

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN OPERATIONAL UNITS FROM AN INTERCULTURAL PERSPECTIVE: PRACTICAL IMPLICATIONS OF GROUPS THEORY

CODREANU Aura

Regional Department of Defense Resources Management Studies, Braşov

Abstract: *The appropriate integration of intercultural aspects within the general framework of human resource management involves taking some important decisions concerning the establishment of an appropriate organizational structure, as well as its staffing. Hence, the aim of this article is to overview a series of constraints derived from the theory of group dynamics that have an important say in the selection and recruitment of the persons to fill in the positions of intercultural specialists and experts.*

Keywords: human resources, intercultural, organization, staffing

1. Introducere

Demersurile de constituire a unui centru de expertiză în analiza, dezvoltarea, implementarea și evaluarea competențelor interculturale necesare derulării optime a misiunilor multinaționale de către unitățile operaționale trebuie să ia în calcul nu numai condiționările generate de tipul de arhitectură organizațională în cadrul căreia trebuie să funcționeze respectivul centru ori pe cele proprii structurii de tip rețea. Din punctul nostru de vedere, procese precum comunicarea în cadrul structurii, fluxul informațional stabilit atât între aceasta și alte structuri cu relevanță pentru activitățile ce vor fi desfășurate de membrii ei, cât și între acest centru de expertiză și unitățile operaționale, dezvoltarea de instrumente de lucru specifice, consecvența activităților, corelarea rezultatelor în servicii adaptate/adaptabile nevoilor beneficiarilor direcți sunt marcă a funcționării coerente a acestei structuri.

În consecință, pentru îndeplinirea unei asemenea condiții fundamentale considerăm că este nevoie de un număr optim de membri, de stabilirea gradului de specializare a grupului în funcție de avantajele și dezavantajele generate de acesta, precum și rolurile generice pe care membrii grupului

trebuie să le îndeplinească pentru o funcționare adecvată a acestuia. Cele trei cerințe pot fi realizate doar ținând cont de două aspecte esențiale: necesitatea facilitării unor interacțiuni coordonate între membri în absența unui centru de putere în sensul birocratic al cuvântului și posibilitatea ca structura de tip rețea să acționeze ca un agent al schimbării [1] în cadrul sistemului de apărare în condițiile în care, în opinia noastră, atingerea obiectivelor din Strategia de Transformare presupune în afară de îmbinarea adecvată a abordării teoretice cu cea practică și elaborarea de soluții care să nu pornească de la ipoteza implicită conform căreia structura de tip birocratic specifică mediului militar impune o abordare canonică, imuabilă.

Prin urmare, vom raporta demersurile de investigație la teoria grupurilor astfel încât, în funcție de informațiile de ordin teoretic, să putem începe demersurile în vederea propunerii unei organigrame viabile pentru stabilirea unei structuri de tip rețea. În acest fel, sperăm să aducem o contribuție folositoare în ceea ce privește un aspect neglijat în soluțiile practice oferite de diverși autori [2] referitoare la constituirea și funcționalitatea rețelelor ca structuri organizaționale atât din punct de vedere al numărului de membri, cât și al rolurilor pe care aceștia trebuie să și le asume dacă se dorește constituirea unui grup de lucru funcțional.

2. Numărul optim de membri într-un grup de lucru

Specialiștii în teoria grupurilor [3], dar și în management organizațional [4] atrag atenția asupra faptului că mărimea unui grup este determinată de tipul de sarcină pe care acesta trebuie să-l ducă la îndeplinire. Când mărimea grupului este prea mare sau prea mică în comparație cu sarcina alocată, atunci modalitatea de ducere la îndeplinire a respectivei sarcini va avea de suferit. Mai mult decât atât, există o serie de avantaje și dezavantaje legate de stabilirea unui număr optim de membri al unei rețele organizaționale care să se ocupe de gestiunea resursei umane din unitățile operaționale din perspectivă interculturală [5]. Vom încerca în cele ce urmează să aducem în prim plan o serie de propuneri avansate de specialiștii în domeniul dinamicii grupurilor, precum și implicațiile acestora asupra unor variabile precum procesul de comunicare, procesul de luare a deciziilor, capacitatea de analiză și de elaborare de soluții creative.

Raportat la practica organizațională, unii experți consideră că dacă se dorește o implicare cât mai mare din partea membrilor unui grup de lucru, numărul optim de indivizi din cadrul acestuia este cuprins între cinci și șapte. Alții [6] apreciază că un număr de nouă membri este mai mult decât suficient deoarece o asemenea cifră permite un număr echilibrat de inputuri din partea indivizilor, un număr mai mic de predispoziții perceptivă, o capacitate crescută de analiză a tuturor punctelor de vedere. Un număr mai mic de nouă membri în cadrul unui grup poate conduce la un sentiment de auto mulțumire

cu implicații directe asupra gradului de motivare și de implicare în rezolvarea sarcinilor.

Alte opinii [7] referitoare la numărul optim de membri într-un grup de lucru iau în calcul scopul constituirii grupului, subliniind următoarele aspecte: abordările logice necesită un grup alcătuit din trei persoane; găsirea de soluții alternative la diverse probleme impune un număr de șase membri; un grup de intervenție impune maximum șapte membri; necesitatea confruntării unor opinii și puncte de vedere foarte diferite necesită un număr de douăsprezece persoane; reuniunile de informare și discuții solicită cincisprezece membri.

În situațiile în care avem un număr mare de membri în cadrul unui grup [8], cumulul de resurse (energie, competență, experiență) permite atât stabilirea și realizarea unor obiective ambițioase, cât și posibilitatea abordării adecvate a situațiilor dificile [9]. În plus, diversitatea rolurilor [10], permite respectivelor grupuri stabilirea de conexiuni cu rețelele sociale relevante pentru activitățile grupului. Aceeași diversitate poate acționa însă și ca un dezavantaj major pentru grupurile mari din punct de vedere al unei coordonări deficitare și al efectelor directe ale acesteia asupra procesului de comunicare, a distribuirii sarcinilor, a sincronizării activităților desfășurate [11]. Astfel, cu cât grupul este mai mare, cu atât aportul membrilor la deciziile de grup se diminuează, fiind favorizat leadershipul de tip autoritar. Prin urmare, abordarea problemelor se face din unghiuri foarte diferite, iar predilecția către stereotipizarea membrilor grupului este foarte mare. De asemenea, percepția asupra realității este de multe ori distorsionată în grupurile extinse. Trebuie reținut și faptul că grupurile mari necesită reguli și proceduri de organizare și funcționare și, chiar și în condițiile existenței acestora, procesul de luare a deciziilor este cu mult încetinit față de grupurile cu număr restrâns de membri. Cu cât grupul este mai mare, cu atât satisfacția legată de sarcinile primite este mai mică, iar nivelul de productivitate scade. Spre exemplu, rezultatele unui grup de douăsprezece persoane sunt mai puțin satisfăcătoare decât cele obținute de două grupuri a câte șase persoane fiecare. Nu în ultimul rând, chiulul social este un fenomen des întâlnit în grupurile mari datorită descreșterii gradului de coeziune și a apariției tensiunilor generate de rolurile auto-asumate sau delegate.

Ținând cont de toate aspectele de mai sus, pot fi descrise [12] următoarele grupuri de lucru:

- Între două și șase persoane, grupul de lucru nu necesită o structură organizatorică fixă. Prin urmare asumarea rolului de leader se face în funcție de contextele cu care se confruntă respectivul grup.
- Între șapte și douăsprezece persoane apare diferențierea rolurilor, iar numărul interacțiunilor directe descrește.
- Între douăsprezece și douăzeci și cinci de persoane diferențierea rolurilor este absolut necesară. Totodată, apar subgrupurile, iar interacțiunea directă este tot mai dificilă.

- Grupurile mai mari de douăzeci și cinci de persoane necesită un leadership puternic. Mulți dintre membrii grupului intră într-o stare de relativă anonimitate. De asemenea, stereotipizarea și conflictele sunt mai frecvente.

O altă perspectivă care trebuie avută în vedere în identificarea numărului optim de membri este cea complexității interacțiunilor dintre aceștia. Redăm mai jos o modalitate numerică de raportare la interacțiunile dintre membrii unui grup din două perspective. Tabelul nr. 1 [13] redă numărul de interacțiuni intergrupale individ- individ în funcție de dimensiunea grupului, iar *Tabelul nr. 2* [14] calculează numărul de interacțiuni intergrupale individ- diadă/triadă, tetradă, etc. raportat la aceeași variabilă.

Prin prezentarea cifrelor de mai jos dorim să demonstrăm încă o dată importanța pe care o are stabilirea numărului optim de membri în cadrul centrului de expertiză pe care îl propunem din punct de vedere al necesității coordonării eficiente a acestora. Totodată, dorim să subliniem importanța necesității abordării complexității procesului de comunicare generat de numărul de participanți ca avantaj în înțelegerea setului de roluri prin care fiecare membru al grupului va fi definit din punct de vedere al apartenenței și funcționalității organizaționale, precum și al fluxului informațional generat de respectivele roluri [15]. În acest sens reamintim doar concluziile cercetărilor în domeniul gestiunii echipelor de lucru conform cărora, cu cât complexitatea sarcinilor pe care un grup le are de îndeplinit, cu atât crește necesitatea interacțiunilor dintre membrii grupului [16]și, în cazul nostru, nevoia coordonării.

Formulă calcul interacțiuni intergrupale de la individ la individ	Nr. membri grup	Număr interacțiuni intergrupale	Formulă calcul interacțiuni intergrupale individ- diadă/triadă, tetradă, etc.	Număr membri grup	Număr interacțiuni intergrupale
$\frac{n(n-1)}{2}$ unde n= nr. membri grup	n=3	3	$\frac{3^n - 2^{n+1} + 1}{2}$ unde n= nr. membri grup	n=3	6
	n=4	6		n=4	25
	n=5	10		n=5	90
	n=6	15		n=6	301
	n=7	21		n=7	966
	n=8	28		n=8	3.085
	n=9	36		n=9	9.330
	n=10	45		n=10	28.501
	n=11	55		n=11	86.526
	n=12	66		n=12	261.625
				n=13	788.970
				n=14	2.375.101
				n=15	7.141.686

	n=13	78		n=16	21.457.825
	n=14	91		n=17	64.441.010
	n=15	105		n=18	193.448.101
	n=16	120		n=19	580.606.446
	n=17	136		n=20	1.742.343.6
	n=18	153			25
	n=19	171			
	n=20	190			

Tabel nr. 1: Număr de interacțiuni intergrupale în funcție de dimensiunea grupului

Tabel nr. 2: Număr de interacțiuni intergrupale individ-diadă/triadă, tetradă, etc. în funcție de dimensiunea grupului

Ținând cont de informațiile de mai sus, considerăm că numărul optim de membri pentru constituirea unui centru de expertiză în managementul problemelor de ordin intercultural în cadrul unităților operaționale ar trebui să includă între șapte și doisprezece membri. În acest fel, problema coordonării prin intermediul unui leadership participativ ca și condiție de bază a funcționării unei structuri de tip rețea poate fi eficient și adecvat rezolvată.

2. Gradul de specializare a grupului

Ține deja de domeniul evidenței argumentul conform căruia pentru o bună funcționare a grupului, membrii acestuia trebuie să aibă competențele necesare. În plus, identificarea membrilor trebuie să țină cont atât de exigențe de performanță tehnică (cunoștințe, abilități practice) cât și de condiții preliminare de performanță interpersonală (motivație și capacitate de lucru în echipă) [17] cu atât mai mult cu cât un grad ridicat de interdependență a sarcinilor impune o complementaritate a abilităților și competențelor membrilor unei echipe [18].

În acest sens, în constituirea grupului de lucru ca parte esențială a structurii de tip rețea de gestiune a problemelor de ordin intercultural în cadrul unităților operaționale trebuie luat în calcul gradul de omogenitate sau eterogenitate al respectivului grup din punct de vedere al abilităților celor care îl compun. Aceasta este cu atât mai important cu cât găsirea unei combinații echilibrate are o influență directă asupra performanței de grup. Astfel, în cadrul unui grup omogen, diferențele de opinie sunt mai puține decât într-unul eterogen și, implicit, posibilitatea apariției conflictelor sau a problemelor de comunicare cu mult diminuată. Cu toate acestea, omogenitatea grupului reprezintă un atuu în cazul sarcinilor care necesită cooperare și un proces decizional accelerat. În schimb, cu cât diversitatea din punct de vedere al specializărilor este mai mare, cu atât crește capacitatea de analiză obiectivă a informațiilor și de găsire de soluții creative. De asemenea, aceeași

caracteristică incită la dialog, posibil la conflict, ceea ce constituie un avantaj pentru identificarea soluțiilor celor mai viabile [19].

Cu toate acestea, gradul de diversitate trebuie să fie dat de sarcinile ce revin grupului, iar cel ales sau desemnat ca lider trebuie să fie persoana cea mai competentă din cadrul grupului [20]. Din acest punct de vedere, considerăm că gradul de specializare al grupului va putea fi stabilit doar în urma analizei implicațiilor pe care conceptele specifice managementului resursei umane îl au asupra abordării problemelor de ordin intercultural în cadrul și în beneficiul unităților operaționale. Prin urmare, vom detalia aspectele referitoare la nivelul de omogenitate sau de eterogenitate al grupului de expertiză în probleme interculturale în capitolul următor. Trebuie să reținem însă următorul aspect: sarcinile de lucru care necesită raționamente convergente impun crearea de grupuri omogene, iar cele ale căror realizare presupune utilizarea de raționamente divergente solicită crearea de grupuri eterogene [21]. În ceea ce ne privește, realizarea unui echilibru și în această privință este necesară și trebuie impusă ca cerință fundamentală.

4. Rolurile individuale din cadrul grupului

Eficiența unui grup de lucru depinde într-o măsură foarte mare de interacțiunea dintre membrii săi, interacțiune condiționată de setul de roluri pe care fiecare membru trebuie să îl îndeplinească [22]. Astfel, conform teoriei rolurilor dezvoltate de Belbin [23], cunoașterea și asumarea unor roluri specifice și o combinație optimă a acestora poate genera un grup organizațional funcțional. Modelul propus de teoreticianul menționat anterior descrie două modele comportamentale denumite „roluri de echipă”, grupate astfel: roluri orientate spre conducere (leading), roluri orientate spre acțiune (acting), roluri cerebrale (thinking), roluri orientate spre oameni (socializing).

Important de menționat este faptul că, în urma cercetărilor efectuate de Belbin, a rezultat următoarea concluzie: indiferent de atuurile personale pe care le poate avea un angajat, precum experiență profesională, carismă, incapacitatea acestuia de a-și asuma unul dintre cele două roluri va prejudicia rezultatul final al echipei. Acest aspect este deosebit de important de reținut în ceea ce privește structura noastră de tip rețea, deoarece atrage atenția asupra unor principii de bază care trebuie respectate în constituirea echipei.

Redăm mai jos cele două modele comportamentale alături de descrierea lor, înainte de a face remarcile de rigoare referitoare la modalitățile de realizare a unui echilibru în cadrul grupului de lucru ce va constitui nucleul centrului de expertiză pentru care pledăm.

Tipologie (model comportamental)	Rol	Descriere
Roluri orientate spre conducere (leading)	Coordonatorul (Co-ordinator)	<p>Este o persoană calmă, sigură pe sine și cu încredere în forțele proprii.</p> <p>Controlează modul în care echipa înaintea spre îndeplinirea obiectivelor, știe care sunt punctele forte și punctele slabe ale echipei și se asigură că este valorificat potențialul fiecărui membru. Bun conducător, știe să deleage eficient.</p> <p>Poate fi socotit manipulativ. Nivelul de inteligență și creativitate este mediu.</p>
	Formatorul (Shaper)	<p>Este o persoană dinamică, extrovertită.</p> <p>Găsește modalitățile prin care să canalizeze eforturile echipei, atrage atenția asupra obiectivelor și priorităților și impune o anumită imagine a echipei. Este motivat, rezistent la stres, știe să depășească obstacolele.</p>
	Cel care implementează (Implementer).	<p>Este nerăbdător și poate răni sentimente.</p> <p>Este tipul conservator, metodic, ce-și duce la îndeplinire sarcinile cu conștiinciozitate.</p> <p>Transformă idei și concepte în acțiuni practice, duce la bun sfârșit planurile. Este un bun organizator, bazându-se pe muncă asiduă și autodisciplină.</p>
Roluri orientate spre acțiune (acting)	Finalizatorul (Completer Finisher)	<p>Este relativ inflexibil, nu agreează ideile noi, netestate încă.</p> <p>Este o persoană extrem de riguroasă, ordonată, conștiincioasă.</p> <p>Este cel care asigură calitatea rezultatelor echipei, fiind responsabil de identificarea erorilor și de controlul de calitate.</p>
	Evaluatorul (Monitor Evaluator).	<p>Are tendința de a munci prea mult, de a nu ignora nici un detaliu indiferent de cât de nesemnificativ ar fi acesta.</p> <p>Este o persoană sobră, prudentă, obiectivă.</p> <p>Analizează probleme, evaluează soluții astfel încât echipa să ia cele mai bune decizii.</p> <p>Analitic, rațional, nu se entuziasmează, nu știe să motiveze și îi lipsește creativitatea.</p>
	Creatorul (Plant).	<p>Este un individualist predispus la încălcarea regulilor.</p> <p>Avansează idei și strategii, are viziune de ansamblu și poate descoperi soluții neobișnuite.</p> <p>Inventiv, rezolvă probleme dificile.</p>
Roluri cerebrale (thinking)	Specialistul (Specialist).	<p>Este un visător, are foarte puțin spirit practic și ignoră regulile</p> <p>Furnizează informații tehnice, iar într-o discuție se află pe poziția profesionistului.</p> <p>Fiind foarte specializat, contribuția sa este limitată la domeniul său de activitate.</p>

Tipologie (model comportamental)	Rol	Descriere
Roluri orientate spre oameni (socializing)	Căutătorul de resurse (Resource Investigator)	Este caracterizat de curiozitate și entuziasm. Ca temperament este un extrovertit. Are bune abilități de comunicare. Explorează idei, resurse din afara grupului, creează un sistem de contacte și relații fiind un bun negociator. Îi plac provocările. Optimist, își poate pierde din entuziasm prea repede.
	Lucrătorul în echipă (Team Worker)	Este o persoană sociabilă, amabilă, sensibilă. Bun camarad, facilitează comunicarea și promovează spiritul de echipă. În condiții de criză nu are o poziție fermă.

Tabel. Nr. 3: Nouă modele comportamentale specifice grupurilor de lucru

Pornind de la tipologiile descrise mai sus, Belbin elaborează următoarea soluție de constituire a unei echipe funcționale:

- Un Coordonator (Co-ordinator) sau Formator (Shaper) (dar nu amândoi) este în poziția de lider.
- Un Creator (Plant) este folosit pentru stimularea ideilor.
- Un Evaluator (Monitor Evaluator) este folosit pentru a asigura calitatea rezultatelor.
- Există unul sau mai mulți: membri care implementează (Implementer), lucrători în echipă (Team worker), căutători de resurse (Resource investigator) sau finalizatori (Completer/finisher) pentru ca sarcinile să fie duse la îndeplinire.

Raportând informațiile de mai sus la scopul acestui articol, considerăm că singura completare pe care trebuie să o facem referitor la combinația optimă a membrilor echipei centrului expertiză pe care îl propunem în vederea integrării aspectelor de ordin intercultural în gestiunea resursei umane din unitățile operaționale este cea referitoare la tipul de lider de care este nevoie. Astfel, ținând cont de structura organizatorică de tip rețea pe care o considerăm drept cea mai adecvată modalitate de realizare a dezideratului mai sus amintit, precum și de faptul că o asemenea structură are ca implicită poziția de integrator, credem că, în termenii lui Belbin, echipa noastră are nevoie de un coordonator și nu de un formator.

5. Concluzii

În condițiile necesității tot mai stringente de elaborare a unor politici de personal în consonanță cu tendințele contemporane de raportare tot mai frecventă la competențe de ordin intercultural considerăm că abordarea gestiunii resursei umane din unitățile operaționale din perspectivă interculturală implică necesitatea identificării, pregătirii, încadrării, cooptării de specialiști, practicieni și teoreticieni cu experiență în management intercultural/ interacțiuni interculturale în structuri organizaționale care să fie flexibile și adaptabile contextelor generate de transformările din mediul internațional și de obligațiile asumate de către România față de instituțiile ce asigură securitatea și stabilitatea trans-frontalieră.

Trebuie remarcat faptul că acest articol este construit pe fondul unor articole precedente care analizează implicațiile aplicării principiilor unui management integrat al resurselor de apărare la nivelul unei arhitecturi organizaționale care să ofere un cadru integrat de analiză, dezvoltare, implementare și evaluare a competențelor interculturale necesare misiunilor multinaționale prin instrumente și programe adecvate. Din acestea a reieșit, neechivoc că o arhitectură organizațională de tip rețea poate aduce o contribuție semnificativă la îmbunătățirea capabilităților de învățare și perfecționare a competențelor de ordin intercultural la nivelul unităților operaționale. Ca urmare, am încercat să identificăm o serie de condiționări de ordin practic în dezvoltarea unei structuri de tip rețea în cadrul unui sistem în însăși esența sa birocratic. În această privință, am ajuns la stabilirea următoarelor cerințe fundamentale: necesitatea unei complementarități a pregătirii celor ce vor face parte din această rețea; apartenența membrilor rețelei la structuri diferite cu putere de decizie la nivel de sistem; necesitatea unei experiențe preliminare a respectivilor membri în medii multi sau interculturale; stabilirea unei comunicări de tip roată în care coordonarea să fie realizată prin intermediul unui integrator și a unor persoane cu rol de legătură.

Prin urmare, pornind de la investigația derulată în cadrul acestui articol și suprapunând-o pe cea a demersurilor anterioare am stabilit că numărul optim de membri pentru funcționarea adecvată a rețelei propuse trebuie să fie între șapte și doisprezece, iar rolurile acestora să fie definite în funcție de soluția și descrierile oferite de teoreticianul M. Belbin.

Există însă o serie de aspecte referitoare la constituirea unui centru de expertiză în problemele interculturale la nivelul unităților operaționale pe care ne propunem să le abordăm în articole viitoare. Acestea țin spre exemplu de durata de timp necesară constituirii unei arhitecturi organizaționale de tip rețea, modalitățile practice de interrelaționare a membrilor acesteia date fiind condiționările ce stau la baza unei asemenea structuri, nivelul acesteia de autonomie în raport cu factorii importanți de decizie din cadrul sistemului de

apărare și implicit structura/structurile cărora li se subordonează. Referitor la aceste detalii, apreciem că ele trebuie și pot fi abordate doar în momentul în care soluția pe care o avansăm în vederea unei mai bune gestionări a resursei umane din unitățile operaționale din perspectivă interculturală este pusă în discuție și acceptată ca o modalitate viabilă de integrare și valorificare a unei experiențe deja existente la nivelul armatei în ceea ce privește relațiile interculturale ca parte a misiunilor multinaționale.

NOTE BIBLIOGRAFICE

- [1] Adaptăm ideea de rețea ca agent al schimbării pornind de la concluziile cercetărilor în domeniul teoriei grupurilor generate de teoria câmpurilor formulată de Lewin și conform cărora grupul restrâns poate juca rolul de agent al schimbării în cadrul unei colectivități (în Visscher, P., Neculau, A. (coord.)- *Dinamica grupurilor*, Polirom, București, p. 17)
- [2] Graen, G. B., Graen, J. A. - *Sharing Network Leadership*, Information Age Publishing, 2006; Graen, G. B.- *New frontiers of leadership*, Information Age Publishing, 2004, pp. 225-247
- [3] Douglas, T.- *Groupwork practice*, 1976; Race, P.- *500 Tips On Group Learning*, Kogan Page Limited, London, 2000, p. 33
- [4] Naylor, J.- *Management*, Ed. A II-a, Pearson Education Limited, 2004, p.404; Daft, R. L.- *Organization Theory and Design*, Ed. a V-a, Cengage Learning, 2008, p. 120
- [5] Vecchio, R. P.- *Organization Behavior*, Ed. A III-a, Fort Worth Texas, The Dryden Press, 1996, p. 446-447; Jaques, D.- *Learning In Groups: A Handbook For Improving Group Work* , Ed. A III-a, Kogan Page, 2000, pp. 7-8
- [6] Vorrath, H., H., Brendtro, L. K.- *Positive Peer Culture*, Aldine de Gruyter, 1985, p. 52
- [7] Onuț, Ghe.- Noțiuni generale despre grupuri (small groups) și utilizarea grupurilor, Note de curs Masterat În Gestiunea Și Dezvoltarea Resursei Umane, Anul II, 2009/ 2010, Disciplina: Team Building, Universitatea Transilvania, Brașov
- [8] În acest sens specialiștii nu diferențiază numeric între termeni precum grup mare, grup mic. Există însă diferențe (asupra cărora nu insistăm) la nivel conceptual între termeni precum „grup restrâns”, „grup primar”, „grup secundar”, „grup mic”, „diadă”, „triadă”.
- [9] Dennis, A. R., Valacich, J. S.- Computer brainstorming. More heads are better than one, *Journal of Applied Psychology*, 1993, Nr. 78, pp. 531- 537; Grofman, B., Owen, G., Field, S.L.- Thirteen theorems in search of truth. *Theory and decision*, 1983, Nr. 15, pp. 261- 278; Halebian, J., Finklestein, S.- Top management team size. CEO dominance and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of*

- Management Journal*, 1993, Nr. 36, pp. 844- 863; Wegner, D. M.- Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind, 1987 în Mullen, B., Goethals, G., R., (ed.)- *Theories Of Group Behavior*, New York, Springer- Verlag, pp. 185-208; Witte, E. H., Davis, J. H. (ed.)- *Understanding Group Behavior: Small Group Processes And Interpersonal Relations*, Vol. II, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 13
- [10] Utilizăm termenul de rol nu numai în sensul sarcinilor specifice pozițiilor ocupate de membrii grupului, ci și cu referire la roluri generate la nivel organizațional sau autoasumate în funcție de tipul de personalitate al respectivilor membri. Vom relua de altfel acest aspect în momentul abordării problemei referitoare la constituirea unei echipe echilibrate din punct de vedere al rolurilor din perspectiva lui M. Belbin.
- [11] Diehl, M., Stroebe, W., - Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, Nr. 53, pp. 497-509; McGrath, J. E., Rotchford, N., - Time and behavior in organizations, în Cummings, L., L., Staw, B., M. (ed.)- *Research In Organizational Behavior*, 1983, Vol. 5, pp. 57- 101, Greenwich; Stasser, G., M., Taylor, L., A., -Speaking turns in face-to-face discussions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, Nr. 60, pp. 675- 684.
- [12] Jaques, D.- *Learning In Groups: A Handbook For Improving Group Work* , Ed. A III-a, Kogan Page, 2000, p. 7
- [13] Visscher, P., Neculau, A. (coord.)- *Dinamica grupurilor, Polirom*, București, p. 22
- [14] idem
- [15] Sparrowe & Liden, 1997 în Graen, G. B., Graen, J., A. - *Global Organizing Designs*, Information Age Publishing, 2005, p. 133
- [16] Pearce, C. L., Conger, J. A.- *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*, Sage Publicaations, 2003, p. 93
- [17] Onuț, Ghe.- Noțiuni generale despre grupuri (small groups) și utilizarea grupurilor, Note de curs masterat în gestiunea și dezvoltarea resursei umane, anul II, 2009/ 2010, Disciplina: Team Building, Universitatea Transilvania, Brașov
- [18] Pearce, C. L., Conger, J. A.- *Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership*, Sage Publications, 2003, p. 93
- [19] Griffin, R. W, Moorhead, G.- *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Ed. a IX-a, Cengage Learning, 2010, p.234
- [20] Naylor, J.- *Management*, Ed. A II-a, Pearson Education Limited, 2004, p.405
- [21] Witte, E. H., Davis, J. H.- *Understanding Group Behavior: Small Group Processes And Interpersonal Relations*, Vol. II, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 18
- [22] Katz, D., Kahn, R. L.- *The Social Psychology of Organizations*, Ed. a II-a, New York, Wiley , 1978

- [23] Belbin, R. M.- *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981, p.76
- [24] Codreanu, A.- *Rethinking Military Organization Architectures from the Perspective of Intercultural Matters Underlying Multinational Missions Management*, the 12th International Conference of Scientific Papers: Scientific Research and Education in the Air Force, 27-29 May 2010, Braşov, ISBN 978-973-8415-76-8