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

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

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

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

7. *Păstrează-l scurt*. Folosește practica {Structurează interacțiunile} pentru a formula un scop scurt și usor 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 eficace, 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 încurajezeze 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 {*Experimenteaza 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 in 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 activeaz 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 rutina (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

clasice de educație nu mai fac față cerințelor, cantității și diversității muncii actuale. Prin urmare, trebuie aplicată o metodă de comportament profesional agilă, dinamică, astfel încât managerii să-și dezvolte capacitatea de a face față situațiilor profesionale, fără să dețina o experiență bogată și o cantitatea mare de cunoștiințe care se acumulează într-un mod clasic.

Cartea este structurată, în continuare, în 5 capitole în care se prezintă factorii care fac parte din agilitate sau elementele cheie ale agilității, mai precis: conștiența de sine (engl. self awareness), agilitatea mentală (engl. mental agility) sau curiozitatea de a rezolva problemele cu complexitate ridicată, agilitatea oamenilor (engl. people agilty) sau capacitatea de analiză dinamică a celor din jur, schimbarea agilă (engl. change agilty) și rezultate agile (engl. results agility) sau a fi focusat pe finalizare, indiferent de probabilitate.

Primul factor al agilității, *constiența de sine* care este și titlul celui de al doilea capitol, ne ajută să ne dezvoltăm propriile capacități existențiale, atât prin exemple practice demne de urmat, cât și prin tehnici demonstrate empiric de a-ți conștientiza propriile capacități. Acest capitol ne pregătește pentru provocările următorilor factori de agilitate pe care trebuie să ni-i însușim.

Al treilea capitol, *agilitate mentală*, ne pune față în față cu întrebarea: cum putem să atacam diversele aspecte ale vieții, traduse de cele mai multe ori în probleme sau provocări; răspunsul e simplu și firesc: din mai multe unghiuri, astfel încât să revelăm diferitele fațete ale acestor probleme. Această tehnică ne va ajuta să înțelegem și, finalmente, chiar să rezolvăm sarcinile inițiale. De asemenea, ne arată că această metoda de analiza se poate dobândi folosindu-ne de creativitate, de schematizare și de trecerea problemei din termeni abstracți în realitate.

Al patrulea capitol, *agilitatea oamenilor*, arată cât de important este să avem o atitudine deschisă față de cei din jurul nostru, tocmai pentru a observa într-un mod conștient și obiectiv capacitățile intelectuale, punctele forte ale celorlalți și cum tratează ei situațiile practice. Pune accent pe partea benefică a interacțiunii umane, pe cât de mult ne poate lărgi orizontul și cât de benefică este pentru auto-educare.

Al cincilea capitol - *schimbarea agilă*, face referire la capacitatea de a nu lua o situație/un model ca atare, ci dimpotrivă, de a fi interesat de metodele prin care, schimbând diferiți factori al acestei situații sau model, poți să ajuți la îmbunătățirea lui. Arată că nu trebuie să existe o teamă de schimbare, atunci cand ea poate acționa în beneficiul modelului de afaceri sau procedura luat în calcul. Într-un cuvânt, acest capitol ne încurajează să nu luam lucrurile ca atare, ci să îmbrățișăm posibilele modificări care pot aduce beneficii.

Ultimul capitol al cărții - *agilitatea rezultatelor*, vorbește despre dobândirea succesului, motivat fiind de scopul final, adică de a obține rezultate. Metodele pentru a avea rezultate bune sunt cele ale unui conducator de echipă și nu ale unui individualist. Pentru a dobândi această capacitate orientată către un scop final, este nevoie să îți asumi riscuri, să înveți din mers, să perseverezi, să fi inspirațional, să fi prezent printre ceilalți, să știi să delegi și să îți asumi rolul de conducător. Pentru ca rezultatele sunt atinse nu doar un singur om, ci de colaborarea tuturor, sub îndrumarea unui vizionar sau, mai bine spus, a unui bun manager.

Prin conținutul celor 6 capitole, cartea ne oferă o imagine complexă asupra acestui curent nou aparut în literatura de specialitate, al învățării agile, sugerând de fapt că, dobândind această abilitate și devenind un lider agil te poți face remarcat mult mai ușor. Până la urmă, nu este vorba despre ce realizări au fost dobândite în trecut, ci despre ce se va putea face în viitor, când vor trebui înfruntate noi dificultăți, care vor necesita abordarea unor noi atitudini și comportamente. Victoria V. Swisher propune acest ghid practic pentru a recunoaște, a dezvolta viitoare talente în pratica leadership-ului, cât și pentru a obține rezultate foarte bune în situații noi și diferite. Ceea ce face ca această carte să aibe un impact mare asupra cititorilor este împletirea dintre poveștile unor oameni care au făcut o diferență în lume (precum Albert Einstein, Nelson Mandela sau Richard Branson) și teorii ale leadership-ului bine documentate.

Man Roxana Iulia
Departamentul de Psihologie
Universitate de Vest din Timișoara