

---

pentru aceștia din urmă un standard de calitate în abordarea lucrărilor și demersurilor științifice la acest nivel și totodată un imbold spre seriozitate și dedicare. Cu toate contribuțiile dar și limitările subliniate, această carte ar trebui să constituie în primul rând o provocare pentru noi toți.

**Daniela Onacă**

**Marius Milcu (2006). *Conflicte în grupuri și organizații*. Sibiu, Editura Universității Lucian Blaga (182 p).**

Conflictele apărute la diferite nivele - între indivizi, în cadrul grupurilor sau organizațiilor - suscită atât interesul teoreticienilor, cât și al actorilor sociali siliți să gestioneze zilnic astfel de situații. Gestionarea eficientă, sau mai puțin eficientă a conflictelor poate determina efecte pozitive, benefice, sau, dimpotrivă, negative, distructive, la nivelul unei organizații. Acesta are uneori implicații majore chiar la nivelul mediului social în care aceasta își desfășoară activitatea.

*Conflicte în grupuri și organizații* de Marius Milcu reprezintă o continuare a activității susținute de investigare a acestui domeniu realizată de autor.

Lucrarea este structurată pe două părți: prima parte este o prezentare teoretică a problematicei conflictului, particularizat la grupuri și organizații, iar a doua parte cuprinde prezentarea unui demers experimental.

În ceea ce privește modalitatea de prezentare a informației, remarcăm că fiecare capitol începe cu o listă de cuvinte și expresii cheie și o sinteză a obiectivelor operaționale urmărite, care fac din lucrare un instrument util, cititorul putând identifica rapid și cu ușurință, aspectele relevante pentru investigarea conflictelor. Același rol îl au și un index de autori, respectiv un index de subiecte, prezentate la sfârșitul lucrării. Totodată, cititorii au posibilitatea să își verifice cunoștințele, parcurgând întrebările și exercițiile de autoevaluare care se regăsesc în cadrul fiecărui capitol.

Primul capitol, *Definiții și tipologii ale conflictelor din grupuri și organizații* reprezintă o introducere în problematica vizată. Marius Milcu prezintă câteva perspective teoretice asupra conflictelor, definiții și tipologii ale conflictelor. Remarcăm în mod deosebit faptul că tipologiile/clasificările prezentate sunt analizate din perspectiva posibilităților de valorificare, fiind puse la dispoziția cititorilor o serie de distincții

teoretice relevante pentru dezvoltarea metodologiilor de investigare a conflictelor.

Capitolul al doilea, *Cauzalitatea conflictelor din grupuri (de muncă) și organizații* oferă o aprofundare a surselor dezacordurilor, tensiunilor și conflictelor. Autorul diferențiază între factorii ce țin de natura actorilor sociali și relațiile care se stabilesc între aceștia și factorii care țin de structura grupului/ organizației.

În cadrul celui de-al treilea capitol, *Formal vs. informal în dinamica tensiunilor și conflictelor: interacțiune și aspecte calitative*, autorul discută problematica reprezentării structurilor organizaționale, a activității de conducere și a politicii de formare profesională, văzute ca potențiale surse de tensiune și conflict în organizații. Parcurgerea acestui capitol conștientizează cititorul asupra rolului reprezentărilor, stereotipurilor, credințelor și miturilor organizaționale și asupra consecințelor induse de acestea în cadrul organizațiilor.

Partea a doua a lucrării începe cu capitolul al patrulea, *Proiectarea cercetării conflictelor (designul experimental)*. Remarcăm introducerea unui subcapitol care prezintă dificultățile metodologice care trebuie luate în considerare în investigarea conflictelor și a unui subcapitol în care sunt discutate implicațiile etice ale cercetării asupra tensiunilor și conflictelor, aspect ce ar trebui în mod prioritar să ghideze proiectarea cercetărilor într-un domeniu. Deși se poate observa că Marius Milcu nu urmează întrutotul demersul consacrat de elaborare a părții metodologice a lucrării, acest fapt poate fi justificat prin intenția autorului de a detalia mai degrabă didactic o serie de elemente care pot și trebuie avute în vedere în investigarea conflictelor. Din acest motiv, lucrarea este utilă celor aflați în etapa inițială de investigare a unor aspecte relevante din acest domeniu.

Capitolul 5, *Prelucrarea și interpretarea rezultatelor cercetării* și capitolul 6, *Modificări survenite la nivelul sistemului de mentalități, ideologii, reprezentări, valori profesionale (S.M.I.R.V.p.) în cursul cercetării* prezintă în detaliu un demers experimental complex de abordare a conflictelor și negocierilor la nivel organizațional, cercetările efectuate fiind amănunțit descrise.

În baza rezultatelor obținute, în cadrul capitolului 7, *Considerații finale: argument în favoarea unei terapii sociale*, Marius Milcu pledează pentru o abordare constructivă a conflictelor, bazată pe stimularea schimbării prin manipularea diferențelor și opozițiilor din cadrul grupurilor și organizațiilor, crescând oportunitățile de evoluție a organizațiilor.

În concluzie, putem afirma că lucrarea oferă o serie de repere utile pentru înțelegerea stadiului actual în investigarea conflictelor în grupuri și organizații, cât și pentru desfășurarea cercetărilor viitoare în domeniu. Totodată, lucrarea lui Marius Milcu reușește să atragă atenția cititorilor asupra necesității exploatarea constructive a conflictelor, consecințe inerente ale diferențelor între sistemele de reprezentări, ideologii, credințe și mentalități ale actorilor sociali.

**Roxana Capotescu**

**Marius Milcu (2006). *Divergențe, tensiuni și conflicte: o analiză multidimensională*. Sibiu, Editura Universității L Blaga (151 p.)**

Divergențele, tensiunile și conflictele reprezintă aspecte inerente ale interacțiunii sociale. Interesul față de acestea este argumentat de impactul pe care îl au la nivel de individ, grup și organizație.

Dacă în cartea *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict (2005)* autorul și-a propus o analiză a rolului individului și a circumstanțelor sociale în declanșarea, dinamica și soluționarea conflictelor, această carte oferă o perspectivă multidimensională, calitativă a divergențelor, tensiunilor și conflictelor la nivelul grupurilor și organizațiilor. Acest lucru se realizează luând în considerare aspectele formale și informale care guvernează aceste structuri.

Cartea propune un model explicativ al conflictelor, iar abordarea autorului are ca și element central conceptul de *putere*.

Primul capitol oferă câteva informații generale referitoare la conflicte. Astfel, se face o trecere în revistă a câtorva definiții ale conflictelor, rolul conflictelor în viața psihică și a unor aspecte legate de percepția conflictului.

Capitolul doi prezintă sursele dezacordurilor și consecințelor negative și pozitive ale acestora în cadrul diferitelor tipuri de conflicte. Astfel, autorul începe cu conflictul în care este implicată o singură parte socială, după care se trece la conflictul care implică cel puțin două părți sociale. În cadrul conflictului dintre două părți sociale se realizează o analiză mai detaliată în funcție de părțile implicate: individ-individ, individ-grup, individ-organizație, grup-organizație și conflictele dintre grupuri. Analiza surselor de conflict se realizează ținându-se cont de trăsăturile individuale în cazul în care sunt implicați indivizi și de caracteristicile grupurilor și

ale organizațiilor. Implicațiile conflictelor, fie ele pozitive sau negative, sunt prezentate la nivel individual, de grup și organizațional.

Capitolul al treilea intitulat *Răspunsuri strategice la relațiile de putere* prezintă puterea ca fiind un concept relațional, după care se trece la prezentarea tipologiei puterii ținându-se cont de sursa pe care aceasta o poate avea (putere de recompensă, de coerciție, legitimă, de referință, de competență, informațională). Următorul aspect prezentat este răspunsul pe care îl pot avea subordonații în cadrul unei relații formale de exercitare a puterii: acordul exprimat deschis, acordul cu solicitarea unor compensații, dezacordul exprimat deschis, dezacordul neexprimat sau mascat și fenomenele colective observabile în acest caz. În finalul capitolului sunt prezentate câteva aspecte dinamice care au în vedere metode și strategii de reglare a raporturilor de putere nesatisfăcătoare care există la un anumit moment.

Capitolul patru oferă un model explicativ-interpretativ al conflictului în grupuri și organizații, prezentând, într-o primă etapă, comportamentele și strategiile de declanșare a conflictelor, urmând ca apoi să treacă la prezentarea sumară a elementelor componente ale conflictelor și a modului de interacțiune dintre aceste componente.

Deși capitolul doi a prezentat consecințele negative ale conflictelor la nivel individual, de grup și organizațional, se revine asupra acestor consecințe, dar din perspectiva modelului propus în capitolul anterior. Astfel, este abordată motivarea participanților și atitudinile lor, percepția socială, calitatea comunicării, implicarea conducerii în declanșarea și managementul conflictelor.

Cartea tratează conflictul ca fenomen benefic în istoria unei organizații, cu toate că acestea sunt întotdeauna asociate cu disconfortul. Astfel, rolul conflictelor este acela de a elibera și direcționa noi resurse individuale și sociale. Autorul propune în acest context o dublă strategie managerială, una care să aibă în vedere controlul și stoparea declanșării unor conflicte cu un potențial distructiv crescut și una de amorsare a conflictelor cu potențial constructiv.

Cartea este structurată sub forma unui material cu scop didactic, pentru fiecare capitol fiind trecute cuvintele cheie, obiectivele operaționale, iar la final, rezumatul urmat de exerciții de autoevaluare.

**Camelia Rusu**