

**Frank J. Landy & Jeffrey M. Conte (2010).** *Work in the 21st Century – An introduction to industrial and organizational psychology.* Ediția a 3-a. New York: John Wiley. 669 p.

Frank Landy, PhD, este cunoscut cu precădere datorită activității sale meritorii în domeniul Psihologiei Organizaționale și Industriale. A fost președinte al Societății Psihologiei Industrial-Organizaționale (SIOP) și profesor emerit al Penn State University. Principalele sale interese au fost legate de aria universitară, adică de predare, cercetare și publicare de studii și articole, dar a fost de asemenea un practician notabil, numele său fiind legat de un mare număr de proiecte de consultanță cu activități susținute de instituții prestigioase din Statele Unite, precum Departamentul Justiției, al Muncii și al Agriculturii, sau Comisia pentru Șanse Egale la Angajare.

*Work in the 21st Century* este o lucrare de mare anvergură, realizată de Landy împreună cu J. M. Conte. Acesta din urmă este, de asemenea, un cercetător cunoscut, preocupat preponderent de impactul testării și măsurării psihologice în selecția de personal, de predictibilitatea performanței muncii prin factori de personalitate, de sănătatea ocupațională și stresul la locul de muncă, sau de inteligența emoțională.

Această apariție este a treia ediție a acestui volum. În primele două ediții, autorii discută modificările fundamentale suferite de domeniul psihologiei industrial-organizaționale (I/O) în secolul 21 și insistă pe cele produse pe parcursul ultimilor 15 ani. Această reeditare vine ca o urmare firească a demersului de evidențiere și relevare a acestor schimbări. Autorii păstrează accesibilitatea la informație, îmbunătățind însă considerabil conținutul cu cercetări și studii de actualitate, precum și cu sugestii și aplicații practice în domeniul psihologiei muncii. De reținut, 80% dintre noile referințe care optimizează această a treia ediție au fost publicate începând cu anul 2006, iar autorii demonstrează că sunt perfect informați cu privire la subiectele contemporane, cross-culturale, ceea ce oferă cărții o viziune largită asupra domeniului psihologiei industrial-organizaționale.

Structura cărții este gândită astfel încât să permită accesul facil la informația dorită. Cartea este constituită din trei părți, cărora le corespund 14 capitole. Cele 14 capitole sunt, de asemenea, divizate în module, tocmai

pentru o schematizare cât mai bună și o simplificare a percepției globale asupra dimensiunii temelor abordate. În cadrul modulelor, abordarea pornește de la trecutul istoric al conceptului tratat și evoluează către poziția contemporană a acestuia, se sintetizează modalitățile de aplicare practică și se definesc conceptele relaționate.

Prima parte se intitulează *Fundamentals* și conține informații de bază legate de domeniul general al psihologiei I/O. Cea de-a doua, *Industrial Psychology* tratează teme legate de psihologia personalului, precum diferențele individuale, evaluarea sau analiza muncii. Ultima parte *Organizational Psychology* cuprinde subiecte cu conținuturi mai largi, disociate de regulă de psihologia muncii și asociate cu cea organizațională, precum implicațiile motivației, atitudinilor, stresului și ale sănătății la locul de muncă, ale lucrului în echipă, ale designului organizațional etc.

Capitolul 1, *What is Industrial and Organizational Psychology?*, pune bazele alături de Capitolul 2, *Methods and Statistics in I-O Psychology*, a ceea ce se intitulează Psihologie I/O, discutând atât importanța muncii în viața unei persoane și conceptul de *good work*, cât și trecutul, prezentul și perspectiva de viitor a psihologiei I/O. Tot aici se tratează aspectele etice ale metodologiei folosite în acest domeniu al cunoașterii și problematica ei multiculturală. Ediția a treia propune noi secțiuni pe subiectul autenticității, al aplicației psihologiei în sprijinul reducerii sărăciei globale și al conflictului școală-muncă, resimțit de tot mai mulți elevi și studenți în zilele noastre.

Capitolul 3, *Individual Differences and Assessment*, propune identificarea diferențelor individuale în toată complexitatea lor, insistând asupra atributelor umane de tipul abilităților cognitive și pe importanța factorului *g*. Sunt prezentate totodată fundamentele și procedurile unui proces de evaluare, subiect la care această ediție abordează, în plus față de edițiile precedente, validitatea incrementală și testarea neasistată prin intermediul internetului (UIT, *unproctored internet testing*).

Capitolul 4, *Job Analysis and Performance*, abordează subiectul performanței în muncă potrivit mai multor modele teoretice. Capitolul realizează o comparație între performanța tipică și performanța maximă. Alte secțiuni, nou adăugate în ediția a treia, aduc informații legate de comportamentul contraproductiv și de posibilele căi rezolutive ale

acestui, de diferențiere între proactivitate și comportamentul organizațional civic impus de mediul profesional.

Capitolul 5, *Performance Measurement*, cuprinde detalii despre evaluarea performanței: modele teoretic-conceptuale, exemple practice de metode de evaluare, surse și criterii de evaluare implicate direct în proces, contextul social și legal al evaluării. Ca noutate în acest capitol regăsim o secțiune legată de monitorizarea electronică a performanței și de implicațiile culturale ale evaluării performanței.

Capitolul 6, *Staffing Decisions*, discută implicațiile deciziilor de dinamică de personal (recrutarea, selecția, promovarea și retenția angajaților) în contextul multiculturalizării mediului de lucru. Sunt abordate probleme precum corectitudinea și egalitatea de șanse, sistemele de selecție compensatoare, problemele selecției și plasării de personal, precum și diverse alte influențe contextuale asupra deciziilor ce trebuie luate în contextul dinamicii de personal. Există secțiuni noi în această ediție, care tratează discriminarea în țări diferite de Statele Unite și care încearcă o integrare a aspectelor de personalitate în deciziile de personal (incluzând adaptabilitatea, agilitatea culturală, managementul relațiilor de muncă).

Capitolul 7, *Training and Development*, discută o serie de concepte legate de cursurile de formare și de procesul de dezvoltare a angajatului. Se pornește de la fundamentarea teoretică și sunt prezentate metodele de concepere, livrare și evaluare ale unui program de formare. În final, găsim referiri la formări realizate pe teme specifice, cum ar fi de exemplu combaterea hărțuirii sexuale. Ediția a treia accentuează efectul stilului de învățare asupra formării profesionale a adulților și impactul unui nou tip de învățare, *blended learning*, acesta fiind un amalgam de învățare la distanță combinată cu învățarea directă.

Capitolul 8, *The Motivation to work*, deschide partea de psihologie organizațională, printr-o introducere asupra conceptului de motivație, un scurt istoric al modelelor teoretice, dar și o actualizare a noilor abordări ale motivației: intenționale, centrate pe stabilirea scopurilor, acționale și legate de conceptul de autoeficiență. Tot în acest capitol se pot găsi informații despre atributele antreprenoriale.

Capitolul 9, *Attitudes, Emotions and Work*, valorifică satisfacția în muncă prin explicarea conceptului de angajament, dar și

prin subiecte nou introduse cu privire la pierderea locului de muncă, *telecommuting* (îndeplinirea sarcinilor de la distanță prin mijloace de comunicare electronică), rolul echilibrului dintre viața personală și viața profesională. Se tratează de asemenea conceptul de contract psihologic, acesta fiind un nume generic pentru percepțiile angajaților asupra relațiilor organizaționale.

Capitolul 10, *Stress and worker well-being*, abordează o problemă de actualitate: stresul ocupațional. Sunt tratate teoriile moderne care descriu acest fenomen, modalități de reducere a stresului și strategiile de prevenție. Totodată, există un modul despre violența la locul de muncă. Întâlnim detalii despre efectul de stresor al tehnologiei, dar și despre potențialul benefic al unui stresor sau despre efectul limitativ în carieră al anumitor stresori.

Capitolul 11, *Fairness and Diversity in the Workplace*, dezbate concepte legate de dreptate, încredere și corectitudine în cadrul locului de muncă, dar și legate de diversitate și de comunicarea în grupuri multiculturale.

Capitolul 12, *Leadership*, vorbește printre altele despre leader-ul distructiv, despre teoria schimbului dintre membru și leader și despre leadership-ul transformațional și carismatic. Subiecte mai recent apărute în literatura de specialitate, cum ar fi diferențele de gen în leadership, sau leadershipul autentic, sunt tratate în acest capitol.

Capitolul 13, *Teams in Organizations*, discută despre eficacitatea și diversitatea tipurilor de echipe, abordând desigur și unele subiecte mai specifice cum sunt training-ul virtual pentru echipe și training-ul ghidat prin autocorecție.

Capitolul 14 se referă la *Organizarea comportamentului de muncă* și încheie acest tratat. Acest capitol conține o secțiune care tratează teoria despre organizare a lui Mintzberg, precum și câteva alte secțiuni legate de consecințele pozitive ale socializării și culturii naționale și de potrivirea dintre organizație și personalitate.

Volumul este o carte de referință, care va avea probabil un impact major asupra activității didactice și a celei practice din domeniul psihologiei muncii, industriale și organizaționale. Subiectele sunt tratate extrem de pertinent și de convingător, cu o autoritate care provine din experiența covârșitoare a primului autor. Profunzimea și rigurozitatea cu care este scris volumul, împreună cu prestigiul autorilor vor contribui în a face ca publicația să

devină cu mare probabilitate un titlu de referință și resursa cea mai valoroasă în acest domeniu, pentru ani buni de acum încolo.

**Camelia Ionescu**

Universitatea București, Facultate de Psihologie

**Elaine Cox, Tatiana Bachkirova & David A. Clutterbuck Eds. (2009). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications, 456 p.**

Coaching-ul este o intervenție care a cunoscut în ultima vreme expansiune atât la nivel practic, cât și la nivel de cercetare. Este în primul rând o practică, dar și un domeniu care a atras din ce în ce mai mult atenția cercetătorilor din aria psihologiei și a managementului. Popularitatea incontestabilă se datorează rolului său în sporirea performanței profesionale, în obținerea rezultatelor și în optimizarea funcționării personale. Pe plan mondial, s-a acumulat o vastă literatură, articole, rapoarte, care pe de o parte ilustrează diversitatea problemelor abordate în coaching, iar pe de altă parte dovedește eficiența sa. În ciuda acestei dezvoltări, coaching-ul nu beneficiază de o încadrare teoretică unitară proprie, ci este un domeniu în fază de construcție.

Ghidul de față, publicat în decembrie 2009, apare pe fondul unei nevoi acute de delimitare teoretică mai precisă și de cercetări empirice mai numeroase în domeniul coaching-ului. Lucrarea tratează aspecte legate de diferențierea perspectivelor teoretice, precum și abordările practice în coaching. Este un material de referință care reunește contribuțiile a 42 de cercetători, specialiști și profesori în principal din Marea Britanie. Tratarea ariilor cheie din coaching prin prisma teoretico-practică face ca ghidul să se adreseze atât cercetătorilor, cât și practicienilor.

Ghidul este constituit din 3 părți: prima parte prezintă paradigme teoretice din psihologie care circumscriu intervenția de coaching; partea a doua abordează contextele aplicative, cadre și forme de coaching, cum ar fi cel personal, de viață, coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere, coaching-ul pentru dezvoltarea carierei și alte forme; partea a treia se axează pe aspecte profesionale cu impact asupra practicianului de coaching, cum ar fi etica, supervizarea, dezvoltarea profesională continuă, standarde

de practică. Aceste trei secțiuni sunt încadrate de introducere și concluzie care conțin, în principal, reflecții ale editorilor.

Capitolul introductiv oferă o descriere sumară a structurii și conținutului întregii lucrări și punctează elementele definitorii ale coaching-ului. Autorii definesc coaching-ul ca un proces de dezvoltare umană care implică interacțiuni structurate, orientate și strategii, instrumente și tehnici pentru a promova o schimbare dezirabilă și sustenabilă pentru clienți și organizație. Sunt precizate 4 dimensiuni ale coaching-ului din perspectiva cărora a fost studiat: subiectiv (practician și client ca indivizi), intersubiectiv (relații de coaching, cultura, limbaj), obiectiv (comportamente, procese, modele, tehnici) și interobiectiv (sisteme, organizații, familie, societate). Acestea sunt esențiale pentru a înțelege exhaustiv procesul coaching-ului. Astfel, partea introductivă delimitează conceptele de bază din coaching dar prezintă și premisele istorice și traiectoria formării acestuia ca domeniu distinct.

Secțiunea întâi este compusă din 13 capitole care reprezintă tot atâtea teorii psihologice ce fundamentează intervenția de coaching. Teoria cognitiv-comportamentală, cea ontologică, analiza tranzacțională, programarea neuro-lingvistică sunt doar câteva dintre abordările prezentate și care pot fundamenta cu succes un demers de coaching. Coaching-ul, așa cum subliniază autorii, nu mai este văzut ca o abordare ateoretică, de simț comun, și bazată pe o combinație eclectică de instrumente. În schimb, este un proces construit teoretic pe paradigmele majore ale psihologiei. Teoriile asupra dezvoltării umane conțin elemente esențiale, concepte și asumții despre natura umană, procesul și dinamica schimbării.

Între toate teoriile vizate, abordarea cognitiv-comportamentală pare a avea cea mai largă aplicabilitate pentru multe dintre formele de coaching. O astfel de abordare subliniază importanța identificării scopurilor realiste și conștientizarea barierelor cognitive și emoționale din calea atingerii scopurilor. Vizează echiparea clientului cu abilități cognitive și comportamentale mai eficiente. Capitolul axat pe teoria cognitiv-comportamentală oferă modele cognitive, instrumente și tehnici pentru restructurarea cognițiilor clientului. În final, sunt formulate recomandări pentru utilizarea acestei abordări în diferite tipuri de coaching (pentru sănătate,