

vaționale care participă la experiența de „flux“, care este conectată la cadre motivaționale generale. Analiza lor arată cum motivația de a se angaja în comportament este determinată de o interacțiune între motivele și obiectivele personale și cele care decurg din situație, cu stimulentele și costurile sale.

Prin cele trei studii ale sale, Langens studiază în articolul „*Striving for Personal Goals: The role of negative mood and the availability of mood-regulation strategies*“ efectele stării emoționale negative și a strategiilor de schimbare a stării emoționale, cu privire la perseverarea în atingerea obiectivelor pe termen lung.

Acest volum este o carte de referință pentru cercetători și practicieni din domenii diferite, precum cel educațional sau organizațional, precum și pentru toți cei care au un interes în a aprofunda studiul conceptului motivațional în organizații și nu numai. Prin conținutul său sintetic, lucrarea va contribui la dezvoltarea bagajului de cunoștințe, în principal teoretice, pentru cei preocupați de psihologia motivației.

Laura Mohorea
Școala Națională de Științe Politice
și Administrative,
Facultatea de Comunicare și Relații Publice,
specializarea psihologie

**Gladeana McMahon & Anne Archer
(Eds.), (2010).**

***101 Coaching Strategies and Techniques.*
London and New York: Routledge Taylor
& Francis Goup, 302 p.**

Coaching-ul este o intervenție cu scop de dezvoltare, realizată printr-o interacțiune structurată și prin utilizarea de strategii, tehnici și instrumente specifice. Popularitatea sa în organizații este în creștere, fiind recunoscut ca un instrument important pentru îmbunătățirea performanței, obținerea rezultatelor și optimizarea personală. Mai specific, coaching-ul acționează prin încurajarea autoreflexiei, deblocarea potențialului unei persoane și susținerea sa să învețe din experiență în vederea maximizării

performanței. În practică, cel mai frecvent se aplică persoanelor cu funcții de conducere dată fiind responsabilitatea semnificativă pe care acestea o au pentru succesul organizației.

Odată cu expansiunea în practică, s-a intensificat interesul pentru cercetarea acestei intervenții în organizații și au fost publicate numeroase ghiduri, articole sau manuale. Cele mai multe dintre lucrări au apărut în țările vest-europene și în Statele Unite ale Americii, deși coaching-ul se practică și în țările est-europene sau în cele din Asia.

Volumul *101 Coaching Strategies and Techniques (101 Strategii și tehnici de coaching)* a fost publicat la o editură științifică prestigioasă și cunoscută pe plan european în domeniul publicațiilor de psihologie, și anume Routledge Taylor & Francis. În 2010, apare publicată, paralel, și în Statele Unite și în Canada. Lucrarea se încadrează în seria *Essential Coaching Skills and Knowledge (Cunoștințe și abilități esențiale de coaching)*, lansată în 2009 de editura anterior amintită. Editorii seriei sunt: Gladeana McMahon, Stephen Palmer și Averil Leimon – renumiți practicieni și cercetători în domeniul coaching-ului.

Această serie aduce o introducere accesibilă în ariile cheie de dezvoltare a domeniului coaching. Alte titluri care aparțin seriei: *Essential Business Coaching, Achieving Excellence in your Coaching Practice: How to Run a Highly Successful Coaching Behavior, Essential Life Coaching Skills*. Publicațiile seriei se adresează practicienilor din coaching, dar și celor care nu au o experiență largă, însă doresc să se informeze sau să se dezvolte în domenii ca: resurse umane, afaceri, management, consiliere și psihoterapie, psihologia coaching-ului. Fiecare volum al seriei aduce contribuția unor practicieni cu experiență și are un puternic accent practic, conținând exerciții, activități și tehnici.

Este și cazul lucrării de față – *101 Coaching Strategies and Techniques* – ai cărei autori sunt 21 consultanți organizaționali cu experiență considerabilă în coaching și membri ai celor mai cunoscute asociații profesionale de coaching. Avantajul acestui număr mare de autori constă în oferirea de multiple perspective teoretice coroborate într-un mod eficient cu experiența practică. Acest lucru dă posibilitatea ca materi-

alul să fie utilizat de practicieni și cercetători cu diferite orientări teoretico-aplicative.

După cum dezvăluie însuși titlul, acest volum conține 101 tehnici și strategii, deci este un ghid practic cu exerciții. Exercițiile și metodele propuse se întemeiază nu doar pe principii psihologice, ci sunt valorificate și abordări din educație și business pentru a surprinde cât mai bine realitatea complexă a situațiilor organizaționale țintă din intervenția de coaching. Această carte pune la dispoziție un instrumentar și se adresează muncii cu clienții individuali, cu organizații, cu echipe. Este o resursă de exerciții, tehnici și strategii utilizate de autori și verificate în practica acestora. Nu este o carte academică și nu își propune să îi informeze pe cei care o utilizează asupra rezultatelor celor mai recente cercetări în domeniul coaching-ului.

Volumul este constituit din 9 părți corespunzătoare celor mai des întâlnite aspecte de practică a coaching-ului, și anume: dobândirea încrederii, dezvoltarea ca practician al coaching-ului, dezvoltarea de abilități și strategii specifice, centrarea pe viitor, coaching de grup, rezolvarea de probleme și creativitate, relaționare interpersonală, conștientizarea de sine, eșec sau blocaje ale clientului.

Prima parte conține 17 exerciții ce se adresează încrederii ca și componentă esențială a acțiunilor întreprinse de individ. Exercițiile vizează direct sau indirect încrederea în sine, precum și dezvoltarea ei odată cu stima de sine sau cu trecerea la un nou nivel de responsabilitate. A acționa pozitiv în situații dificile, deblocarea rezistenței sau fricii sunt doar două exemple dintre exercițiile propuse de autori în acest capitol.

Partea a doua propune instrumente în sprințul dezvoltării practicienilor de coaching. Sunt exerciții de autodezvoltare recomandate pentru formarea de buni practicieni sau chiar experți în domeniu. Exercițiile conțin sugestii pentru pregătirea sesiunilor de coaching, dar și pentru derularea sau încheierea lor. Se bazează pe modalități de valorificare a experienței pe care practicienii o au cu fiecare client sau sesiune de coaching. Ritualul pre-coaching, exerciții de respirație, redefinirea sensului de feedback și crearea unui pattern unic de feedback sunt câteva din titlurile tehnicilor de dezvoltare ca practician al coaching-ului.

În partea a treia se trece la tehnici și strategii adresate problemelor particulare. De exemplu, construirea unei echipe de succes, schimbarea stilului de influență a liderului prin înțelegerea aprofundată a impactului său asupra celorlalți, gestionarea rezultatelor slabe și a comportamentului inacceptabil, coaching pentru susținerea de prezentări și altele.

Partea a patra pune accent pe viitor și construirea unui parcurs viitor coerent și integrat. De aceea sunt descrise exerciții ca plan de acțiune, alegere în carieră, viziunea asupra carierei, scopuri viitoare.

Partea a cincea aduce tehnici și strategii pentru coaching-ul de grup, iar cea de a șasea prezintă sugestii și exerciții de rezolvare a problemelor și dezvoltarea creativității. Soluții inovatoare, noi sunt oricând binevenite, prin urmare e necesar ca ele să fie obținute la momentul oportun. Prin cele cinci exerciții ale acestei părți, autorii urmăresc optimizarea procesului rezolutiv și găsirea de soluții creative utilizând hărțile mintale, analiza alternativelor și luarea deciziilor în situații de muncă, găsire unei nișe, generarea și evaluarea rezultatelor.

Partea a șaptea aduce în prim plan exerciții pentru stabilirea unor relații funcționale. A înțelege că celălalt e diferit într-o relație, a încerca să adopți perspectiva celuilalt sunt exerciții propuse pentru relații mai eficiente.

Partea a opta este cea mai consistentă și conține tehnici pentru o mai bună conștientizare de sine. Conștientizarea și responsabilitatea sunt ingredientele fundamentale în coaching și care îl diferențiază de alte intervenții în scop de dezvoltare. Exercițiile propuse abordează conștientizarea pe toate palierele vieții, de la carieră până la relații personale. Articulația propriilor scopuri, dezvoltarea de abilități independente, de la manager la lider: lupta tranziției, optimizarea performanței prin accesarea emoțiilor, utilizarea metaforei pentru deblocarea gândirii sunt exerciții sub umbrela conștientizării de sine la clienții intervenției de coaching.

Partea finală prezintă exerciții care se adresează unei situații sensibile și dificile, și anume cea în care clientul simte un blocaj, și sugerează proceduri prin care să își regândească situația de blocaj: blocajul ca parte a unui proces creativ, susținere a unui client să se deblocheze, arta

practicii reflexive, recunoașterea fricii și renunțarea la ea.

Pe parcursul celor nouă părți, exercițiile păstrează același format de prezentare ceea ce face din ele un instrument ușor de înțeles și aplicat. Structura cuprinde: un scop foarte specific, descrierea condițiilor de aplicare, cerințe minime de aplicare, procesul în sine cu indicații pentru client și pentru practician, standardul de realizare (de exemplu, număr de repetiții în cazul unui exercițiu de respirație), capcanele (dificultățile, barierele), exemple, bibliografie care oferă utilizatorului posibilitatea de a-și suplimenta cunoștințele, fie cele de natură teoretică, fie cele de natură practică. Deși exercițiile păstrează un tipar de prezentare, stilul diferă de la un autor la altul, sau de la o tehnică la alta.

Autorii avertizează asupra faptului că aceste exerciții nu constituie în sine procesul de coaching care trebuie să urmeze pașii cunoscuți. Deși exercițiile, tehnicile, strategiile sunt necesare în intervenția de coaching, ele nu substituie un demers bine gândit. Axarea unei intervenții de coaching doar pe o succesiune de tehnici fără a le subordona unui model de intervenție este riscantă și tinde să rezide într-un proces centrat pe tehnică, și nu pe client. Ori, tocmai acest avantaj îl are coaching-ul față de alte tipuri de intervenție; aduce o relație de unu-la-unu între client și practician. Este nevoie mai întâi de o conceptualizare a situației clientului, de o încadrare a sa, iar apoi de sesiuni de intervenție pe scopuri stabilite în comun.

Prin toate cele 101 tehnici, exerciții și strategii, volumul de față este o resursă valoroasă. Exercițiile propuse asigură o schimbare durabilă la client. Avantajul este că poate fi utilizată ca instrument pentru practicarea oricărui tip de coaching, de la cel pentru viață până la cel pentru persoane cu funcții de conducere. În plus, se adresează nu doar practicienilor de coaching, ci și consilierilor, consultantilor organizaționali, trainerilor care pot utiliza în munca lor și abilități de coaching.

În concluzie, lucrarea este o resursă utilă care se distinge între numeroasele publicații de coaching din ultimii ani care de multe ori eșuează în a asigura transferul de cunoștințe în practică. Multe dintre ele oferă o bază largă de teorie, dar puțin sau deloc o orientare de aplicare

în practică. Spre deosebire de acestea, *101 strategii și tehnici de coaching* este ușor de studiat și un instrument eficient pentru practică.

Drd. Lucia Rațiu
Facultatea de Psihologie și Științe
ale Educației
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

**Richard W. Robins, R. Chris Fraley
& Robert F. Krueger (Eds.), (2007).
*Handbook of Research Methods in
Personality Psychology*. New York:
The Guilford Press, 719 p.**

În ultimii ani, psihologia personalității a beneficiat de metode de cercetare din cele mai diverse, de la studii longitudinale, la design-uri experimentale. Instrumentele de evaluare a personalității s-au diversificat și ele, astfel încât, în prezent, clasicele instrumente de tip autodescriere (în engleză *self-report*) reprezintă doar o mică parte din totalitatea tehnicilor existente. Odată cu apariția acestei cărți, diversitatea de metode și tehnici specifice cercetării în psihologia personalității sunt reunite pentru prima oară într-un singur volum.

Cartea este editată de Richard Robins, Chirs Fraley și Robert Krueger, trei dintre cei mai activi cercetători în domeniul personalității. Fiecare din aceștia are și alte arii de expertiză conexe psihologiei personalității, cum ar fi: dinamica atașamentului la adulți, emoțiile sau psihopatologia. Astfel, autorii pot oferi o perspectivă de ansamblu asupra metodelor și tehnicilor utilizate în studiul personalității.

Impresionantul volum cuprinde un număr de 37 de capitole, grupate în trei secțiuni, la care și-au adus contribuția cercetători recunoscuți la nivel mondial. Cartea are o structură foarte clară, cele trei secțiuni fiind prezentate în ordinea clasică de desfășurare a unei cercetări: (a) designul unui studiu despre personalitate, (b) metodele de evaluare a personalității și (c) tehnici de analiză a datelor.

Prima secțiune este dedicată descrierii diferitelor design-uri de cercetare utilizate în studiul