

Recenzii

există o tendință generală a personalului ONG-urilor de a prefera orientarea spre reușită și sprijin și de a dezavua orientarea spre putere. Diferențele între cultura preferată și cea reală, reprezintă un factor ce întreține simptomele de stres, conform autoarei.

Optimizarea serviciilor de sănătate (Cornel Mihalache) este un capitol în care descrierea particularităților serviciilor de sănătate se îmbină cu relevarea unor fenomene care împiedică personalul medico-sanitar să performeze la adevărata capacitate. Rezultă un paradox organizațional: deși salariații sistemului de sănătate sunt foarte bine pregătiți, politicile guvernamentale îi împiedică să își îndeplinească obiectivele în condiții propice. Deficitul financiar creează perioade de gol în achizițiile de medicamente și materiale, în condițiile în care sume uriașe sunt alocate „strategiilor” eșuate de prevenția unor viruși sau „pandemii” neconfirmate (prevenția cancerului de col uterin la copii, gripa porcină etc.).

Ultimul capitol al volumului *Dezbateri cu privire la strategiile de resursele umane din domeniul sanitar* (Dumitru Mohan și Aurel G. Mohan) argumentează pe baza unor date statistice că politicile de sănătate din România au multe lacune în privința managementului resurselor umane, fiind necesară o re-considerare a acestora și alinierea la cele europene.

Chiar dacă la o privire superficială, sănătatea organizațională poate fi considerată, de unii, „o altă abstracțiune” a psihologilor, la o privire mai atentă, fiecare poate să conștientizeze, în existența sa organizațională, importanța acesteia. Criza economică, întărită de criza morală au făcut probabil ca sănătatea organizațională să intre tot mai clar în vizorul specialiștilor, ca o resursă finită, ce ar trebui gestionată eficient.

În acest context, volumul coordonat de Eugen Avram oferă o incursiune eclectică asupra acestui domeniu de interes central – sănătatea organizațională. Lucrarea are meritul de a fi încercat să delimiteze granițele acestui concept și factorii care participă cu ponderi diferite la dinamica sa, autorii volumului oferind nu doar o sinteză a unor informații și date din literatura internațională, ci, în egală măsură, a unora din peisajul concret, autohton.

Fără a avea pretenția unei soluții ultime, exhaustive, proiectul invită cititorul la reflecție, coordonatorul fiind deschis la ideea includerii într-un volum suplimentar a unor noi contribuții teoretice și empirice, legate de sănătatea organizațională.

Lector dr. Romeo Zeno Crețu
Catedra de Psihologie,
Universitatea din București

**Pamela Shockley-Zalabak,
Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman**
Building the High-trust Organization,
Jossey-Bass, 2010, 256 p.

Încrederea în mediile organizaționale, în relațiile clienți-prestatori, reprezintă un fenomen care suscită interesul oamenilor de afaceri, al managerilor, al cercetătorilor organizaționali sau de piață. În mod surprinzător, unii angajatori plasează pe primul loc între criteriile de selecție a personalului „să fie de încredere”, „să fie loial”. Alții caută parteneri de afaceri „serioși” sau „de încredere”, adică parteneri care „să nu creze probleme”, pierderi. Într-o definiție empirică, a avea încredere în alții cu care colaborăm presupune asumarea voluntară a unui risc având credința că ei nu ne vor produce pagube.

Pamela Shockley-Zalabak este Cancelarul Universității Colorado Springs și profesor de comunicare. De-a lungul anilor s-a preocupat și de cercetarea încrederii organizaționale publicând diverse studii, lansând un model cu cinci dimensiuni ale încrederii (Competența, Deschidere și Onestitate, Grijă față de angajați/acționari, Fidelitate, Identificare). În 2008 a publicat și în România un studiu despre evaluarea încrederii organizaționale (2008, în lucrarea „Încrederea Organizațională”, Avram, E., Ed. Universitară, București, iar în 2010 a onorat cu un capitol tot despre încredere volumul *Managementul sistemelor și organizațiile sănătății*, (coord.) Ciurea, A.V., Cooper, C.L., Avram, E., Ed. Universitară „Carol Davila”, București.).

Lucrarea *Building the High-trust Organization*, la care autoarea a colaborat cu alți doi

Recenzii

autori recunoscuți, reprezintă poate una dintre cele mai incitante apariții pe această tematică, propunându-și să formeze efectiv un set de competențe strategice, având și un CD adițional.

În partea întâi (Introducere în modelul încrederii) se argumentează rolul încrederii (costul neîncrederii este reprezentat de creșterea riscurilor în afaceri, adâncirea crizelor deja existente etc.). Autorii descriu o serie de mituri ale încrederii și arată că există remedii pentru a le depăși (miturile sunt: „încrederea contează, dar putem face puține lucruri în această privință”, „dacă sunt cinstit, alții au încredere în mine”, „integritatea nu echivalează cu încrederea”). Încrederea este o experiență organizațională multifacetată, este determinată cultural, se bazează pe comunicare, este un fenomen multi-dimensional. Sunt analizate aceste aspecte, apoi sunt oferite exemple, studii de caz cu privire la continuumul și optimumul încrederii. Încrederea este pusă în relație directă cu „excelența organizațională”, „A doua secțiune a primului capitol ilustrează, cu exemple, cele cinci dimensiuni ale încrederii, oferind studii de caz, teme de gândire și se încheie cu argumentarea relației dintre încredere și satisfacție, încredere și eficiență.

În partea a doua, „Înțelegerea celor cinci dimensiuni ale încrederii”, sunt redată profile organizaționale corespunzătoare fiecărei dimensiuni (organizația competentă, organizația deschisă/ onestă, preocupată de colaboratori etc.). Interesante sunt strategiile propuse pentru a dezvolta aceste dimensiuni. De exemplu, pentru competență se propun următoarele modalități de acțiune: strategia 1: Evaluează competența și încrederea în competență. Managerii trebuie să se implice în această evaluare și să își ghideze demersurile după mai multe categorii de întrebări. Este scopul și viziunea noastră clară și relevantă în raport cu mediul de afaceri? Sunt liderii capabili să susțină viziunea? Au încredere investitorii-cheie în competența liderilor? Stabilim obiective realiste, ambițioase? Au încredere investitorii-cheie în acestea? Strategia noastră susține, are legătură cu obiectivele? Investitorii-cheie au încredere în această strategie? Structura susține obiectivele? Investitorii-cheie au încredere că această structură este favorabilă? Realizăm lucrurile eficient, eficace? Au încredere investitorii-cheie în capacitatea

noastră, în abilitatea noastră de a îmbunătăți lucrurile și a depăși punctele slabe? Răspundem noi eficace la schimbare, criză și provocări? Au încredere investitorii-cheie în abilitatea noastră de a schimba și de a aborda crizele și provocările în mod eficace? Unde greșim? Unde trebuie să schimbăm? La fel se procedează și pentru celelalte strategii (evaluează scopul și viziunea, evaluează conducerea, organizează structura pentru rezultate, dezvoltă competențe, condu schimbarea), dar și pentru celelalte dimensiuni. Textul scris într-o manieră interactivă este presărat cu o serie de informații privind experiența de consultanță a autorilor, a unor specialiști recunoscuți, dar și cu studii de caz apărute în publicațiile de specialitate sau în presă.

În partea a treia „Crearea încrederii în organizație” cartea tratează două aspecte: confruntarea cu provocările (identificarea provocărilor, globalizarea, organizațiile virtuale, inovația, creativitatea și riscul, conflictul, crizele, viitorul). Construirea încrederii presupune acțiuni precum: înțelegerea neîncrederii, depășirea neîncrederii, configurarea profilului încrederii organizaționale, identificarea măsurilor productivității pentru monitorizarea încrederii, evaluarea politicilor și procedurilor, alinierea viziunii direcțiilor strategice, operațiunilor și încrederii, educație pentru lideri, echipe, mediu virtual și contribuții individuale, dezvoltarea strategiei de comunicare.

Iată un exemplu de *plan de management al crizelor* care ar conduce la creșterea nivelului de încredere: 1. dezvoltă o declarație despre principiile sau abordarea care vor fi aplicate în tratarea crizei. 2. dezvoltă o listă comprehensivă de crize posibile în organizația ta. 3. formează o echipă pentru criză, în general un lider senior conduce echipa, compusă din membri ce acoperă ariile comunicării, legislației, resurselor umane, cercetării, medicinei, operațiunilor, tehnologiei, siguranței, securității, transportului și afacerilor guvernamentale. 4. dezvoltă un centru pentru crize echipat cu tehnologie de comunicare și alte materiale sau provizii ce servesc ca posibile răspunsuri și linii de comunicații în caz de criză. 5. dezvoltă o listă a investitorilor cheie incluzând adversarii și evaluează-i pe fiecare. 6. pune la punct o analiză a nevoilor de resurse care ar putea rezolva sau

ameliora crizele potențiale. 7. dezvoltă o declarație cu impact în comunicarea publică. 8. pregătește informațiile fundamentale despre organizație și politicile ei. 9. stabilește un sistem de alertă care specifică liniile de comunicare cu investitorii în legătură cu problemele potențiale și dacă este posibil cu acțiunile propuse pentru a avertiza apariția crizelor.

Lucrarea se finalizează cu paragraful intitulat „Încrederea este cel mai important lucru”. Argumentele în favoarea acestei aserțiuni vizează atât indivizii, cât și organizația ca întreg. Încrederea transformă indivizii și întreaga organizație, construirea ei este un imperativ al conducerii. Profesioniștii din organizație sunt membrii importanți ai echipelor de promovare a încrederii, ajutând organizațiile să conecteze interese, comportamente și rezultate. Încrederea este un stimulent al prestațiilor de calitate, al rezultatelor excelente, ea înfrânează sentimentele de frică, stimulează apariția variantelor care pot fi alese. Preocuparea de a construi încrederea se materializează în antrenarea și realizarea idealurilor și proiectelor de viitor.

Lecturarea cărții semnate de Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman creează o plăcută satisfacție intelectuală și un sentiment de confort, antrenându-ne competențele în planul managementului și comportamentului organizațional. Datele ei pot servi fiecărui manager, angajat și, desigur, psihologilor implicați în domeniul resurselor umane sau al altor activități din aria muncii. De asemenea, informațiile pot constitui un veritabil material pentru programe de dezvoltare organizațională.

Lector univ. dr. Eugen Avram
Catedra de Psihologie,
Universitatea din București

Marian Popa,
Statistici multivariate aplicate în psihologie,
Editura Polirom, Iași, 2010, 358 p.

Importanța statisticii, atât în domeniul psihologiei, cât și în domeniul științelor socio-umane este deja recunoscută la scară largă. Ea

constituie o exigență a calității în cercetarea științifică, devine o cerință a pregătirii profesionale. O lucrare recentă foarte apreciată este *Statistici multivariate aplicate în psihologie*, autor Conf. univ. dr. Marian Popa (Universitatea din București, Facultatea de Psihologie). Domnia sa este titularul disciplinelor statistică psihologică, psihologie militară (ciclul de licență); metodologia cercetării, analiza statistică a datelor, evaluarea performanțelor profesionale, psihologie aeronautică (master) și statistică avansată (școala doctorală). Este doctor în psihologie al Universității „Al I. Cuza” din Iași, iar din 1998 este certificat ca psiholog de aviație în conformitate cu criteriile EAAP (European Association for Aviation Psychology). În 2001 a absolvit cursul Human Factor Accident Prevention and Investigation, organizat de EAAP și Institute of Air Navigation Services, Luxemburg. Este autor a peste cincizeci de studii de psihologie și psihologie aeronautică. Este membru în Asociația Psihologilor din România, International Council of Psychologists și European Association of Methodology.

Volumul de față continuă demersurile editoriale ale autorului în domeniul statisticii (în anul 2008 a apărut, tot la Polirom, *Statistică pentru psihologie. Teorie și aplicații SPSS*). Cartea de față vizează statisticile multivariate care depășesc nivelul testelor statistice bivariate, ceea ce conferă avantaje în procesarea datelor științifice, dar și dezavantaje specifice. Obiectivul principal al cărții îl reprezintă analiza riguroasă și înțelegerea procedurilor statisticii multivariate, însă autorul oferă date valoroase privind reșantionarea, mărimea efectului, analiza de putere, variabile covariante sau variabile mediatore.

Contribuția editorială este structurată în 14 capitole, primele două fiind dedicate recapitulării noțiunilor fundamentale din statistica bivariată (fără de care asimilarea abordărilor multivariate este practic imposibilă), la care se adaugă completări privind noțiunile de limite de încredere, metoda bootstrap, precum și erorile de decizie statistică. Următoarele trei capitole sunt rezervate unor concepte esențiale pentru statistica avansată, cum ar fi puterea testului, adică probabilitatea de a respinge o ipoteză de nul atunci când aceasta este cu adevărat falsă,