

Recenzii

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-

Recenzii

ference. Professor *Herman Van den Broeck* (Vlerick Leuven Gent Management School, University of Ghent) is specialist in change management, emotional intelligence and leadership. Professor *David Venter* (Vlerick Leuven Gent Management School) specialises in negotiation and mediation. He is born in South Africa and assisted Nelson Mandela to manage the transition from 'apartheid' to democracy.

This book came as an integration of perspectives and out of the box thinking around the question 'What are the trademarks of visionary leaders?' To answer this question, the authors set out to research the traits and interactions of managers in the financial industry—an industry in deep need of visionary leaders these days. As a result of this research, the authors coined the term 'Beyonders' for these 'beyond ordinary leaders'.

'A Beyonder is a person who possesses and radiates a deep-seated vision anchored in a clear set of values. His vision provides the beacons that guide his decisions, not short-sighted financial criteria.

Beyonders think and act in an innovative and holistic manner. What others see as obstacles, they welcome as opportunities. They choose and create environments that inspire passion, and persevere until they have achieved their goals. Beyonders ask for second opinions, as they appreciate that yes-men do not contribute added value. The bottom line being that average leaders kill the talent of their co-workers. Beyonders exude creativity, and are able to

generate a myriad of ideas and solutions for any problem. They see opportunities that no one else has even thought of. In stark contrast, average leaders merely perpetuate and protect that which worked in the past, shunning change.'

Beyondership is the result of the interplay between seven unique leadership characteristics. As such, the Beyonder model holds up seven mirrors in which leaders can reflect upon themselves and ponder how to become a Beyonder. The seven building blocks of beyondership emerged from a rich qualitative research on managerial staff in the finance industry. The conclusions derived from these interviews were both the basis for developing the theory, as well as for creating an assessment tool for the beyonder style indicator.

However, "Beyonders" tells more than an empirically supported theory. It is a book that seeks to explain and illustrate with many examples what Beyondership means, and how to truly become a Beyonder. It not only helps you assess the leadership qualities of your boss, but also of yourself.

Being a Beyonder is not about being the best in the world, but being the best for the world.

*The book and the underlying research were made possible by Vlerick Prime Foundation Partner, **TriFinance**, a company that strongly aspires to implement Beyondership.*

PhD. Smaranda Boros
Vlerick Leuven Gent Management School,
Belgium