

Eugen Avram (coord.)
Psihologia sănătății organizaționale,
vol. 1, 2011, 360 p.

După cum precizează editorul, volumul își propune să prezinte o serie de studii moderne din aria psihologiei sănătății aplicate în mediile muncii. Observăm, încă din titlu, utilizarea termenului mai larg de sănătate organizațională (ca alternativă la sănătatea ocupațională), existând intenția de a cuprinde în lista de tematici și lucrări referitoare la managementul organizațional, managementul strategic sau la alte domenii care susțin performanța, eficiența, starea de coerență a sistemului organizațional. Sănătatea organizațională se referă la funcționarea optimă a omului la locul de muncă într-o serie de domenii specifice (siguranță, ergonomie, adaptare și performanță în raport cu cerințele postului, sănătate psihică și fizică, stare de bine, echilibru muncă-familie etc.).

Volumul este structurat în trei părți. Prima parte este dedicată prezentării fundamentelor teoretice și metodologice, pe parcursul a cinci capitole. Partea secundă rezervă patru capitole practicilor organizaționale actuale. Partea a treia, pe parcursul a șase capitole, tratează aspecte aplicative ale psihologiei sănătății organizaționale. În continuare, vom trece în revistă tematicile discutate în fiecare capitol.

Partea I: Fundamente teoretico-metodologice

Siguranță și securitate la locul de muncă: premise pentru sănătatea ocupațională și organizațională (Adriana I. Negrea, Adrian T. Brate) este un capitol introductiv în domeniul sănătății organizaționale. Capitolul clarifică mai multe moduri de aplicare a psihologiei sănătății în muncă, în contextul psihologiei organizaționale, pentru îmbunătățirea muncii, protecției și siguranței muncitorilor, precum și pentru promovarea sănătății la locul de muncă. Conform autorilor, sănătatea în muncă corespunde unei situații în care oamenii se simt bine, obțin un nivel înalt de performanță și au un nivel ridicat de bunăstare. Capitolul dezbate câteva direcții de cercetare în acest domeniu: starea de bine la

locul de muncă, siguranța ocupațională, stresul organizațional, climatul de siguranță, efecte ale insecurității în muncă asupra siguranței în muncă etc.

O perspectivă comparativă asupra situației sănătății la locul de muncă pentru angajații din țările Uniunii Europene ne este prezentată de Cristina Leovaridis. Sunt ilustrate statistici ale accidentelor la locul de muncă în UE. Se arată printre altele că în anul 2007 (conform Eurostat) 3,2% dintre angajații din EU-27 au avut un accident de muncă în anul anterior, ceea ce corespunde unui număr de 7 milioane de angajați. Aproximativ 10% dintre aceste accidente au fost accidente rutiere petrecute în timpul de lucru. Bărbații au o pondere mai mare decât femeile printre cei accidentați, iar accidentele apar mai frecvent la grupele de vârstă mai tinere.

Modele ale stresului organizațional-ocupațional (Adrian T. Brate) lansează ideea că stresul ocupațional ar trebui studiat și operaționalizat ca sistem dinamic de variabile interdependente (cauzalitate bidirecțională), nu ca simplă variabilă unidimensională. Sunt analizate modele precum: *Modelul stresului muncii*, propus de Katz și Kahn; *Modelul Stres Ocupațional* al lui House; *Teoria adecvării/ajustării persoană-mediului*; *Modelul procesual* al lui Mc Grath; *Modelul conceptual privind procesul S.O.* al lui Beehr și Newman; *Modelul bazat pe incertitudine ca sursă de S.O.*; *Modelul solicitare-control/suport*; *Modelul dezechilibrului efort-recompensă în muncă al S.O.*; *Modelul interdisciplinar de abordare a S.O.* propus de Schabracq și Cooper. La final, în baza acestor analize, Adrian Brate propune un model comprehensiv de diagnoză și gestionare a S.O.

Conflictul muncă-familie: perspectiva individului (Daniela Vercellino, Cristina Coman și Felicia Beldean) este un capitol ce tratează extensiv o serie de aspecte ale fațetelor confluc-tului muncă-familie, plecând de la definiții până la modele. De exemplu, *Modelul spillover (segmentation model)* susține că există o similaritate între ceea ce se întâmplă în mediul organizațional și evenimentele din viața personală, astfel încât in/satisfacția de la locul de muncă se reflectă și în familie (Staines, 1980). Astfel, experiențele și atitudinile de la serviciu ar fi transferate în viața de familie, afectând interacțiunea persoanei respective cu partenerul,

copiii și chiar cu sine însuși. *Modelul compensării (compensation model)* se poziționează în contrast cu modelul spillover, pornind de la ideea că există o relație inversă între experiențele de la locul de muncă și cele din familie, astfel încât acestea tind să devină antitetice. Prin urmare, indivizii se implică diferit în cele două aspecte ale vieții lor, ajungând să compenseze prin intermediul muncii ceea ce le lipsește din viața personală și invers. În prezentarea acestor modele, alături de alte modele interesante (*Modelul instrumental, Modelul conflictului*) autoarele argumentează robust natura bidirecțională a conflictului muncă-familie și de asemenea facilitarea între muncă și familie.

Capitolul: *Experiența șomajului: implicații la nivelul sănătății fizice și psihice* (Marius Drugaș) pornește de la cercetările transversale care demonstrează că, în general, eșantioanele de șomeri au nivele mai scăzute ale stării de bine decât persoanele angajate. Se argumentează că, pe măsura descreșterii resurselor financiare, apare un declin al stării de bine. Persoanele șomere care își caută fără succes un loc de muncă manifestă nivele din ce în ce mai ridicate ale ostilității, depresiei, anxietății, stresului; de asemenea acestea resimt mai acut simptome psihosomatice precum migrenele sau tulburările de somn. Studiile constată o mărime medie a efectului șomajului asupra sănătății mentale, echivalentă unei creșteri a problemelor psihice cu severitate clinică de la 16% la 34%. Efectul negativ este stabil de-a lungul ultimilor 30 de ani. Marius Drugaș expune și efectele șomajului asupra vieții de familie, dar și rezultatele interesante ale studiilor sale, care au evaluat variabile legate de autodeterminare, bunăstare psihologică, viața de familie și starea de sănătate.

Partea a II-a: Practici organizaționale

Psihoterapia cognitiv-comportamentală individuală în tratarea unor probleme din viața profesională (Irina Holdevici) este un capitol util celor care au sarcina de a consilia psihologic salariații cu probleme la locul de muncă. În acest capitol autoarea sistematizează tehnicile precum și etapele necesare în astfel de demersuri.

Împuternicirea în organizații (Eugen Avram și Valentin Cismaru) este un capitol de sinteză care oferă o clarificare asupra conceptelor de împuternicire organizațională și psihologică. Reținem dimensiunile primei forme: 1. Acces la informație, 2. Suport/ sprijin, 3. Resurse, 4. Oportunități de a învăța, a crește, a se dezvolta (Kanter, 1977, 1993). Din perspectiva opțiunii pentru una sau alta dintre practicile împuternicirii, s-a conchis că subordonații maturi (competențe înalte, demni de încredere, cu experiență, mai în vârstă) sunt potriviți pentru delegare și pentru a elabora ei înșiși deciziile comparativ cu subordonații mai puțin maturi, care solicită deseori suportul superiorului în elaborarea deciziilor. În mod curent, supervisorul acordă acestui tip de subordonat posibilitatea de a participa, însă nu îi acordă autonomie în decizii. Genul salariaților este o altă variabilă care influențează opțiunea pentru practicile împuternicirii. Datele existente arată că managerii au tendința de a utiliza pentru participare angajații femei, iar pentru delegare angajații bărbați (Leana, 1987). Punctul final al împuternicirii psihologice este *învățarea ajutorării – learned helpfulness* – adică dobândirea încrederii în sine, învățarea speranței ce derivă din controlul asupra evenimentelor prin participare și angajare în activitatea proprie și în lucrul cu alții. Autorii arată că acest construct prezintă patru aspecte psihologice: aprecierea existenței unui *sens* al muncii, sentimentul de *competență*, *auto-determinarea* în muncă, sentimentul *impactului* personal asupra muncii/rezultatelor.

Standarde ale sănătății și securității ocupaționale în contextul sistemului de management integrat (Adrian Marinescu) relevă o perspectivă mai puțin cunoscută psihologilor. Aflăm că, în afară de prescripțiile legislației și de studiile sau recomandările psihologice, există și seturi de standarde organizaționale între care standardul referitor la sănătatea și securitatea ocupațională (OHSAS 18001). Autorul ilustrează maniera de lucru în aria de auditare, expunând și date despre alte sisteme de management reglementate prin standarde organizaționale. Un aspect interesant este că aceste standarde nu sunt impuse, ci constituie o opțiune a conducerii. Cunoașterea acestor standarde con-

Recenzii

stituie un plus în pregătirea demersurilor de siguranță și analiză de risc.

Managementul calității: teorie și practică (Alexandru Tașcu) constituie un ghid util înțelegerii perspectivelor și aplicațiilor în aria calității, cuprinzând definiții, modele și activități concrete. Sunt prezentate concepte și aplicații fundamentale: inspecția calității, controlul calității, sistemul de asigurare a calității, sistemul de management al calității (ISO 9000:2000), managementul calității totale (TQM – Total Quality Management).

Partea a III-a: domenii aplicate

Diagnoza organizațiilor educaționale prin intermediul „axiomei sociale” (Alin Gavreliuc și Dana Gavreliuc) este un capitol care oferă explicații inedite asupra situației actuale a calității învățământului, prin prisma unor fenomene psihologice și sociale. Se constată că în educație persistă tipare comportamentale și valorice conservatoare responsabile de caracterul ineficient, nerelevant, inechitabil și de slabă calitate al învățământului românesc. Autorii propun ca studiul „patologiilor” sistemului să se realizeze printr-o abordare multi-nivelară, care să pună împreună registrele individual (personal), structural (societal), organizațional și, mai ales, cultural. Capitolul indexează o serie de cercetări aprofundate care se focalizează asupra relației dintre variabilele de personalitate (asociate unor tipare relaționale) și setul de dimensiuni culturale (axiome sociale, individualism-colectivism). Sunt ilustrate efectele pe care le au în organizațiile educaționale axiomele sociale (credințele generale despre lume, imperativele comportamentale implicite), dincolo de determinările contextuale sau particularismele acționale puse în mișcare de diverși actori sociali. Pregnanța colectivismului, este un factor identificat de autori în loturile cercetate. În baza acestuia se ilustrează importanța integrării în rețeaua „semnificativă”, accesul la „clanul care contează”, ca premise ale reușitei sociale, în dauna strategiilor meritocratice proprii individualismului. Corelația pozitivă identificată între auto-monitorizare și cinism social, ilustrează o altă fațetă duplicitară, care

nu se mai exprimă doar față de „celălalt” (ca în cazul machiavelismului), ci și față de sine. Autorii arată că există o tendință a școlii în general, și a universității, în special, de a modela pe cei din „sistem” într-o manieră mai degrabă centrată pe dependență și duplicitate relațională și instituțională.

Stresul universitar consecutiv formulei post-Bologna (Aurel I. Clinciu) ne oferă câteva răspunsuri interesante la întrebarea: „Ce consecințe a avut introducerea sistemului Bologna la nivelul personalului din învățământ?”. Cercetarea aduce câteva concluzii interesante: deși nivelul de stres ocupațional este mai mare pentru reprezentantele genului feminin, mediul academic pare a fi unul mai propice pentru împlinirea nevoii lor de autorealizare, susținută de un nivel de aspirații/așteptări mai ridicat. Deși vârstele „senioriale” se asociază cu creșteri reale în planul nivelului de expertiză academică, concretizat în titluri științifice și grade academice, capacitatea de gestiune a noului și a schimbării pare a se asocia mult mai strâns cu vârstele tinere, în pofida faptului că pârghiile puterii de decizie nu aparțin acestora. În mediul academic investigat, câteva dintre caracteristicile considerate a intra în definiția de gen masculină tind să vireze spre reprezentantele genului feminin (internalitate, stimă de sine mai ridicată etc.), care știu să utilizeze datele lor naturale într-o luptă constructivă cu stresul, imprimând acestuia importante valențe adaptative.

Sănătatea organizațională în context stasiologic: partidele politice (Daniel Șandru) ne oferă o imagine largă asupra partidelor politice: poziționare conceptuală, origini, funcții, tipuri, cadrul instituțional al sănătății organizațiilor politice. Autorul analizează principiul democrației, principiul majorității, pluralismul, fiecare putând să aibă un revers în sfera sănătății organizaționale (exemplu: adoptarea unei democrații în mod superficial sau rigid, pluralismul ineficient, centralizarea decizională, birocratizarea) manifestat printr-un sindrom specific.

Cultura reală și ideală în organizațiile neguvernamentale (Corina I. Voicu) realizează o introducere în conceptul de cultură organizațională, în specificul organizațiilor neguvernamentale și prezintă date empirice culese în mai multe astfel de organizații. Autoarea arată că

Recenzii

există o tendință generală a personalului ONG-urilor de a prefera orientarea spre reușită și sprijin și de a dezavua orientarea spre putere. Diferențele între cultura preferată și cea reală, reprezintă un factor ce întreține simptomele de stres, conform autoarei.

Optimizarea serviciilor de sănătate (Cornel Mihalache) este un capitol în care descrierea particularităților serviciilor de sănătate se îmbină cu relevarea unor fenomene care împiedică personalul medico-sanitar să performeze la adevărata capacitate. Rezultă un paradox organizațional: deși salariații sistemului de sănătate sunt foarte bine pregătiți, politicile guvernamentale îi împiedică să își îndeplinească obiectivele în condiții propice. Deficitul financiar creează perioade de gol în achizițiile de medicamente și materiale, în condițiile în care sume uriașe sunt alocate „strategiilor” eșuate de prevenția unor viruși sau „pandemii” neconfirmate (prevenția cancerului de col uterin la copii, gripa porcina etc.).

Ultimul capitol al volumului *Dezbateri cu privire la strategiile de resursele umane din domeniul sanitar* (Dumitru Mohan și Aurel G. Mohan) argumentează pe baza unor date statistice că politicile de sănătate din România au multe lacune în privința managementului resurselor umane, fiind necesară o re-considerare a acestora și alinierea la cele europene.

Chiar dacă la o privire superficială, sănătatea organizațională poate fi considerată, de unii, „o altă abstracțiune” a psihologilor, la o privire mai atentă, fiecare poate să conștientizeze, în existența sa organizațională, importanța acesteia. Criza economică, întărită de criza morală au făcut probabil ca sănătatea organizațională să intre tot mai clar în vizorul specialiștilor, ca o resursă finită, ce ar trebui gestionată eficient.

În acest context, volumul coordonat de Eugen Avram oferă o incursiune eclectică asupra acestui domeniu de interes central – sănătatea organizațională. Lucrarea are meritul de a fi încercat să delimiteze granițele acestui concept și factorii care participă cu ponderi diferite la dinamica sa, autorii volumului oferind nu doar o sinteză a unor informații și date din literatura internațională, ci, în egală măsură, a unora din peisajul concret, autohton.

Fără a avea pretenția unei soluții ultime, exhaustive, proiectul invită cititorul la reflecție, coordonatorul fiind deschis la ideea includerii într-un volum suplimentar a unor noi contribuții teoretice și empirice, legate de sănătatea organizațională.

Lector dr. Romeo Zeno Crețu
Catedra de Psihologie,
Universitatea din București

**Pamela Shockley-Zalabak,
Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman**
Building the High-trust Organization,
Jossey-Bass, 2010, 256 p.

Încrederea în mediile organizaționale, în relațiile clienți-prestatori, reprezintă un fenomen care suscită interesul oamenilor de afaceri, al managerilor, al cercetătorilor organizaționali sau de piață. În mod surprinzător, unii angajatori plasează pe primul loc între criteriile de selecție a personalului „să fie de încredere”, „să fie loial”. Alții caută parteneri de afaceri „serioși” sau „de încredere”, adică parteneri care „să nu creze probleme”, pierderi. Într-o definiție empirică, a avea încredere în alții cu care colaborăm presupune asumarea voluntară a unui risc având credința că ei nu ne vor produce pagube.

Pamela Shockley-Zalabak este Cancelarul Universității Colorado Springs și profesor de comunicare. De-a lungul anilor s-a preocupat și de cercetarea încrederii organizaționale publicând diverse studii, lansând un model cu cinci dimensiuni ale încrederii (Competența, Deschidere și Onestitate, Grijă față de angajați/acționari, Fidelitate, Identificare). În 2008 a publicat și în România un studiu despre evaluarea încrederii organizaționale (2008, în lucrarea „Încrederea Organizațională”, Avram, E., Ed. Universitară, București, iar în 2010 a onorat cu un capitol tot despre încredere volumul *Managementul sistemelor și organizațiile sănătății*, (coord.) Ciurea, A.V., Cooper, C.L., Avram, E., Ed. Universitară „Carol Davila”, București.).

Lucrarea *Building the High-trust Organization*, la care autoarea a colaborat cu alți doi