

cum poate reuși un lider în diferite medii organizaționale cu solicitări ale postului ridicate – abordarea situațională.

Pe lângă aceste abordări, au mai fost dezvoltate și alte teorii, pe care autorul le include în capitolele 6, 7, 8. Vorbim despre teorii precum teoria contingenței, teoria atingerii scopului (engl. path-goal) și teoria schimbului lider – membru. Fiecare dintre aceste teorii prezintă diferite modalități prin care leadership-ul se poate evidenția. Astfel, teoria contingenței se concentrează pe situația în care liderul își desfășoară activitatea, teoria path-goal se concentrează pe modul în care liderii își motivează subordonații, iar teoria schimbului lider-membru acordă atenție interacțiunii dintre lideri și supuși.

Următoarele cinci capitole au fost dedicate unor teorii și tipuri de leadership care s-au remarcat începând cu anii '70 sau mai recent. Acestea au impresionat prin ritmul rapid prin care s-au dezvoltat și s-au făcut cunoscute. Cele cinci capitole corespund următoarelor teorii: leadership-ul transformațional, leadership-ul supușilor, leadership-ul autentic, leadership-ul de echipă și abordarea psiho-dinamică. Leadership-ul transformațional, de-a lungul timpului, s-a dovedit a fi cel mai popular fiind un proces care dezvoltă și schimbă oamenii, în timp ce leadership-ul supușilor îi prezintă pe lideri în ipostaza de supuși. În capitolul 11, leadership-ul autentic prezintă un palier nou, care nu este, încă, bine conturat, dar care prezintă totuși câteva puncte tari – informații clare pentru indivizii care vor să devină lideri autentici; capitolul 12 conturează un alt tip de leadership, tot mai popular datorită modului în care se desfășoară, leadership-ul de echipă. Abordarea psiho-dinamică prezentată în capitolul 13, diferă de toate celelalte abordări și teorii prezentate, deoarece prezintă mai multe modalități prin care leadership-ul poate fi înțeles. Această abordare se bazează cercetări precum cele ale lui Freud sau Jung. Important de remarcat este faptul că autorul nu este subiectiv în prezentarea teoriilor, indicând la fiecare dintre teorii atât caracteristicile sale, cât și criticile aduse.

Dar, această carte nu se limitează doar la a prezenta teorii ale leadership-ului, ci acordă două capitole pentru a prezenta relația leadership-ului cu genul, dar și cu mediul cultural. Două idei care se remarcă din acele capitole sunt că femeile, de exemplu, se evidențiază prin utilizarea, în cele mai multe cazuri, a unui leadership de tip transformațional, iar în ceea ce

privește cultura, liderii au înțeles importanța cunoașterii mediului cultural pentru a performa în sarcini.

Ultimul capitol aduce în discuție o problemă serioasă - etica leadership-ului. În cadrul acestuia, autorul și-a propus să prezinte câteva dintre problemele etice care pot apărea la nivelul leadership-ului, dar și caracteristici prin care se pot identifica liderii etici.

Cartea este foarte bine structurată, oferindu-i cititorului o imagine amplă și clară despre leadership și despre modul în care poate fi aplicat. Capitolele au o structură unitară și un format care se respectă, întru totul, la nivelul celor 16 capitole. Astfel, într-o primă parte este prezentată teoria cu punctele sale tari și exemple, fiind urmată de critici aduse acelei teorii, pentru ca apoi cititorul să parcurgă o parte aplicativă (exerciții) în următoarea parte a capitolului, dar și exemple de instrumente specifice fiecărei teorii și o prezentare succintă a capitolului. Stilul de prezentare, flexibilitatea informațiilor sunt cele care susțin faptul că această carte poate fi de un real ajutor atât pentru cei care sunt specialiști în domeniul leadership-ului, cât și pentru cei care vor să se inițieze în acest domeniu. De asemenea, prin multitudinea cercetărilor exemplificate, acest volum poate capta interesul cercetătorilor.

Putem concluziona că această carte oferă informații importante atât sub aspect teoretic, dar mai ales pentru cel practic. Caracterul ei puternic aplicativ, dar și multitudinea abordărilor leadership-ului prezentate reprezintă o adevărată bază pentru cei care doresc să activeze în acest domeniu sau să-l aprofundeze.

Sîrboiu Floriana  
Departamentul de Psihologie  
Universitatea de Vest, Timișoara

**Dan Merzick**  
***The Culture Game –***  
***A tool for Agile Managers, 2012,***  
**FreeStanding Press, 314 p**

«The Culture Game» este o carte - promisiune, o provocare pentru companiile aflate în căutarea unui nou tip de cultură organizațională, având ca ax central învățarea continuă. Această abordare vine în continuarea muncii unor pionieri și inovatori în domeniul

învățării organizaționale. Pornind de la Chris Argyris & Donald Schon (1978) și de la conceptul de organizație care învață (engl. organizational learning), continuând cu Peter Senge (1994) în «The fifth discipline» și având ca punct culminant lucrarea «Tribal Leadership» scrisă de Dave Logan, John King și Halle Fischer-Wright în anul 2008, autorul le îmbină armonios cu valorile și principiile promovate de Agile Manifesto (2001) – reprezentând un ghid pentru succesul proiectelor software în secolul nostru.

Cartea «**The Culture Game**» reprezintă un debut pentru Dan Merzick, care aduce în atenție conceptul *de design al culturii unei organizații*, propunând utilizarea practicilor de *culture hacking*. Merzick propune o paralelă metaforică între paradigma prozaică a dezvoltării de software și aspectele strict umane implicate în dezvoltarea unei culturi organizaționale, punând alături domenii aparent disjuncte. Această abordare reprezintă o provocare pentru cititorul mai puțin familiar cu această industrie, nu sub aspectul înțelegerii, cât, mai ales, sub aspectul ineditului. Chiar dacă tema abordată de autor își are originea în industria de software, soluțiile oferite au aplicabilitate generală, nefiind caracteristice unei industrii sau unui domeniu de activitate dintr-o companie. La baza revoluției industriei de software se află conceptul de software hacking apărut în anii '70, prin scrierea primelor programe pe calculator pentru uz personal.

Astfel, apare în mod firesc întrebarea: dacă avem *software hacking*, de ce nu am avea *culture hacking*? Autorul preia termenul de *culture hacking* de la Jim Mc Carthy (2002), introdus în cartea sa «Software for your brain», pe care-l definește ca fiind modificarea activă, intenționată și iterativă a normelor culturale existente în organizație, cu intenția de a crea o puternică cultură de învățare. Contribuția originală a autorului constă în punerea la dispoziția cititorului interesat a unui set de instrumente pentru transformarea culturii organizației din care face parte, oferind acestuia șansa de fi la rândul lui «hacker», indiferent de poziția sau rolul său în organizație.

Cartea este organizată în patru părți. Prima parte reprezintă o introducere în conceptele de bază vehiculate, principiile și valorile Agile, învățarea tribală, rolul și importanța unui mediu de siguranță psihologică, fără de care învățarea nu poate avea loc. Lectura cărții generează

întrebări de tipul: de ce joc (engl. game), ce este jocul culturii (engl. culture game), care sunt beneficiile utilizării conceptului de joc într-o organizație.

Nucleul cărții se conturează în partea a doua a cărții, în care sunt descrise cele 16 instrumente propuse de autor pentru transformarea culturii organizaționale. Din setul prezentat se pot alege acele practici care se potrivesc contextului organizației și abilității de execuție a membrilor ei. Nu e însă necesară punerea în practică a întregului set de instrumente. În principiu, ele urmaresc crearea unui climat pozitiv, prin conferirea unui sens al controlului, progresului și apartenenței fiecărui individ la organizația din care face parte, precum și posibilitatea de a fi parte a unei cauze sau idei ce transcende propria persoană.

Instrumentele propuse pentru punerea în practică sunt rezumate de practicile, cum ar fi: {*Defineste un scop*}, {*Anunță intenție*} și {*Gestionează vizual*}. Modalitatea de învățare a grupului este prin încercare-eroare, aceasta fiind incurajată de practicile: {*Experimentează des*} și {*Inspectează frecvent*}. Această modalitate se bazează pe definirea unui set de interacțiuni intragrup, cum ar fi cele descrise de: {*Facilitează ședințele*}, {*Structurează interacțiunile*}, {*Gestionează vizual*} și {*Deschide Spațiul*}, precum și a unui set de reguli, vizând excelența date determinate de {*Examinează normele*}, {*Fii atent*} și {*Folosește Coaching*}. Utilizarea jocului este recomandată pentru facilitarea procesului de învățare prin practicile: {*Fii jucăuș*} și {*Jocul Ședință*}.

Nu întâmplător, setul de instrumente propuse de autor începe cu {*Defineste un scop*}. Grupul sau organizația ce are definit un scop își păstrează mai ușor concentrarea în vederea atingerii obiectivului, oferind un sens muncii. Pentru obținerea angajamentului, Merzick pledează pentru implicarea tuturor în definirea scopului. Etapele, așa cum sunt ele descrise de Merzick, sunt:

«1. *Intreabă* – folosește toate formele de comunicare pentru solicitarea feedbackului și ideilor despre ce poate fi scopul grupului. Asigură-te că toata lumea e inclusă în discuție.

2. *Ascultă* – nu condu discuția; doar crează cadrul necesar. Ca manager prezent în sală și deținând autoritatea, poți să încurajezi sau nu discuția. Încearcă să nu stai în calea lor.

3. *Intâlnești-vă*. Câteva ședințe sunt necesare și asigură-te că ele au un facilitator. Cum scopul

unui departament sau grup mic depinde de scopul și țelurile organizației, așteaptă-te să se pună în discuție scopul larg [...].

4. *Păstrează obiectivitatea.* Explorarea unui scop clar definit poate fi declanșator și poate evoca emoții puternice – potențial emoții negative care exprimă frustrarea în organizații. Lasă loc pentru manifestare, dar păstrează obiectivitatea.

5. *Jucați-vă.* De-a lungul ședințelor folosiți jocuri care stimulează generarea ideilor, mișcarea și acordul. Folosește practica {Fii jucăuș}

6. *Realizează-l.* Nu amâna finalizarea.

7. *Păstrează-l scurt.* Folosește practica {Structurează interacțiunile} pentru a formula un scop scurt și ușor de reamintit.» (pag. 87)

Ședințele sunt parte integrantă a activității oricărei organizații fiind în același timp sursa de ineficiență. Practica {*Jocul Ședință*} propune un mod de a ține ședințe eficiente, gândindu-le ca jocuri, mai precis, ca având caracteristicile unui joc : cu participare benevolă, cu un scop și un set de reguli clare și prevăzute cu posibilitatea vizuală de a urmări progresul pe durata lui.

Învățarea într-un grup e strâns legată de libertatea de experimentare permisă de organizație. Prin practica {*Experimentează des*}, Merzick recomandă managerilor să încurajeze eșecul ieftin și rapid, adică să încurajeze teste mici și să descurajeze învinovățirea, valorizând învățarea din rezultate.

Partea a treia extinde abordarea conceptuală și oferă informații și direcții pentru răspândirea ideii de învățare la nivelul întregii organizații prin folosirea triadelor, plecând din aproape în aproape, de la grupuri mici spre cele mari.

La finalul cărții, autorii au sintetizat într-o anexă materiale de referință. Aceasta conține o scurtă introducere în framework-ul Scrum, ca un exemplu de game Agile, un interviu despre experiența utilizării practicii {*Experimentează des*} la Zappos Insight, un interviu cu Michael Margolis, consultant organizațional, despre rezultatele aplicării învățării tribale observate în cariera sa și descrierea jocului ‘Viteza bărcii – identifică părțile din produse sau servicii dezagreate de clienții tăi’ preluat de la Luke Hohmann (2006).

Lectura este facilă și autorul revine deseori asupra conceptelor utilizate, dorind parcă să se asigure de înțelegerea cititorului. Din acest punct de vedere, nu necesită lecturi anterioare, fiind auto-suficientă și poate părea plictisitoare pe

alocuri pentru cunoscători.

«The Culture Game» este o carte pentru manageri, și nu numai, care doresc mai multă **agilitate** – aceasta fiind capacitatea organizației de a identifica și răspunde rapid la schimbare - și **angajament** în echipele lor, și apoi, în organizația din care fac parte.

Promisiunea autorului este de a continua ideea începută în volumul de față în volumul 2, atacând de data aceasta subiectul agilității în business, volum aflat în curs de apariție. Prin această serie de cărți, autorul aduce o nouă viziune asupra modului în care putem să inducem învățarea ca factor central al culturii organizaționale recomandată celor ce doresc să fie la curent cu noile tendințe.

Carmen Munteanu  
Departamentul de Psihologie  
Universitatea de Vest, Timișoara

**Victoria V. Swisher**  
***Becoming an agile leader,***  
**2012, Korn/Ferry, Ed. LOMINGER,**  
**Minneapolis, 175 p**

“**Becoming an agile leader**” este prima lucrare individuală a Victoriei V. Swisher, aceasta fiind co-autoare la mai multe cărți ale editurii Lomingers și, în același timp, directorul departamentului de dezvoltare intelectuală al companiei Korn/Ferry International. Are o vastă experiență în domeniul dezvoltării resurselor umane, cu un accent deosebit pe dezvoltarea liderilor și managementul talentelor, în general. Autoarea a scris mai multe articole referitoare la subiecte precum, agilitatea învățării și dezvoltarea leadership-ului, iar înainte de a lucra la Korn/Ferry, Victoria a deținut poziții de conducere și de consultanță în companii de top care activează în domeniul serviciilor financiare și în domeniul hotelier.

Primul capitol al cărții exemplifică ce înseamnă să fi un lider agil, explică riscurile de a rămâne prins în aceeași rutină (acesta fiind familiară și în același timp comodă, confortabilă) și beneficiile orientării spre învățarea agilă. De asemenea, explică faptul că situația în managementul companiilor s-a schimbat, în sensul că managerii de top sunt din ce în ce mai tineri, ceea ce implică faptul că modalitățile