

**CHIRICĂ, SOFIA** *Inteligența organizațiilor – rutinele și managementul gândirii colective.* Cluj Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2003. Pp. 285

Psihologia Organizațională este un domeniu în plină expansiune, atât la nivelul cercetării, cât și al practicii, atât la nivel național cât și la nivel internațional. Teoria și modelele cognitive, deja atât de cunoscute încep să își găsească aplicabilitate și în sfera psihologiei organizaționale, în încercarea de a înțelege procesele organizaționale, de depistare a problemelor cu care organizațiile se confruntă și căutarea soluțiilor pentru remedierea acestora și dezvoltarea organizațiilor.

Pentru cunoscătorii domeniului psihologiei cognitive, cartea va fi binevenită pentru că prezintă o perspectivă organizațională asupra problematicilor cognitive, cum ar fi: procesele funcționării cognitive, organizarea cunoștințelor, procesarea informațiilor, toate acestea fiind prezentate atât la nivel individual cât și la nivel organizațional.

Un element de noutate care caracterizează lucrarea recenzată este modul în care sunt prezentate problematicile organizaționale. De-a lungul cărții se păstrează o notă de originalitate prin aceea că leagă mereu nivelul individual de cel organizațional.

Cartea este organizată în 4 părți, cu 10 capitole. Prima parte a cărții investighează modul de organizare personală și colectivă a experienței, adică organizarea la nivel individual și organizațional a experienței anterioare. Pornind de la teoria lui Piaget privind dezvoltarea gândirii umane, autoarea aplică și explică modul în care acest principiu evoluționist acționează la nivel organizațional prin formarea rutinelor organizaționale definite ca "răspunsuri particulare la incertitudinile trăite individual sau colectiv". Autoarea explică cum cele două procese de bază ale învățării, asimilarea și acomodarea funcționează la nivel organizațional având "funcția psihologică a echilibrării motivaționale". Un element nou al acestei prime părți este modul în care autoarea explică stabilitatea transsituațională a comportamentului și variabilitatea; ambele sunt explicate prin intermediul gradului de accesibilitate a cunoștințelor, și nu prin prisma teoriei trăsăturilor atât de citată în lucrările contemporane. Partea a doua a cărții este recomandabilă oricărui manager; autoarea dezvăluind modul în care o firmă poate deveni

prosperă dacă știe cum să facă față schimbării, mai exact dacă știe să accepte schimbarea, cum să devină flexibilă și cum să integreze noi rutine. Așadar, recomandăm această carte managerilor și celor care se preocupă de dezvoltarea organizațională; practic această parte prezintă modul în care organizațiile pot evolua sau pot depăși perioadele de involuție sau stagnare. Partea a treia a cărții arată modul în care se poate forma și dezvolta "mintea colectivă" și "inteligența unei organizații"; aici ne este oferită perspectiva social-cognitivă a dezvoltării organizaționale. Este postulată aici o idee foarte interesantă: dacă fiecare actor (angajat) ar deține cunoștințe cunoscute doar de el, iar "cunoașterea ar fi distribuită" atunci s-ar putea ajunge la cea mai corectă interpretare a noilor situații cu care organizațiile se confruntă din ce în ce mai des în această etapă de tranziție care parcă nu mai are sfârșit; bineînțeles acest lucru depinde de independența actorilor, iar aici autoarea sugerează că aceasta poate fi asigurată doar de un anumit tip de structură organizațională care să presupună responsabilizarea fiecărui individ, și de interacțiunea actorilor, care poate fi asigurată de calitatea interacțiunilor dintre aceștia. Partea a patra și ultima a lucrării prezintă o nouă perspectivă asupra motivației intrinseci postulându-se ideea nivelului optim al incongruenței. Incongruența, determinată de disonanța cognitivă, poate fi percepută ca atractivă și plăcută sau respingătoare și neplăcută; în acest sens este postulată ideea nivelului optim al incongruenței, care determină o procesare mai adâncă a noilor informații. Pentru cei familiari cu legea Yerkes Dodson privind nivelul optim motivațional, vor înțelege cu siguranță ideea nivelului optim al incongruenței.

Lucrarea recenzată este recomandabilă celor dispuși să accepte nevoia de schimbare, managerilor, studenților și tuturor celor preocupați de înțelegerea mecanismelor funcționale ale unei organizații.

**Daniela Vercellino**