

**Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (2009). *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group 589 p.**

În prezent, în multe dintre organizațiile moderne munca este organizată din ce în ce mai mult în jurul grupurilor și al echipelor de muncă (Sawyer, Latham, Pritchard, & Bennett, 1999). Trecerea de la munca realizată de individ la cea a echipei este determinată de o serie de forțe cum ar fi creșterea competitivității, consolidarea și inovația, forțe care solicită diversitatea deprinderilor, o expertiză crescută în domeniul sarcinilor de muncă, răspunsuri rapide și adaptabilitate (Kozlowski & Ilgen, 2006), dar care depășesc resursele oferite de un singur angajat. Astfel, echipele de muncă au devenit o opțiune pentru organizații, mai ales atunci când acestea se confruntă cu sarcini complexe și dificile (Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

În acest context, cartea propusă de E. Salas, G. F. Goodwin și C. S. Burke, aduce un aport semnificativ în înțelegerea modului în care pot fi create echipe de muncă eficiente în condițiile unui mediu de muncă complex, aflat în continuă schimbare și adaptare.

Având în prim plan concepte precum cel de „efectivitate a grupurilor de muncă” sau „organizații complexe”, lucrarea este împărțită în cinci secțiuni majore care includ o serie de capitole scrise de autori diferiți. Astfel, cartea devine o culegere de scrieri despre efectivitatea grupurilor de muncă, tratată din mai multe perspective și abordări științifice. După cum precizează și autorii, scopul acestei lucrări este acela de a „servi ca un forum care să permită schimbul de discipline și împărtășirea perspectivelor privind modul în care se poate înțelege mai bine efectivitatea echipelor de muncă” (p. 9).

Prima secțiune a cărții, intitulată „**Pregătirea scenei**” (**Setting the Stage**) oferă cititorilor o perspectivă a ceea ce se cunoaște până în prezent despre efectivitatea echipelor de muncă în cadrul organizațiilor complexe, focalizându-se pe creionarea unui punct de vedere general asupra efectivității echipelor de muncă. Autorii primului capitol din această secțiune, G. F. Goodwin, C. S. Burke, J. L. Wildman și E. Salas, subliniază câteva puncte ale unei potențiale integrări a perspectivelor și abordărilor funcționării echipelor de muncă (**Team effectiveness in complex organizations: An overview**). Acest

efort de integrare a teoriei existente este presărat cu identificarea câtorva arii care necesită încă a fi studiate sistematic pentru a înțelege, explica și prezice efectivitatea echipelor de muncă. Scurta istorie asupra teoriei și cercetărilor privind efectivitatea echipelor de muncă este completată cu un capitol considerat drept „soluție” pentru lipsa unei legături puternice între cercetarea efectivității grupurilor de muncă realizată înainte și în cadrul secolului XXI. Astfel, autorii R. L. Moreland și J. M. Levine contribuie la construirea unor legături între timpuri, fenomene, discipline, cercetători și practicieni cu scopul de a îmbunătăți teoria și cercetarea grupurilor restrânse (**Building bridges to improve theory and research on small groups**). Această integrare poate urma setul de principii propus de E. Salas, M. A. Rosen, C. S. Burke și G. F. Goodwin, în capitolul al treilea, intitulat „**Înțelepciunea colectivităților în organizații: O reactualizare a competențelor privind munca în grup**” (**The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies**). Elementul central este munca în echipă, autorii insistând pe evidențierea comportamentelor, cognițiilor, atitudinilor și interacțiunilor care fac posibilă dezvoltarea înțelepciunii colectivelor. Din paginile acestui capitol, aflăm informații prețioase cu privire la mecanismele, modelul celor cinci componente esențiale și competențele necesare muncii în echipă.

Excelenta introducere în ceea ce înseamnă efectivitatea echipelor de muncă este urmată de secțiunea a doua a cărții numită „**Abordări teoretice trans-disciplinare**” (**Cross-Disciplinary Theoretical Approach**) care are ca scop abordarea unor teme specifice echipelor de muncă din perspectiva integrată a mai multor discipline. Această secțiune aduce în prim plan teme precum conducerea și efectivitatea echipei de muncă (S. J. Zaccaro, B. Heinen, & M. Shuffer), dezvoltarea echipelor de muncă adaptative din perspectiva teoriei conducerii grupurilor dinamice (S. W. J. Kozlowski, D. J. Watola, J. M. J. Jensen, H. B. Kim, & I. C. Botero). Capitolele ulterioare prezintă problematica cogniției la nivel de echipă, abordând-o dintr-o perspectivă ecologică (N. J. Cooke, J. C. Gorman, & L. J. Rowe). Cititorului îi sunt aduse în plus informații despre cogniția la nivel de echipă prin împărtășirea unor modalități de a depăși barierele care împiedică comunicarea, cum ar fi stimularea siguranței psihologice și a învățării în grupuri diverse (A. C. Edmonson, & K. S. Rolloff) și a unui cadru

teoretic privind înțelegerea proceselor cognitive în cadrul echipelor multiculturale (C. S. Burke, H. A. Priest, S. R. Wooten II, D. DiazGranados, & E. Salas). J. R. Rentsch, L. A. Delise și S. Hutchinson contribuie la această secțiune a cărții prin abordarea configurației similarității cognitive în cadrul echipelor, având în centru descrierea funcțiilor, formelor similarității cognitive și ale cogniției echipei de muncă. Dacă celelalte capitole ale cărții prezentau efectivitatea echipelor de muncă considerate tradiționale, fie că este vorba de echipe față-în-față, fie virtuale, capitolul elaborat de L. A. DeChurch și J. E. Mathieu se focalizează pe sistemele multiechipă în cadrul complexității organizaționale. Acestea sunt considerate a fi „două sau mai multe echipe care interacționează direct și interdependent în răspunsul la contingentele mediului pentru a îndeplini scopurile colective” (p.270). Aspectele teoretice ale sistemelor multiechipă sunt completate cu rezultate ale unor investigații empirice și noi teme de „gândire” privind această modalitate de organizare a muncii. În finalul secțiunii, apar două capitole care oferă un nou cadru pentru a înțelege efectivitatea echipelor de muncă (P. J. M. D. Essens, A. L. W. Vogelaar, J. C. J. Mylle, C. Blendell, C. Paris, S. M. Halpin, & J. V. Baranski) și modul în care variabila timp a fost, este și ar putea fi încorporată în cercetarea echipei (S. Mohammed, K. Hamilton, & A. Lim).

Considerând că efectivitatea echipelor de muncă nu poate fi înțeleasă pe deplin doar prin sintetizarea unor aspecte teoretice importante, autorii capitolelor celei de-a treia secțiunii a cărții ne introduc în tematica instrumentelor de măsurare ale efectivității echipelor în cadrul organizațiilor complexe (**Measurement tools**). Astfel, D. Dorsey, S. Russell, C. Keil, G. Campbell, W. Van Buskirk și P. Schuck prezintă modul în care pot fi măsurate echipele în acțiunile pe care le realizează, discutând măsurarea performanței automate și a feedbackului în cadrul unei instruiți bazate pe simulare. Evaluarea proceselor echipei în cadrul mediilor complexe accentuează în plus față de capitolul anterior, provocările cu care se poate confrunta specialistul de resurse umane care încearcă să transpună aspectele teoretice în cele de natură practică când se confruntă cu măsurarea efectivității echipelor de muncă (K. J. Krokos, D. P. Baker, A. Alonso, & R. Day).

Aceste două capitole sunt continuate cu cea de-a patra secțiune, prețioasă datorită

conținuturilor științifice referitoare la instrumentele și dezvoltările metodologice privind studiul efectivității echipelor de muncă. Cititorii află cum poate fi condusă o analiză a comunicării automate în cadrul echipelor (P. W. Foltz & M. J. Martin) sau o analiză a rețelei sociale cu scopul de a înțelege rolul contextului în cadrul grupurilor mici și al organizațiilor (A. J. Slaughter, J. Yu, & L. M. Koehly). În finalul secțiunii, autorii W. Zachary, B. Bell și J. Ryder se focalizează asupra reprezentărilor computaționale și a metodelor de modelare a echipelor.

Cele 17 capitole ale cărții sunt comentate și sumarizate în ultima secțiune a acesteia (**Commentaries and summary: A look ahead**). Schițând direcții viitoare de cercetare relaționate cu efectivitatea echipelor în medii organizaționale complexe, autoarea K. A. Smith-Jentsch comentează și sumarizează modul în care poate fi măsurată cogniția relaționată echipei de muncă, subliniind detaliile „capcană” la care cei care interacționează cu echipele de muncă trebuie să fie atenți.

O astfel de culegere de capitole privind efectivitatea echipelor de muncă nu se putea încheia fără a oferi cititorilor câteva direcții în care specialiștii în resurse umane se pot îndrepta pentru a înțelege, evalua și îmbogăți efectivitatea echipelor de muncă. Autorii L. R. Weingart și M. A. Cronin fac un apel privind necesitatea de a integra teoria privind cercetarea efectivității echipelor de muncă în secolul XXI. Însă în ciuda complexității și multitudinii aspectelor teoretice, metodologice și empirice privind efectivitatea echipelor de muncă, E. Salas și J. L. Wildman adresează și descriu zece întrebări critice privind efectivitatea echipelor în medii complexe, întrebări care necesită noi explorări profunde.

Îmbinând aspecte teoretice, metodologice și empirice ale efectivității echipelor de muncă, această carte reprezintă una dintre cele mai valoroase lucrări în acest domeniu, devenind un instrument util atât cercetătorilor, cât și managerilor și practicienilor interesați de echipele care funcționează în medii organizaționale complexe.

#### **Bibliografie:**

Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 3, 77-124.

- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 3, 540-547.
- Sawyer, J. E., Latham, W. R., Pritchard, R. D., & Bennett, W. R. Jr. (1999). Analysis of work group productivity in an applied setting: Application of a time series panel design. *Personnel Psychology*, 52, 927-967.

**Drd. Claudia Rus**

Autorii doresc să mulțumească pentru suportul financiar din programul co-finanțat de PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE 2007 – 2013, Contract **POSDRU 6/1.5/S/4** – „STUDII DOCTORALE, FACTOR MAJOR DE DEZVOLTARE AL CERCETĂRILOR SOCIO-ECONOMICE ȘI UMANISTE”.

**C. L. Cooper, J. Field, U. Goswami, R. Jenkins, B. J. Sahakian (2010). *Mental Capital and Wellbeing*, Editura Wiley-Blackwell. 1040 p.**

„*Mental Capital and Wellbeing*” este o lucrare de referință, amplă, de 1040 pagini, oferind o cuprinzătoare explorare privind modul în care capitalul mental și starea de bine mentală funcționează pe parcursul vieții. Autorii prezintă cititorului felul în care experiențele din cadrul familiei, din școală, de la locul de muncă și din pensionarea ulterioară sporesc sau reduc capitalul mental și starea de bine mentală precum și impactul acestora asupra individului și asupra prosperității și progresului economic al națiunii. Experții coordonatori ai acestei lucrări, Cary L. Cooper, John Field, Usha Goswami, Rachel Jenkins și Barbara Jacquelyn Sahakian prezintă pertinent și convingător informații științifice de ultimă oră dintr-o arie largă de discipline, care sunt relaționate cu problematica capitalului mental și a stării de bine, resurse importante în crearea avantajului competitiv al unei organizații.

Cartea examinează excelent factori care sporesc dezvoltarea noastră mentală, precum educația, sau o epuizează, precum stresul, de la naștere până la moarte. Această analiză complexă s-a efectuat în 2 ani și a implicat mai mult de 450 de experți și părți interesate din cadrul mai multor discipline, din 16 țări. Această complexă lucrare conține 80 de capitole, însumând rezultatele științifice de

ultimă oră din domeniile relevante, precum și din cadrul unor workshop-uri internaționale. Astfel, atât dovezile științifice, cât și cele provenite din cadrul workshop-urilor identifică mai degrabă probleme și soluții pentru asigurarea creșterii capitalului și a stării de bine mentale.

În Secțiunea 1, *Mental Capital and Wellbeing Through Life*, autorii ne prezintă conceptul de capital mental asemeni unui cont bancar mental, care ar putea fi sporit sau scăzut. Acest tip de capital cuprinde resurse, atât cognitive, cât și afective; include abilitățile cognitive ale oamenilor, flexibilitatea și eficacitatea lor în învățare, inteligența lor emoțională sau deprinderile sociale și rezistența în fața stresului. În paralel, starea de bine mentală se referă la abilitatea individului de a-și dezvolta propriul potențial, de a munci productiv și creativ, de a construi relații puternice și pozitive cu ceilalți și de a contribui la economie. Din perspectiva autorilor, capitalul și bunăstarea mentală sunt strâns relaționate, subliniindu-i-se cititorului că aceste două noțiuni vor determina cât de bine un individ este capabil să contribuie în folosul societății și să aibă parte de o viață superioară calitativ.

Cea de-a doua secțiune a cărții, intitulată „*Learning Through Life*” oferă o perspectivă coerentă asupra unui domeniu complex și schimbător al politicii și practicii. Educația are un impact important asupra bunăstării fizice și mentale, atât direct, cât și indirect, facilitându-le oamenilor posibilitatea de a-și atinge mai bine obiectivele.

Secțiunea 3, „*Mental Health and Ill-Health*” reunește cele mai recente rezultate ale cercetărilor referitoare la sănătatea mentală pozitivă precum și la câteva tulburări mentale. Se evidențiază importanța acestora față de populație și economie din perspectiva prevalenței și a dizabilității. În timp ce principalul obiectiv al acestei secțiuni este sănătatea mentală precară sau tulburările mentale, sănătatea mentală optimă, pozitivă are, de asemenea, o importanță vitală în cadrul secțiunii. În această parte a volumului se trece în revistă situația actuală și se examinează prevalența unor categorii semnificative de tulburări mentale.

Dacă cele trei secțiuni anterior amintite ne prezintă detaliat problematica capitalului și a stării de bine mentale din perspectiva psihologiei generale, educaționale, clinice și a sănătății, cea de-a patra secțiune a cărții este dedicată capitalului și stării de bine mentale la locul de muncă. Intitulată „*Wellbeing and*