
Filaret Sintion (2005). *Competența psihosocială a liderului militar*. București: Editura Universității Naționale de Apărare, (272 p.)

Psihologia militară a fost și rămâne în continuare un domeniu complex și încă insuficient explorat.

Lucrarea de față este adresată în special psihologilor, managerilor și liderilor din domeniul militar. Deoarece autorul acestei cărți este un practician cunoscut în domeniul psihologiei militare, preocupările sale în această sferă le-a materializat prin intermediul mai multor cărți, încă din anii '80.

Titlul cărții surprinde exact tema lucrării. Este o lucrare de cercetare a influenței competenței psihosociale ale liderului militar în eficiența conducerii.

Scopul lucrării este de a evidenția și demonstra influența competenței psihosociale în eficiența conducerii liderului militar, deoarece, argumentează autorul: „competența tehnică de specialitate precum și cea moral-civică nu sunt suficiente pentru ca un lider militar să fie eficient”.

În primul capitol **Modele și teorii ale conducerii**, autorul face o succintă analiză critică a tipologiei modelelor și teoriilor conducerii care au fost elaborate referitor la factorii ce contribuie la o conducere eficientă vs. ineficientă - abordați de-a lungul timpului. Astfel au fost analizate teoriile personaliste, modelul funcțional, modelul categoriile comportamentale și a stilurilor de conducere, modelele situaționale, modelul contingent, modelul tranzacțional și modelul inter-acționar integrativ. Strategia demersului analitic se face după două criterii complementare, primul este de tip genetic-constitutiv al modelelor și teoriilor asupra conducerii și conducătorului, iar cel de al doilea, de ordin metodologic, în sensul abordării critice a acestora.

Prin această strategie autorul permite, ca o bună parte din concluziile demersului descris să pregătească premisele și ipotezele cercetării experimentale.

Considerăm că introducerea acestei analize a modelelor și teoriilor conducerii este foarte utilă, deoarece informează cititorii care sunt mai puțin familiarizați cu ceea ce s-a scris până acum pe această temă. De asemenea, autorul aduce la cunoștință potențialele capcane ce îl urmăresc, în cazul în care se va centra prea mult pe o anumită teorie sau categorie de factori, de exemplu, în cazul

selecției sau evaluării managerilor sau liderilor, accentuând prea mult tipul de personalitate al celui evaluat, fără să țină cont de alți factori la fel de importanți.

În capitolul doi: **Accesul la conducere și exercitarea ei** este abordată tema accesului la conducere precum și problema alegerii liderului. De asemenea, autorul trece în revistă mai multe orientări, ipoteze și puncte de vedere, și anume: orientarea sociometrică, ipoteza creditului de idiosincrasie, etc. A doua abordare este - diferențierea rolurilor care se referă la rolurile ce și le atribuie membrii în primele faze de existență ale grupului.

În capitolul trei este tratată personalitatea liderului, evidențiindu-se, din nou, importanța factorilor de personalitate în eficiența conducerii și explicând totodată de ce teoriile personaliste au eșuat, precum și cauza principală pentru care au fost devalorizate de către mulți practicieni. Astfel, autorul argumentează importanța deplasării accentului de la viziunea atomistă spre o viziune mai integrativă, de tip factorial.

În capitolul patru **Cadrelor definitorii ale cercetării**, autorul trece în revistă nivelul și rolurile corespunzătoare fiecărui stadiu al conducerii militare și o scurtă caracteristică a instituției militare în comparație cu caracteristicile unei organizații economice. Astfel se ajunge la concluzia că modelul profesional militar este puternic instituționalizat și redat în formule specifice. În lucrare autorul analizează și domeniile de competență ale liderului militar punându-se accent în principal pe competența psihosocială a liderului militar.

În capitolul cinci sunt descrise obiectivele și ipotezele cercetării. Cercetarea are 5 obiective, o ipoteză generală: „Competența psihosocială a liderului militar influențează pozitiv eficiența în conducerea a liderului militar”, precum și trei ipoteze specifice. Judecând după forma de prezentare a obiectivelor lucrării de față, autorul nu prezintă obiectivul principal ci doar pe cele specifice, considerăm că ar fi fost necesar să fie prezentat și obiectivul general al cercetării.

În următorul capitol este tratată metodologia cercetării, unde autorul descrie subiecții utilizați în cercetare, metoda de selecție precum și instrumentele folosite. În ceea ce privește metodologia cercetării, considerăm că eșantionul de la care apoi se încearcă generalizarea concluziilor este eterogen ca și tip de subiecți aleși, deoarece sunt testați subiecți de la 5 niveluri

manageriale iar eșantionul total al cercetării constituind doar 100 de subiecți, din motivul că - responsabilitățile de la diferite niveluri sunt destul de diferite, precum și din punctul de vedere al vârstei, limitele de vârstă fiind cuprinse între 23 ani – 43 ani. Or este cunoscut faptul că odată cu vârsta apare și acel fenomen al „selecției naturale”.

În acest capitol mai sunt operaționalizate conceptele ce vor fi tratate pe parcursul descrierii cercetării. De asemenea aici se detaliează variabila predictor (competența psihosocială) pe trei componente și anume: cunoaștere, motivație și comportament de rol.

Capitol șapte prezintă rezultatele și modul de operare cu variabilele cercetării, după care, în capitolul opt sunt interpretate rezultatele cercetării ca apoi să fie discutate și analizate. În ceea ce privește interpretările statistice apar neclarități, având în vedere faptul că sunt foarte multe subcomponente ale competenței psihosociale. Autorul inițial afirmă și lasă să se înțeleagă că nu este cazul să calculeze ecuația de regresie după care o calculează dar nu evidențiază ceea ce era foarte important: mărimea efectului (cât din varianța variabilei criteriu poate fi explicată de variabila predictor - adică eficiența în conducere respectiv competența psihosocială) ci doar coeficientul de corelație.

Considerăm că existența prea multor variabile se putea trata altfel și anume, datorită faptului că măsurarea competenței psihosociale cuprinde anumite dimensiuni (5 variabile cognitive, 12 variabile motivaționale, 11 variabile de personalitate, 13 variabile comportamentale), se putea face câte o ecuație de regresie multifactorială cu fiecare dimensiune în parte, astfel s-ar fi evaluat importanța generală a fiecărei dimensiuni.

În capitolul nouă – au fost extrase concluziile din cercetarea respectivă, și anume structura competenței psihosociale a liderului militar și rezolvarea paradoxului conducerii militare. Ipoteza generală s-a confirmat, autorul descrie importanța competenței tehnice de specialist militar și a comportamentului moral - civic, totuși acestea nu sunt și suficiente pentru o conducere eficientă fără a lua în considerare și competența psihosocială a liderului militar

Astfel, în urma rezultatelor obținute în cercetarea de față cât și în urma inventarierii unor concepții, teorii, precum și modele de formare și îmbunătățire a competenței psihosociale ale altor autori, stipulând avantajele și dezavantajele fiecăreia - autorul

oferă un model propriu foarte complex de îmbunătățire a competenței psihosociale a liderului militar.

În ciuda neajunsurilor menționate mai sus precum și a faptului că în capitolele consacrate metodologiei cercetării pe alocuri există exprimări ambigue, nu foarte clare, totuși lucrarea este foarte utilă în special pentru liderii din mediul militar precum și pentru psihologii practicieni din acest domeniu în ceea ce privește selecția cadrelor militare adecvate, în elaborarea de training-uri privind îmbunătățirea abilității psihosociale a liderilor militari și nu numai.

Veronica Rîlea

Catherine Cassel și Gillian Symon (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications, (388 p.)

Lucrarea de față reprezintă al treilea ghid al metodelor calitative aplicate în studiul organizațional, primul volum fiind editat de aceiași autori în anul 1994, iar al doilea în 1998. Obiectivele principale ale colectivului de autori sunt acelea de a oferi o documentație solidă pentru o varietate largă de metode calitative aplicabile în domeniul organizațional, de a stabili niște linii orientative pentru aplicarea acestor metode în practică și de a populariza abordarea calitativă. În această a treia ediție se reiau anumite metode discutate anterior la un nivel mai detaliat dar se discută și anumite metode care nu au fost incluse în edițiile anterioare.

Lucrarea este introdusă printr-o discuție critică asupra relației dintre abordarea cantitativă și cea calitativă în studiul organizațional, argumentele construindu-se în favoarea evitării unei dihotomii stricte între cele două abordări. În raport cu abordarea cantitativă care domină cercetarea în acest domeniu, abordarea calitativă trebuie să se definească clar, prin specificarea cadrului epistemologic diferit, al scopurilor de cercetare diferite. Cu toate acestea, acest deziderat este foarte greu de atins, deoarece sub eticheta de abordare calitativă se regăsesc numeroase metode, cu o fundamentare epistemologică diferită, singura lor trăsătură comună fiind poate aceea că nu încearcă să cuantifice fenomenele studiate (p. 2). Riscul major în sublinierea diferențelor dintre cantitativ și calitativ este însă acela că s-ar putea ajunge la

o falsă dihotomie în care una dintre abordări este conceptualizată ca excluzând-o pe cealaltă. De cele mai multe ori cele mai bune rezultate se obțin din aplicarea interdependentă a celor două abordări în funcție de scopul cercetării.

Există câteva metode recunoscute în comunitatea științifică drept metode specific calitative, cum ar fi observația participativă, interviul sau analiza documentelor. Cu toate acestea, autorii acestui volum dovedesc faptul că metodele aplicabile în cadrul abordării calitative sunt mult mai numeroase și mai complexe.

Capitolele cărții indică existența unor multiple forme de interviu, de la interviul clasic (Cap. 2) la interviul electronic (Cap. 3), la metode de interviu mai structurate cum ar fi "repertory grids" (Cap. 46), orientate mai puternic pe anumite aspecte – incidente critice (Cap. 5) sau mai ancorate contextual – Life stories (Cap. 4).

O altă arie de interes este reprezentată de metodele de analiză a datelor rezultate în cercetarea calitativă, de la tehnici structurate cum ar fi analiza atribuirilor (Cap. 19) și "grounded theory" (Cap. 20) focalizate pe identificarea temelor conținutului, la cele axate exclusiv pe utilizarea limbajului – analiza discursului (Cap. 17) sau analiza conversațiilor (Cap. 18).

Câteva capitole sunt dedicate unor teme care pledează în favoarea metodelor de combinare a datelor în cadrul studiilor de caz (Cap. 26) sau în favoarea cercetării în acțiune ("action research") (Cap. 28). Alte capitole vizează anumite metode de abordare a persoanelor implicate în studiul calitativ sau atitudinile față de aceștia – co-cercetare, cercetarea în acțiune, analiza critică (Cap. 29) deoarece aceste aspecte au un impact major asupra modului în care cercetarea este desfășurată și interpretată dar și pentru că pun în evidență mult mai pregnant relația dintre epistemologie și metodă.

Se pot regăsi aici discuții interesante pe marginea unor metode care nu sunt întotdeauna strict calitative sau strict relaționate cu domeniul organizațional. Astfel, putem regăsi un capitol dedicat harților cognitive ca metodă aplicată în studiul organizațional (Cap. 7), jurnale și istorii în cercetarea organizațională (Cap. 9, respectiv, 10), reprezentări pictografice (cap. 11), metode de grup (Cap. 12), inducție analitică (Cap. 13), hermeneutică (Cap. 16), analiza tematică a textelor cu ajutorul template-urilor (Cap. 21),

matrici de date (Cap. 22), etnografie (Cap. 25) și analiza sistemelor soft (Cap. 27).

Capitolele nu tratează metodele în adâncime, însă oferă o discuție critică asupra proiectării și aplicării metodelor, constituindu-se ca un excelent punct de plecare în vederea aprofundării acestora. Fiecare capitol conține exemplificări ale aplicațiilor metodei cu ajutorul unor studii efectuate de autori, discuții asupra caracteristicilor specifice metodei în cadrul abordării calitative (uneori în comparație cu cele specifice aplicării metodelor în cadrul abordării cantitative), o analiză critică a avantajelor și dezavantajelor fiecărei metode în parte, precum și un paragraf final care specifică cele mai importante surse bibliografice în vederea aprofundării metodei.

În concluzie, lucrarea se constituie într-un ghid care poate fi extrem de util nu numai pentru cercetătorii experimentați, dar și pentru practicienii care se află la startul unei abordări alternative a fenomenelor organizaționale sau novicii în cadrul studiului organizațional, putând orienta foarte precis documentația ulterioară asupra metodelor calitative. Autorii reușesc să se îndepărteze de poziții extreme care pot fi foarte dăunătoare și oferă o imagine de ansamblu asupra metodelor abordării calitative, integrate în studiul organizațional dar și în relație cu abordarea cantitativă.

Poate contribuția majoră a colectivului de autori este aceea că ne oferă o nouă perspectivă asupra diversității de abordări care ne stau la dispoziție în cercetare și încurajează explorarea problematicei organizaționale într-un mod dinamic și inovator.

Daniela Onacă

Nicolae Radu (2005). *Cruciada psihologului. Cum să ne învingem teama de testul psihologic*. București: Ministerul Justiției, Administrația Națională a Penitenciarelor, Serviciul Expertiză Psihologică și Evaluare Profesională

Testele psihologice și activitatea de evaluare sunt încă privite cu reticența de către cei cărora li se adresează, importanța și beneficiile testărilor psihologice fiind încă puțin cunoscute în țara noastră publicului larg. Această situație apare și în cazul evaluării performanțelor profesionale, testele psihologice fiind privite cu reticență sau uneori chiar cu teamă de către angajați și manageri.

Între noutățile editoriale din domeniul psihologiei muncii remarcăm apariția lucrării „Cruciada psihologului. Cum să ne învingem teama de testul psihologic” a subinspectorului șef dr. Nicolae Radu, din cadrul Serviciului de Expertiză Psihologică și Evaluare Profesională (Administrația Națională a Penitenciarelor, Ministerul Justiției), ce se constituie într-o invitație la autocunoaștere prin intermediul testelor psihologice. „*Dincolo de satisfacția de a ne proba inteligența în fața unor posibile obstacole, testele propuse deschid calea spre succes și alungă teama de necunoscut*”, ne asigură autorul încă din partea introductivă a lucrării.

Lucrarea este structurată pe patru capitole. Primul capitol, intitulat „Argument: cui servește examinarea psihologică a personalului?” discută într-o manieră foarte accesibilă importanța testării psihologice a personalului, utilitatea acesteia atât pentru organizație cât și pentru angajat: „*Cunoașterea fiecărui angajat, a potențialităților și resurselor pe care le posedă, înseamnă în ultimă instanță, predicția performanțelor umane, premisă a îndeplinirii sarcinilor sistemului penitenciar*”. Remarcăm de asemenea în cadrul acestui capitol prezentarea onestă a dificultăților pe care le întâmpină realizarea testărilor psihologice în cadrul organizațiilor care însumează sute de angajați, cum este sistemul penitenciar, în cadrul căruia își desfășoară activitatea autorul, și discutarea impactului pe care evaluarea psihologică îl poate avea asupra celor care fac obiectul aprecierii.

Capitolul al doilea, „Cum să ne învingem teama de examenul psihologic?” este recomandat în special celor care se pregătesc de un examen psihologic, parcurgerea sa constituind, după cum ne putem da seama chiar din titlu, un util exercițiu de desensibilizare. Capitolul începe cu prezentarea instrucțiunilor date în mod uzual persoanelor supuse testării psihologice, în continuare fiind oferite o serie de teste psihologice de autocunoaștere, autorul precizând că o parte din acestea sunt publicate și în revista „Spirit militar modern”. Prezentarea, pentru fiecare test, a instrucțiunilor, a unor exemple și a modalității de cotare fac posibilă autoevaluarea de către cititori.

Același obiectiv îl urmărește și capitolul al treilea, „Autocunoașterea de sine prin teste psihologice”, în cadrul căruia sunt oferite 30 de teste vizând investigarea diferitelor abilități psihologice, dintre care

amintim: inteligența, memoria, atenția, preferința pentru risc, optimismul, stilul de învățare. Subtitlurile atractive (3.3. *Ce ar fi viața fără memorie?*, 3.4. *Știi să câștigi în viață?*, 3.18. *Vă este teamă de necunoscut?*, 3.29 *Aveți aptitudini de conducere?*), precum și prezentările succinte și accesibile ale aspectelor psihologice investigate, constituie pentru cititor un îndemn la demararea demersului de autocunoaștere prin intermediul testelor psihologice. Tensiunea generată de testele psihologice este cu siguranță redusă de caricaturile care însoțesc fiecare aspect psihologic investigat, cât și de maximele care pot fi găsite la sfârșitul celui de-al doilea și celui de-al treilea capitol. Astfel, în capitolul al doilea ne destindem citind „Ce trebuie să știe subalternii despre șeful lor”, iar în al treilea capitol ne sunt aduse la cunoștință în același scop „Cele 11 dileme ale unui șef”.

Dacă primele trei capitole se adresează în special publicului larg, urmărind relevarea importanței testării psihologice și promovarea unor metode de autocunoaștere, ultimul capitol este dedicat psihologilor. Fără a face nici un fel de precizări asupra diferențelor existente între testele de autocunoaștere pe care cititorii și le pot aplica singuri în scop orientativ și testele standardizate a căror aplicare face obiectul activității psihologilor, titlul capitolului al patrulea ne anunță abrupt conținutul său, și anume „Instrumente de lucru recomandate numai psihologilor”. Sunt prezentate în cadrul acestui capitol trei chestionare: „Adaptive style Inventory” (ASI – Inventar al manierei de adaptare), „Adaptive Learning Style Inventory” (LSI – Inventar al manierei de învățare), respectiv „California Personality Inventory” (CPI – Modelul cuboid). Remarcăm cu surprindere că deși acest capitol este destinat psihologilor, autorul nu oferă nici un fel de informații legate de caracteristicile psihometrice ale primelor două instrumente și de drepturile de copyright.

În concluzie, putem afirma că lucrarea de față este utilă mai ales prin faptul că prezintă testele psihologice și evaluarea psihologică pentru publicul larg, făcându-le mai transparente și contribuind la alungarea fricii de necunoscut. Datorită numeroaselor exemple de teste psihologice și noțiunilor prezentate foarte accesibil, lucrarea se recomandă tuturor persoanelor dornice să se cunoască mai bine, dar și celor interesate de o introducere în problematica testul psihologic.

Roxana Capotescu