

Grupul, componenta a sistemelor suport pentru decizii de grup (SSDG)

Lect.dr. Loredana MOCEAN

Catedra de Informatica Economica, Universitatea „Babes-Bolyai” Cluj-Napoca

The objective of this paper is to investigate how the group, as a component of GDSS (Groups Decision Support Systems) can support management decision making. As well as examining the traditional management information system the paper explores some of the contemporary and innovative types of information system which management in organizations are now using. The paper blends together aspects of Computer Science, Management Science, Behavioral Science and Information Systems.

Keywords: groups, decision, management, information systems.

Persoanele intra în relație unele cu altele, câte două sau mai multe, fapt care determină o multiplicare a relațiilor dintre ele dând naștere unei noi realități numite *grup* și a unei noi psihologii denumite *psihologie de grup* sau psihologie colectivă. O definiție a grupului ar putea fi următoarea: „*un ansamblu de indivizi, constituit istoric, între care există diverse tipuri de interacțiuni și relații comune determinate*”¹. Caracteristicile psihologice ale unui grup sunt:

- grupul uman este condiționat social-istoric și dispune de o determinare în timp;
- grupul uman are unele scopuri comune;
- există interacțiuni și relații între parteneri.

Ceea ce reiese din cele anterioare este existența unor structuri interne, care regizează jocul interacțiunilor, structuri care pot fi rudimentare sau complexe, cu roluri și statute articulate între ele, structuri care dau grupului consistență și îi permit să funcționeze.

Influența participanților

În ultimul timp, datorită tendințelor de globalizare au luat amploare cercetările ce vizează impactul tehnologiei SSDG asupra eficacității deciziilor de grup în condițiile unei expertize dispersate. *Pentru ca orice grup să opereze în mod eficient, membrii acestuia trebuie să participe în mod activ la problema aflată pe masa de lucru, efectul conlucrării capitalizându-se pe baza comportamentului comunicativ al participanților.* Fiecare dintre aceștia, prin virtutea faptului că sunt parte a

grupului, au oportunitatea de a influența pe ceilalți participanți datorită comunicării. Influența pe care aceștia o exercită asupra celorlalți participanți este esențială pentru conlucrarea grupului. Odată cu tendința angajaților unei firme de a deveni din ce în ce mai interdependenți unul față de celălalt se reduce eficacitatea autorității organizaționale². Lipsa de autoritate trebuie astfel înlocuită cu influența (procesul prin care oamenii conving cu succes ca alte persoane să urmeze anumite sugestii, sfaturi sau ordine). Din aceste motive, înțelegerea diferitelor moduri de influență și condițiile în care acestea apar și acționează este destul de importantă.

Tehnologia pare să aibă potențialul de a promova un canal de comunicare oportun și reflectiv pentru elaborarea deciziilor în cadrul grupurilor de firme. Mai mult decât atât, de-a lungul ultimilor 15 ani rolul sistemului informatic s-a mutat de la sistemele de procesare a tranzacțiilor la sprijinirea unor situații decizionale complexe. Legat de faptul că deciziile importante în orice organizație sunt luate de grupuri, SSDG pun la îndemână participanților tehnologia de sprijinire a procesului decizional. Cunoașterea modului în care această tehnologie afectează dinamica grupului (în special influența acestuia) devine o problemă esențială. Pentru a aborda diferitele tipuri de influență, o serie de sistematizări au fost propuse și utilizate în scopul studierii acestora. Pentru că procesul de influență sa

¹ Popescu-Neveanu, P., Zlate, M., Cretu, T., *Psihologie*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1993, pg. 192

² Keys, B., Case, T., *How to Become an Influential Manager*, Academy of Management Executive, 4, 1990, p. 38-51.

existe trebuie sa intervina componentele de baza ale oricarei comunicari: o sursa, un mesaj si un receptor. Conform psihologilor, participantii fiind la fel de influentabili de prestigiul social al emitentului ca si de propria logica, este necesara identificarea factorilor ce conduc la diversele moduri de influenta. Se sugereaza astfel, ca influenta poate sa in-

tervina de la continutul mesajului pâna la interactiunea dintre participantii. Bernier si Yerkey descriu modelul de abordare Yale asupra comunicarii si persuasiunii (Bernier, C.L., Yerkey, A.N., *Coggent Communication: Overcoming Reading Overload*, London, Greenwood Press, 1979).

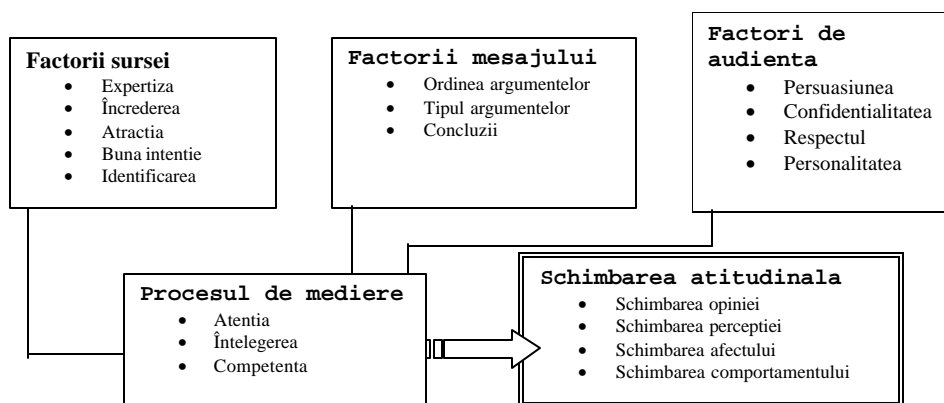


Fig. 1. Modelul Yale asupra comunicarii si persuasiunii

Modelul a fost utilizat pentru identificarea variabilelor independente legate de emitentul mesajului, mesajul însusi si receptorul acestuia, împreuna cu masurarea efectului acestor variabile asupra schimbarilor atitudinale. Modelul abordeaza în principal comunicarea scrisa.

Încercari de influenta se pot regasi în cazul tuturor grupurilor. În mod normal, pentru a fi productive grupurile se bazeaza pe procesul de influenta. Participantii trebuie sa se influenteze reciproc pentru a identifica problemele relevante, sa evalueze alternativele si sa ajunga la o decizie. Este important de notat faptul ca influenta nu este o însusire partajata în mod egal de toti participantii. Orice grup

este tentat sa contina participantii cu abilitati de influenta a cursului discutiei. Acest participant influent va avea un impact semnificativ asupra calitatii deciziei în functie de directia (pozitiva, facilitativa, negativa) în care acesta își va exercita pozitia. Din nefericire este dificil de determinat daca într-o anumita situatie un participant influent își va utiliza influenta într-o maniera *facilitativa* sau *inhibitiva*. Ceea ce poate fi determinat totusi sunt caracteristicile care fac pe unii participantii sa fie mai mult sau mai putin influenti decât alții. Chiar daca acestea nu asigura pozitivitatea influentei, ele permit totusi managerului sa promoveze acele caracteristici ce sunt de dorit în contextul respectiv (tabelul 1).

Tabelul 1. Influențele SSDG asupra grupului

Tipuri de influente	Influenta tehnologiei SSDG
Influenta expertizei	<ul style="list-style-type: none"> • Decizii bazate pe cunostinte si expertiza • Decizii bazate pe propriul merit
Influenta autoritatii legitime	<ul style="list-style-type: none"> • Nu minimizeaza influenta autoritatii
Influenta mentorului	<ul style="list-style-type: none"> • Situatii în care se exercita influenta mentorului • Situatii în care nu se exercita influenta
Influenta recompensei si constrângerii	<ul style="list-style-type: none"> • Anonimitatea SSDG tempereaza actiunile de recompensare • Anonimitatea SSDG tempereaza actiunile de constrângere • Participantii vor fi siguri în a exprima idei nepopulare

Dimensiunea grupului

Grupurile umane se diferentiaza între ele din punct de vedere cantitativ și calitativ. Cantitativ, după numărul persoanelor continute și calitativ după natura interacțiunii și relațiilor existente între parteneri ca și după rolul îndeplinit în viața socială³. Încă înainte de apariția SSDG s-a constatat că grupurile mai numeroase produc mai puține idei (per participant) comparativ cu cele mai puțin numeroase. Pentru tehnologia SSDG cele mai frecvente teste de laborator s-au realizat cu grupuri mici (mai mici de șapte participanți), și experimentele reale au implicat grupuri mai numeroase (în mod tipic 15-20 de participanți, însă mai mici de 90). Cercetările ce au vizat întâlnirile conventionale au concluzionat că indiferent de problema, context sau grup, dimensiunea optimă a acestuia este cuprinsă între 3-5 participanți, deoarece pierderile contrabalansează câștigurile odată cu creșterea dimensiunii grupului. Alte studii⁴ sugerează faptul că dimensiunea optimă a grupului este dependentă de situația decizională (context, problema, grup, SSDG). În alte situații s-au analizat efectul dimensiunii grupului asupra performanței și satisfacției acestuia utilizând grupuri mici, medii și mari (de 3, 9, 18 persoane). Rezultatele au arătat că:

- 1) performanța grupului crește odată cu dimensiunea acestuia;
- 2) satisfacția și încrederea membrilor în rezultatul obținut crește de asemenea proporțional cu dimensiunea grupului;
- 3) participarea nu este afectată de dimensiunea grupului.

Unii cercetători au utilizat patru clase de dimensiuni ale grupului (2, 4, 6 și 12 participanți), în care s-a studiat efectul de fragmentare al procesului decizional și de înțelegere al procesului de evaluare. Rezultatele arată că grupurile ce utilizează tehnologia SSDG au mai puține blocaje, performanța grupului fiind de asemenea mai bună. Cu toate acestea,

diferențele sunt semnificative pentru grupurile numeroase.

Diferențele dintre grupurile omogene și cele neomogene au dimensiuni diferite. Performanța crește odată cu dimensiunea grupului pentru grupurile eterogene pentru cele omogene nefiind semnificativă.

În ciuda faptului că dimensiunea grupului constituie o preocupare a cercetărilor, pareerea autoarei este aceea că, în contexte reale, acest parametru este cu totul formal, întinderea lui fiind poate mai puțin importantă. Cu cât grupul este mai mare cu atât este mai mare tendința lui de a se subdivida iar cu cât este mai mic cu atât apare mai pregnant subiectivismul membrilor. Peste tot apar avantaje și dezavantaje. Probabil că grupurile cele mai reușite sunt cele care se „autofiltrează”, membrii care nu cred că pot face parte din grup se „autoexclud”.

Proximitatea grupului

De-a lungul timpului s-a constatat că apropierea sau departarea dintre membrii grupului influențează comunicarea. Astfel au apărut trei aspecte importante ale proximității:

- proximitatea liniară (distanța fizică);
- proximitatea funcțională (prezența mediilor de tehnologie: email, telefon);
- proximitatea psihologică (apropierea perceptibilă).

În plus, s-ar putea adăuga a patra dimensiune în cadrul proximității: *timpul*.

Tindem să credem că o comunicare eficientă există numai în situațiile în care comunicanții se află față în față, în care toate elementele de comunicare - incluzând și pe cele paralingvistice, tonul, gestul, orientarea privirii - sunt la îndemână participanților fiind posibilă totodată și observarea imediată a reacțiilor.

Pentru cazul SSDG rezultatele privitoare la proximitatea participanților nu sunt concludente. Valacich⁵ a sugerat faptul că grupurile distribuite au o performanță mai ridicată comparativ cu cele co-localizate, în schimb

³ Popescu-Neveanu, P., Zlate, M., Cretu, T., *Psihologie*, Ed. Didactica și Pedagogică, București, 1993, pg. 193

⁴ Nunamaker, J.F., A.R. Dennis, J.S. Valacich, Vogel, D.R., George, J.F., *Electronic meeting systems to support group work: Theory and practice at Arizona*, *Communication of the ACM*, 34(7), ACM Press, 1991, <http://portal.acm.org>

⁵ Valacich, J.S., J.F. George, Nunamaker, J.F., Vogel, D.R., *Physical proximity effects on computer-mediated group idea generation*, *Small Group Research*, 1994, <http://portal.acm.org>

Chidambaraum si Jones⁶ nu au gasit diferente semnificative.

Grupurile pot sa fie distribuite pe ambele dimensiuni: spatiul si timpul, desi marea majoritate a cercetarilor s-a focalizat asupra grupurilor co-localizate si sincrone. Alte cercetari au aratat avantajul SSDG în cazurile grupurilor orientate pe proiect si grupurilor de lucru temporare ce pot fi distribuite geografic si temporal în cadrul firmei. Din perspectiva teoretica, procesul grupului si performanta acestuia pentru cazurile distribuite pot sa difere în mod substantial fata de cele co-localizate.

Unele aspecte care intervin în cazul grupurilor co-localizate ar putea fi urmatoarele:

1. în cazul deciziilor de o complexitate mai mare e binevenita prezenta altor persoane;
2. apropierea membrilor grupului poate ridica afectivitatea si atasamentul dintre participanti;
3. grupurile co-localizate sunt fragmentate mai des de miscarile celorlalti participanti;
4. grupurile co-localizate sunt cel putin la fel de satisfacute ca si cele distribuite;
5. fragmentarea poate interveni în mod imprezibil datorita unor evenimente cu un grad înalt de imprezibilitate.

Grupurilor distribuite li s-a acordat o atentie deosebita în ultimul timp, cu implicatii majore asupra proiectarii si implementarii SSDG. Acestea trebuie sa ia în calcul urmatoarele probleme:

1. participanti în întâlniri distribuite întâmpina dificultati mai mari din cauza distantei;
2. participanti distribuiti vor trebui sa faca fata unor probleme mai complexe pentru a mentine motivatia întâlnirii (abordari: pastrarea interesului real, structurarea sarcinilor paralele, partajarea datelor si transparenta participantilor, utilizarea unor instrumente dedicate de sprijinire a procesului);
3. participanti distribuiti duc lipsa legaturilor nonverbale si mecanismelor de reactie (abordari: facilitarea explicarii reactiilor, încura-

jarea utilizarii canalelor de suport al acestuia, verificarea frecventa a fluxului activitatilor);

4. participanti distribuiti au mai putine oportunitati în a construi echipa;
5. tehnologia distribuita este dificil de stabilit;
6. participanti distribuiti vor avea mai multe dificultati în a dirija banda de comunicare (abordari: separarea canalelor alocate problemelor si de cele ale procesului; utilizarea elementelor video numai atunci când acestea sunt necesare, focalizarea camerelor video pe mediul decizional si nu asupra subiectului, utilizarea instrumentelor de sprijinire a procesului pentru a focaliza atentia grupului asupra informatiilor relevante);
7. membrii echipei distribuite pot sa perceapa liderul ca fiind favorizant pentru unii participanti;
8. participanti distribuiti au mai multe dificultati în a converge catre o anumita decizie (abordari: verificarea cât mai frecventa a procesului, structurarea cât mai puternica a procesului decizional, utilizarea unor echipe ad-hoc pentru negocierea solutiilor de compromis);
9. elemente noi ale mediului ambiant sunt implicate în sesiunile distribuite.

S-ar putea spune ca importanta grupurilor distribuite creste considerabil fata de cea a grupurilor co-localizate. Poate si din cauza noilor tehnologii informationale care pun accent tot mai mare în ultimul timp pe sisteme distribuite în timp si spatiu.

Formarea si compozitia grupului

Compozitia si organizarea grupului pot sa difere de la un grup la altul dar formarea si istoria grupului influenteaza comportamentul si performanta acestuia. Acest gen de influenta poate fi semnificativ atâta timp cât comportamentul si performanta grupului variaza în functie de o serie de factori (probleme, mediu, ergonomie, stilul facilitatorului etc.). Felul în care un grup se dezvolta si se matizeaza este importanta si prin prisma schimbarilor datorate interactiunii acestuia asupra structurii interne a grupului (tabelul 2). În decursul timpului au iesit în evidenta câteva modele:

⁶ Chidambaraum, L., Jones, B., *Impact of communication medium and computer support on group perceptions and performances: A comparison of face-to-face and dispersed meetings*, *MIS Quarterly*, 1993

1. *modelul de echilibru* în care pozitia grupului este descrisa ca o stare continua dependenta de diviziunile timpului, sarcinilor si necesitatilor sociale, încercând sa mentina un echilibru între aceste stari;

2. *modelul progresiei liniare* care se bazeaza pe presupunerea ca exista o ordine a progresului de la o stare la alta în cadrul grupului;

3. *modelul ciclic* în care se accentueaza capacitatea grupului de a-si extinde cadrul curent prin abilitatea de a include noi membri;

4. *modelul ciclic recursiv* în care dezvoltarea grupului este o functie a naturii schimbatoare a lucrului si a maturitatii socio-emotionale corespunzatoare.

5. *modelul de contingenta al dezvoltarii grupului* (necsecvential) în care schimbarile

grupului se datoreaza unor factori interconectati ce evolueaza simultan si se autoconstrâng de-a lungul timpului în cadrul unor modalitati diferite interactiune. El sugereaza faptul ca daca acesti factori se dezvoltă printr-o coordonare reciproca, atunci dezvoltarea grupului va aparea ca fiind una liniara, însa în lipsa unei coordonari, nici o secventialitate nu va fi evidenta. Modelul include de asemenea trei forme diferite de discontinuitate ce pot sa apara în dezvoltarea grupului: *discontinuitatile normale* (schimbarile de subiect), *discontinuitatea reflectiva* (ce cauzeaza întoarcerea la problemele dezbatute anterior) si *discontinuitatea disruptiva* (în cazul unor conflicte majore sau a unor esecuri ce împiedica continuarea).

Tabelul 2. Procesul si fazele dezvoltarii echipei

Faza	Întrebarea	Probleme rezolvate	Probleme nerezolvate
Orientarea	De ce sunt aici?	<ul style="list-style-type: none"> • Scopul • Atingerea intereselor personale • Apartenenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezorientarea • Frica
Construirea încrederii	Cine esti tu?	<ul style="list-style-type: none"> • Respectul mutual • Onestitatea • Interactiunea spontana 	<ul style="list-style-type: none"> • Neîncredere • Circumspectie • Subterfugiu
Clarificarea scopului/rolului	Ce vom face aici?	<ul style="list-style-type: none"> • Asumptii explicite • Scopuri integrate • Roluri 	<ul style="list-style-type: none"> • Apatie • Competitivitate irelevantă
Angajamentul	Cum?	<ul style="list-style-type: none"> • Viziune partajata • Resurse alocate • Decizii organizationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependenta
Implementarea	Cine ce face, când si cum?	<ul style="list-style-type: none"> • Proces clar • Ordine • Executare disciplinata 	<ul style="list-style-type: none"> • Confuzie • Dezordine • Nerespectarea termenelor
Performanta	Ce am reusit ?	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitate • Comunicare intuitiva • Sinergie 	<ul style="list-style-type: none"> • Supraîncarcare • Nearmonizare
Recompensa	De ce sa continuam ?	<ul style="list-style-type: none"> • Recunoastere • Schimbarea controlului • Împuternicire 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferenta

Modelul de performanta al grupului propus de Drexler si Sibbet⁷ pare sa fie cel mai inteligibil în ceea ce priveste procesul si fazele dezvoltarii unei echipe.

Bibliografie

1. Chidambaraum, L., Jones, B., Impact of communication medium and computer support on group perceptions and performances: A comparison of face-to-face and dispersed meetings, MIS Quarterly, 1993

⁷ Johansen R., Swigart, R., *Upsizing the individual in the downsized organisation*, Addison-Wesley, New York, 1994, pg. 132

2. Johansen R., Swigart, R., *Upsizing the individual in the downsized organisation*, Addison-Wesley, New York, 1994
3. Mocean, L., *Grupurile de firme si societatea informationala*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003
4. Nunamaker, J.F., A.R. Dennis, J.S. Valacich, Vogel, D.R., George, J.F, *Electronic meeting systems to support group work: Theory and practice at Arizona*, *Communication of the ACM*, 34(7), ACM Press, 1991, <http://portal.acm.org>
5. Popescu-Neveanu, P., Zlate, M., Cretu, T., *Psihologie*, Ed. Didactica si Pedagogica, Bucuresti, 1993
6. Valacich, J.S., J.F. George, Nunamaker, J.F, Vogel, D.R., *Physical proximity effects on computer-mediated group idea generation*, *Small Group Research*, 1994, <http://portal.acm.org>