in Management and Leadership (SIM 2013, 11-12 October 2013), *Procedia Social and Behavior Sciences Journal* (ISSN 1877 - 0428), Vol. 124 (2014), pp. 504-513, 20 March 2014, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.513 (*Elsevier, ScienceDirect and Google Scholar*).
4. A. Draghici, **A.D. Popescu** and L.M. Gogan (2013). "Monitoring organization performance - a conceptual model", în Ioan Abrudan, Josef Zimmermann, Ovidiu Nicolescu and Lars Hulgard (Eds.), 12th International Symposium in Management: Challenges and Innovation in Management and Leadership (SIM 2013, 11-12 October 2013), *Procedia Social and Behavior Sciences Journal* (ISSN 1877 - 0428), Vol. 124 (2014), pp. 544-551, 20 March 2014, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.518 (*Elsevier, ScienceDirect and Google Scholar*).
5. **A.D. Popescu**, C. Borca and V. Baesu (2014). "A Study on multicultural personality", *Cross-Cultural Management Journal Biannual Journal of culture management* edited by Romanian Foundation for Business Intelligence, CMJ 30, Volume XVI, Issue 5/2014, ISSN-L: 2286-0452, pp. 146-156 (*RePEC, EconPapers, ULRICH'S- Periodicals Directory, CEEOL (Central and Eastern European Online Library), EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, EuroInternet - The World Wide Web Virtual, NewJour - Electronic Journals & Newsletters și ScienceCentral.com - All about science*).
6. Z.B. Farkas, V. Baesu and **A.D. Popescu** (2014). "Research on human resources motivation and satisfaction", *Cross-Cultural Management Journal Biannual Journal of culture management* edited by Romanian Foundation for Business Intelligence, CMJ 30, Volume XVI, Issue 1/2014, ISSN-L: 2286-0452, pp. 89-109 (*RePEC, EconPapers, ULRICH'S- Periodicals Directory, CEEOL (Central and Eastern European Online Library), EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, EuroInternet - The World Wide Web Virtual, NewJour - Electronic Journals & Newsletters și ScienceCentral.com - All about science*).
7. C. Borca, **A.D. Popescu**, M. Sirbu (2014). "Study on communication team's members roles", *Network Intelligence Studies, Biannual journal of a collaborative and innovative conscience - a supplement of the Cross-Cultural Management Journal - NIS 3, Volume II, Issue 3/2014*, ISSN-L: 2344- 1722, pp. 15-20 (*RePEC, EconPapers, ULRICH'S- Periodicals Directory, CEEOL (Central and Eastern European Online Library), EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, EuroInternet - The World Wide Web Virtual, NewJour - Electronic Journals & Newsletters și ScienceCentral.com - All about science*).
8. **A.D. Popescu**, C. Borca, G. Fistis and A. Draghici (2014). "Cultural diversity and differences in cross-cultural project teams", *CENTERIS 2014 - Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*, 15-17 October 2014, Troia, Portugal, (<http://centeris.eiswatch.org/>), *Procedia Technology* 16(2014), pp. 525-531, (*Science Direct, disponibilă online la: www.sciencedirect.com*)
9. A. Draghici, **A.D. Popescu**, G. Fistis and C. Borca (2014). "Behaviour attributes that nurture the sense of E-learning community", *CENTERIS 2014*

- Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, 15-17 October 2014, Troia, Portugal, (<http://centeris.eiswatch.org/>), Procedia Technology 16(2014), pp. 745 - 754. (Science Direct, disponibilă online la: www.sciencedirect.com).

4. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate BDI

1. **A.D. Popescu**, C.C. Aldea and A. Draghici (2012). "Managing Diversity in International Projects: Challenge or Need?", în I.Abrudan, I.V. Sucala, F. Lungu, C.C. Otel (editori), Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering, International Management Conference "A new dilemma: between East and West", Todesco Publishing House, ISSN 2247 - 8639, ISSN-L 2247-8639, pp. 105-110. (CNCSIS B+, Ulrich's data base, EBSCO, Index Copernicu, Cabell's Directories) <http://rmee.org/abstracting.htm>
 2. **A.D. Popescu**, C.C. Aldea and A. Draghici (2012). "Misunderstandings in collaborative engineering teams - a way for improving knowledge sharing and interaction", în R. Nistor, M. Zaharia, C. Gavrea (editori), 5th Conference on Managerial Challenges of the Contemporary Society (MCCS 2012), Cluj Napoca, Romania, vol. 4 (ISSN 2069-4229), pp. 106-109, Editura Risoprint (Central and Eastern European Online Library - CEEOL) <http://www.ceeol.com/asp/issuedetails.aspx?issueid=5a735dd8-9278-4c3b-8fe3-5587c11681e9&articleId=e1d07ecf-4583-4814-a6ef-9b012b6234e4>
 3. C.C. Aldea, **A.D. Popescu** and A. Draghici (2012). "Information and communication technologies support for building trust in virtual teams", în R. Nistor, M. Zaharia, C. Gavrea (editori), 5th Conference on Managerial Challenges of the Contemporary Society (MCCS 2012), Cluj Napoca, Romania, vol. 3, p. 13 - 17, Editura Risoprint (Central and Eastern European Online Library - CEEOL) <http://www.ceeol.com/asp/issuedetails.aspx?issueid=ae92bd90-ae56-44bb-972c-e52aaa576f17&articleId=15db47fd-80b7-4557-b600-ef65c574494d>
- #### 4. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale (Proceedings) din străinătate
1. C.C. Aldea, **A.D. Popescu**, A. Draghici and G. Draghici (2012). "Information technology solutions for a collaborative environment dedicated to virtual project teams", în Ilie-Zudor, E., Gentili, A., Filos, E., Nagy-Rothengass, M., & Fiala, A. (editori), 14th International Conference on Modern Information Technology in the Innovation Processes of the Industrial (MITIP 2012), Hungarian Academy of Sciences, Computer and Automation Research Institute, ISBN 978-963-311-373-8, pp. 595-604.
 2. D.B. Mirsu and **A.D. Popescu** (2012). "Cultural diversity in lifelong learning projects in higher education", în „E” Era & Higher Education , S. Avasilcai, A. M. Tjoa, C.A. Hutu and E. Weippl (editori), Proceedings of the 7th International Conference Quality Management in Higher Education 2012 (QMHE 2012), editat de Austrian Computer Society, Österreichische Computer Gesellschaft 2012, ISBN 978-3-85403-291-5, pp. 377-382.
 3. D.B. Mirsu, G. Prostean and **A.D. Popescu** (2012). "Quality Improvement in Higher Education using Six Sigma", în „E” Era & Higher Education , S.

- Avasilcai, A. M. Tjoa, C.A. Hutu and E. Weippl (editori), Proceedings of the 7th International Conference Quality Management in Higher Education 2012 (QMHE 2012), editat de Austrian Computer Society, Österreichische Computer Gesellschaft 2012, ISBN 978-3-85403-291-5, pp. 437-442.
4. **A.D. Popescu** and S. Suci (2014). "A proposed approach for the intercultural competences", Proceedings of the 11th International Conference „Efficiency and Responsibility in Education 2014” (ERIE 2014, 5th - 6th June 2014, Praga, Czech Republic <http://erie.pef.czu.cz/>), ISBN 978-80-213-2468-8, pp. 587 - 594, (Thomson Reuters ISI Index to Social Sciences & Humanities Proceedings (ISSHP) and the Thomson Reuters ISI Index to Social Sciences & Humanities Proceedings (ISSHP/ISI Proceedings).
 5. **A.D. Popescu**, R. Sirbu, S. Suci and A. Draghici (2014). "Cultural Diversity and Competences in Project Teams", ECMLG 2014 - 10th European Conference on Management Leadership and Governance, 13-14 November 2014, Zagreb, Republic of Croatia (<http://academic-conferences.org/ecmlg/ecmlg2014/ecmlg14-abstracts.htm>), Proceedings ISBN978—1-910309-75-9, ISSN 2049-9021, pp.497-505.

6. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice

1. **A.D. Popescu** and C. Borca (2013). "Communication process and styles in work groups", Proceedings of the 1st International Conference for Doctoral Students (IPC Sibiu, 22-23 November 2013, ISSN 2344 - 3448), pp. 344-349.
2. C. Borca and **A.D. Popescu** (2013). "Develop an organizational communication strategy based on establishing the role of each communication team's employee", Proceedings of the 1st International Conference for Doctoral Students (IPC Sibiu, 22-23 November 2013, ISSN 2344 - 3448), pp. 43-48.
3. **A.D. Popescu**, A. Draghici and I.D. Stef (2013). "Intercultural competence for collaboration in multicultural virtual teams", în Ioan Boldea, P. D. Brindasu, L.D. Beju (editori), Proceedings of the 6th International Conference on Manufacturing Science and Education (MSE 2013, 12-15 June 2013, ISSN 1843 - 2522), Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, pp. 477 - 480.
4. **A.D. Popescu**, A. Draghici and Stef, I.D., (2013). "Cultural behaviour description using the multicultural personality questionnaire (MPQ)", în R. Nistor, M. Zaharia, C. Gavrea (editori) 6th Conference on Managerial Challenges of the Contemporary Society (MCCS 2013), Cluj Napoca, Romania, Vol. 6, (ISSN 2069 - 4229), pp.54-59, Editura Risoprint.
5. **A.D. Popescu**, A. Nodea, S. Suci and C. Borca (2014). "Cultural diversity evaluation in educational learning groups", 8th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 9-10 October 2014, Tg. Mures, Romania <http://www.inter-eng.upm.ro/2014/>).
6. R. Sirbu, A. Draghici, **A.D. Popescu** and C. Borca (2014). "A study on Romania sustainable development", 8th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 9-10 October 2014, Tg. Mures, Romania <http://www.inter-eng.upm.ro/2014/>).