

---

## **STUDIUL DIVERSITĂȚII LA LOCUL DE MUNCĂ: IMPORTANȚA PARTENERIATELOR ÎN CERCETARE**

**Natalie J. Allen**

Profesor în Psihologie  
Catedra de Psihologie  
University of Western Ontario  
London, Ontario, Canada N6A 5C2  
E-mail: nallen@uwo.ca

Cercetătorii în domeniul organizațional și specialiștii în managementul resurselor umane (MRU) sunt interesați de mult timp de felul în care diferențele (și asemănările) dintre oameni influențează felul în care ei interacționează când lucrează împreună. În ultimii ani, totuși, acest interes – și cantitatea de „cercetare empirică a diversității” – a crescut considerabil. Bănuiesc că sunt trei motive pentru acest fapt. Unul se referă la folosirea intensă a grupurilor de lucru și a echipelor în organizații. Pornind de la faptul că oamenii lucrează tot mai aproape unii de alții, împărțind activități, scopuri și rezultate, devine tot mai importantă pentru noi înțelegerea modului în care (sau dacă) diversitatea în grup influențează grupurile și pe membrii acestora. Un alt motiv ține de schimbările demografice semnificative care s-au produs în spațiul forței de muncă din multe țări industrializate; cu acestea a crescut printre specialiștii în MRU conștientizarea faptului că lucrând cu forță de muncă diversă din punct de vedere demografic are și oportunități, și provocări. În sfârșit, se pare că interesul pentru diversitatea demografică a întărit și interesul pentru diversitatea care e bazată pe alte variabile *non-demografice*, cum ar fi personalitatea, atitudinile și valorile față de muncă.

Am trei obiective scriind acest editorial. Unul este să furnizez un scurt rezumat al literaturii despre cercetarea diversității, subliniind câteva din provocările asociate cu astfel de cercetare. Alt obiectiv ar fi să sugerez de ce este foarte important ca managerii practicieni, consultanții și cadrele didactice să lucreze împreună în acest tip de cercetare. În sfârșit, contez pe posibila valoare a examinării diversității grupurilor de lucru în organizațiile din România.

### **Studiul diversității, diverse rezultate**

Așa cum Mannix și Neale (2005) au observat de curând, există păreri atât „optimiste”, cât și „pesimiste” în ceea ce privește efectele diversității în grupurile de lucru. Pe de o parte, unii practicieni și teoreticieni argumentează că grupurile de lucru *vor fi avantajate* de faptul că sunt diverse, privitor la anumite variabile. Argumentul general aici este că diferite tipuri de oameni pot avea diferite perspective, talente și abilități și, ca rezultat, un grup foarte divers poate fi mai perspicace și inovativ, și, posibil, mai productiv decât un grup mai puțin divers. Un argument în competiție cu primul este că membrii unui grup de lucru care diferă unii de alții este posibil să treacă printr-un stres și un conflict intra-grup foarte mare, ducând la rezultate nedorite

ca: productivitate scăzută, angajament scăzut față de muncă și rate scăzute de retenție a angajaților.

Bineînțeles, oamenii diferă din multe puncte de vedere. Astfel, diversitatea în grup are multe forme. După cum am menționat mai sus, cercetătorii au studiat diversitatea atât cu privire la variabile demografice cum ar fi genul, fundalul etnic, sau vârsta, cât și cu privire la variabile psihologice, cum ar fi personalitatea, aptitudinile și experiența, atitudinile și valorile față de muncă. Aceste forme de diversitate au fost examinate în conjunctură cu numeroase „rezultate” măsurate, care ar putea stârni interesul managerilor de RU, incluzând: stresul și starea de bine, angajamentul angajaților, prezența la locul de muncă și retenția, inovația și productivitatea / performanța. Unele cercetări examinează rezultatele la nivel de grup; alte studii se concentrează pe efectele la nivel individual față de membrii grupului. Mai mult, aceste cercetări au examinat diferite tipuri de grupuri incluzând grupuri pe termen scurt alcătuite în condiții de laborator, studenții făcând proiecte în grup pentru cursurile universitare și „originalul” – grupuri de lucru și echipe care își îndeplinesc sarcinile la locul de muncă. Chiar și în al doilea caz, este o mare varietate în tipurile de sarcini pe care le fac, în măsura în care membrii echipei sunt interdependenți și în perioada de timp în care membrii au lucrat. În sfârșit, merită menționat faptul că, deși majoritatea cercetării diversității este transversală, sunt și câteva studii longitudinale. În mod clar, studiul diversității este caracterizat de design-uri de cercetare diverse.

Din păcate, acesta este de asemenea caracterizat de un set divers de rezultate. Într-adevăr, tabloul general descris de studiul existent al diversității nu a produs un set foarte clar de rezultate și, de aici, se creează o oarecare confuzie – atât pentru cercetători cât și pentru practicieni. La un anumit nivel, bineînțeles, nu ar trebui să ne surprindă faptul că aflăm că o așa mare gamă de variabile ale diversității (de ex. diversitatea de vârstă, diversitatea eticii de lucru, diversitatea abilităților) nu se relaționează în mod consistent cu o varietate la fel de mare de rezultate. Încurajator, deși mărimea efectelor variază considerabil de-a lungul studiilor, apare un anumit consens cu privire la ideea că echipele care sunt diverse din punct de vedere al aptitudinilor *relevante pentru sarcină* și al expertizei sunt mai inovative decât cele mai puțin diverse la aceste variabile. Un lucru care e oarecum surprinzător, totuși, este că în interiorul acelei relații diversitate/efect, există o inconsistență de-a lungul studiilor. Gândiți-vă, de exemplu, la relația dintre diversitatea etnică și procesele de grup. Unele studii

raportează o relație negativă între acestea două, astfel că grupuri mai diverse experimentează procese de grup mai slabe, în timp ce alte studii nu raportează nici un efect al diversității etnice în procesele de grup.

În ansamblu, pentru un practicant care speră să primească îndrumare în cum să lucreze cu diversitatea, acest fel de inconsistență este oarecum dezamăgitoare. Justificarea acestor inconsistențe în literatură și explicarea în mod sistematic a felului în care diversitatea influențează grupurile de lucru este un factor extrem de important. Fără acesta, cercetătorii pot oferi puțină îndrumare substanțială asupra celui mai bun mod de a proiecta și de a implementa inițiative de resurse umane potrivite, cu scopul de a optimiza impactul diversității la locul de muncă.

Deși am aflat multe din studiile conduse cu „echipe” formate în laborator sau la cursuri, bănuiesc că cele mai promițătoare studii în viitor vor fi cele conduse cu grupuri de lucru/echipe *adevărate* din organizații. Mai jos voi evidenția unele provocări cu care se confruntă cei ce fac cercetări în organizații și voi sugera cum cunoașterea unora dintre aceste provocări ne poate ajuta să clarificăm înțelegerea diversității în grupul de lucru. Mai mult, subliniez faptul că această înțelegere poate fi sporită prin dezvoltarea „parteneriatelor de cercetare”. Ca în multe cercetări, studiile publicate pe diversitate sunt de obicei conduse doar de cercetători academici (din universități). Din punctul meu de vedere, adevăratele parteneriate formate între cadre universitare și practicieni informați care lucrează în organizații au parte de multe beneficii importante în această direcție de cercetare.

### **Provocări în cercetarea diversității** ***Măsurarea diversității de grup și „problema persoanei lipsă”***

Pentru a măsura diversitatea unui grup prin caracteristici particulare (de ex. vârstă), ai nevoie, bineînțeles, să înțelegi cum este distribuită acea caracteristică printre diferiți membri ai grupului și să faci un calcul bazat pe câteva formule simple (abaterea standard, de exemplu, este folosită foarte des). O asumție fundamentală a fiecărei din aceste formule este că calculul este bazat pe informații de la *toți membrii* grupului, nu doar de la *unii membri* (Allen, Stanley, Williams, & Ross, 2005). Dat fiind faptul că multe cercetări ale diversității sunt bazate pe studii organizaționale, acest lucru nu se întâmplă întotdeauna. Într-adevăr, datele lipsă sunt un fapt real în majoritatea studiilor organizaționale.

Ce se întâmplă când cercetătorii își bazează calculul indexului de diversitate pe informații doar de la unii membri ai grupului? Răspunsul este clar: Indexul de diversitate care este calculat este incorect. Gândiți-vă la următorul exemplu simplu ce implică diversitatea de vârstă. Imaginați-vă un grup de patru persoane format din trei de 25 ani și una de 50 ani. Dacă cea de 50 ani nu a participat la studiu (și astfel, informația despre vârsta sa nefiind valabilă), calculul ar fi bazat pe ceilalți membri ai grupului. Astfel, ar apărea că grupul nu a fost de loc divers din punct de vedere al vârstei („index de diversitate a vârstei = 0”), ceea ce, bineînțeles, este incorect.

Imaginați-vă, mai mult de atât, că distorsiuni de acest fel apar în mai multe grupuri dintr-un anumit studiu al diversității de vârstă. Este ușor de observat că aceste scoruri deformate ale diversității de vârstă ar putea mai departe deforma precizia cu care cercetătorul estimează adevărata relație dintre diversitatea de vârstă și un anumit rezultat.

Decât bazarea exclusivă pe rezultatele studiului, problema lipsei datelor poate fi rezolvată prin obținerea unor date demografice din alte surse mai complete: registre organizaționale. Organizația ar trebui să știe că acel grup ipotetic pe care l-am menționat mai sus are patru membri și, în mod normal, care sunt datele lor de naștere, asigurând astfel un calcul corect al diversității de vârstă. Această problemă simplă de măsurare reprezintă un motiv simplu, dar important, pentru care ar trebui antrenate persoane din organizații: ei pot obține mult mai simplu date fundamentale despre grup și astfel pot facilita cu ușurință calculul unui set de indici de diversitate mai degrabă corecți decât incorecți.

### **Considerații asupra contextului și proceselor**

În ce condiții va avea diversitatea anumite efecte? Unii au argumentat că efectele diversității ar putea fi moderate de *contextul* în care grupul lucrează și că acest lucru ne-ar putea ajuta să explicăm unele variații pe care le vedem în studiile asupra diversității. Din păcate, s-a acordat foarte puțină atenție sistematică factorilor contextuali. Factorii relevanți ar putea cuprinde caracteristici ale organizației în care este inclus grupul (ex. mărime, sector, nivelul de organizare – nivelul diversității), climatul/cultura internă, natura sarcinii grupului, sau nivelul de interdependență între membrii grupului. Contextul include de asemenea cultura în sensul mare, „global” și, bineînțeles, se cunoaște foarte puțin despre măsura în care efectele diversității variază inter-cultural. Toate aceste goluri în

cunoașterea contextuală sunt îngrijorătoare din moment ce diferențele contextuale ar putea fi critice în eficacitatea coordonării inițiativelor ce țin de diversitate.

*Cum* influențează diversitatea rezultate precum performanța, atitudinile sau retenția? Deși au fost *sugerate* câteva posibile variabile de intervenție, sau de proces (ex. nivelul și/sau tipul de comunicare, conflictul, încrederea, integrarea socială), puține cercetări s-au axat pe procesele prin care efectele diversității se manifestă. Și acest fapt este dezamăgitor pentru că tocmai acest tip de informație i-ar putea ajuta pe practicieni să formuleze intervenții care ar putea intensifica efectele pozitive ale diversității sau să minimalizeze efectele negative.

Este dificil de obținut informații despre contextul și procesele de grup și acest fapt poate implica atât observații frecvente și de adâncime ale grupurilor, cât și o înțelegere nuanțată a organizației, înțelegere pe care doar „o persoană din interior” o poate avea. Din nou, vedem importanța de a implica drept parteneri de cercetare persoanele ce lucrează în interiorul organizațiilor. Partenerii de cercetare „interni” au mai multe cunoștințe despre contextele în care grupurile lucrează și despre evenimentele importante și istoria din interiorul grupului. Ei au mai mare acces la grupuri și, posibil, pot facilita colectarea de date continue, longitudinale (care sunt de multe ori critice în studiile proceselor) mai bine decât ar putea o persoană din afară. Și, probabil cel mai important, partenerii „interni” de cercetare pot aduce cercetătorului din exterior idei importante despre cum să interpreteze unele procese și informații contextuale care sunt culese.

### **Considerații asupra rolului timpului**

Relațiile dintre membrii grupului se schimbă o dată cu trecerea timpului. Astfel, *perioada de timp* pe care o petrec angajații împreună ar putea foarte bine să influențeze efectele diversității de grup. Bineînțeles, un aspect particular important, ce ține de acest tip de studiu, implică distincția discutată de Harrison and colleagues (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002) dintre diversitate centrată pe variabile „de suprafață” și diversitate centrată pe variabile „de adâncime”. Variabilele de suprafață sunt acelea care sunt ușor detectabile când întâlnești o persoană (ex. vârsta, sexul, etnia/rasa, limba); variabilele de adâncime sunt acelea care implică caracteristici subiacente care îți cer o *perioadă de timp* pentru a le detecta (ex. personalitatea, abilitățile, valorile despre muncă, credințele). Argumentul este că diferențele dintre colegii de

muncă la nivel de variabile de suprafață ar putea cauza unele dificultăți interpersonale în momentul în care oamenii abia încep să se cunoască unii pe alții – adică în primele stadii ale muncii lor împreună – dar că aceste probleme se reduc substanțial pe parcurs, când oamenii se cunosc mai bine. Diversitatea la nivel de adâncime ar putea avea un impact scăzut în echipele proaspăt create (sau „echipe cu stadii de început”), pentru că variabilele de adâncime nu au fost încă detectate. În schimb, este probabil să apară efectele diversității de adâncime (care sunt de multe ori negative) după ce echipa a fost formată de o anumită perioadă și poate persista în timp. Cercetările care studiază această posibilitate intrigantă sunt într-un stadiu relativ timpuriu și trebuie continuate, căci pot avea implicații foarte importante în felul în care noi formăm, socializăm și supraveghem grupurile pe termen scurt și cele pe termen lung. Mai mult, pe lângă faptul că aduc un mesaj plin de speranță că orice efecte negative ale diversității de suprafață (cum ar fi sexul sau etnia) ar putea fi temporare, acestea sugerează că adevărata provocare pentru manageri stă în lucrul cu diferențele la nivel de variabile adânc înrădăcinate cum ar fi valorile de muncă, credințele, sau stilurile comportamentale.

Din nou, nevoia de parteneriat în cercetare este evidențiată. Pentru a conduce cercetări pe diversitate de suprafață vs. diversitate de adâncime sunt necesare design-uri longitudinale. Va fi important de studiat echipele de-a lungul timpului, de colectat date atât pe variabile de suprafață cât și pe variabile de adâncime, și de înregistrat cu acuratețe schimbările printre membrii echipei. Toate acestea pot fi ușor facilitate de cercetătorii din interiorul organizației.

### **Diversitatea și climatul de muncă românesc**

În America de Nord și vestul Europei „managementul industriei diversității” este foarte activ. Mare parte din acesta se ocupă cu formarea managerilor (și membrii echipelor lor) în cum să se descurce cu diferențele. Mai mult, multe din acestea se preocupă în primul rând de variabile demografice. Totuși nu este clar dacă industria a bazat aceste programe pe dovezi științifice; în parte, acest lucru poate fi cauzat de faptul că cercetările au fost întrucâtva împrăștiate și rezultatele au fost greu de sintetizat. Dacă dorim cu adevărat să dezvoltăm programe care să selecteze, să socializeze, să formeze și să coordoneze diverse echipe la locurile lor de muncă, aș sublinia faptul ca aceste programe să fie bazate pe cercetare. Mai mult, această cercetare ar trebui să fie condusă în

interiorul organizațiilor și de către cei care sunt informați atât în privința teoriei cât și în privința practicii.

Cu siguranță nu sunt în poziție să apreciez cum (sau dacă) problemele de diversitate la locul de muncă se potrivesc în peisajul organizațional din România. Nu sunt româncă și nici nu am petrecut prea mult timp în această țară. Într-adevăr, pentru că am fost în România doar de două ori (în 1991, pentru două săptămâni, și în 2005, pentru doar 10 zile), comentariile mele trebuie văzute ca cele venind dinspre „o persoană din afară interesată”. Din acest motiv, sunt mult mai puțin conștientă de situația managementului diversității în România și îl voi lăsa pe cititor să hotărască cât de valoros ar putea fi studiul diversității în România. Totuși, la nivel general măcar, mi se pare rezonabil să speculez că studiul diversității este relevant pentru organizațiile din România și pentru angajații acestora.

Ca în majoritatea țărilor, este de înțeles de ce managerii români sunt nerăbdători să dezvolte și să mențină grupuri de lucru caracterizate de stabilitate și retenția membrilor, entuziasm pentru munca grupului, performanțe ridicate și nivel ridicat de stare de bine a angajaților. Înțelegând rolul pe care îl joacă diferențele și similaritățile pot transforma acest gând în realitate. Ca în alte țări, România are o mare diversitate în termeni de etnie, limbă, nivele educaționale și, în creștere, diversitate ce ține de amestecul membrilor „naționali” și „străini” în forța de lucru. De asemenea, o analiză recentă a forței de muncă sugerează că există mari diferențe în grupurile de vârstă în populația care lucrează (Vasile, 2004). Mai mult, România are o istorie deosebită. Schimbările recente – politice, sociale și economice – probabil că au jucat un rol important în crearea diversității în ceea ce privește valorile și atitudinile față de muncă (variabile „de adâncime”) acolo unde, odată, exista mult mai puțină diversitate. Merită speculat faptul că o parte din aceste variabile de adâncime pot fi legate în mod natural de variabilele demografice (ex., vârsta, generațiile), ducând la câteva ipoteze interesante despre diversitate; probabil că alte variabile de adâncime sunt independente de demografie. În fine, mari tranziții ca și cele prin care trece România duc aproape inevitabil la schimbări în organizații (ex., în stilul de management, în atitudinile angajaților față de muncă, și perspectivele), iar acest lucru va duce la mai multă diversitate în spațiul de muncă.

În concluzie, ceea ce sugerez este că aceste diferențe ar putea juca un rol important în felul în care angajații (și grupurile în care lucrează)

---

navighează apele – uneori periculoase – ale locului de muncă. Mai departe, mi se pare că cei interesați de managementul resurselor umane – și practicieni, și cercetători – sunt potriviți să studieze aceste probleme (în România și în altă parte) și acest lucru va fi cel mai bine făcut atunci când vor fi alcătuite parteneriate între membrii ambelor grupuri.

#### **Bibliografie / References**

Allen, N.J., Stanley, D.J., Williams, H.M., & Ross, S.J. (2005). Assessing the impact of non-response on working diversity effects. Manuscript under review.

Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., & Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task

performance: Changing effects on surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.

Mannix, E., & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organisations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 32-55.

Vasile, V. (2004). Demographic changes and labour market in Romania. Institute of National Economy, Romanian Academy.

*Traducerea și adaptarea în limba română*  
**Livia Viziteu**

### **Teste psihologice**

Testele psihologice se supun dreptului de copyright. În conformitate cu standardele și legile internaționale, precum și cu legile speciale emise de statul român cu privire la protecția drepturilor de autor, utilizarea în orice scop, publicarea sau comercializarea neautorizată a acestor teste se consideră a fi furt calificat și se sancționează penal.

Vă indicăm dreptul de comercializare în România a unor instrumente de evaluare psihologică care pot fi achiziționate sub licență.

**D&D Consultants, București**

[www.ddconsultants.ro](http://www.ddconsultants.ro)



#### **De curând au apărut:**

CPI (462, 434, 260) + LD (Leadership Descriptor)  
NPQ / FFNPQ (Nonverbal Personality Inventory / Five-Factor Nonverbal Personality Inventory)  
SWS (Survey of Work Styles)  
STAI (State-Trait Anxiety Inventory)  
STAXI-2 (State-Trait Anger Expression Inventory)  
MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)  
ASSET (A Short Stress Evaluation Tool)  
FPI (Freiburger Persönlichkeitsinventar)  
FJAS (Fleishman Job Analysis Survey)  
SSQ (Student Style Questionnaire)  
SAS (Social Axioms Survey)