

**Delia Vîrgă (2007). *Decizie și schimbare organizațională*. Timișoara: Editura Universității de Vest din Timișoara (216 pagini)**

Cartea „Decizie și schimbare organizațională” reprezintă încă o apariție editorială remarcabilă a conf. univ. dr. Delia Vîrgă pe care o reprezintă în literatura de specialitate din România lucrări precum: *Provocările managementului: puterea și conflictul* (1998); capitole în *Manualul de psihologia muncii și organizațională* (2004), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională* (2007), *Tendențe actuale în Psihologia Organizațional-Managerială* (2008), precum și o serie de articole de cercetare în jurnale de specialitate.

„Decizie și schimbare organizațională” îmbină cu succes experiența academică a autoarei cu cea de consultant cu experiență de peste 10 ani în domeniul resurselor umane. Astfel că abordarea acestei cărți reflectă ambele tipuri de experiență, adresându-se atât cititorilor din zona academică, cât și practicienilor interesați de aplicabilitatea cercetărilor la situațiile specifice cu care se confruntă.

Schimbarea organizațională reprezintă o arie de interes actuală atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni, având în vedere efortul de planificare pe care managerii îl depun pentru a răspunde provocărilor asociate mediilor sociale și economice în schimbare și competitive. Autoarea pornește de la premisa că succesul organizațiilor constă în capacitatea oamenilor de a se adapta la ritmul rapid de schimbare și capacitatea de asimilare a tehnologiilor moderne. Scopul acestei cărți este de a evidenția importanța înțelegerii a ceea ce se întâmplă la nivelul indivizilor care fac parte din organizații, pentru că una dintre cele mai importante componente ale schimbării organizaționale este cea umană - schimbarea atitudinilor, valorilor, credințelor, sentimentelor oamenilor determină modificări ale structurii organizației și pot influența funcționarea acesteia ca sistem. Organizațiile de astăzi trec prin procese de modernizare structurală și de aplatizare a ierarhiilor, fapt ce conduce la un grad mai mare de interdependență pentru membrii organizației, precum și o implicare mai mare a acestora în actele decizionale. Având în vedere aceste aspecte, parcurgerea cu succes a proceselor de schimbare organizațională depinde de preocuparea managerilor de a selecta și

antrena angajații în luarea deciziilor, într-o manieră cât mai rațională. Cartea Deliei Vîrgă reflectă interesul actual al cercetătorilor de a contribui la dezvoltarea unor sisteme de evaluare a abilităților care asigură o performanță optimă în sarcini decizionale.

Cartea este structurată în nouă capitole. Primele 3 capitole sunt teoretice, prezentând teorii și modele din sfera psihologiei organizaționale, iar începând cu capitolul 4, autoarea prezintă cercetări în acest domeniu al schimbării și deciziei organizaționale, în capitolul 9 fiind prezentate concluziile generale.

În introducere, autoarea definește sfera psihologiei muncii și organizaționale, precum și rolul psihologului organizațional, prezentând de asemenea și care sunt argumentele pentru cercetarea sa. În *primul capitol – Mediul organizațional și structura organizațională* – autoarea prezintă principalele teorii din domeniul psihologiei organizaționale, de la perspectiva clasică la cea post-modernă. Sunt prezentate abordări ale mediului organizațional și ale complexității organizaționale, componentele sistemului organizațional și tipuri de structuri organizaționale. Abordarea descriptivă bine documentată și structurată oferă, încă din acest capitol, un ghid foarte util pentru introducerea în domeniul psihologiei organizaționale, atrăgând atenția, pentru cei interesați de organizațiile moderne, asupra unei teme centrale a gândirii organizaționale post-moderne: organizațiile virtuale. Capitolul 2 – *Schimbarea organizațională* – descrie importanța aspectelor implicate în managementul schimbării organizaționale și distincția dintre schimbarea proactivă și cea reactivă. Sunt prezentate principalele tipuri de schimbare organizațională, bazele pe combinația dintre inovare și inerție. Este evidențiat procesul de diagnoză organizațională, care stă la baza intervențiilor presupuse de programele de dezvoltare organizațională. Capitolul 3 – *Problematica luării deciziei* – descrie într-o manieră structurată modele de luare a deciziilor, prescriptive și descriptive. Autoarea prezintă și aspecte comportamentale și organizaționale în luarea deciziei. Este discutat modelul raționalității limitate și aplicări recente ale acestuia în literatura de specialitate. Autoarea ne apropie de scopul central al cărții prin discuția despre studiul deciziei în diferite circumstanțe, cu accent pe luarea deciziilor în condiții de incertitudine. Punctul central al

acestui capitol este reprezentat de complexitatea cognitivă și mecanismele de control a stresului decizional, importante fiind modalitățile prin care managerii pot să își dezvolte abilitățile de a gestiona astfel de procese în situații complexe. Este discutat și rolul factorilor individuali care pot anticipa succesul decizional, relevanța acestora în procesul de selecție a angajaților, precum și interesul organizațiilor de a avea indivizi care au potențialul să adopte decizii eficiente în medii organizaționale dinamice și complexe, specifice situației de schimbare organizațională. Autoarea propune un model care vizează nivelul individual, mai specific, un model care își propune identificarea relațiilor dintre factorii cognitivi și de personalitate care contribuie la predicția performanței decizionale din organizațiile în schimbare. Capitolul 4 – *Obiectivele cercetării* – prezintă principalele direcții ale cercetării care se referă, pe de-o parte, la identificarea factorilor psihologici cu rol în succesul managerilor ca decidenți și, pe de-altă parte, elaborarea unei strategii de selecție a personalului de conducere pe baza factorilor psihologici identificați ca predictorii ai performanțelor decizionale din organizațiile în schimbare. Din punct de vedere metodologic, este importantă descrierea construirii instrumentului care măsoară complexitatea cognitivă și cea a elaborării unei scale cu ancore comportamentale pentru evaluarea performanței decizionale. Cercetarea descrisă a vizat o analiză aplicativă, desfășurată într-un cadru natural, organizațional. Capitolul 5 – *Studiul influențelor variabilelor individuale asupra performanței decizionale din sarcini în schimbare* – a avut drept obiectiv studiul relațiilor dintre variabilele individuale și performanța decizională, înainte și după o schimbare neașteptată, într-o sarcină concretă. Rezultatele studiului sprijină ideea că adaptabilitatea reprezintă un factor important în eficiența decizională în condițiile de schimbare. Autoarea subliniază ideea că decizia, în contexte de schimbare, impune cerințe deosebite față de decizia în contexte stabile. Pe lângă valența metodologică, este important de precizat și valența aplicativă, deoarece cercetarea accentuează necesitatea introducerii anumitor caracteristici de personalitate în bateriile de teste de selecție pentru funcții sau situații în care performanța depinde de adaptabilitate, ai cărui predictorii sunt considerați a fi aptitudinile cognitive generale, deschiderea spre nou și conștiințiozitatea. Capitolul 6 – *Studiul privind*

*implicațiile factorilor cognitivi și de personalitate în luarea deciziilor – discutarea modelului propus* – identifică factorii psihologici care contribuie la succesul managerilor în rolul lor de decidenți, în organizațiile în schimbare. Modelul propus de autoare are atât valențe explicative, cât și predictive, evidențiind că în condiții de incertitudine, competențele cognitive, alături de factorii de personalitate, prezic cel mai bine eficiența și performanța organizațională decizională. Pe de altă parte, în condiții de stabilitate, aptitudinile cognitive generale sunt predictorii viabili ai performanței decizionale. Având în vedere aceste două contexte diferite, autoarea atrage atenția asupra necesității unei abordări diferențiate a procesului decizional, în funcție de condițiile în care acesta se produce. Capitolul 7 – *Studiul comparativ între subiecți cu performanțe decizionale diferite* – a urmărit realizarea unei comparații între persoane cu performanțe diferite în raport cu luarea deciziilor. Rezultatele studiului susțin că, pe măsură ce gradul de incertitudine și risc crește, situațiile devin mai puțin predictibile, crește și importanța factorilor de personalitate implicați în performanța decizională. Capitolul 8 – *Studiul privind identificarea profilului modal al angajatului performant* – prezintă și modul prin care autoarea și-a propus și configurarea bateriei de probe psihologice în vederea selecției persoanelor cu potențial adaptativ la schimbarea organizațională. Delia Virgă relevă importanța rolului trăsăturilor de personalitate în potrivirea persoană-organizație, ilustrând profilul modal al angajatului performant la nivelul întregii organizații. De asemenea, diferențele semnificative la nivel departamental subliniază importanța raportării la un profil modal departamental, în cadrul procesului de selecție. Important de reținut este rezultatul conform căruia candidații cu potențial de dezvoltare și capacitate de învățare, precum și cu un nivel ridicat al complexității cognitive au șanse mai mari de a fi angajați în companii. Capitolul 9 – *Concluzii generale* – argumentează că programele de schimbare organizațională necesită implicații individuale de la toate nivelele organizației și prevede acțiuni derulate atât la nivel individual, cât și organizațional. Se desprinde clar ideea că decizia în contexte de schimbare impune cerințe deosebite față de decizia în contexte stabile, iar factorii de personalitate devin din ce în ce mai importanți în estimarea performanțelor decizionale după schimbare. În condiții de incertitudine, competențele

cognitive și factorii de personalitate descriu cel mai bine eficacitatea și performanța organizațională decizională. Pe de altă parte, în condiții de stabilitate, aptitudinile cognitive generale și dimensiunile de personalitate sunt predictorii ai performanței decizionale. Acest capitol realizează o integrare bine structurată a premiselor de la care s-a pornit cu rezultatele cercetărilor realizate, implicațiile pentru practicieni fiind de asemenea relevate.

Având în vedere aspectele teoretice, de cercetare și recomandări pentru practicienii din domeniul psihologiei organizaționale, cartea este un material util pentru studenți, prin prezentarea unei analize complexe a teoriilor și modelelor din psihologia organizațională centrate pe decizie și schimbare organizațională, pentru doctoranzi și cercetători în domeniu, prin descrierea detaliată a unor strategii și metodologii de cercetare, și nu în ultimul rând pentru practicieni, deoarece analizele teoretice prezentate, analiza critică a modelelor din literatura de specialitate precum și rezultatele practice ale studiilor prezentate relevă implicații valoroase pentru provocările concrete ale realității organizaționale, în domeniul selecției și evaluării de personal, diagnozei și intervenției organizaționale.

Cartea Deliei Vîrgă se remarcă în literatura de specialitate autohtonă pentru că tema abordată este una de extremă actualitate în România; îmbinarea aspectelor teoretice cu cele de cercetare, relevarea unor strategii și sugestii specifice pentru practicieni, reprezintă o „invitație academică” greu de refuzat.

**Coralia Sulea**

**Eugen Avram (Editor) (2008). *Psychology in a Positive World. Resources for Personal, Organizational, and Social Development*. București: Editura Universității din București (376 pagini)**

Ramură relativ nouă a științei, psihologia pozitivă are ca principal obiectiv studiul potențialului uman, al prosperității umane. În acest context, aspectele investigate sunt atitudinile, mecanismele intrinseci care stau la baza procesului de evoluție a individului, a autorealizării lui și implicit la baza sănătății sale psihologice. Totodată, psihologia pozitivă încearcă să deslușească tainele unei viziuni pozitive asupra vieții, secretele unui scenariu de viață câștigător. Literatura de

specialitate abundă în studii care subliniază rolul atitudinilor individului față de sine și față de lume în reglarea modului său de raportare la evenimentele de viață pe care le experimentează, la calitatea vieții pe care o trăiește.

Înscriindu-se în aria psihologiei pozitive, acest volum reunește lucrările a diverși cercetători, profesori, practicieni de renume, focalizați pe aspecte esențiale pentru dezvoltarea resurselor umane. Cartea cuprinde trei mari părți, fiecare oferind o perspectivă pozitivă asupra resurselor necesare pentru dezvoltarea personală a individului, dezvoltarea organizațională și a societății în ansamblu.

Capitolele care alcătuiesc prima parte a colecției tratează problematica profilului caracterial al individului bun, moral și implicațiile acestui profil pentru psihologia organizațională, psihologia clinică și psihoterapie, psihopatologie, psihologie socială, psihologia dezvoltării. Eugen Avram discută pe rând caracteristicile profilului caracterial bun care ar sta la baza unor comportamente, norme, valori care construiesc o societate ideală în care oamenii experimentează nivele crescute de bunăstare psihologică și satisfacție cu viața. Irina Holdevici, într-un studiu următor, se concentrează asupra fenomenului de gândire pozitivă, asupra atitudinilor și credințelor persoanei. Este discutat modul în care propria viziune a individului reprezintă o resursă pentru dezvoltarea lui personală. Din perspectiva terapiei cognitiv-comportamentale sunt trecute în revistă o serie de strategii prin care individul poate regla viziunea sa despre sine și lume în așa fel încât aceasta să contribuie la dezvoltarea sa. Ana Frichand, autoarea celui de-al treilea capitol din prima parte a cărții, se oprește asupra adolescenței - moralitatea și valorile pe care generația de astăzi le are ca model în contextul schimbărilor pe care instituția de bază a societății, familia, le traversează. Este adus în prim plan subiectul crizei morale caracteristică societății de astăzi și implicațiile acestei realități pentru dezvoltarea adolescentului care trăiește într-o lume haotică (Szentmartoni, 2004). Autoarea invocă modelele parentale, figuri marcante din viața adolescenților (profesori, politicieni etc.) cu o conduită morală, consecventă, drept o posibilă soluție pentru remedierea acestei situații.

Capitolul patru abordează problematica predispoziției de a crede în