

ra de specialitate, conform căreia psihopații corporatiști se manifestă prin comportamente agresive, precum umilirea, abuzul verbal sau criticile nejustificate la adresa celorlalți.

Următorul capitol demonstrează influența puternică a Psihopaților Corporatiști asupra felului în care angajații percep responsabilitatea la locul de muncă și asupra angajamentului acestora față de organizație. Psihopații Corporatiști sunt interesați doar de satisfacerea propriilor interese, nu de succesul pe termen lung al organizației în care lucrează. Sunt preocupați să conducă corporații pentru putere, bani sau prestigiu, pe care și-l doresc cu nerăbdare, neținând cont de soarta organizației sau a semenilor.

Rezultatele ulterioare ale studiilor, prezentate în carte, demonstrează că prezența Psihopaților Corporatiști sporește semnificativ constrângerile organizaționale și volumul de muncă al celorlalți angajați care sunt obligați să rectifice greșelile făcute de acești manageri incompetenți. De asemenea, aceștia își însușesc rezultatele muncii celorlalți, le atribuie erori comise chiar de ei și îi umilesc în public, generând astfel dizarmonii, crize și confuzii la locul de muncă.

În capitolul 8, *Corporate Psychopaths and Organisational Seniority*, este evidențiat faptul că deși aparent psihopații reprezintă un fenomen universal, manifestările comportamentale ale sindromului pot fi modificate de influențe culturale sau chiar de diferite nivele în cadrul corporațiilor. Conform datelor evidențiate, Psihopații Corporatiști sunt mai des întâlniți la nivele înalte ale organizațiilor. Aceste rezultate corespund punctului de vedere ipotetic al teoreticienilor conform cărora Psihopații Corporatiști sunt mai bine *dotati* să urce în ierarhia organizației și să obțină poziții de conducere.

Influența directă a Psihopaților Corporatiști asupra angajaților se poate exprima în realitate și printr-o rată mare de abandon sau de dezangajare emoțională. Prezența acestora facilitând un mediu de muncă toxic, angajații fie caută să evite contactul cu manageri psihopați, fie abandonează complet organizația.

O parte importantă a acestei cărți o reprezintă studiul incidentelor critice în comportamentul Psihopaților Corporatiști. Numărul limitat de incidente colectate demonstrează că aceștia se comportă în moduri previzibile: sunt lipsiți de

scrupule, gata să mintă și folosească resursele organizației în propriul interes.

Autorul atrage atenția asupra modului în care corporațiile își fac reclamă pentru posturile disponibile sugerând prudență, deoarece în dorința lor de a angaja oameni care sunt dispuși să facă orice pentru a avea succes, lasă impresia că facilitează și atrag angajarea Psihopaților Corporatiști.

Pe lângă Psihopatia Corporatistă, în capitolul 13, *Corporate Psychopaths Compared with Other Dark Leadership Personalities*, autorul prezintă și alte tulburări de personalitate pe care le pot avea liderii. Acestea nu se exclud reciproc și se pot suprapune. Sunt evidențiate: personalitățile anti-sociale, machiavelice, narcisiste, personalitățile disociate și sociopate.

Mesajul important pe care îl transmite autorul prin intermediul acestei cărți este acela că identificarea psihopaților în corporații este importantă pentru longevitatea sistemului capitalist, pentru corporații, dreptate socială și chiar stabilitatea financiară, pe termen lung. Principalul scop al acestei lucrări este acela de a face munca psihologilor din zona psihopatiei și, mai ales, a "psihopaților de succes" mai larg cunoscută responsabililor de resurse umane și a tuturor celor implicați în decizii organizaționale.

M.A. Florin Zamfirache
Horeca Expert

Anna Koch & Karl Westhoff, *Task-Analysis-Tools (TAToo) – Step-by-Step Support for Successful Job and Work Analysis*, Pabst Science Publishers, 2012, 93 p.

După cum reiese încă din titlu, *Task-Analysis-Tools (TAToo) – Step-by-Step Support for Successful Job and Work Analysis*, este o carte scrisă sub forma unui ghid practic de analiză a muncii și a postului.

Pe parcursul a patru capitole, autorii expun un ghid util pentru practicieni, cu instrucțiuni articulate pas cu pas pentru utilizarea în probleme reale, dar și cu o fundamentare științifică teoretică solidă.

Recenzii

În partea introductivă, autorii argumentează pertinent necesitatea unei analize psihologice aprofundate, dar mai ales calitative a muncii, ca pas primordial în orice intervenție organizațională. Realizată cu profesionalism, analiza psihologică a muncii oferă posibilitatea identificării criteriilor de performanță într-o anumită profesie, criterii care, în final, la nivel organizațional, se traduc în productivitate crescută și succes financiar. Paradoxal, deși aceste aspecte sunt bine cunoscute iar repere calitative privind analiza și proiectarea activităților muncii există sub formă de recomandări și standarde, diverse studii internaționale arată că doar 5% din companiile de nivel mediu recurg la astfel de analize și intervenții. Se pare că, adevărata provocare constă în transpunerea în practică a principiilor și modelelor teoretice avansate de cercetători. Tocmai acesta este obiectivul autorilor prin lucrarea de față: să aducă o contribuție la umplerea golului dintre teorie și practică, prin propunerea unei scheme de lucru accesibile și unui practician mai puțin experimentat.

În al doilea capitol, dedicat principiilor teoretice și metodologice, autorii fac o trecere în revistă a principalelor tipuri de clasificări privind analiza muncii și a posturilor, lămurind aspecte care țin de deciziile necesare în derularea unui altfel de program și propun o serie de recomandări în proiectarea unui design complet și riguros de analiză a muncii, care stau și la baza instrumentului prezentat în al treilea capitol – Task-Analysis-Tools (TAToo).

Task-Analysis-Tools (TAToo) este un instrument de analiză a muncii care se bazează pe o serie de proceduri și metode testate empiric în scopul obținerii unei descrieri cât mai complete a sarcinilor postului analizat, care să permită decelarea criteriilor de performanță și identificarea caracteristicilor psihologice și comportamentale responsabile de reușită într-o anumită profesie.

Task-Analysis-Tools (TAToo) a fost construit astfel încât să se desfășoare în trei etape succesive, interdependente: Tool 1- collect, Tool 2- group and Tool 3- assess, pe care le vom expune pe scurt.

Step 1 – Collect. Primul pas constă în colectarea informațiilor de la profesioniști – buni cunosători ai unui post de muncă (de exemplu

deținătorul postului respectiv, managerii, colegii sau clienții). Datele obținute vizează informații privind: (a) obiectivele, sarcinile și responsabilitățile postului, (b) cunoștințele, abilitățile și calificările necesare, (c) situațiile critice și comportamentele adaptative deja întâlnite, dar și (d) alte evenimente probabile în viitor.

Întrebările specifice acestei etape sunt derivate din *Tehnica Incidentelor Critice* (Flanagan, 1954) și *Metoda Knowledge, Skills and Abilities* (KSA). În funcție de condițiile întâlnite de analist în practică, autorii propun trei scenarii metodologice de culegere a informațiilor: interviul structurat, chestionarul sau workshop-ul. Studii privind superioritatea uneia sau alteia dintre cele trei variante, raportul cost-beneficiu, calitatea vs. cantitatea datelor obținute au fost realizate anterior de către Koch (2010). Rezultatele arată că deși cu ajutorul chestionarului s-a strâns cel mai considerabil volum de informații, interviul ca metodă singulară de colectare este mai eficientă decât chestionarul. De asemenea, s-a demonstrat că workshop-ul ar fi de preferat să fie utilizat ca metodă complementară, pe lângă celelalte două. Ideal ar fi însă îmbinarea celor trei metode pentru conturarea unui profil al cerințelor cât mai exact, ce urmează să se realizeze în a doua etapă.

Step 2 – Group. Scopul acestei etape constă în condensarea informațiilor obținute anterior într-un profil al cerințelor. Pattern-uri identificate ca fiind responsabile de succes în profesia analizată sunt dezbătute în cadrul unui workshop. Experții, buni cunosători ai profesiei, grupează descrierile comportamentelor, le operaționalizează și le convertesc în cerințe, în funcție de similaritatea conținutului.

Step 3 – Assess. Rezultatele sunt integrate de către analist într-un chestionar care este transmis participanților pentru a se evalua importanța și frecvența fiecărui criteriu operaționalizat, posibilitatea antrenării sau compensării cerințelor psiho-comportamentale și gradul în care acestea acoperă în mod corespunzător și integral profilul postului analizat.

Toate materialele necesare implementării metodei TAToo (chestionar de culegere a datelor, ghid de interviu și workshop) se regăsesc în anexe.

Partea finală a cărții, dedicată discuțiilor generale, ne prezintă aspecte privind calitățile psihometrice ale TAToo precum și rezultate comparative ale acestuia cu alte instrumente.

Din punct de vedere psihometric, TAToo este o probă ce întrunește exigențele unei metode științifice. Obiectivitatea a fost determinată pentru a treia etapă și exprimată ca măsură a acordului dintre evaluatori (peste 70-80%) privind importanța cerințelor psihologice și comportamentale pentru un anumit post, deduse din aplicarea TAToo.

Validitatea instrumentului a fost evaluată pentru a doua etapă a metodei, gruparea patternurilor comportamentale în cerințe ale profilului, prin două studii. Astfel, peste 90% din comportamente au fost grupate în mod asemănător cu cerințele în termeni de conținut și concept, iar peste 70% dintre angajați consideră că postul lor a fost descris în mod corespunzător.

Validitatea și fidelitatea au fost demonstrate și prin repetarea evaluării la un interval de 16 luni.

Tattoo a fost comparat cu *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) și cu *Experience-based intuitive approach* (EBIA) pe un eșantion de manageri. Studiul comparativ a arătat că există diferențe în ceea ce privește structura și conținutul profilului de cerințe. PAQ este mai degrabă preocupat de activități și de mediul de muncă, răspunzând la întrebarea „*Ce trebuie făcut?*”, spre deosebire de TAToo care este orientat spre deducerea comportamentelor, interesându-se și de „*Cum trebuie făcut acel ceva?*”. Un alt dezavantaj al PAQ este că necesită un nivel ridicat de expertiză din partea utilizatorului.

Pe lângă cerințele cognitive, EBIA și TAToo se focalizează și pe o descriere comprehensivă a palierului motivațional, emoțional și a cerințelor sociale care sunt absolut necesare pentru descrierea unui comportament managerial de succes.

Diferența esențială dintre TAToo și EBIA constă în gradul de specificitate. Pe lângă lista de cerințe, TAToo încorporează câteva criterii observabile și specifice de operaționalizare a fiecărei cerințe. Acesta este dezavantajul major în aplicarea EBIA din moment ce nu există pași suplimentari care să ghideze cerințele spre operaționalizare.

Diferențele privind utilitatea celor trei metode de analiză a muncii au fost evidențiate din perspectiva managerilor în funcție de două scenarii, anume selecția de personal și evaluarea de personal.

Amândouă au fost evaluate ca fiind utile, EBIA surprinzând sensibil mai bine cerințele pentru selecția de personal, în timp ce TAToo pentru evaluarea de personal. Principalul avantaj al metodei TAToo față de EBIA este faptul că cea din urmă depinde mult de expertiza evaluatorului, fiind o metodă subiectivă. Ținându-se cont de toate criteriile, TAToo a fost considerat mai bun decât EBIA și în mod semnificativ mai bun decât PAQ.

Evaluatorii au notat economicitatea ca fiind rezonabilă atât timp cât TAToo se poate aplica foarte bine și pe computer, materiale fiind necesare doar pentru workshop-urile din Tool 1 și 2.

Evaluarea utilității per ansamblu a fost realizată în mod subiectiv de către managerii care intenționau să utilizeze și în viitor acest instrument. Autorii sugerează că studii următoare ar trebui să se focalizeze și pe măsuri obiective, precum performanța.

Putem concluziona că TAToo este un instrument ușor de implementat chiar și de nespecialiști, fiecare etapă fiind structurată în mod riguros. Un avantaj major al TAToo este că a fost proiectat ținând cont atât de exigențele științifice, cât și de realitățile practicii. Cartea este redactată sub forma unui manual explicit care oferă toate informațiile și materialele necesare implementării unui astfel de program de analiză a muncii.

M.A. Andreea Butucescu
Universitatea “Ovidius”, Constanța

Herman Van den Broeck & David Venter,
Beyonders. Transcending average
leadership, LannooCampus, 2011

In their new book “*Beyonders. Transcending average leadership*”, Vlerick professors Herman Van den Broeck and David Venter explain how *Beyonders, as leaders*, make a dif-