



**UNIVERSITATEA “BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**PREDICȚIA PERFORMANȚEI ÎN FUNCȚII DE CONDUCERE  
DIN DOMENIUL ORDINII ȘI SIGURANȚEI PUBLICE.  
ASPECTE METODOLOGICE**

**Conducător de doctorat:**  
Prof. univ. dr. Mircea MICLEA

**Doctorand:**  
Mihăiță-Bogdan STOIAN

**Cluj-Napoca  
2013**

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

### **Lista tabelelor**

### **Lista figurilor**

### **Introducere**

#### **Capitolul 1. Paradigma personologică în studierea fenomenului conducerii: orientări notabile cu implicații prognostice**

- 1.1. Perspectiva (modelarea) neopersonologică
- 1.2. Fenomenul conducerii defectuoase
  - 1.2.1. Natura duală a conducerii: benefică, respectiv defectuoasă
  - 1.2.2. Etiologia personologică și factori de predicție a disfuncționalității manageriale
  - 1.2.3. Prevenirea și reducerea disfuncționalității manageriale
    - 1.2.3.1. Selecția personalului de conducere
    - 1.2.3.2. Dezvoltarea personalului de conducere
    - 1.2.3.3. Integrarea socioprofesională a personalului de conducere
- 1.3. Concluzii

#### **Capitolul 2. Predictorii ai performanței în funcții de conducere**

- 2.1. Capacități cognitive
  - 2.1.1. Aptitudinea cognitivă generală
  - 2.1.2. Conceptualizări alternative ale inteligenței
    - 2.1.2.1. Inteligența emoțională
    - 2.1.2.2. Inteligența practică
  - 2.1.3. Factori moderatori ai relației între aptitudinea cognitivă generală și conducere
  - 2.1.4. Complexitatea cognitivă
  - 2.1.5. Aptitudini metacognitive
- 2.2. Factori de personalitate
- 2.3. Factori motivaționali intrinseci
- 2.4. Experiența în funcții sau roluri de conducere
- 2.5. Concluzii

#### **Capitolul 3. Aspecte problematice aferente măsurării personalității în scop predictiv**

- 3.1. Dilema lățime de bandă-fidelitate
- 3.2. Problema liniarității relației dintre personalitate și performanțele profesionale
- 3.3. Efectele disimulării asupra validității testelor obiective de personalitate
- 3.4. Restrângerea intervalului de variație al variabilelor supuse măsurării
- 3.5. Importanța și necesitatea considerării reacțiilor candidaților participanți la procesul de selecție
- 3.6. Dualitatea performanță tipică-performanță maximă
- 3.7. Concluzii

#### **Capitolul 4. Modelarea competenței profesionale**

- 4.1. Considerații introductive
- 4.2. Modelarea competenței
  - 4.2.1. Originea și evoluția modelării competenței: repere biografice
  - 4.2.2. Elemente definitorii ale modelării competenței
  - 4.2.3. Cadrul conceptual al modelării competenței

- 4.2.4. Metodologia de modelare a competenței
- 4.2.5. Modalități principale de culegere a datelor necesare modelării competenței
- 4.2.6. Sfera de aplicare a modelărilor competenței și beneficii
- 4.2.7. Modelarea competenței profesionale în domeniul ordinii și siguranței publice

#### 4.3. Concluzii

### **Capitolul 5. Studiul 1: Modelarea competenței manageriale din perspectivă emică**

#### 5.1. Preliminarii

- 5.1.1. Abordarea emică: premise și implicații
- 5.1.2. Teoriile implicite privind fenomenului conducerii
- 5.1.3. Analiza de conținut calitativă: generalități

#### 5.2. Scopul și obiectivele cercetării

#### 5.3. Metodologia cercetării

- 5.3.1. Participanți
- 5.3.2. Procedura
  - 5.3.2.1. Culegerea datelor și preparativele codării
  - 5.3.2.2. Codarea conținutului condensat în prealabil

#### 5.4. Concluzionarea analizei de conținut

### **Capitolul 6. Studiul 2: Operaționalizarea și validarea modelării competenței manageriale**

#### 6.1. Cadrul teoretic

##### 6.1.1. Evaluarea 360 de grade

- 6.1.1.1. Teme majore ale cercetării în domeniul evaluării 360 de grade
- 6.1.3.2. Complementaritatea dintre diversele perspective evaluative în evaluarea 360 de grade

##### 6.1.2. Aspecte privind validarea modelelor competenței și elaborarea instrumentelor de evaluare 360 de grade

- 6.1.2.1. Dovezi referitoare la validitatea de conținut
- 6.1.2.2. Dovezi bazate pe relațiile cu alte variabile
- 6.1.2.3. Aspecte metodologice privind examinarea acordului interevaluatori

#### 6.2. Obiectivele și metodologia realizării studiului

##### 6.2.1. Enunțarea problemei cercetării

##### 6.2.2. Scopul și obiectivele studiului

##### 6.2.3. Întrebările și ipotezele cercetării

##### 6.2.4. Metodologia cercetării

- 6.2.4.1. Operaționalizarea cadrului competențelor manageriale (elaborarea Scalei de Evaluare a Competențelor Manageriale de Bază)
- 6.2.4.2. Studiu pilot privind verificarea pealabilă a cadrului competențelor manageriale
- 6.2.4.3. Studiu pilot privind importanța și educabilitatea competențelor manageriale identificate
- 6.2.4.4. Validarea cadrului competențelor manageriale

#### 6.3. Rezultate

##### 6.3.1. Statistici descriptive

##### 6.3.2. Verificarea ipotezelor cercetării

- 6.3.2.1. Ipoteza 1
- 6.3.2.2. Ipoteza 2

- 6.3.2.3. Ipoteza 3
- 6.3.2.4. Ipoteza 4
- 6.3.2.5. Ipoteza 5
- 6.3.2.6. Ipoteza 6
- 6.3.2.7. Ipoteza 7
- 6.3.2.8. Analiza suplimentară a SECMB
- 6.4. Concluzii și aprecieri finale
  - 6.4.1. Sinteza și interpretarea rezultatelor
    - 6.4.1.1. Proprietățile psihometrice ale SECMB
    - 6.4.1.2. Dovezi ale validității cadrului competențelor manageriale
  - 6.4.2. Limite ale cercetării
  - 6.4.3. Aprecieri finale și implicații practice

### **Capitolul 7. Studiul 3: Abordarea tipologică asupra competenței manageriale**

- 7.1. Premise teoretice
  - 7.1.1. Considerații introductive privind perspectiva tipologică de studiere a comportamentului de conducere
  - 7.1.2. Rațiunea abordării tipologice
  - 7.1.3. Metodologia identificării de tipologii
- 7.2. Obiectivele și metodologia cercetării
  - 7.2.1. Considerații prealabile și obiectivele studiului
  - 7.2.2. Metoda
    - 7.2.2.1. Participanți
    - 7.2.2.2. Instrumente de măsură
- 7.3. Rezultate
  - 7.3.1. Identificarea tipurilor manageriale
    - 7.3.1.1. Analiza factorială inversată
    - 7.3.1.2. Încadrarea tipologică a subiecților cercetării
    - 7.3.1.3. Caracterul distinctiv al tipurilor manageriale
  - 7.3.2. Individualizarea tipurilor manageriale
  - 7.3.3. Capabilitatea managerială a tipurilor identificate
  - 7.3.4. Discrepanțele între sursele de informații cu caracter evaluativ
- 7.4. Concluzii și aprecieri finale
  - 7.4.1. Tipurile manageriale
  - 7.4.2. Implicații
    - 7.4.2.1. Adecvarea tipurilor la contextul situațional
    - 7.4.2.2. Teorii implicite ale performanței
    - 7.4.2.3. Examinarea diferențelor de gen
    - 7.4.2.4. Predicția performanțelor profesionale

### **Capitolul 8. Concluzii generale și prefigurări**

#### **Lista referințelor bibliografice**

#### **Anexe**

- Anexa A: Tiparele comportamentale disfuncționale evidențiabile cu ajutorul Hogan Development Survey (HDS)
- Anexa B: Scala de Evaluare a Competențelor Manageriale de Bază (în extras)
- Anexa C: Indicatorul Capabilității Manageriale

## CUVINTE-CHEIE:

predicția performanțelor profesionale, ordine și siguranță publică, disfuncționalitate managerială, modelarea competenței, cadru de competențe, abordarea emică, teorii implicite asupra conducerii, analiza de conținut calitativă, evaluarea 360 de grade, validarea modelărilor competenței, fidelitatea interevaluatori, abordarea tipologică, tipuri manageriale, analiza factorială inversată

## INTRODUCERE

Teoria și practica conducerii i-a preocupat pe oameni încă din cele mai vechi timpuri. Nu a existat orânduire socială în care să nu se fi impus diferite modalități practice, tehnici de conducere și, ca urmare, reflexii teoretice asupra actului conducerii (Neculau, 1977). Conducerea eficientă a activității este un deziderat ce transcende organizațiile, indiferent dacă sunt publice sau private, polițienești, militare ori civile (Baker, 2002).

Dezvoltarea sistematică a personalului de conducere, în interesul asigurării continuității, oportunității și eficienței procesului decizional și a actului managerial în sistem și eșaloanele sale, reprezintă o necesitate stringentă pentru instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice (Glasscock, 2001). Creșterea capacității operative a structurilor Ministerului Afacerilor Interne (MAI) în domeniul asigurării ordinii publice și siguranței cetățenilor, continuarea procesului de modernizare și eficientizare instituțională concomitent cu implementarea standardelor de control intern/managerial pentru entitățile publice (obligație ce-i incumbă instituției potrivit *Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial*, cu modificările și completările ulterioare), ridică o serie de provocări și, totodată, deschide noi oportunități pentru personalul de conducere de la toate nivelurile ierarhice. Capacitatea instituției de a-și atinge viziunea și scopurile propuse, precum și de a realiza sarcinile prevăzute în actele normative sau în documentele de politici publice reclamă constituirea unui „corp managerial” capabil să răspundă în mod calificat provocărilor complexe, induse atât în plan profesional, cât și ca rezultat al exigențelor și așteptărilor societății civile. Ca atare, este indubitabil că viabilitatea managerială a structurilor de ordine și siguranță publică depinde de calitatea proceselor de selecție și dezvoltare a carierei personalului de conducere.

Sub acest aspect, psihologia ca știință și ca profesie se recomandă drept un element important în fundamentarea, proiectarea și aplicarea unui management performant al resurselor umane (îndeosebi în ceea ce privește atragerea, menținerea și dezvoltarea personalului) și al securității ocupaționale (reducerea riscurilor de îmbolnăviri profesionale) în MAI, prin intermediul ei realizându-se premisele utilizării integrale și la parametrii cei mai înalți a factorului uman. Implementarea acestei concepții implică recurgerea la practici psihologice validate științific și integrarea acestora în efortul general de identificare, analizare și armonizare a trebuințelor și potențialului personalului de conducere cu interesele și așteptările instituției.

Din analiza insuficiențelor și constrângerilor constatate cu ocazia aplicării strategiilor de dezvoltare a resurselor umane ale MAI, a planurilor și programelor sectoriale în domeniu, s-au identificat o serie de probleme care nu și-au găsit o rezolvare satisfăcătoare în ultimii ani. Bunăoară, pe planul activităților de recrutare,

selecție și dezvoltare a carierei, personalul nu are încă la dispoziție mecanisme și instrumente pentru o planificare realistă a propriei cariere, iar instituția nu realizează prin șefi/comandanți un management adecvat al carierei profesionale a angajaților și nu acordă, prin structurile specializate, un minim de consiliere și orientare profesională. De asemenea, evaluarea personalului se realizează în mod frecvent superficial, cel mai adesea prin supraevaluare ori prin egalizarea și uniformizarea aprecierilor cu privire la performanțele profesionale și conduita individuală a celor vizați. Pe deasupra, relativ la formarea profesională inițială și continuă, programele de pregătire adresate personalului de conducere nu sunt centrate pe competențe, pe formarea abilităților manageriale și, mai apoi, dezvoltarea acestora.

De altfel, documentele programatice și de planificare strategică cu aplicabilitate în domeniul ordinii și siguranței publice, emise la nivel central, prevăd ca prioritate reforma recrutării, selecției și promovării resurselor umane, prin îmbunătățirea relevanței, calității și transparenței procesului, dar și predicția cât mai precisă a performanței profesionale în contextul ocupării posturilor/funțiilor vacante și al evoluției în cariera polițienească/militară. Printre direcțiile de acțiune prefigurate (de către analiștii din domeniul managementului resurselor umane) pentru atingerea acestui țel se numără: (1) Actualizarea, pe baza unor studii și analize riguroase, a cerințelor și criteriilor pentru ocuparea posturilor și desfășurarea unor categorii/tipuri de activități în MAI; (2) Proiectarea și aplicarea unor instrumente de selecție profesională (la intrarea în sistem și, ulterior, la ocuparea celorlalte posturi în cariera profesională) capabile să asigure o rată rezonabilă de predicție a succesului/insuccesului candidaților cu privire la îndeplinirea atribuțiilor postului, în ansamblu, ori în legătură cu anumite activități profesionale; (3) Elaborarea și implementarea cadrului de competențe pentru ocupațiile și specialitățile din domeniul ordine și siguranță publică (care să stea la baza proceselor de recrutare, selecție, planificare a carierei, formare inițială și continuă a resurselor umane).

Demersul științific întreprins, înfățișat *in extenso* în teza de doctorat și rezumativ în cele ce urmează, este menit să contribuie la fundamentarea și concretizarea acestor deziderate. Teza de doctorat este structurată în 8 capitole și redă investigația efectuată pentru (1) modelarea conceptuală a competenței manageriale necesară conducerii structurilor operative de ordine și siguranță publică la nivel operațional și tactic, (2) transpunerea modelării rezultate sub forma unui instrument de evaluare din surse multiple și validarea sa preliminară, precum și (3) testarea aplicabilității acestuia prin determinarea tipologiei manageriale întâlnită în rândul personalului de conducere care activează pe palierul de conducere în chestiune.

Finalitățile sus-menționate au prilejuit o succesiune de 3 studii distincte (concepute într-un "montaj în cascadă" astfel încât rezultatele unui studiu să constituie premisa următorului), efectuate pe eșantioane diferite.

## CADRUL TEORETIC

Cadrul teoretic al tezei de doctorat este redactat în 4 capitole și realizează o sinteză a literaturii de specialitate în care se circumscrie subiectul predicției performanței în roluri de conducere, ce reflectă caracterul cumulativ și stadiul actual al cunoașterii științifice în acest domeniu.

## **Paradigma personologică în studierea fenomenului conducerii: orientări notabile cu implicații prognostice**

După o perioadă inițială de prevalență, modelele și teoriile referitoare la trăsăturile liderului, pornind de la faptul că ignorau posibilitatea relațiilor curbilini (postulau doar efecte liniare sau aditive ale atributelor individuale asupra felului de a acționa în situații de conducere), a efectelor moderatoare sau de mediere, precum și rolul contextului exercitării actului de conducere, au intrat într-un con de umbră. În ultimul timp însă, paradigma personologică în studierea fenomenului conducerii a dobândit din nou proeminență, ca urmare a sofisticării și rafinării conceptuale, metodologice și statistice survenite în domeniul psihologiei științifice. Acest reviriment este exemplificat în cuprinsul primului capitol prin două modelări personologice, cu conotații predictive, referitoare la condițiile care pot duce la succesul sau eșecul în conducere.

Mai întâi, având drept premisă faptul că perspectiva trăsăturilor asupra conducerii trebuie să ia în considerare deosebirea dintre atributele individuale cu privire la sensibilitatea față de context (unele atribute personale se traduc în manifestări aproximativ stabile și trans-situaționale, în timp ce altele sunt circumstanțiale, dependente de context), precum și proximitatea lor față de comportamentul de conducere din punct de vedere al antecedentei (trăsăturile nu acționează în mod direct, ci au un impact distal, influențând purtarea liderului prin intermediul efectului produs asupra unor atribute plasate proximal), Zaccaro, Kemp și Bader (2004) au elaborat un model teoretic de referință care descrie mecanismul prin care atributele personale se răsfrâng asupra eficienței în activitatea de conducere. Această modelare integrează funcția contextului într-un cadru teoretic de analiză cauzală a comportamentului în situații de conducere, ancorat în paradigma diferențelor interindividuale între lideri și non-lideri.

Potrivit acestei perspective neopersonologice, conducerea performantă are ca premisă un grupaj de trăsături din sfera cognitivă, dispozițională și relațională, ca de pildă capacitățile cognitive, personalitatea, motive, valori, aptitudini de rezolvare de probleme, abilități sociale și cunoștințe tacite, fiecare contribuind la exercitarea acțiunii celorlalte asupra eficienței conducerii. O supoziție de bază a modelului în chestiune este aceea că elementele componente diferă în ceea ce privește apropierea, în termeni de influență, în raport cu efectul acțiunii lor. Astfel, conexiunile teoretizate decurg în mod multistadial, trăsăturile distale având rol de „precursori” relativ invariabili ai nivelului de manifestare a unor caracteristici proximale, care nu sunt tocmai autonome față de context. Atributele distale reprezintă calități de importanță primordială care facilitează eficiența actului de conducere în cele mai multe situații, pe când cele proximale (e.g., aptitudinea rezolutivă, abilitățile sociale și cunoștințele tacite) sunt condiții antecedente aflate în relație directă și nemijlocită cu manifestările liderului. Specificul situației (i.e., mediul de operare al liderului) este în măsură să potențeze sau să diminueze efectul trăsăturilor.

Pe de altă parte, ținând seama de natura duală a conducerii (benefică, respectiv nocivă, defectuoasă), pentru întregirea viziunii personologice apare drept necesară și abordarea prin prisma reversului comportamental nefavorabil (care frizează chiar devianța). De altfel, literatura care tratează premisele și efectele conducerii performante, deși prolifică, pare să fie dezorganizată și fragmentată, spre deosebire de cea consacrată reversului acesteia, recte insuccesului în îndeplinirea unor funcții sau sarcini de conducere, care este restrânsă dar surprinzător de coerentă.

Problema conducerii defectuoase necesită o atenție deosebită datorită incidenței și impactului său. Inițial ineficiența liderului a fost concepută în termenii absenței unor însușiri determinante pentru reușita în exercitarea unui rol de conducere. O seamă de autori reprezentativi au arătat că eșecul depinde mai degrabă de posesia însușirilor contraindicate decât de lipsa sau insuficiența acelor care conduc la succes. Datele existente în literatura de specialitate conturează destul de elocvent etiologia personologică și factorii de predicție a disfuncționalității manageriale. Studiarea comportamentului de conducere disfuncțional, a cauzalității eșuării în poziții manageriale, a presupus o metodologie variată și a produs rezultate concordante oricare a fost natura activităților de conducere luate în considerare sau a cadrului organizațional ori cultural în care acestea se desfășurau. Motivele pentru care managerii din sectorul corporatist dau greș țin de administrarea deficitară a afacerii, coordonarea defectuoasă a personalului din subordine, autocontrolul precar și, mai ales, de inabilitatea în planul comunicării și relaționării interpersonale. Mai mult decât atât, deteriorarea prestației manageriale se produce adeseori ca urmare a unor prefaceri majore generatoare de solicitări psihice intense și prelungite.

O serie de studii de notorietate au inventariat pe baza unor criterii științifice atributele personale asociate cu decăderea managerilor, propunându-se chiar un paralelism între factorii personologici ai conduitei manageriale de devianță, care se reflectă într-un tipar atitudinal-comportamental disfuncțional, și tulburările de personalitate standard, așa cum sunt ele specificate în DSM-IV-TR (Asociația Psihiatrilor Americani, 2003). În concepția promotorilor acestei abordări, tipurile de manifestare respective nu reprezintă dereglări psihocomportamentale diagnosticabile clinic sau entități nosologice, ci predispoziții intrapsihice dezadaptative care (a) coexistă cu agerimea, ambiția, tenacitatea și deprinderi sociale bine dezvoltate, ceea ce explică ascensiunea deținătorilor lor în poziții de conducere, în pofida propensiunii pentru perturbări comportamentale sau chiar devianță și (b) prejudiciază capacitatea unui conducător de a capacita și armoniza subalternii în vederea conlucrării lor în cadrul unor echipe funcționale și viabile (facultate considerată capitală pentru conducerea eficientă). Preocupările pe această linie s-au soldat cu un număr de tipologii ale laturii negative a personalității conducătorilor și inventare non-clinice de personalitate menite să evalueze tiparele comportamentale prin care conducerea defectuoasă este manifestă sau se întrevede.

Plauzibilitatea prevenirii și reducerii disfuncționalității manageriale este întemeiată științific și factual, numărul managerilor care decad și/sau capotează putând fi redus prin aplicarea unor politici și practici adecvate de selecționare, dezvoltare și integrare într-o nouă funcție a personalului de conducere. Datele științifice acumulate până în prezent în acest sens, incluzând atât informații teoretice, cât și bune practici, sunt trecute în revistă în cuprinsul Capitolului 1.

### **Predictori ai performanței în funcții de conducere**

Dezideratul predicției performanței într-un rol de conducere a prilejuit numeroase demersuri teoretice și experimentale. Sistematizarea întreprinsă pe parcursul acestui capitol, din necesitatea de a preciza un cadru de clasificare a predictorilor, a dus la un grupaj care cuprinde (a) capacitățile cognitive, (b) însușirile de personalitate, (c) motivația și (d) experiența presupuse de îndeplinirea cu succes a unor funcții sau sarcini de conducere.

Trecerea în revistă a încercărilor de a înțelege actul conducerii și persoana liderului relevă diverse forme și atribute ale organizării mintale, aspecte ale funcționării



intelectuale sau variabile cognitive, din gama diferențelor interindividuale de natură intelectuală (oricare ar fi ipostaza conducerii și contextul exercitării), care pot fi împărțite în următoarele categorii corelative: (a) inteligența sau aptitudinea cognitivă generală, (b) capacitatea cognitivă de a gestiona complexitatea și (c) metacogniția. Volumul de date științifice disponibile care susțin aserțiunea că inteligența se află în corelație cu aptitudinea de conducere este vast, iar cercetările asupra factorilor determinanți esențiali ai performanței liderilor i-au consacrat valoarea prognostică. Inteligența sau aptitudinea cognitivă generală este realmente una din cele mai asiduu studiate atribute ale conducătorilor, popularitatea acestui construct fiind încă pregnantă. Cercetările care au examinat conexiunile dintre inteligență și activitatea de conducere au găsit aproape în mod invariabil corelații de intensitate medie între indicatori ai capacității intelectuale a persoanelor care conduc colective, compartimente de muncă sau organizații și eficiența reală sau percepută a activității desfășurate de acestea, ceea ce înseamnă că între cele două variabile studiate există o covarianță apreciabilă. Majoritatea analizelor calitative asupra rezultatelor cercetărilor efectuate au indicat aptitudinea cognitivă generală drept o condiție indispensabilă pentru reușita în activități de conducere. Au fost semnalate totodată și rezultate contradictorii, explicabile prin prisma existenței unei relații curbilini în inteligență și aptitudinea de conducere.

O bună parte din studiile consultate au explorat influența inteligenței generale în conjuncție cu cel puțin o altă variabilă și au demonstrat cu argumente științifice că aptitudinile cognitive (a) aduc o contribuție unică la estimarea a cel puțin un indicator al reușitei în conducere, depășind aportul altor atribute, și (b) se conjugă cu alți factori personali ai liderului în predicția comportamentului în situații sau roluri de conducere.

Plauzibilitatea unor conceptualizări alternative ale aptitudinii cognitive generale i-a captivat și pe unii dintre cercetătorii fenomenului conducerii, cele mai vehiculate în literatura consacrată descrierii, explicării și predicției comportamentelor în situații de conducere fiind noțiunile de inteligență emoțională și inteligență practică. În ciuda unor rezultate încurajatoare, studiile metaanalitice vizând valoarea predictivă a inteligenței emoționale pentru performanțele profesionale, sugerează că, în situații de selecție, este puțin probabilă o validitate incrementală satisfăcătoare în raport cu indici ai abilității cognitive generale. În plus, dificultățile vădite de măsurare cu suficientă rigoare psihometrică a inteligenței emoționale fac neconcludent aportul predictiv al acestui construct.

Literatura dedicată inteligenței practice a captat interesul celor preocupați de predicția succesului managerial, această nouă orientare fiind reflectată în lucrările ce abordează utilizarea testelor situaționale și măsurarea cunoștințelor tacite în selecția pentru ocuparea posturilor de conducere. Datele științifice referitoare la aplicabilitatea cadrului conceptual al cunoștințelor tacite în domeniul conducerii militare sunt de asemenea promițătoare, în sensul că acest tip de cunoștințe reușește să discrimineze conducătorii neexperimentați de cei versați.

Cunoștințele acumulate atestă existența unor factori sub acțiunea cărora relația între inteligență și comportamentul în situații sau sarcini de conducere își pierde din intensitate. Cu toate acestea, capacitatea cognitivă demonstrează valențe de variabilă care explică diferențele interindividuale în ceea ce privește exercitarea actului conducerii și care poate servi la compararea liderilor situați pe diverse trepte în ierarhia organizației, precum și la estimarea performanțelor acestora.

Situațiile decizionale cu care se confruntă personalul de conducere, mai ales cel din conducerea de vârf, au o serie de caracteristici distinctive, dictate în principal de dinamica și complexitatea fenomenelor organizaționale. În primul rând, un mediu marcat de dinamism induce condiții de incertitudine, amplificate la nivel strategic de

necesitatea de a întrevădea soluții plauzibile pentru un orizont de timp îndelungat. În al doilea rând, ambiguitatea și caracterul inedit al situațiilor-stimul predispun la probleme insuficient definite, în care nu sunt complet specificate stările inițială și finală, transformările necesare și condițiile de aplicare a acestora. În al treilea rând, circumstanțele schimbătoare presupun deseori manifestarea unor probleme care nu sunt familiare agentului decident și pentru care acesta nu are un răspuns adecvat stocat în memorie. În fine, soluțiile prefigurate, care de cele mai multe ori sunt atipice, trebuie implementate într-un cadru organizațional complex ce presupune numeroase constrângeri asupra fezabilității lor.

Prin urmare, conceptualizarea comportamentului de conducere ca proces de rezolvare de probleme complexe și insuficient definite, rezultate din confruntarea cu situații organizaționale presante, ambigue și incerte, oferă un punct de plecare pentru depistarea capacității cognitive care servește ca premisă a unui nivel superior de performanță în activitatea de conducere. Complexitatea cognitivă reprezintă o caracteristică din ce în ce mai necesară pe măsura înaintării spre vârful piramidei ierarhice, unde exponenții conducerii au atribuite responsabilități sporite și un grad mai mare de autoritate, inclusiv prerogativa de a defini obiective strategice și tactice, context în care devine tot mai importantă capacitatea de a lua decizii neprogramate (timpul alocat luării acestor decizii crește în detrimentul celui alocat deciziilor repetitive și de rutină), de risc sau în condiții de incertitudine, cu impact major asupra mediului intern al organizației. Pentru înțelegerea și rezolvarea cât mai eficientă a problemelor și provocărilor ce apar în mediul organizațional, complexitatea cognitivă de care dispune persoana aflată la conducere trebuie să fie cel puțin echivalentă cu a situațiilor cu care se confruntă, respectiv cu cea specifică palierului organizatoric la care operează.

O altă direcție de cercetare, merită să aprofundeze rolul factorilor cognitivi în explicarea cauzală a ascendenței unei persoane spre poziții de conducere sau a eficienței actului conducerii, vizează influența aptitudinilor metacognitive asupra parametrilor de performanță în procesul de conducere. O seamă de studii științifice au evidențiat importanța aptitudinilor metacognitive ca determinanți critici ai conducerii eficiente în cadrul organizațiilor. Premisa centrală a succesului într-un rol de conducere o constituie faptul că, asemenea experților într-un domeniu, conducătorii trebuie să posede nu doar aptitudinile cognitive necesare, ci și deprinderi de nivel superior (reguli de producere specifice) menite să coordoneze și controleze exercitarea acestor facultăți. Majoritatea modelărilor teoretice atribuie aptitudinilor metacognitive calitatea de predictorii proximi ai performanței în rezolvarea de probleme organizaționale.

Chiar și în prezent, când se poate remarca o renaștere a interesului față de explicarea cauzalității atitudinilor și conduitelor în termeni psihologici, subzistă un oarecare pesimism în privința existenței unei corelații sau asocieri certe între personalitate și conducere. În acest sens, mărturie stau rezultatele unor sinteze tematice de referință ale cercetărilor științifice consacrate descoperirii caracteristicilor psihologice comune ale liderilor sau ale celor susceptibili de a deveni.

Una din cele mai spinoase probleme cu care s-au confruntat îndelung investigațiile științifice destinate raporturilor dintre factorii de personalitate și comportamentul de conducere, a constat în absența unei conceptualizări unitare asupra structurii personalității, ceea ce a condus la abordarea unei palete largi, chiar deconcertante, de trăsături. Ca atare, faptul că sintezele tematice identificate au adus doar în mică măsură rezultate consistente și concludente se poate pune pe seama neadoptării unei singure taxonomii. Cercetările dedicate studierii personalității din perspectivă lexicală și cele care au recurs la analiza factorială, au convers treptat către un grupaj de trăsături bazale sau superfactori, taxonomie care a cunoscut consacrarea

sub denumirea de "The Big Five" (abordarea psiho-lexicală), respectiv de "Five Factor Model" (abordarea factorială). Astfel, la nivelul comunității științifice s-a instaurat în cele din urmă un larg consens asupra unei structuri a personalității constând în 5 superfactori: Neuroticism, Extraversie, Deschiderea către experiențe, Agreabilitate și Conștiinciozitate.

Metaanalizele rezultatelor relevante referitoare la relația dintre cei 5 factori de personalitate care alcătuiesc modelul Big Five și conducere, au evidențiat corelații puternice ale Extraversiunii, Conștiinciozității, Deschiderii față de experiențe și Neuroticismului cu criterii ce țineau de comportamentul de conducere (Agreabilitatea s-a dovedit a fi puțin relevantă). Dintre componentele modelului pentafactorial, după mărimea efectului, doar Extraversiunea și Deschiderea către experiențe au avut valoare predictivă semnificativă pentru toate ipostazele conducerii care au servit drept variabile criteriu. Deci, în ansamblu, Neuroticismul, Extraversiunea, Deschiderea către experiențe și Conștiinciozitatea contribuie semnificativ statistic la estimarea și/sau predicția unor aspecte ale exercitării actului conducerii. Totuși, nu poate fi ignorat ori subestimat impactul factorilor situaționali care au potențialul de a modera validitatea predictivă a însușirilor personale în eventualitatea realizării de previziuni asupra unor ipostaze ale conducerii. Literatura de specialitate care prezintă diverse teorii asupra fenomenului conducerii oferă numeroase exemple de posibili factori moderatori ai influenței exercitate de însușirile de personalitate.

Continuând enumerarea predictorilor, datele științifice disponibile confirmă în genere asocierea semnificativă a nevoii de putere și derivatelor ei (e.g., ambiție, nevoia de control, atitudine dominatoare, orgoliu) cu o serie de ipostaze ale fenomenului conducerii sau indicatori ce îl caracterizează (cantitativ ori calitativ). Cunoașterea științifică a factorilor interni de motivare vizavi de actul conducerii a avansat prin specificarea conceptului de "motivație pentru a conduce" (sau pentru un rol conducător; Motivation To Lead [MTL]), integrarea acestuia într-o schemă explicativă a devenirii ca lider și performanței în conducere, urmată de examinarea implicațiilor sale pe baza unui model statistic multivariat.

Precursorii conceptului au susținut că MTL înregistrează o variabilitate interindividuală și reflectă factorul intern sau intrinsec care declanșează, susține și orientează acțiunile vizând îndeplinirea unui rol de conducere sau angajarea deliberată în activități instructiv-formative necesare pentru accesarea într-o astfel de postură. Supoziția fundamentală a acestei concepții este aceea că factori nonintelectuali, precum însușirile de personalitate și valorile, influențează comportamentul prezumtivului lider în mod indirect, prin intermediul MTL, care îi creează acestuia imboldul și incitația spre acțiune voluntară și direcționată către îndeplinirea de funcții sau roluri de conducere, ce ajung astfel să prezinte o valență majoră pentru el, să îl atragă și să îi dea satisfacție. În virtutea acestui mecanism, o persoană reușește să achiziționeze competențele psihosociale și cunoștințele absolut necesare îndeplinirii responsabilităților ce îi revin sau îi vor reveni în calitate de conducător și își cristalizează propriul stil de conducere. Nivelul MTL determină intensitatea și persistența eforturilor personale prin care capătă expresie intenția de a îndeplini funcții sau sarcini de conducere ori de a se pregăti pentru o asemenea eventualitate. Există suficiente argumente că acest tip de motivație mediază influența aptitudinii cognitive generale, factorilor de personalitate, valorilor socio-culturale, autoeficacității percepute și experienței acumulate asupra comportamentului în situații de conducere.

În fine, o serie de teorii asupra formării și dezvoltării capacității manageriale s-au centrat pe rolul experienței, al procesului practicii îndelungate în achiziția acelor deprinderi și atitudini care sunt indispensabile exercitării în condiții optime a actului de

conducere sau comandă în organizații. Cercetările întreprinse au arătat că, de regulă, nivelul performanțelor profesionale și calitatea prestației unui conducător cresc pe măsură ce acumulează experiență și capătă rutină în domeniul în care activează. Asemenea experților, conducătorii experimentați procedează euristic, caută încontinuu și descoperă aspectele complexe și subtilitățile unui domeniu, și nu reduc problemele la situații simple care pot fi rezolvate cu ajutorul unor proceduri de rutină. Prin urmare, experiența determină volumul și modul de organizare a bazei de cunoștințe iar deosebiri în legătură cu valorizarea noțiunilor, ideilor și informațiilor pe care le au liderii induc diferențieri în privința calității și eficienței deciziilor. Totodată, potrivit studiilor, conducătorii cu vechime înțeleg și conștientizează mai bine probabilitățile și consecințele propriilor decizii decât omologii lor neexperimentați.

În loc de epilog, se cuvine remarcat că cercetări recente privind profilul neuropsihologic asociat conducerii eficiente au adus în atenție procesele cognitive cu sediul în cortexul prefrontal (i.e., funcțiile executive) drept o componentă-cheie și, totodată, un bun predictor al performanței decizionale individuale în situații complexe și al comportamentului în sarcini de conducere (e.g., Ramchandran, 2011). Funcțiile executive reprezintă un concept umbrelă care desemnează coordonarea ierarhic superioară a unui ansamblu de procese cognitive, precum inhibiția, comutarea atențională și memoria de lucru, implicate în reglarea și orientarea comportamentului înspre scop în situații noi sau dificile.

Rezultatele studiilor publicate arată că, relativ la eficiența decizională individuală în situații complexe și a conducerii de tip transformațional, funcțiile executive denotă validitate incrementală în raport cu aptitudinea cognitivă generală. Pe de altă parte, modelele neuropsihologice vizând funcțiile executive ale liderilor de succes posedă, măcar prezumtiv, validitate ecologică.

Funcțiile executive au deci potențialul de a explica și prezice performanța în funcții sau roluri de conducere, cu atât mai mult cu cât, pe măsură ce se urcă în ierarhia organizațională, de la palierul operațional către cel strategic, cresc necesitățile de procesare cognitivă și socio-emoțională. Deși au deschis o nouă direcție de cercetare în domeniul predicției performanței în sarcini sau situații de conducere, funcțiile executive nu sunt încă asimilate în literatura consacrată fenomenului conducerii. Neuroștiințele sunt susceptibile de a oferi biomarkeri (i.e., indicatori al proceselor biologice) și alte măsurători specifice (e.g., neuropsihologice) aferente actului de conducere care pot aprofunda cunoașterea comportamentului organizațional.

De asemenea, chiar dacă dovezile științifice relevă într-o măsură covârșitoare valențele prognostice ale potențialului cognitiv-intelectiv, în mod indiscutabil acesta trebuie considerat în raport cu caracteristicile grupului sau colectivității conduse, contextul situațional în care se desfășoară actul de conducere și palierul ierarhic.

### **Aspecte problematice aferente măsurării personalității în scop predictiv**

Modul în care factorii de personalitate sunt conceptualizați, operaționalizați și utilizați în fundamentarea deciziilor privind managementul resurselor umane constituie o problemă delicată și spinoasă (Arthur, Woehr & Graziano, 2001). Cuantificarea acestora în scopul selecționării personalului ridică unele chestiuni teoretice și practice complicate, de natură să afecteze validitatea deciziilor adoptate, care se cuvin cunoscute și abordate în mod corespunzător. Conform datelor din literatura de specialitate, în atenția celor care se ocupă cu proiectarea și implementarea unui sistem de selecție ce include criterii de ordin personologic, necesitând astfel evaluarea personalității candidaților, trebuie să intre următoarele aspecte potențial generatoare de erori, expuse

pe larg în cadrul Capitolului 3: (a) dilema între amploarea (i.e., caracterul cuprinzător) și precizia măsurării, (b) relevanța modelului general liniar, (c) influența distorsionării intenționate a răspunsurilor pentru a simula sau disimula, (d) efectul restrângerii de rang, (e) reacțiile candidaților și (f) caracterul tipic sau maximal al performanței.

Unul din factorii care influențează puterea predictivă a instrumentelor de evaluare a personalității în contextul selecției personalului este „lățimea de bandă” a constructelor pe care acestea le operaționalizează. Instrumentele de evaluare a personalității se pot diferenția în privința lățimii de bandă sau a spectrului de mărimi (dimensiuni, scale, fațete, factori) psihologice ale căror valori le pot determina. Tipic pentru un instrument cu spectru larg este faptul că operaționalizează un ansamblu de constructe globale, precum superfactorii de personalitate din modelul Big Five. Cu cât mai multe dimensiuni psihologice sunt cuprinse într-un instrument de evaluare a personalității, cu atât mai vastă este acoperirea din punct de vedere explicativ și/sau predictiv a domeniului comportamentului uman. Dilema între amploarea (caracterul cuprinzător) și precizia măsurării (consacrată sub titulatura ”dilema lățime de bandă-fidelitate”) a scindat comunitatea științifică. Potrivit susținătorilor instrumentelor „de bandă largă”, caracteristicile psihometrice afectate ca urmare a recurgerii la cele cu spectru îngust sunt fidelitatea și validitatea relativă la criteriu, drept care măsurarea la nivel global este mai plauzibilă teoretic și asigură o mai corectă înțelegere a comportamentului organizațional. Aceștia consideră că instrumentele de bandă largă sunt preferabile celor cu spectru îngust, cel puțin atunci când variabila criteriu este reprezentată de performanța de ansamblu a individului, având drept argumente obținerea unui nivel superior de precizie predictivă împreună cu facilitarea explicării diferențelor interindividuale (în ceea ce privește prestația profesională), atribuite însușirilor de personalitate.

Pe de altă parte, partizanii instrumentelor sau măsurării cu spectru îngust au proclamat potențialul constructelor omogene sau indivizibile de a îmbunătăți predicția comparativ cu cele compozite. Inventarele de personalitate cu spectru larg vădese totuși „deficiență de construct” datorită varianței specifice dimensiunilor în surplus (i.e., lipsite de valoare predictivă) care se constituie, ca atare, în eroare de măsurare. În situația examinării corelațiilor globale, s-a considerat că este dificilă determinarea factorilor responsabili pentru varianță fără o analiză în detaliu care să includă investigarea relațiilor de asociere în care sunt angajate fațetele.

Pentru concilierea celor două perspective alternative a fost lansată teza proporționalității dimensionale a variabilelor predictor și criteriu (inspirată de paradigma măsurării tratată în literatura consacrată studierii atitudinilor), conform căreia, pentru a prevesti manifestări particulare, ireductibile, ce individualizează, sunt necesari predictorii specifici.

Măsurarea personalității în scop predictiv ridică și problema liniarității relației dintre personalitate și performanțele profesionale. În sfera selecției resurselor umane, recursul la indicatorii de asociere liniară a variabilelor pentru a specifica relația între predictor și criteriu este uzual. Respectând prescripțiile modelului liniar, cercetătorii din acest domeniu au putut să demonstreze, în decursul timpului, validitatea și utilitatea măsurării variabilelor de personalitate în predicția performanțelor profesionale. Există însă argumente întemeiate în conformitate cu care vulnerabilitatea modelului liniar clasic rezidă în aceea că pornește de la prezumția potrivit căreia raporturile predictor-criteriu sunt cel mai bine reprezentate ca fiind de proporționalitate. Caracterul verosimil al relațiilor curbilini (i.e., asociere pozitivă în anumite condiții și negativă în altele) derivă din trei observații generale. În primul rând, în contextul traiului cotidian, dezirabilitatea unui anume pol al unei trăsături de personalitate este rareori, dacă nu

niciodată, universală. A doua observație, conexă celei precedente, este că polii însușirilor de personalitate care conduc la succes într-o situație profesională pot fi opuși celor adecvați pentru alta. Un al treilea punct de vedere decurge din faptul că personalitatea are un caracter pluridimensional mai pronunțat decât aptitudinea cognitivă generală (fapt ce nu presupune în sine non-liniaritate, ci doar o probabilitate mai mare de a prezenta relații curbilinii). Complexitatea personalității și înrâurirea sa asupra conduitei factorului uman în procesul muncii îndeamnă la considerarea eventualității unor relații curbilinii cu performanța profesională. Considerațiile expuse conduc la ipoteza imprimării direcției anumitor relații trăsătură de personalitate-performanță de către cerințele situaționale relevante pentru cea dintâi. Existența relațiilor non-liniare are implicații conceptuale, psihometrice și practice considerabile în ceea ce privește recurgerea la evaluarea personalității în cadrul unei proceduri de selecție a personalului.

Relativ la utilizarea testelor obiective de personalitate în contextul predicției performanțelor profesionale individuale, o preocupare majoră a majorității practicienilor o constituie riscul crescut de distorsionare a răspunsurilor. Posibilitatea distorsionării răspunsurilor continuă să constituie cea mai frecvent invocată critică la adresa oportunității explorării psihometrice a personalității în scop de selecție și plasare a forței de muncă. Pe baza datelor științifice analizate privind vulnerabilitatea la distorsionarea intenționată, rezultă că astfel de investigații își justifică utilitatea și că dezirabilitatea socială nu interferează (în calitate de variabilă moderatoare) cu rolul personalității ca factor de predicție pentru performanțele profesionale.

În situații de selecție în care participanții sunt interesați de obținerea unui rezultat scontat, cum ar fi ocuparea postului sau funcției la care aspiră, distorsionarea răspunsurilor este de cele mai multe ori inevitabilă. Totuși, s-a demonstrat că în împrejurări reale amploarea distorsionării nu este așa mare precum cea evidențiată în condiții experimentale, indusă prin instructajul efectuat subiecților. Studiind literatura de specialitate, se pare că validitatea relativă la criteriu nu scade în mod semnificativ când indivizii recurg la disimulare în situații de selecție sau de competiție. Astfel de indicii i-au determinat pe o parte din cercetători să conchidă că disimularea nu reprezintă o contraindicație absolută în selecția personalului, deși alte investigații științifice au arătat că validitatea relativă la criteriu descrește accentuat atunci când respondenții trucează.

Prin urmare, dacă indicatorii dezirabilității sociale sunt utilizați pentru a corecta efectele disimulării, aceste corecții pot reduce varianța aferentă unor trăsături de personalitate relevante, micșorând în consecință validitatea relativă la criteriu. În legătură cu această observație, se prezumă că disimularea să se va repercuta diferențiat asupra validității de criteriu în funcție de poziția pe curba distribuției. Drept rezultat, ne putem aștepta la eroare de predicție și validitate relativă la criteriu scăzută printre candidații din zona valorilor extreme ale predictorului.

Având în vedere efectele negative ale disimulării asupra validității testelor obiective de personalitate, au fost identificate mai multe strategii de combatere a potențialei distorsionări deliberate a răspunsurilor: (a) efortul de a-i convinge pe respondenți să creadă că nu este în interesul lor să denatureze răspunsurile, (b) acțiunea de a-i preveni asupra consecințelor negative ce pot decurge, (c) utilizarea unor întrebări subtile codificate empiric, (d) utilizarea unor scale de dezirabilitate socială sau “de minciună” pentru a detecta răspunsurile nesincere, (e) corectarea pentru disimulare, cum este cazul scorurilor  $k$  din Inventarul Multifazic de Personalitate Minnesota (Minnesota Multiphasic Personality Inventory - MMPI) și (f) utilizarea formatului de răspuns forțat dihotomic. În practica evaluării personalității cu scopul de a prezice performanța la

locul de muncă, o modalitate uzitată de atenuare a distorsionării rezultatelor constă în cuantificarea separată a dezirabilității sociale, urmată de corecția scorurilor obținute pentru a compensa erorile sistematice de măsurare cu atare proveniență.

Tot cu precauția cuvenită trebuie abordată și restrângerea intervalului de variație al variabilelor supuse măsurării. Analiza documentară efectuată arată că utilitatea modelelor de predicție ce includ atât personalitatea, cât și aptitudinile cognitive, se poate diminua atunci când selecția de la sine nu este anticipată sau remarcată. O serie de autori au atras atenția asupra limitării impuse de fenomenul trunchierii variabilității predictorului și criteriului, care este inerentă în multe din studiile ce cuprind eșantioane de militari și polițiști, avertizând că variabilele implicate în ecuația de predicție pot fi influențate de această restrângere. De pildă, anterior operaționalizării performanțelor profesionale la personalul din aceste domenii, s-a realizat deja o triere succesivă (cu caracter eliminatoriu) urmare a parcurgerii etapelor obligatorii de evoluție în carieră impuse de statutul profesional. Această selecție sistematică are ca rezultat reducerea intervalului de variație a aptitudinilor, deprinderilor și performanțelor profesionale în eșantioanele de militari și polițiști, ca urmare a verificărilor și trierii succesive, astfel încât zona inferioară a spectrului performanțelor nu este accesibilă analizei, ceea ce face ca procesul de “segregare” respectiv să ducă în mod inerent la reducerea mărimii efectului.

Un alt aspect imperios este reprezentat de percepția la nivelul candidaților participanți la procesul de selecție asupra plauzibilității, valabilității și justetei acestuia. Impresia lăsată participanților influențează atractivitatea exercitată de organizația sau locul de muncă în cauză (și în consecință rata selecției) și probabilitatea contestării rezultatelor. Precaritatea validității de aspect poate determina candidații să pună la îndoială relevanța și obiectivitatea procesului de selecție, cu implicațiile de rigoare în plan legal. Un proces de selecționare perceput ca fiind nepărtinitor și oportun va face organizația respectivă mai dezirabilă, în timp ce unul care poate fi interpretat drept discriminatoriu, prejudiciant sau irelevant pentru locul de muncă vizat poate descuraja aspiranții valoroși. Drept urmare, atitudinea candidaților față de procedura de selecție prezintă interes deoarece se poate repercuta asupra gradului său de validitate. Perceperea procesului de selecție ca fiind incorect și inadecvat este susceptibilă să ducă la demobilizarea candidaților și diminuarea voinței lor de a se exprima la potențialul maxim de care dispun, ceea ce atrage după sine rezultate inexacte (e.g., subestimarea capacităților reale ale candidaților) și nespecifice, cu impact negativ asupra indicatorilor validității predictive.

Cel din urmă potențial impediment supus analizei decurge din conceptualizarea exercitării funcției sau rolului profesional sub forma distincției între performanța tipică și cea maximală, care a reușit să trezească interesul din cauza implicațiilor multiple pe care le are în psihologia muncii și organizațională, mai ales în domeniul selecției personalului. Probabil că această diviziune nu ar fi contat atât de mult dacă un număr însemnat de studii științifice ulterioare nu confirmau intensitatea redusă a relației dintre cele două tipuri de performanță în condițiile efectuării aceleiași sarcini experimentale. Corelațiile mici între indicatorii performanței tipice și maxime, semnalate de studiile trecute în revistă, pot explica validitatea relativă la criteriu redusă constatată la unii dintre prezumtivii predictorii ai performanțelor profesionale individuale. Datele științifice arată că performanța tipică și performanța maximă sunt constructe latente distincte și că diferențierea se păstrează chiar și după eliminarea efectelor erorilor sistematice atribuite procedurii de măsurare. Valabilitatea acestei diviziuni este evidențiată de faptul că cei cinci factori de personalitate prevăzuți de modelul Big Five nu au fost egal predictivi pentru ambele ipostaze ale performanței. Având ca premise

plauzibilitatea delimitării performanței tipice de cea maximă, cât și existența unor factori diferiți care influențează apariția acestora, este lesne de presupus că validitatea procedurilor de selecție a personalului variază în funcție de tipul de performanță care face obiectul previziunii. Rezultatele experimentale disponibile susțin posibilitatea predicției performanței maxime pe baza rezultatelor la testele de aptitudini cognitive, iar a celei tipice prin măsurarea psihologică adecvată a constructelor de personalitate cu conotație motivațională.

Deși nu a fost îndeajuns investigată științific, existența celor două fațete ale performanței nu trebuie subestimată. Cel mai probabil, numărul mic de studii pe acest subiect se datorează dificultății de a manipula condițiile experimentale astfel încât să conducă la performanță tipică sau maximă autentice și totodată neredundante.

### **Modelarea competenței profesionale**

În fine, cadrul teoretic în care se înscrie tema tezei de doctorat este complinit cu tratarea subiectului modelării competenței, constând în prezentarea originii și evoluției acestui procedeu, elementelor sale definitorii, paradigmatelor teoretice de referință în domeniu, metodologiei specifice (cu evidențierea sferei de aplicare și a beneficiilor), cât și a particularităților, respectiv a unor precedente semnificative ale utilizării în domeniul ordinii și siguranței publice.

Conceptualizarea și modelarea competenței profesionale suscită din ce în ce mai multă atenție în psihologia muncii și organizațională, cât și în managementul resurselor umane, ca recunoaștere a capacității acestor procedee de a fundamenta științific diverse strategii și direcții de acțiune vizând folosirea rațională și eficientă a forței de muncă. Bunăoară, modelarea competențelor manageriale oferă criterii adecvate de analiză și luare a deciziei pentru procesele de selecție, promovare, formare, motivare și evaluare a personalului de conducere. Reproșul că practica modelării competenței profesionale a devansat în mod categoric stadiul aprofundării cunoașterii științifice în acest domeniu este unul fondat. Chiar dacă a devenit în vogă, întrebuițarea modelării competențelor nu a fost lipsită de controverse, utilitatea acestei tehnici fiind privită cu circumspecție și uneori chiar cu reticență.

Parcurgând scrierile consacrate originii și evoluției modelării competenței, ceea ce frapază este absența unei definiții cuprinzătoare și unanim acceptate a conceptului, în ciuda popularității sale. În ceea ce privește definirea modelării competenței încă persistă deosebiri conceptuale și doctrinare însemnate. De cele mai multe ori rațiunea utilizării competențelor și perspectiva beneficiarului sunt aspectele care determină accepția dată. Pentru circumscrierea mai clară a conceptului, în acest capitol sunt expuse, drept repere teoretice, 3 paradigme semnificative în domeniul modelării competenței. Principalele orientări metodologice în materie sunt reprezentate de (a) metoda adoptării întocmai a unui model existent, (b) metoda adaptării (transformării) unui model consacrat pentru a corespunde anumitor cerințe și (c) metoda proiectării propriului model potrivit particularităților. Din literatura aferentă reiese că elaborarea unor modele „indigene”, particularizate, reprezintă cea mai temeinică și riguroasă abordare. Totodată, este cel mai puțin susceptibilă de a fi contestată din punct de vedere legal, fiind recomandată în situația utilizării modelelor rezultate în fundamentarea deciziilor privind managementul resurselor umane, cum ar fi cele referitoare la selecția și promovarea personalului.

Expozeul destinat încadrării teoretice și metodologice a subiectului acestui capitol a continuat cu indicarea modalităților principale de culegere a datelor necesare modelării competenței, punctând avantajele și limitele fiecăreia. Chiar dacă interesul



pentru aspectele metodologice este precumpănitor, nu puteau fi omise sfera de aplicare și beneficiile modelării competenței profesionale. Sistemele sau cadrele de competențe pot servi ca temei pentru 5 procese circumscrise managementului resurselor umane: (a) încadrarea posturilor vacante cu personal corespunzător cerințelor acestora, (b) managementul performanței, (c) formarea și dezvoltarea profesională, (d) stabilirea și acordarea compensațiilor cuvenite, precum și (e) planificarea succesiunii (i.e., constituirea unei rezerve de personal pentru posturi și funcții cheie). Esențial este însuși faptul că specificarea competențelor pune la dispoziția organizațiilor un limbaj comun pentru analiza și descrierea aptitudinilor, deprinderilor și comportamentelor care condiționează reușita profesională.

Din multitudinea de studii consacrate teoriei și metodei de modelare analitică a competenței profesionale, puține au vizat profesiile și ocupațiile din domeniul ordinii și siguranței publice. O serie de date și indicii despre competențele manageriale de bază din acest domeniu specific pot fi întrezărite în lucrările și materialele informative consacrate managementului polițienesc (constând în principal din documente doctrinare și cu caracter normativ). Consultarea literaturii de referință a permis identificarea unui număr de 4 studii relevante cu privire la modelarea competenței manageriale în domeniul ordinii și siguranței publice, redate succint în finalul capitoului, cu titlul de precedente notabile în materie, dintre care 3 s-au derulat în Statele Unite ale Americii, iar unul a fost realizat la nivel internațional.

## PARTEA APLICATIVĂ/EXPERIMENTALĂ

### **Studiul 1: Modelarea competenței manageriale din perspectivă emică**

Primul din seria celor 3 studii a fost destinat sondării și obiectivării într-o manieră sintetică (sub forma unei hărți conceptuale) a teoriilor implicite referitoare la competențele pe care le presupune conducerea exemplară a structurilor organizatorice de nivel birou și serviciu, deținute de persoane avizate, presupuse a avea o imagine coerentă și realistă cu privire la acest aspect, prin intermediul analizei de conținut asupra datelor narative obținute cu ajutorul unor interviuri exploratorii. În subsidiar s-a urmărit constituirea unui fond de enunțuri relevante pentru particularitățile ocupaționale și contextul socioprofesional al exercitării actului de conducere în domeniul ordinii și siguranței publice, care să servească ulterior ca bancă de itemi pentru elaborarea instrumentului de evaluare menit să transpună modelul conceptual preconizat.

Miza investigației a reprezentat-o, în esență, o modelare, în versiune emică, pornind de la date empirice, menită să prefigureze și să contribuie la operaționalizarea unui cadru al competențelor manageriale, adaptat la specificul actului de conducere exercitat în contextul instituțional indicat.

Preambulul teoretic al Studiului 1 conține delimitări conceptuale și considerații metodologice privind abordarea emică ca perspectivă de studiu, teoriile implicite despre exercitarea actului de conducere și tehnica analizei de conținut calitative.

### Scopul și obiectivele cercetării

Întrebarea la care cercetarea și-a propus să răspundă în această primă fază este generală și exploratorie: Utilizând o hartă conceptuală, care este în accepție emică ansamblul de competențe manageriale de care trebuie să dispună șefii structurilor

operative de ordine și siguranță publică la nivel operațional și tactic pentru a fi susceptibili de performanțe superioare?

Așadar, studiul întreprins a vizat ”cartografierea” conceptuală, prin mijlocirea analizei de conținut calitative, a teoriilor implicite despre iscusința managerială, respectiv a concepțiilor reprezentative privind cerințele, exprimate în termeni de competențe, unei performanțe crescute în funcții de conducere de nivel operațional și tactic (conducerea birourilor și serviciilor) din cadrul structurilor operative de ordine și siguranță publică.

S-a preconizat ca harta conceptuală astfel rezultată va oferi o privire de ansamblu asupra tezelor teoriilor implicite sau a ideilor principale ale concepțiilor explorate, dezvoltate în relațiile unor persoane-resursă, referitoare la competențele manageriale necesare unui șef de birou/serviciu capabil, în măsură să-i asigure perspectiva unei conduceri eficiente.

Investigația calitativă întreprinsă nu a urmat un parcurs rectiliniu sau șablonizat, ci unul iterativ și evolutiv, ce a presupus reconsiderări și ajustări în vederea unei îmbunătățiri succesive a arhitecturii sistemului de categorii care să fie ghidată de particularitățile ori valoarea de întrebuințare a datelor empirice recoltate. Astfel, în consonanță cu viziunea procesuală a lui Creswell (1998), traseul analitic poate fi ilustrat sugestiv sub forma unei spirale. *Grosso modo*, extragerea chintesenței teoriilor implicite se realizează printr-un proces ce traversează palierele de investigare prezentate în Figura 1, avansând în ”spirale analitice”, de la un nivel la următorul.

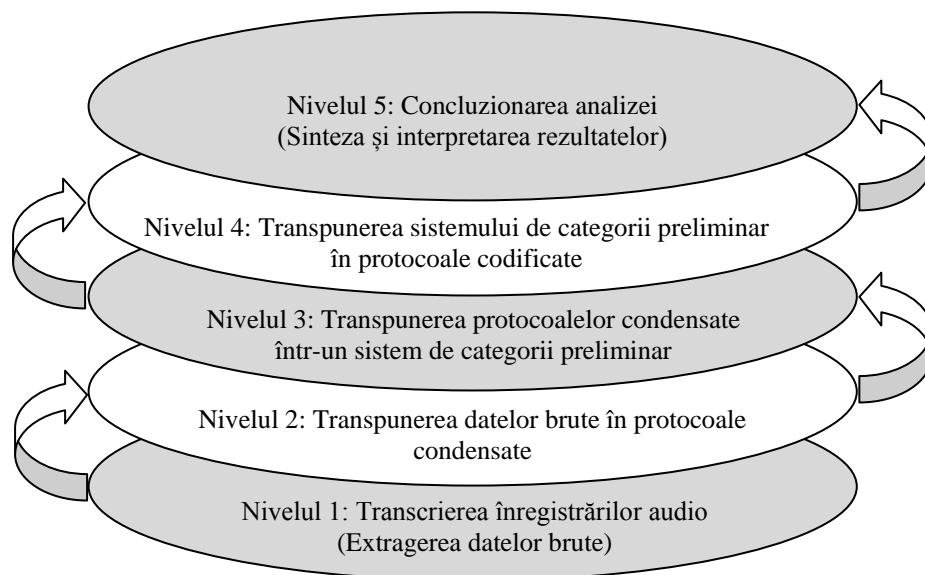


Figura 1. Spirala analizei de conținut calitative (adaptată după Creswell, 1998)

Prin obiectivul asumat și metodologia urmată, analiza calitativă desfășurată se încadrează în paradigmele epistemologiei fenomenologice (care accentuează rolul experienței subiective în cunoașterea unui fenomen) și întemeierii empirice a unei teorii (”grounded theory”; Glaser & Strauss, 1967).

## Metodologia cercetării

### *Participanți*

Realizarea studiului a comportat două categorii de participanți care au îndeplinit roluri exclusive: de furnizor al datelor empirice prin intermediul tehnicii interviului (sau de locutor), respectiv de analist (sau codificator, în jargonul analizei de conținut) al acestora.

Lotul de intervievați a cuprins 45 de polițiști cu diferite specializări, încadrați în structuri operative din unități centrale și teritoriale ale Poliției Române, selecționați în număr egal din rândul foștilor, actualilor și potențialilor ocupanți ai unor posturi de conducere de nivel operațional și tactic (șef birou și șef serviciu). Opțiunea pentru cele 3 tipuri de intervievați s-a întemeiat pe dezideratul culegerii și integrării într-o construcție coerentă și cât mai completă a celor mai relevante și pertinente perspective individuale asupra lucrurilor pe care un șef de birou/serviciu trebuie să le știe, să le înțeleagă sau pe care să fie capabil să le realizeze pentru a fi considerat că este competent.

Analiza de conținut calitativă asupra datelor obținute de la participanții amintiți anterior a presupus angrenarea unui număr de 18 codificatori, organizați în echipe de câte 3 membri. Au fost cooptați în acest sens ocupanți ai unor posturi de conducere (39%) și de execuție (61%) care activau de cel puțin 7 ani în domeniul ordinii și siguranței publice, având pregătire universitară în domeniul științelor sociale și politice, după cum urmează: profil psihologie (5 persoane), sociologie (4 persoane), științe ale educației (3 persoane), științe administrative (4 persoane), științe ale comunicării (2 persoane).

Participanții la studiu, indiferent de postura care le-a fost rezervată în cadrul investigației, au fost selectați pe baza unei eșantionări de conveniență (*convenience sample*), în virtutea principiului ”bulgărelui de zăpadă” (*snowball sampling*), apelând la metoda informatorilor-cheie (*reputational case selection*). Eșantionul nefiind aleatoriu, nu poate fi revendicat caracterul reprezentativ pentru întreaga populație de referință (i.e., reprezentativitate statistică), ci doar din perspectiva recoltării unor date tipice (care exprimă în mod veridic esența realității) de la persoane prezumtiv exemplare și exponențiale. De altfel, această limitare face necesară reiterarea faptului că, potrivit preceptelor teoriei întemeiată empiric, numărul cazurilor studiate sau volumul datelor colectate nu sunt cruciale pentru a genera un model conceptual.

### *Procedura*

Într-o prezentare schematică, materializarea dezideratului obiectivării teoriilor implicite a necesitat verbalizarea acestora în cadrul unui interviu individual nestructurat, extragerea și sistematizarea treptată și inductivă a ideilor și noțiunilor enunțate, apelând la aparatul metodologic al analizei de conținut calitative, urmată finalmente de înfățișarea sistemului de categorii rezultat sub forma unei rețele conceptuale care reflectă rezumativ notele definitorii ale concepțiilor explorate.

Procedura urmată s-a conformat modelului procesual descris de Schilling (2006), traiectul analizei de conținut fiind redat prin diagrama de proces din Figura 2.

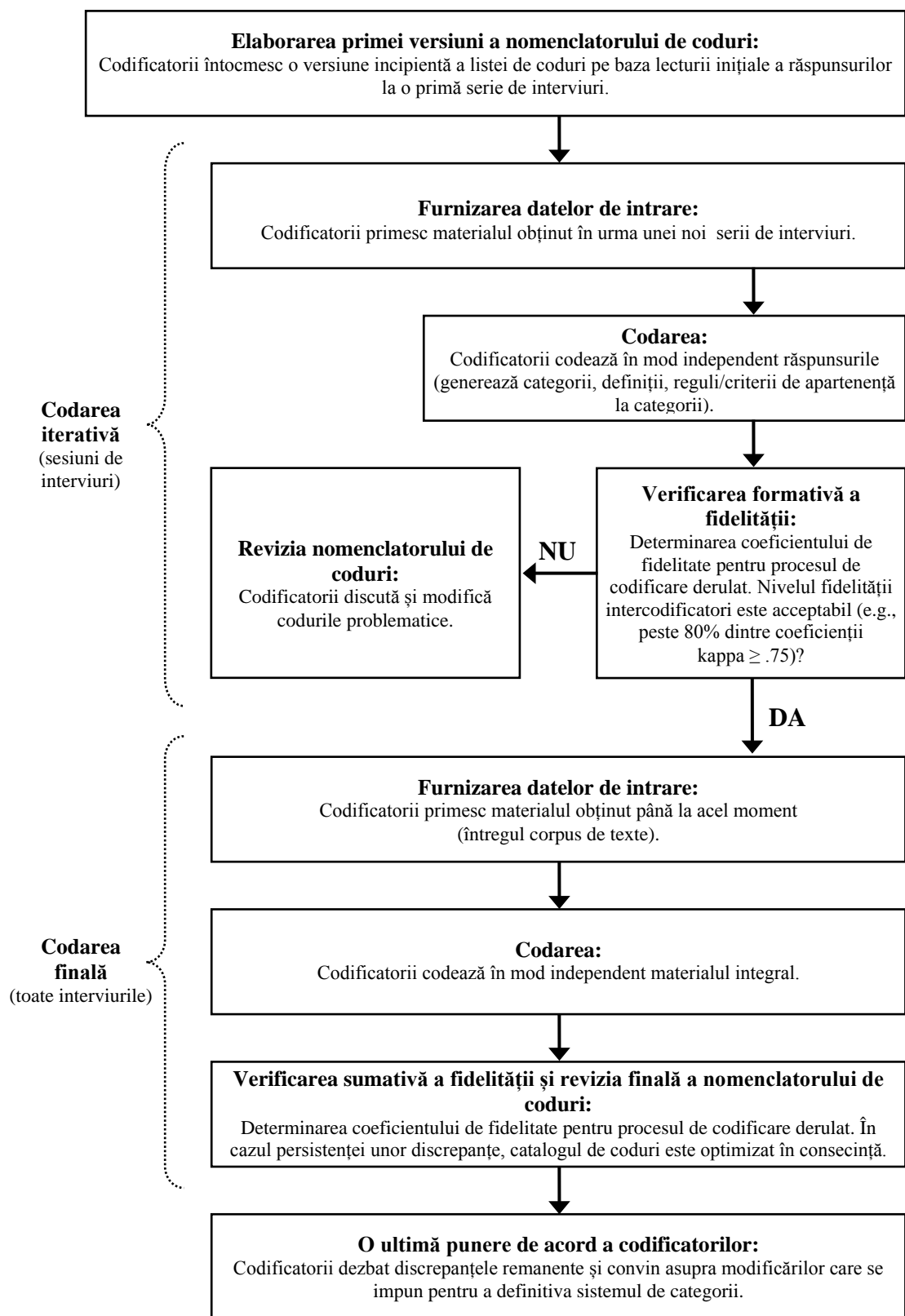


Figura 2. Diagrama procesului de extragere inductivă a sistemului de categorii

### *Culegerea datelor și preparativele codării*

*Susținerea interviurilor.* În cadrul interviului, participanții au fost încurajați să descrie liber și cât mai amănunțit cu putință, preferabil justificând sau ilustrând, acele lucruri pe care un șef de birou/serviciu trebuie să le știe, să le înțeleagă sau pe care să fie capabil să le realizeze pentru a fi considerat că își îndeplinește bine menirea. Pe întreg parcursul derulării fazelor analizei de conținut au fost organizate și desfășurate în total 45 de interviuri, în 5 reprize, cu câte 3 persoane din fiecare categorie de intervievați. Convorbirile au durat în medie circa 50 de minute și au fost înregistrate integral, prin mijloace audio, cu acordul prealabil al participanților.

*Transcrierea răspunsurilor la interviu.* La finalul fiecărei sesiuni de interviu, conținutul înregistrărilor audio efectuate a fost transpus în scris *ad litteram*. Textul convorbirilor a reprezentat materialul narativ brut (datele de intrare) destinat analizei de conținut calitative.

*Condensarea textului transcris.* Tot în preliminariile codării, textul interviurilor a fost supus unei operații de comprimare în vederea facilitării extragerii ideilor și temelor principale prin eliminarea a tot ce era de prisos și redundant, astfel încât să nu se piardă esența punctelor de vedere exprimate (*decantarea esențialului*; Schilling, 2006). Pentru aceasta, inițial s-a aplicat procedeul simplificării sintaxei, care a constat în prescurtarea textului prin transformarea enunțurilor și frazelor în construcții sintactice de nivel inferior.

Comprimarea textului a continuat cu prelucrarea formulărilor rezumative sub două aspecte. În primul rând, au fost înlăturate toate afirmațiile lipsite de relevanță în raport cu ce trebuie să știe și să facă un șef de birou/serviciu eminent capabil, precum și tot ceea ce era superfluu, recte construcțiile sintactice care nu contau pentru înțelegerea ideilor exprimate. Cealaltă direcție de acțiune a vizat eliminarea sau suprimarea sinonimiei.

### *Codarea conținutului condensat în prealabil*

Așa cum reiese din diagrama redată în Figura 2, extragerea sistemului de categorii din conținutul condensat anterior s-a realizat etapizat, printr-o suită de operații care au constituit, la figurat, o "trilogie" a codării. Procesul tristadial derulat a constat deci în codarea liberă, codarea iterativă și codarea finală sau de definitivare.

*Codarea liberă.* Analiza conținutului contras și „periat” anterior a debutat cu acțiunea de codare liberă, denumită și "in vivo" (Strauss & Corbin, 1990), care a avut în linia mari menirea de a genera un set incipient de categorii care să fie aprofundat ulterior pe parcursul codării iterative. Generic vorbind, codarea liberă a fost destinată inventarierii inițiale a descriptorilor de competență prezenți în textul interviurilor și sistematizării acestora într-un sistem de categorii abstracte care sintetizează reprezentarea prototipică a conducătorului competent așa cum rezultă din răspunsurile libere date de intervievați.

*Segmentarea textului prescurtat.* Ca algoritm de realizare, codarea presupune la început segmentarea la nivel semantic a textului, urmând ca unitățile de conținut rezultate să fie esențializate și denotate printr-un cod nominal (termen generic sau locuțiune). Așadar, era necesară în primul rând demarcarea unităților de conținut pretabile codării prin divizarea textului în componente sintactico-semantică care

desemnau, denotau sau din care se putea infera o singură competență ori numai un descriptor de competență (*decupajul tematic*; Schilling, 2006). Diviziuni codabile puteau fi oricare unități sintactice (sintagme) sau comunicative (propoziții și îmbinare de propoziții), indiferent de mărime ori complexitate, atâta timp cât relevau o singură ipostază de manifestare a unei competențe sau serveau ca referent unui descriptor de competență.

Prin urmare, textul prelucrat mai înainte a fost distribuit unui număr de 3 codificatori care, după ce s-au familiarizat în amănunt cu relațiile intervievaților, au procedat fiecare în parte la segmentarea acestuia în unități de conținut codabile (denumite generic în cele ce urmează și ”enunțuri”), apelând în acest scop la orice adnotări, însemnări sau marcaje considerau necesare.

*Codarea și structurarea.* Apoi, codificatorii au continuat demersul analitic cu esențializarea enunțurilor, asignarea de coduri nominale și sistematizarea progresivă a acestora (pe măsură ce erau generate) într-un sistem preliminar de categorii conceptuale (*structurarea conținutului*; Schilling, 2006) susceptibil să redea rezumativ concepțiile celor intervievați. În esență, structurarea conținutului a reprezentat un proces analog celui de stabilire a ideilor în jurul cărora se organizează un text. Astfel, codificatorii, lucrând tot independent, au trecut la grupajul și ordonarea ierarhică (prin generalizare) a codurilor elaborate, prin prisma raporturilor semantice de hiponimie și hiperonimie (corespunzând genului proxim) dintre conceptele desprinse. După aceea, grupările (ansamblurile de coduri corelate) care s-au profilat au fost denumite prin coduri categoriale și definite astfel încât să reflecte conceptele subsumate.

*Elaborarea îndrumarului de codare.* La finele operației de codare liberă, codificatorii s-au întrunit pentru a confrunta versiunile obținute, respectiv a dezbate și soluționa discordanțele (doar în 65% din cazuri codurile generate au fost unanime), în vederea asamblării unei variante inițiale și consensuale a sistemului de categorii și elaborării în comun a îndreptarului de codare aferent. Ținând seama de exigențele și convențiile consacrate în practica analizei de conținut calitative, s-a urmărit compunerea și circumscrierea categoriilor de așa manieră încât să răspundă dublului imperativ al ”omogenității interne” (i.e., să aibă o alcătuire unitară) și ”eterogenității externe” (i.e., să fie exclusive). După tatonări și pertractări laborioase, codificatorii, secundați de autorul studiului, au ajuns la un acord privind organizarea și definirea categoriilor.

În fine, având drept origine concepțiile personale (i.e., teoriile implicite) expuse de primii 9 participanți intervievați, a reieșit o structură conceptuală rudimentară compusă din 5 categorii și 17 diviziuni ale acestora (subcategorii), reprezentând ansamblul de competențe organizate ierarhic apreciate, conform datelor colectate, ca indispensabile pentru obținerea de performanțe crescute în funcții de conducere aflate la nivel operațional și tactic.

Totodată, codificatorii au conlucrat pentru redactarea instrucțiunilor de codare, în sensul că au conceput mențiuni și indicii cât mai comprehensibile pe baza cărora să se poată stabili ulterior atribuirea codurilor și apartenența la categoriile generate. Îndrumarul de codare întocmit (în primă redactare, acesta urmând să fie aplicat și perfecționat treptat pe parcursul etapelor următoare ale analizei de conținut) cuprindea lista organizată de coduri (ordonate în funcție de relațiile generice, logice și semantice dintre acestea), definițiile categoriilor identificate, regulile de codare aferente (constând în precizarea condițiilor de incluziune sau de excludere) și, acolo unde erau disponibile, exemple ilustrative (toate acestea fiind elaborate exclusiv pe baza datelor empirice obținute din prima sesiune de interviu).

*Codarea iterativă.* Odată elaborat ”anteproiectul” îndrumarului de codare, a fost inițiat un proces iterativ care comporta repetarea următoarei succesiuni de operații: culegerea de noi date asertorice, prelucrarea lor preliminară, codarea propriu-zisă (i.e., codarea și sortarea unităților de conținut), controlul calității acestui proces prin evaluarea nivelului de fidelitate atins și dezvoltarea în consecință a sistemului de categorii.

Mai precis, fiecare iterație, denumită convențional și ”rundă de codare”, a implicat, în mod secvențial, susținerea unei suite de 9 interviuri (i.e., cu câte 3 persoane din rândul foștilor, actualilor și potențialilor ocupanți ai unor posturi de conducere de tipul celor care fac obiectul investigației), transcrierea înregistrărilor audio ale convorbirilor purtate, condensarea și segmentarea textului, codarea unităților de conținut demarcate, cuantificarea fidelității intercodificatori și perfecționarea ghidului de codare. Investigația a intrat, așadar, într-o buclă analitică, recte rundă de codare, similară secvenței din instrucțiunile unui program informatic care se execută de mai multe ori până când sunt satisfăcute anumite condiții. De fapt, potrivit uzanțelor în aceste împrejurări (cf. Mayring, 2003), procesul iterativ urma să se deruleze până la atingerea stadiului de saturație teoretică sau informațională a categoriilor și întrecerea unui nivel prestabilit al concordanței între codificatori în privința repartizării codurilor.

La fiecare rundă de codare au fost angrenați alți 3 codificatori. Adoptarea acestei măsuri de precauție a fost menită să elimine riscul obținerii unui cadru al competențelor de ordin particularist și idiosincronic (i.e., să fie specific numai unui grup foarte restrâns, format din codificatorii respectivi, în situația în care ar fi fost menținuți pe toată durata analizei), care nu s-ar fi pretat la extrapolare.

În cadrul unei runde de codare, fiecărui codificator îi revenea sarcina să împartă în unități de conținut textul transcris și condensat mai înainte și să trieze enunțurile (prin sortarea codurilor generate cu prilejul codării libere) ajutându-se de indicațiile îndrumarului de codare. În cazul în care detectau în text elemente (i.e., descriptori de competențe) care apar pentru prima dată, trebuiau să genereze coduri noi și să le integreze în sistemul de categorii.

Operația de codare a fost succedată de o evaluare a fidelității intercodificatori (*verificarea formativă a fidelității*; Mayring, 2000), prilej de testare a inteligibilității și coerenței (în sensul lipsei de contradicții) la care au ajuns instrucțiunile de codare și implicit sistemul de categorii. Fidelitatea intercodificatori a fost cuantificată prin calcularea indicelui *kappa* ( $\kappa$ ) propus de Fleiss, o extensie a coeficientului de concordanță *kappa* al lui Cohen (1960), utilizabilă în cazul operării cu date categoriale nominale provenite de la mai mult de doi observatori (Fleiss, 1971).

Numărul rundelor de codare și, implicit, sistarea recoltării de noi date, au fost condiționate deopotrivă de saturarea ”conceptuală” a sistemului de categorii și de întrunirea unui nivel prestabilit de fidelitate în codare. Astfel, pe de o parte culegerea datelor se putea opri atunci când informația furnizată devenea vădit redundantă, nemaifiind de natură să conducă la dezvoltarea sistemului de categorii. Cealaltă condiție cumulativă de care depindea oprirea iterațiilor a fost inspirată de studiul realizat de Hruschka, Schwartz, St. John, Picone-Decaro, Jenkins și Carey (2004), și prevedea ca procentul codurilor (respectiv al categoriilor) pentru care valorile coeficientului de fidelitate intercodificatori se încadrau în intervalul de excelență conform delimitării lansată de Cicchetti (1994) să fie minim 80%. Satisfacerea acestei exigențe denota că instrucțiunile de codare erau îndeajuns de pertinente și explicite sau, altfel spus, suficient de bine ”calibrate”, așa încât se putea considera că au fost aduse la o formă definitivă.

Imediat după verificarea formativă a fidelității codificatorii s-au întrunit în formație completă pentru o așa-numită ”ședință de calibrare” a îndrumarului de codare, în cadrul căreia și-au confruntat propriile soluții de atribuire a codurilor, au dezbătut și clarificat cazurile în care fidelitatea era deficitară (i.e.,  $\kappa < .75$ ), aducând sistemului de categorii modificările cuvenite și convenite. Pe lângă ameliorarea sistemului de categorii profilat și a îndrumarului de codare, reuniunile de calibrare au avut și menirea de a atenua varianța intercodificatori, indiferent că era aleatoare sau expresia deosebirilor inerente de înțelegere și interpretare a aspectelor analizate.

Perfecționarea reiterată a instrucțiunilor de codare (și, de la sine înțeles, a sistemului de categorii), avea să producă efectul scontat, în sensul că fidelitatea intercodificatori a cunoscut o îmbunătățire incrementală, de la o iterație la alta, progresul fiind evidențiat prin creșterea proporției de coduri care îndeplineau baremul de fidelitate (46.2% în cazul primei runde de codare, 52.1% la a doua, 63.6% la a treia, respectiv 81.5% la a patra). Cu toate că saturația teoretică s-a vădit cu ocazia celei de-a treia iterații, pragul procentual de acceptabilitate pentru fidelitatea în ansamblu a fost depășit doar la runda următoare, care a marcat de altfel și finalul codării iterative.

*Codarea finală (de definitivare).* Îndată ce culegerea datelor a fost sistată, nemaifiind deci necesară desfășurarea unei noi serii de interviuri, altor 3 codificatori le-a revenit codarea ultimă, de data aceasta a întregului corpus de texte ale interviurilor realizate până atunci (i.e., 45), ghidându-se desigur după instrucțiunile prevăzute în forma definitivată a îndrumarului de codare. Operația de codare integrală, de departe cea mai laborioasă în raport cu cele precedente dat fiind volumul de lucru, a fost urmată imediat de o ultimă determinare a valorilor fidelității intercodificatori (*verificarea sumativă a fidelității*; Mayring, 2000).

În urma centralizării rezultatelor la care au ajuns codificatorii, au fost calculați coeficienții de fidelitate pentru toate codurile utilizate și, în mod subsecvent, stabilită proporția celor care depășeau valoarea-prag (i.e.,  $\kappa \geq .75$ ). Valorile obținute indicau faptul că la 88.7% din coduri, concordanța între opțiunile codificatorilor s-a situat peste nivelul de referință fixat. Asta arăta că procesul recursiv prin care a fost dezvoltat sistemul de categorii, respectiv perfecționarea treptată a îndrumarului de codare, a condus în ultimă instanță la un cadru interpretativ relativ unitar, fapt confirmat, așadar, de proporția cazurilor în care s-a înregistrat o fidelitate excedentară în raport cu baremul adoptat. Astfel, pretenția de plauzibilitate a sistemului de categorii derivat inductiv și de rigoare în codare a căpătat susținere statistică prin obținerea unor valori crescute ale fidelității intercodificatori.

După verificarea privind fidelitatea în codare, codificatorii au dezbătut neconcordanțele între propriile versiuni și, pe baza concluziilor rezultate, au operat reconsiderările și ajustările care se impuneau (inclusiv cizelarea exprimării), efectuând astfel cea din urmă revizie a sistemului de categorii premergător concluzionării analizei prin alcătuirea hărții conceptuale.

### Concluzionarea analizei de conținut

În urma parcurgerii integrale a etapelor analizei de conținut calitative a reieșit un model conceptual care înglobează 12 categorii supraordonate (Receptivitate, Comunicare, Intraprenariat, Credibilitate, Dezvoltarea și motivarea subalternilor, Cunoașterea organizației/situației operative, Îndrumare și coordonare, Gestionarea stresului/conflictelor, Sociabilitate și influențare, Angajament organizational, Autocontrol și încredere în sine și Adoptarea deciziilor) și 32 subdiviziuni ale acestora.



Harta conceptuală este ilustrată în cuprinsul tezei de doctorat și redă schematic, într-o configurație radială, ansamblul celor 44 de aspecte sub care se prezintă competența managerială în viziunea celor intervievați. Elementele din alcătuirea categoriilor supraordonate (i.e., subcategoriile) au fost dispuse în cadrul diagramei întocmite în ordinea descrescătoare, de la centru spre periferie, a ponderii lor cuantificată prin numărul intervievaților care le-au invocat. "Densitatea conceptuală" a categoriilor (i.e., numărul referențelor comportamentale identificate) descrește în sens orar (invers trigonometric) astfel încât Receptivitatea este cea mai detaliată iar Adoptarea deciziilor cea mai restrânsă.

## **Studiul 2: Operaționalizarea și validarea modelării competenței manageriale**

Etapa următoare a demersului științific a avut drept scop testarea capacității cadrului competențelor manageriale alcătuit în faza precedentă de a servi drept bază pentru formularea de predicții cu privire la performanțele profesionale individuale ale conducătorilor structurilor operative de ordine și siguranță publică organizate la nivel birou și serviciu.

Valențele prognostice ale modelării rezultate au fost examinate prin transpunerea sa într-un instrument destinat evaluării prin apelul la surse multiple, cunoscut în literatura de specialitate sub denumirea de feedback multisursă sau 360 de grade și numit simplu "evaluare 360 de grade" (Scala de Evaluare a Competențelor Manageriale de Bază - SECMB), urmată de o analiză a relației directe dintre nivelul competențelor relevat cu ajutorul acestuia și o operaționalizare independentă a potențialului profesional al subiecților cercetării. Totodată, s-a procedat la investigarea proprietăților psihometrice ale instrumentului elaborat. Premergător administrării lui pentru colectarea datelor necesare au fost întreprinse 2 studii pilot care au vizat examinarea validității de conținut, respectiv a importanței și educabilității competențelor pe care le operaționalizează.

Preliminariile teoretico-explicative ale celui de-al doilea studiu sunt consacrate procedului de evaluare a performanțelor profesionale și conduitei individuale prin utilizarea surselor multiple (integrarea multiplelor perspective oferite de subordonații, omologii și superiorii persoanei supusă evaluării). Aici sunt trecute în revistă o serie de aspecte teoretice și metodologice semnificative legate de fidelitatea, validitatea, potențialele erori sistematice aferente evaluării și diferențierea perspectivelor evaluative, dar și generalități privind validarea modelelor competenței și elaborarea instrumentelor de feedback multisursă (dovezi referitoare la validitatea de conținut și relațiile cu alte variabile, considerații de ordin metodologic vizând examinarea acordului interevaluatori).

### **Întrebările și ipotezele cercetării**

Problema validării cadrului competențelor manageriale a fost definită operațional prin intermediul a 7 ipoteze aferente întrebărilor cercetării, care au fost supuse verificării cu mijloacele specifice inferenței statistice:

1. Atunci când se investighează fidelitatea unui instrument de evaluare 360 de grade este obligatoriu să se facă distincție între fidelitatea interevaluatori și cea intraevaluator (Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996). În contextul aprecierii performanțelor profesionale individuale, determinarea fidelității intraevaluator presupune calcularea coeficientului de consistență internă  $\alpha$  Cronbach pe baza notărilor sau calificativelor având același autor. Fidelitatea interevaluatori denotă cât de

concordante sunt punctele de vedere cu privire la aceleași aspecte ale prestației cuiva, exprimate de o serie de evaluatori din aceeași categorie, altfel spus, aflați în raporturi ierarhice sau funcționale similare cu persoana vizată (e.g., subordonați, omologi). Datele provenite din literatura de specialitate arată că, în contextul evaluării 360 de grade, gradul de concordanță între răspunsurile evaluatorilor aflați în aceeași categorie trebuie să fie cel puțin moderat. Pe baza considerentelor expuse sintetic mai sus, au fost formulate următoarele ipoteze referitoare la fidelitatea SECMB:

*Ipoteza 1:* SECMB prezintă o consistență internă (sau fidelitate intraevaluatori) acceptabilă pentru fiecare categorie de evaluatori.

*Ipoteza 2:* Gradul de consens între evaluările provenite din aceeași sursă (sau fidelitatea interevaluatori) este cel puțin moderat.

2. O teză fundamentală a evaluării 360 de grade este aceea că multiplele perspective oferite de tipurile de evaluatori din anturajul profesional al persoanei supusă analizei (i.e., subordonați, omologi, șefi ierarhici și alte persoane relevante), nu sunt redundante, ci complementare (LeBreton, Burgess, Kaiser, Atchley & James, 2003; Van Velsor, Leslie & Fleenor, 1997). O corelație crescută între părerile exprimate de persoane cu perspective evaluative distincte ar face de prisos și inutilă consultarea unor surse de informare multiple. Mai mult decât atât, fiecare categorie de evaluatori trebuie să aducă o contribuție cu efect incremental la explicarea performanțelor efective ale persoanei evaluate, în raport cu informațiile preluate dintr-o singură sursă (Borman, 1997; Conway, Lombardo & Sanders, 2001). Următoarele ipoteze au fost concepute să verifice îndeplinirea acestor condiții în situația utilizării SECMB:

*Ipoteza 3:* Gradul de consens între categoriile de evaluatori (i.e., între sursele de evaluări) este redus până la moderat.

*Ipoteza 4:* Fiecare categorie de evaluatori aduce un aport suplimentar la explicarea varianței unui indicator sintetic al capacității manageriale.

3. Pentru a obține dovezi în sprijinul validității de criteriu a cadrului competențelor manageriale și a verifica supoziția că datele obținute cu ajutorul instrumentului de evaluare 360 de grade care îl operaționalizează se corelează cu nivelul performanțelor individuale efective, următoarea ipoteză este menită să investigheze valoarea prognostică:

*Ipoteza 5:* În condițiile integrării perspectivelor evaluative, valoarea agregată a evaluărilor (i.e., calculată ca medie ponderată între autoevaluări și evaluările provenite de la subordonați și omologi) aferentă fiecărei competențe din alcătuirea modelului conceptual corelează pozitiv cu capacitatea managerială cuantificată independent sub forma unui indicator global.

4. În vederea aprofundării analizei privind relația de asociere între scorurile la instrumentul de evaluare 360 de grade și potențialul managerial al persoanei evaluate, au fost enunțate 4 supoziții cu intenția de a clarifica în ce măsură datele culese de la fiecare categorie de evaluatori concordă cu un indicator care reflectă calitatea prestației individuale și nivelul de iscusință:

*Ipoteza 6a:* Nivelul global de competență relevat cu ajutorul SECMB în cazul autoevaluării corelează pozitiv cu un indicator sintetic care exprimă capacitatea managerială.

*Ipoteza 6b:* Nivelul global de competență relevat cu ajutorul SECMB în cazul evaluării realizate de subordonați corelează pozitiv cu un indicator sintetic care exprimă capacitatea managerială.

*Ipoteza 6c:* Nivelul global de competență relevat cu ajutorul SECMB în cazul evaluării realizate de omologi corelează pozitiv cu un indicator sintetic care exprimă capabilitatea managerială.

*Ipoteza 6d:* Nivelul global de competență relevat cu ajutorul SECMB în cazul evaluării realizate de șefii ierarhici corelează pozitiv cu un indicator sintetic care exprimă capabilitatea managerială.

5. Pornind de la necesitatea continuării analizei la un nivel mai specific și mai concret, prin intermediul următoarei ipoteze s-a urmărit evidențierea competențelor care au o importanță cardinală pentru atingerea unor performanțe superioare în exercitarea actului de conducere și un impact major asupra percepției generale privind calitatea prestației manageriale a ocupanților funcțiilor de șef birou și șef serviciu din cadrul structurilor operative de ordine și siguranță publică:

*Ipoteza 7:* Competențele care s-au detașat de restul competențelor cu ocazia determinării importanței acordate în cadrul unei analize preliminare (studiu pilot) au o valoare predictivă mai mare pentru obținerea de performanțe superioare.

## Metodologia cercetării

### *Operaționalizarea cadrului competențelor manageriale (elaborarea SECMB)*

Fondul de itemi din care, prin selecții succesive, a rezultat compoziția inițială a SECMB a provenit din îndrumarul de codare (mai precis, lista sistematizată de coduri) elaborat în faza anterioară a cercetării. Fiecare competență supraordonată dintre cele 12 reieșite a fost operaționalizată prin 6 itemi socotiți drept cei mai reprezentativi pentru sfera și conținutul acesteia sau, altfel spus, cei mai ilustrativi descriptori ai competențelor subsumate. Așadar, versiunea incipientă a SECMB a cuprins 72 de itemi comasați în 12 subscale.

Fiecărui item i s-a atașat o scară de evaluare noncomparativă (i.e., scală Likert) cu 5 trepte (cu ancorele 1 = Rareori sau niciodată, 2 = Uneori, 3 = Cu o frecvență moderată, 4 = Destul de frecvent, 5 = Foarte frecvent sau întotdeauna), pe care trebuia marcată măsura în care fiecare comportament descris este manifest la persoana supusă evaluării.

SECMB a fost conceput să colecteze și integreze informații cu caracter evaluativ din surse multiple (i.e., tipuri diferite de evaluatori), cuantificând percepțiile asupra competenței manageriale la nivel de ansamblu (printr-o cotă globală), cât și a celor 12 competențe subiacente (prin calcularea unor cote specifice aferente) reieșite în urma modelării acestui construct. Cota globală totalizează punctajele acordate la fiecare item (descriptor de competență), astfel că valorile ridicate relevă un nivel crescut de competență după aprecierea respondentului. Cotele specifice înfățișează particularitățile constitutive ale capabilității manageriale, și anume profilul de competențe al persoanei evaluate. În mod analog, cotele specifice mari (pragul maxim este de 30 de puncte) semnaleză manifestarea pleneră a competenței respective, faptul că persoana supusă evaluării excelează la acel capitol în opinia respondentului.

Pentru relevarea și integrarea perspectivelor evaluative multiple (subordonați, omologi, superiori) se pot calcula cote agregate (globale, respectiv specifice) atât pentru fiecare tip evaluatori, cât și *in corpore*, pentru a reflecta o imagine de ansamblu, unificatoare, care reunește opiniile tuturor celor chestionați.

## *Studiu pilot privind verificarea prealabilă a cadrului competențelor manageriale*

Obiectivele urmărite cu acest prilej au fost verificarea preliminară a validității de conținut și, dacă era necesar, ameliorarea modelului conceptual sub aspectul exhaustivității și al unicității elementelor componente.

### *Participanți*

Eșantionul studiului pilot a fost alcătuit aleator din 300 de ofițeri de poliție cu funcții de conducere și de execuție care frecventau cursul de management (curs de dezvoltare carierei cu caracter obligatoriu, necesar promovării în funcție) organizat de instituția de învățământ specializată a Ministerului Afacerilor Interne. Participanților li s-a comunicat că urmau să fie implicați, în calitate de consultanți, într-un demers destinat validării conținutului unei noi concepții privind competențele individuale necesare exercitării atribuțiilor specifice funcțiilor de șef birou și șef serviciu.

### *Procedura*

Itemii versiunii inițiale a SECMB au fost împărțiți în 6 duzini, alegând la întâmplare câte unul din cei 6 aferenți fiecărei scale. De asemenea, eşantionul a fost divizat în 6 grupuri egale, constituite din câte 50 de participanți, corespunzător numărului grupajelor de itemi rezultate (i.e., astfel încât fiecărui lot să-i revină câte una din listele întocmite). Componentii fiecărui grup au primit o listă în care erau trecute competențele și definițiile succinte ale acestora, însoțită de unul din cele 6 inventare de itemi rezultate prin fracționarea setului inițial, în care descriptorii de competențe erau dispuși aleatoriu. Participanții au fost solicitați efectueze o operație de sortare constând în repartizarea descriptorilor comportamentali listați către competențele corespondente (i.e., trebuiau să indice competențele pe care considerau că le exemplifică).

În plus față de acțiunea de distribuire, participanții aveau posibilitatea să formuleze observații și sugestii care să contribuie la îmbunătățirea denumirilor și definițiilor prezentate, și totodată să precizeze orice alte aspecte ale competenței manageriale care nu figurau în lista înfățișată.

### *Prelucrarea datelor obținute.*

Investigația întreprinsă în acest prim stadiu a vizat măsura în care fiecare indicator comportamental este asociat în mod univoc competenței pe care o exemplifică. Sortarea descriptorilor de competențe a fost analizată dintr-o dublă perspectivă, a predominanței și a semnificației statistice. În primul rând, un descriptor comportamental trebuia să fie atribuit cu precădere (i.e., numărul repartizărilor să reprezinte valoarea modală) competenței căreia îi era destinat. În al doilea rând, se impunea ca numărul celor care au repartizat descriptorul de competență în conformitate cu apartenența prestabilită să fie semnificativ din punct de vedere statistic, cerință a cărei îndeplinire a fost verificată cu ajutorul testului binomial.

### *Rezultate*

Rezultatele obținute ca urmare a operațiunii de sortare au fost exprimate sub forma procentajului participanților care au repartizat "corect" descriptorii competențelor (i.e., rata sortării realizate în conformitate cu situația inițială). În general, rata medie a

„retroversiunii” reușite a indicatorilor comportamentali s-a dovedit a fi acceptabilă, fiind cuprinsă între .60 și .77. Proportia celor care au efectuat o sortare corectă variază destul de mult de la o competență la alta (e.g., între .18 și 1.00 în cazul celui de-al doilea indicator comportamental). În majoritatea cazurilor, repartizările „ratate” ale unui indicator comportamental sunt mai puține decât cele „reușite”. Examinarea situațiilor de sortare neconformă cu varianta preconizată arată că cele mai multe erau expresia existenței unei suprapuneri parțiale de ordin conceptual între competența de apartenență și cea designată ulterior, în urma sortării.

Din totalul celor 72 de indicatori comportamentali supuși sortării, doar 67 au îndeplinit cumulativ cerințele de ordin statistic. Nu au fost propuse alte competențe față de cele deja specificate, ci doar variante ale celor existente și indicii, oarecum vagi, de grupare în categorii supraordonate, ceea ce poate denota faptul că modelul conceptual preliminar oferea o imagine relativ cuprinzătoare a aspectelor sub care se prezintă competența managerială.

Rezultatele au prefigurat totuși două direcții de optimizare a cadrului competențelor. Mai întâi, indicatorii comportamentali cu o rată mai scăzută de repartizare corectă necesitau clarificare și reformulare. Apoi, se cuvenea reconsiderarea definițiilor competențelor cărora le-au fost atribuite alți indicatori comportamentali decât cei stabiliți să le exemplifice. Forma revizuită a SECMB este prezentată, în extras (denumirea subscalelor și câte 3 itemi aferenți), în Anexa B la teza de doctorat.

#### *Studiu pilot privind importanța și educabilitatea competențelor manageriale identificate*

Cunoașterea percepției potențialilor beneficiari ai modelului conceptual elaborat, referitoare la importanța competențelor înglobate pentru conducerea eficientă sau reușita actului de conducere, este în măsură să ofere indicii privind validitatea de aspect a acestuia. În acest context, trebuie reiterat faptul că prezenta taxonomie a competențelor manageriale se preconizează să servească drept cadru de referință pentru evaluarea și predicția performanțelor profesionale în vederea planificării și dezvoltării carierei ofițerilor de poliție cu funcții de conducere. Din această perspectivă, alături de percepția persoanelor cărora le este adresat modelul asupra importanței competențelor pentru conducerea izbutită, prezintă interes și părerile referitoare la educabilitatea acestora, și anume despre măsura în care pot fi dezvoltate prin formare specializată sau pregătire autoplanificată. S-a demonstrat că aceste reprezentări influențează în mod direct unele atitudini și comportamente ale personalului de conducere față de dezvoltarea competențelor individuale, cum ar fi receptarea feedback-ului sau implicarea în activități formative cu acest scop.

Astfel, în lumina acestor considerente, a fost realizată o anchetă pe bază de chestionar inspirată din metodologia clasică de analiză a muncii, în scopul obținerii de informații prealabile cu privire la importanța competențelor identificate, precum și la potențialul acestora de dezvoltare ca efect al unor acțiuni formative (cf. Gael, 1988).

#### *Participanți*

Eșantionul a cuprins 139 de ofițeri de poliție proveniți din rândul personalului ce ocupa funcții de șef birou (55%) și șef serviciu (45%) de la toate nivelurile ierarhice. Vârsta medie a respondenților a fost de 37.13 ani. Ofițerii chestionați aveau o vechime medie în structurile de poliție de 15.93 ani, iar în posturi de conducere de 7.64 ani.

## *Procedura*

Prin intermediul unui chestionar care cuprindea definițiile operaționale ale competențelor stabilite în etapa precedentă, ofițerii de poliție care făceau parte din eșantion au fost solicitați să precizeze pentru fiecare competență listată, în ce măsură erau de acord cu următoarele afirmații:

1. Această competență este indispensabilă îndeplinirii corespunzătoare a atribuțiilor specifice funcției de conducere în care sunt încadrat.

2. Această competență este o cerință de bază pentru evoluția în carieră a personalului de conducere.

3. Conducătorii performanți uzează frecvent de această competență.

4. Absența acestei competențe are consecințe negative asupra calității și eficienței actului de conducere.

5. Această competență poate fi dezvoltată prin activități formative (formare specializată, pregătire sau perfecționare).

Gradul de acord sau dezacord se putea indica pe o scală de tip Likert cu 5 gradații, de la 1 (Dezacord total) la 5 (Acord total).

## *Rezultate*

Prin calcularea mediei aritmetice a răspunsurilor la primele 4 afirmații (i.e., caracterul obligatoriu, însemnătatea pentru evoluția în carieră, frecvența practicării și efectul negativ al absenței competenței respective) s-a obținut un indicator sintetic ce reprezintă gradul de importanță atribuit de subiectul chestionat unei anume competențe (i.e., indicele importanței). În vederea determinării consistenței interne a acestui grup de enunțuri a fost calculat coeficientul  $\alpha$  Cronbach pentru fiecare competență, valorile obținute fiind cuprinse între .78 și .89. Valoarea medie a coeficienților care au reieșit din analiza răspunsurilor date la primele 4 afirmații (.85) relevă faptul că mini-chestionarul prezintă un nivel acceptabil de fidelitate și, ca atare, se referă la una și aceeași variabilă, anume importanța. Cel de-al cincilea enunț a fost analizat distinct de cei precedenți, răspunsurile fiind tratate drept un indicator al educabilității unei competențe, al percepției respondentului asupra gradului în care aceasta poate fi potențată prin instruire sistematică și dirijată. Analizând mediile aritmetice ale coeficienților de corelație (media coeficienților de corelație calculați pentru cele 12 competențe) între răspunsurile date la cele 5 afirmații, a rezultat că gruparea lor în maniera descrisă anterior este îndreptățită.

Indicele importanței a înregistrat valori superioare punctului neutru (3 = Nici acord, nici dezacord) al scalei cantitative de răspuns în cazul tuturor competențelor, denotând că ofițerii de poliție chestionați le apreciază drept relevante și necesare pentru a îndeplini cu brio atribuții de conducere. Realizarea unei serii de teste  $t$  pentru un singur eșantion (one-sample  $t$  test), cu efectuarea corecției Bonferroni pentru comparații multiple ( $\alpha$  critic = .002), a arătat că diferența față de punctul neutru a fost semnificativă pentru toate competențele supuse analizei.

În ceea ce privește ierarhia importanței, pe primul loc s-a situat Credibilitatea, urmată în ordine descrescătoare (și la valori apropiate) de Intraprenariat, Comunicare și Cunoașterea organizației/situației operative. De asemenea, a reieșit că Autocontrolul și încrederea în sine, dar și Receptivitatea, sunt considerate ca având cea mai mică însemnătate, fiind plasate la coada listei.

Din perspectiva susceptibilității la dezvoltare, răspunsurile vizând majoritatea competențelor au fost semnificativ superioare punctului neutru al scalei de evaluare

(după cum atestă testul  $t$  pentru un singur eşantion;  $\alpha$  critic = .002, utilizând corecția Bonferroni). Potrivit opiniilor exprimate de respondenți, Comunicarea, Îndrumarea și coordonarea, Receptivitatea, respectiv Gestionarea stresului/conflictelor au sensibilitatea cea mai crescută față de demersurile instructiv-formative de perfecționare. Gradul de consens între polițiștii chestionați a fost inferior celui înregistrat în privința importanței competențelor, fapt confirmat de valoarea medie a abaterii standard a indicilor educabilității.

### *Validarea cadrului competențelor manageriale*

#### *Participanți*

Din cei 94 ocupanți ai unor funcții de șef birou și șef serviciu la formațiuni operative din cadrul unităților Poliției Române, care și-au manifestat inițial intenția de a lua parte la studiu, au fost colectate evaluări din toate sursele, cu ajutorul SECMB, doar pentru 59. În urma administrării SECMB au rezultat 568 de chestionare completate din care 59 (10%) reprezentau autoevaluări, 95 (17%) erau completate de șefii direcți, 125 (22%) cuprindeau opiniile omologilor, 248 (44%) aparțineau polițiștilor aflați în raporturi de subordonare ierarhică, iar 41 (7%) proveneau de la evaluatori din categoria „alte persoane relevante” (e.g., șefii ierarhici ai șefilor nemijlociți, specialiști din structurile de resurse umane, de inspecție și control).

#### *Procedura*

Participanții au fost informați mai întâi cu privire la scopul demersului și procedura de lucru. Astfel, au fost instruiți cu privire la posibilitatea de a-și desemna evaluatorii, obligatoriu din următoarele categorii: șefi, subordonați, omologi și, după caz, alte persoane relevante în măsură să se pronunțe asupra prestației lor profesionale. De altfel, subiecților cercetării li s-a solicitat să-și nominalizeze evaluatorii în conformitate cu următoarele cerințe: (a) aceștia să le cunoască maniera de lucru și să fi avut suficiente ocazii să ia cunoștință în mod direct de conduita lor profesională, (b) să fi conlucrat pe o perioadă de cel puțin 6 luni și (c) să fie posibilă exprimarea unei varietăți de puncte de vedere, nu doar din partea persoanelor cu care avut o bună colaborare (cf. Lepsinger & Lucia, 1997). Au fost luate toate măsurile necesare protejării confidențialității răspunsurilor la SECMB.

#### *Operaționalizarea criteriului*

Pentru a valida cadrul competențelor manageriale și instrumentul de evaluare 360 de grade derivat din acesta, evaluatorii și participanții au completat un chestionar conceput pentru a obiectiva capabilitatea managerială globală. Chestionarul a fost alcătuit din 13 itemi (prezentați în Anexa C la teza de doctorat), dintre care 4 au fost preluați din studiile consacrate analizării instrumentului Benchmarks, un instrument de feedback multisursă dezvoltat de Center for Creative Leadership (2002). Ceilalți itemi provin dintr-un instrument de apreciere a performanțelor profesionale conceput de Miller și Cardy (2000), care cuantifică prin intermediul unei scale în 5 trepte acordul cu enunțuri referitoare la calitatea prestației manageriale. Itemii au fost concepuți să reflecte inițiativa, randamentul, calitatea acțiunilor, angajamentul și implicarea, autorii anunțând un coeficient de fidelitate  $\alpha$  Cronbach de .87 pentru evaluările realizate de

șefii nemijlociți. Media răspunsurilor la cei 13 itemi a servit drept indicator sintetic al capabilității manageriale a personalului de conducere evaluat.

## Rezultate

### *Statistici descriptive*

Având în vedere că tratamentul statistic al datelor este influențat de forma distribuției acestora (e.g., multe teste statistice parametrice au drept condiție de aplicare normalitatea distribuției datelor), pentru început a fost testată condiția de normalitate cu ajutorul indicatorilor de oblicitate și boltire. Astfel, trei dintre subscalele SECMB (Receptivitate, Comunicare și Angajament organizațional) au prezentat o distribuție asimetrică negativă. Rezultatele în valoare absolută ale calculării cotei  $z$  a indicelui de oblicitate (obținută prin împărțirea valorii indicatorului de oblicitate la eroarea standard estimată a acestuia) au fost mai mari de 3.0 (e.g., pragul lui  $z$  pentru un eșantion mai mare de 30 de subiecți este 1.96). Drept urmare, datele inițiale au fost reflectate înainte de transformarea valorilor, prin extragerea rădăcinii pătrate în vederea normalizării aproximative a distribuției. Ulterior transformării datelor, toate cele trei subscale aflate sub incidența asimetriei negative severe au îndeplinit condiția de normalitate a distribuției.

Pentru început datele au fost agregate defalcăt pe competențe prin determinarea valorii medii a scorurilor la subscalele SECMB obținute de la toți participanții care au furnizat evaluări. De asemenea, a fost calculată pentru cele 12 competențe media scorurilor la nivelul fiecărei categorii de evaluatori. Ținând seama de faptul că unii participanți nu au fost evaluați de toate persoanele desemnate, în locul scorurilor care lipseau, baza de date a fost completată cu media stabilită pentru categoria de evaluatori din care făceau parte. Astfel, estimarea valorilor lipsă pe baza mediei a fost efectuată în 25 de cazuri (3 autoevaluări, 8 șefi, 10 omologi și 4 subordonați).

Coeficienții statistici ai tendinței centrale și ai împrăstierii datelor aferenți celor 12 competențe și indicatorului sintetic al capabilității manageriale au fost determinați atât la nivel global, cât și pentru fiecare categorie de evaluatori, și redați în format tabelar. Cu toate că în formularea răspunsurilor la SECMB s-au utilizat toate categoriile scalei de evaluare, la majoritatea itemilor s-a manifestat o tendință de grupare în jumătatea superioară a acesteia.

### *Verificarea ipotezelor cercetării*

#### *Ipoteza 1*

Cu excepția autoevaluărilor, în toate celelalte situații analizate, valoarea coeficienților a depășit pragul de .70, care denotă o consistență internă ridicată în cazul instrumentelor psihometrice aflate în stadiu incipient de elaborare (cf. Nunnally & Bernstein, 1994). Prin urmare, rezultatele obținute sprijină în bună măsură ipoteza referitoare la fidelitatea intraevaluator.

#### *Ipoteza 2*

Fidelitatea interevaluatori și consensul intragrup au putut fi examinate doar în condițiile în care pentru fiecare ofițer evaluat existau cel puțin 3 chestionare completate de evaluatori aflați în aceeași ipostază, în speță omologii și subordonații. Ca atare, au



fost considerate doar evaluările provenite de la 373 de participanți. Estimarea fidelității interevaluatori (consistența evaluării) s-a realizat cu ajutorul coeficienților de corelație Pearson ( $r$ ) și intraclasă (ICC). Sintetizând, media coeficienților de corelație este cuprinsă între .30 și .47 pentru omologi, respectiv între .28 și .35 în privința subordonaților. Coeficienții ICC au fost calculați pentru situația unui singur evaluator (1, 1), precum și pentru numărul mediu de evaluatori (1,  $k$ ), mai exact 3 din categoria omologilor și 5 în cazul subordonaților.

Acordul interevaluatori a fost investigat apelând la coeficientul  $r^*_{wg(j)}$  (Lindell, Brandt & Whitney, 1999). Pentru fiecare persoană evaluată au fost determinate valorile  $r^*_{wg(j)}$  corespunzătoare scorurilor calculate la subcalele SECMB pe baza răspunsurilor date de omologi și subordonați.

În general rezultatele obținute corespund predicțiilor teoretice. Astfel, valorile coeficienților Pearson și ICC denotă o concordanță moderată între răspunsurile provenite de la evaluatorii din aceeași categorie iar valorile  $r^*_{wg(j)}$  sunt oarecum mai mari, evidențiind un nivel mediu spre crescut al consensului intragrup. Această discrepanță a indicatorilor fidelității și acordului interevaluatori era previzibilă dată fiind restrângerea implicită a variabilității comportamentelor și performanței în eșantionul studiat. Oricât de paradoxală pare coexistența unei convergențe mai scăzute și a unui consens sporit în evaluare, situația este explicabilă prin prisma faptului că indicatorii care nu au la bază ideea de asociere dintre două variabile, precum  $r^*_{wg(j)}$ , sunt mai puțin sensibili la restrângerea intervalului de variație decât indicii de corelație.

### *Ipoteza 3*

În vederea studierii consensului între perspectivele evaluative, au fost examinate comparativ răspunsurile la SECMB provenite de la fiecare categorie de evaluatori. Așadar, analiza a presupus compararea indicatorilor fidelității și acordului interevaluatori, respectiv valorile coeficienților Pearson, ICC (1, 1), ICC (1, 2) și  $r^*_{wg(j)}$ , în cadrul perechilor autoevaluări-șefi, autoevaluări-omologi, autoevaluări-subordonați, șefi-omologi, șefi-subordonați și subordonați-omologi. Mai întâi, potrivit convențiilor în materia evaluării 360 de grade (cf. Leslie & Fleener, 1998), scorurile la subscalele SECMB au fost agregate spre a obține indicatori sintetici reprezentativi pentru fiecare categorie de evaluatori.

După cum s-a menționat anterior, analiza corelațională predispozează la reliefaarea unui consens mai redus între categorii diferite de evaluatori. În ceea ce privește diadele constituite, valorile medii ale coeficienților de tip corelațional s-au situat după cum urmează: între .16 și .33. pentru coeficientul Pearson, ICC (1, 1) a luat valori de la -.08 la .25 iar ICC (1, 2) a fost cuprins între -.23 și .38. În schimb, în ceea ce privește  $r^*_{wg(j)}$ , rezultatele indică un consens sporit la nivelul diadelor nominalizate, cea mai mică valoare medie calculată fiind de .81.

Valorile ICC negative obținute la unele competențe în cazul diadelor autoevaluări-șefi și șefi-subordonați reprezintă un rezultat neașteptat. Având în vedere formula de calcul a ICC [ $1 - (\text{Media pătratică intragrup} / \text{Media pătratică intergrup})$ ], valorile negative se obțin atunci când dispersia intragrup o depășește pe cea intergrup. Inspectarea tabelelor sumar ANOVA confirmă existența unui raport supraunitar între cele două componente ale dispersiei totale în cazul competențelor care au prezentat valori negative ale coeficientului ICC. Mai exact, concordanța între răspunsurile provenite de la aceste două grupuri de evaluatori a depășit-o doar cu puțin pe cea datorată hazardului.

În ansamblu, sprijinirea Ipotezei 3 depinde de procedeele statistice aplicate. Confruntând perspectivele evaluative, pe baza coeficienților Pearson și ICC se poate concluziona că, în circumstanțele specifice ale studiului de față, fidelitatea interevaluatori a fost cel mult moderată, însă valorile coeficientului  $r^*_{wg(j)}$  semnaleză un grad ridicat de consens între categoriile de evaluatori.

#### *Ipoteza 4*

În considerarea cerințelor cu privire la utilitatea evaluării 360 de grade, s-a preconizat că fiecare sursă de aprecieri referitoare la competențele manageriale individuale aduce un aport suplimentar celorlalte la explicarea varianței criteriului. În consecință, s-a făcut apel la regresia liniară multiplă aplicată prin metoda ierarhică, examinând diferența între puterea explicativă a două ecuații de regresie. În ambele ecuații, notarea din partea șefilor a fost inclusă prima deoarece procesul de evaluare 360 de grade presupune, în definitiv, adăugarea părerilor exprimate de subordonați și omologi la aprecierile realizate în mod uzual de către șefi. Conform metodologiei propuse de Conway et al. (2001), în prima ecuație evaluările omologilor au fost introduse cu titlu de a doua variabilă independentă, succedate de evaluările subordonaților, iar în următoarea s-a realizat rocada lor (i.e., evaluările subordonaților le-au precedat pe cele ale omologilor).

În cazul ambelor ecuații variabilele independente au fost operaționalizate prin media scorurilor generale la chestionarele completate de evaluatorii din categoria respectivă. Indicatorul sintetic al capacității manageriale, calculat doar pe baza răspunsurilor provenite de la șefi, a fost utilizat drept variabilă dependentă. Corelațiile între fiecare pereche de "predictori" nefiind foarte ridicate (mai mici de .21), nu s-a pus problema unei multicolarități crescute. Au fost examinate apoi și valorile toleranței, care s-au situat în preajma lui 1.0, semnalând că nu există impedimente în decelarea efectului fiecărui predictor implicat asupra evoluției criteriului.

Datele obținute atestă că nici evaluările subalternilor, și nici ale omologilor, nu conduc la o creștere a puterii explicative a modelului estimativ inițial, care se baza doar pe evaluările șefilor (e.g.,  $R^2$  pentru șefi este .646). Când sunt incluși în ecuație omologii, coeficientul de determinare multiplă crește cu .006, ajungând la .652. Adăugarea evaluărilor subordonaților la cele ale șefilor și omologilor are drept efect creșterea  $R^2$  cu .004, care a ajuns în felul acesta la valoarea .656 pentru toate cele trei categorii de evaluatori. Efecte similare s-au observat și atunci când ordinea includerii în ecuația de regresie a evaluărilor omologilor și ale subordonaților a fost inversată (e.g.,  $\Delta R^2 = .004$  pentru prima ecuație și  $\Delta R^2 = .006$  pentru a doua).

În rezumat, exceptând șefii, coeficienții standardizați beta și diferențele dintre valorile coeficientului de determinare multiplă nu au valori semnificative statistic, așa încât un procent insignifiant din dispersia variabilei capacitate managerială poate fi pus pe seama aprecierilor din partea omologilor și subordonaților.

De asemenea, au fost realizate analize de regresie ierarhică suplimentare, cu autoevaluările introduse în pasul al doilea, respectiv pasul al cincilea, în fiecare model explicativ. Indiferent de ordinea în care au fost incluse în ecuația de regresie, autoevaluările nu au determinat o creștere semnificativă în ceea ce privește valoarea lui  $R^2$  și, drept urmare, nu constituie o soluție explicativă demnă de luat în seamă.

Așadar, datele rezultate nu susțin ipoteza formulată, ceea ce echivalează cu a spune că omologii și subordonații nu aduc o contribuție suplimentară semnificativă și neredundantă la explicarea varianței indicatorului sintetic al capacității manageriale.

### *Ipoteza 5*

Pentru a verifica validitatea modelului conceptual, mai întâi a fost stabilit câte un scor compozit pentru fiecare din cele 12 competențe, calculat ca medie aritmetică a punctajelor agregate medii la subscalele SECMB obținute prin comasarea autoevaluărilor, a evaluărilor realizate de subordonați și de omologi. Evaluările șefilor nu au fost incluse în mod deliberat în aceste scoruri compozite pentru a preîntâmpina impactul negativ al varianței indusă de utilizarea de date cu sorginte comună (i.e., indicatorul care operaționaliza variabila criteriu integra și evaluări provenite de la șefi). Valorile coeficienților de corelație între scorurile compozite (care nu includ notările realizate de șefi) pentru competențe și cele care exprimă capabilitatea managerială indică doar asocieri pozitive.

Mai mult decât atât, șase dintre competențe (Receptivitate, Comunicare, Cunoașterea organizației/situației operative, Gestionarea stresului/conflictelor, Adoptarea deciziilor și Angajament organizațional) prezintă corelații semnificative statistic cu variabila criteriu. Pentru alte două competențe, Intraprenariat, respectiv Autocontrol și încredere în sine, deși apar cu același grad de asociere ca și Comunicarea, probabilitatea de a obține valorile observate în condițiile în care nu ar exista o corelație este de .051 (i.e.,  $p > .05$ ), această diferență infimă putând fi pusă pe seama erorii de rotunjire. De asemenea, există o asociere pozitivă și semnificativă între nivelul general de competență individuală (e.g., media celor scorurilor compozite calculate pentru cele 12 competențe) și capabilitatea managerială atribuită ofițerilor de poliție evaluați.

O analiză corelațională similară s-a realizat și în situația înglobării în scorurile compozite a tuturor evaluărilor, inclusiv a celor provenite de la șefi. Comparând valoarea indicatorilor de corelație rezultați cu cei stabiliți anterior, s-a constatat că suspiciunea de influențare a mărimii efectului de către varianța indusă de existența sursei comune era îndreptățită. Adăugarea aprecierilor din partea șefilor a prilejuit numai coeficienți de corelație care indicau legături pozitive și semnificative cu capabilitatea managerială.

În consecință, ipoteza 5 se verifică doar parțial, mai precis în contextul unei cuantificări a competențelor manageriale prin intermediul evaluării 360 de grade, cu luarea unor precauții speciale pentru a preveni sau reduce la minimum influența exercitată de existența unei surse comune de date cu privire la valorile variabilelor independentă și dependentă.

### *Ipoteza 6*

Pentru a aduce argumente suplimentare cu privire la validitatea cadrului competențelor manageriale, a fost analizată la nivelul fiecărei categorii de evaluatori, asocierea dintre nivelul general de competență și indicatorul sintetic care exprimă capabilitatea managerială. Variabila independentă a fost operaționalizată prin agregarea scorurilor medii la subscalele SECMB, calculate pe baza răspunsurilor furnizate de evaluatorii din categoria respectivă, obținându-se în consecință 4 cote globale (i.e., autoevaluare, subordonați, omologi și șefi).

Așa cum s-a procedat anterior, pentru a evita efectul negativ datorat existenței unei surse comune de date destinate cuantificării variabilelor independentă și dependentă, răspunsurile provenite de la categoria de evaluatori pentru care se intenționa verificarea corelației cu indicatorul sintetic al capabilității manageriale, nu au fost luate în considerare la calcularea acestuia (e.g., dacă era vizată relația de asociere

dintre nivelul de competență demonstrat în fruntea colectivelor conduse în accepția omologilor și capabilitatea managerială, părerile lor nu mai erau luate în calcul la cuantificarea celei din urmă, ci doar evaluările subordonaților și șefilor).

Rezultatele obținute pentru cele 4 categorii de evaluatori arată că, deși toate corelațiile sunt pozitive, doar în cazul omologilor a fost atins pragul semnificației statistice. Rezultă deci că datele sprijină parțial ipoteza lansată.

### *Ipoteza 7*

Aprofundarea investigației privind valențele predictive ale modelului conceptual a avut ca obiectiv identificarea competențelor care explică cel mai mare procent din dispersia variabilei criteriu (i.e., capabilitatea managerială). S-a plecat de la premisa ipotetică, formulată pe baza rezultatelor analizei prealabile privind importanța percepută (vezi cel de-al doilea studiu pilot premergător administrării SECMB în vederea validării cadrului competențelor manageriale), potrivit căreia anumite competențe din setul celor 12 identificate, mai precis Credibilitate, Intraprenoriat, Comunicare și Cunoașterea organizației/situației operative, au o valoare prognostică net superioară celorlalte. Pentru a verifica această ipoteză s-a recurs la analiza de regresie prin metoda pașilor, în varianta „înainte”, utilizând în calitate de predictorii scorurile compozite pentru cele 12 competențe, calculate pe baza răspunsurilor tuturor evaluatorilor (indiferent de categoria de apartenență) la subscalele SECMB. Variabila criteriu a fost operaționalizată prin indicatorul sintetic al capabilității manageriale rezultat din cumularea opiniilor exprimate de cele 4 categorii de evaluatori. Cu toate că valorile toleranței sugerează probleme minore în estimarea corectă a modelului de regresie datorită multicolinearității, corelațiile dintre variabile îndeplinesc condițiile de utilizare a regresiei (i.e., coeficienții de corelație nu depășesc valoarea prag de .90, indicată de Tabachnick și Fidell [1996]).

După aceea, s-a realizat ca prim pas o analiză de regresie simplă, introducând pe rând cei 12 predictorii pentru a verifica influența lor în estimarea capabilității manageriale. Conform valorii coeficienților standardizați, în vârful ierarhiei importanței și a ponderii se găsește Cunoașterea organizației/situației operative. În pasul următor s-au comparat modelele de regresie care aveau inclusă această competență și o alta dintre cele 11 rămase pentru a fi testate (i.e., s-au comparat 11 modele posibile). Modelul care includea Cunoașterea organizației/situației operative, pe lângă Îndrumare și coordonare, a avut cel mai mare coeficient de determinare multiplă și s-a dovedit că aduce un plus explicativ semnificativ statistic față de modelul din pasul precedent. În pasul 3, urmând algoritmul prezentat, s-a procedat la compararea a 10 modele, cel semnificativ mai bun înglobând competențele Cunoașterea organizației/situației operative, Îndrumare și coordonare, dar și Intraprenoriat. Continuarea demersului (i.e., compararea celor 9 modele rămase) nu a adus un plus de informație semnificativ statistic, iar modelul final este cel obținut la pasul al treilea.

Din analiza rezultatelor regresiei a reieșit că 3 dintre cele 12 competențe contribuie semnificativ la predicția performanței manageriale percepute, explicând împreună o proporție de 65% din dispersia criteriului. În privința a două din acestea (i.e., Intraprenoriat și Cunoașterea organizației/situației operative), influența semnificativă asupra eficienței modelului a fost scontată. Totuși, celelalte două competențe care au făcut obiectul relației postulate, anume Credibilitate și Comunicare, nu contribuie într-o măsură suficientă la estimarea criteriului, ceea ce face ca Ipoteza 7 să nu se verifice integral.

Prezumtiva eroare de măsurare generată de sursa comună de date în procesul de operaționalizare a predictorilor și a criteriului a fost evaluată tot cu ajutorul regresiei multiliniare prin metoda pașilor. În cadrul modelului estimativ al datelor, scorurile compozite pentru fiecare din cele 12 competențe, calculate pe baza răspunsurilor provenite de la toate categoriile de evaluatori, cu excepția șefilor, au constituit setul de predictorii a căror contribuție la estimarea variabilei criteriu trebuia cuantificată.

Indicatorul sintetic al capacității manageriale a servit drept variabilă criteriu și a fost calculat pornind doar de la răspunsurile date de șefi. S-a constatat că atunci când datele cu privire la predictorii și criteriu nu aveau aceeași proveniență (i.e., în situația absenței unei comunalități între variabilele respective), doar Gestionarea stresului/crizelor exercita o influență semnificativă. Așadar, după cum se preconiza, sursa comună s-a repercutat asupra rezultatelor, proporția de varianță explicată scăzând de la 65% la 10%.

#### *Analiza suplimentară a SECMB*

Rezultatele obținute în urma aplicării SECMB au fost supuse unei analize a componentelor principale cu intenția de a explora mai în profunzime constructul competență managerială, modul de organizare internă a modelului conceptual și de a prefigura modalități de ameliorare a acestui instrument. Datele brute au fost extrase din chestionarele la care au răspuns șefii, omologii și subordonații. Testarea gradului de adecvare a eșantionului s-a realizat prin metoda Kaiser-Meyer-Olkin, valoarea obținută atestând faptul că volumul și omogenitatea eșantionului erau corespunzătoare pentru desfășurarea unei analize factoriale.

Analiza componentelor principale a evidențiat o soluție adecvată cu 8 factori (utilizând doar criteriul lui Kaiser) care influențează împreună 64.80% din totalul dispersiei celor 67 de itemi. Totuși, criteriul grafic al lui Cattell (scree plot) a evidențiat că după primii trei eigenvectori soluția factorială nu se ameliorează în mod semnificativ. Deși se bucură de popularitate, criteriul grafic al lui Cattell tinde să supraestimeze numărul factorilor care trebuie reținuți iar fidelitatea interevaluatori a acestei metode este doar moderată. Din acest motiv, în vederea determinării numărului adecvat de eigenvectori a fost aplicată și procedura analizei paralele propusă de Horn (cf. Sava, 2004). În fine, atât criteriul grafic al lui Cattell, cât și metoda analizei paralele au indicat extragerea a 3 componente care influențează împreună 54.48% din totalul dispersiei celor 67 de itemi ai SECMB. De reținut faptul că în cazul soluției inițiale cu 8 eigenvectori, rezultatele îngreunau considerabil interpretarea factorială deoarece un număr destul de mare de itemi erau saturați în proporții relativ egale în doi factori. Dată fiind situația de multicoliniaritate detectată anterior (i.e., testul Bartlett de sfericitate a fost semnificativ), soluția factorială obținută a fost rotită oblic prin metoda Promax în vederea obținerii unei structuri cât mai simple. După rotirea oblică, matricea structurii factoriale a indicat 3 factori interpretabili, care explică 21.30%, 20.18%, respectiv 10.75% din totalul dispersiei. Matricea structurii factoriale a arătat că numărul itemilor cu structură factorială complexă s-a redus drastic, la doar 4.

Rezultatele obținute au adus argumente în sprijinul caracterului multidimensional al cadrului competențelor manageriale dar, din nefericire, nu toți itemii instrumentului sunt saturați în competențele pe care se presupunea că le operaționalizează.

## Concluzii și aprecieri finale

### *Sinteza și interpretarea rezultatelor*

#### *Proprietățile psihometrice ale SECMB*

Pe baza rezultatelor obținute se poate conchide că atât SECMB *in corpore*, cât și fiecare din subscalele sale, posedă o consistență internă corespunzătoare, ceea ce constituie o premisă favorabilă pentru validitatea lor. Subscalele care operaționalizează cele 12 competențe manageriale prezintă o consistență internă ridicată pentru toate categoriile de evaluatori, excepție făcând autoevaluările. Totuși, în ciuda coeficienților  $\alpha$  mai scăzuți în situația autoevaluărilor, fidelitatea intraevaluator globală (i.e., consistența internă determinată pe baza tuturor răspunsurilor, indiferent de sursa de proveniență) pentru fiecare subscală depășește valorile considerate de referință (i.e., coeficienți  $\alpha$  mai mari de .70 pentru instrumentele aflate în fazele timpurii ale dezvoltării; cf. Nunnally & Bernstein, 1994).

Fidelitatea și acordul interevaluatori au fost investigate doar în cazul aprecierii realizate de subordonați și omologi (Ipoteza 2). Van Velsor et al. (1997) notau că fidelitatea interevaluatori în cadrul fiecărei categorii (i.e., intragrup) nu trebuie să fie mai mică de .40 ori mai mare de .70. Pornind de la aceste repere și având în vedere coeficienții calculați, atât evaluările subordonaților, cât și ale omologilor, se încadrează aproximativ în limitele intervalului de consens acceptabil între evaluatorii aparținând aceleiași categorii.

Chiar dacă fidelitatea interevaluatori constatată în rândul omologilor a luat valori diferite la subscalele SECMB, valoarea medie calculată ( $r = .38$ ) este în consonanță cu rezultatele demersurilor metaanalitice anterioare realizate de Conway & Huffcutt (1997), precum și de Viswesvaran et al. (1996), potrivit cărora mărimea medie a efectului, exprimată sub forma coeficienților de corelație Pearson, a fost cuprinsă între .37 și .42. Studiul de față confirmă totodată rezultatele publicate de Conway & Huffcutt (1997) referitoare la fidelitatea interevaluatori în cazul subordonaților.

În eșantionul supus investigației, din analiza distribuției scorurilor a reieșit o asimetrie negativă și o varianță restrânsă, iar valorile coeficienților Pearson și ICC, conform așteptărilor, au fost semnificativ mai scăzute decât ale indicatorului statistic  $r^*_{wg(j)}$ . Această consecință scontată adeverește previziunea conform căreia acordul evaluatorilor din aceeași categorie asupra competențelor manageriale ale persoanelor evaluate este de fapt mai mare atunci când se utilizează indicatori statistici care nu sunt afectați de restrângerea împrăștierii datelor.

În mod similar, rezultatele referitoare la gradul de consens între categoriile de evaluatori (Ipoteza 3) s-au diferențiat în funcție de procedeele și modelele de analiză statistică folosite. Astfel, era așteptată evidențierea unui consens mai scăzut între categoriile de evaluatori față de cel din interiorul acestora în condițiile recurgerii la tehnici statistice care au la bază gradul de covarianță dintre două variabile (LeBreton et al., 2003). Cu excepția diadei șefi-omologi, datele obținute au sprijinit această presuposiție.

În consonanță cu rezultatele unor studii anterioare (e.g., Conway & Huffcutt, 1997; Harris & Schaubroek, 1988; Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2002), diada omologi-șefi a prezentat o concordanță a părerilor mai pregnantă decât diada autoevaluare-șefi sau diada autoevaluare-omologi. Cu toate acestea, spre deosebire de puținele date preexistente cu privire la convergența părerilor subordonaților cu alte altor

categorii de evaluatori, în eșantionul studiat notarea din partea subalternilor a corelat mai slab cu cea efectuată de șefi sau de omologi, în raport cu rezultatele autoevaluării.

Eventuala restrângere de rang sau eroarea micșorării dispersiei nu este deloc surprinzătoare dat fiind că evaluarea performanțelor profesionale individuale în instituțiile publice este în general mai indulgentă decât în entitățile din sectorul privat (Brutus, Fleenor & London, 1998). Curios este că, referitor la practica evaluării profesionale în sectorul public, potrivit datelor factuale publicate, omologii sunt cei mai predispuși la o atitudine îngăduitoare față de neajunsurile și minusurile persoanelor supuse evaluării. În mod surprinzător, rezultatele cercetării de față evidențiază că evaluarea efectuată de către șefi este cea mai concesivă. Prin urmare, în acord cu rezultatele obținute de LeBreton et al. (2003), restrângerea intervalului de variație a fost suficient de pronunțată încât să se răsfrângă asupra indicatorilor statistici corelaționali prin atenuarea similarității intergrup a evaluărilor.

Multe dintre studiile care tratează problematica proprietăților psihometrice ale instrumentelor de evaluare 360 de grade utilizează termenul „acord” pentru a descrie fidelitatea interevaluatori și recomandă determinarea acestuia prin calcularea coeficienților de corelație Pearson și/sau intraclasă. Atunci când se utilizează indicatorul  $r^*_{wg(j)}$  pentru a estima similaritatea părerilor exprimate, consensul între categoriile de evaluatori s-a dovedit a fi comparabil ca mărime cu cel existent în interiorul categoriilor. Deși a fost realizat pe un eșantion relativ redus ca volum, prezentul studiu confirmă această constatare și semnalează că este posibil ca dezacordul dintre diferitele categorii de evaluatori să se situeze la un nivel inferior celui indicat de cercetările anterioare axate pe problematica evaluării 360 de grade.

Având în vedere aspectele menționate anterior, beneficiul de ordin psihometric al includerii subordonaților și omologilor în rândul celor chestionați cu privire la competențele individuale ale personalului de conducere este discutabil, din moment ce gradul de consens între evaluatorii din categorii diferite este unul ridicat. În acest context, pornind de la rezultatele obținute în vederea verificării Ipotezei 3 se ridică în mod legitim întrebarea: Informațiile provenite de la categorii diferite de evaluatori sunt realmente neredundante, complementare și deci utile?

Datele rezultate cu ocazia verificării Ipotezei 4 relevă că, în eșantionul analizat, implicarea omologilor și subordonaților în demersul evaluativ nu generează validitate incrementală. Altfel spus, adăugarea la rezultatele evaluării realizate în mod tradițional de către șefi a punctelor de vedere obținute prin consultarea omologilor și subordonaților explică doar cu puțin mai mult evoluția criteriului capabilitate managerială. Cu toate acestea, așa cum susțineau LeBreton et al. (2003), avantajele apelului la surse multiple de date apreciative exced limitelor valorii psihometrice și nu sunt de neglijat. Se preconizează efecte pozitive de natură psihosocială precum creșterea nivelului general de satisfacție la locul de muncă, a angajamentului față de organizație, a încrederii în justetea procedurilor interne și reducerea incidenței fenomenului de cinism organizațional (i.e., atitudinea de neîncredere și resentimentele față de organizație; LeBreton et al., 2003). La nivelul unei organizații, printre beneficii se numără crearea și întreținerea unui grad ridicat de implicare personală în muncă, inclusiv în procesele de fundamentare a deciziei, susținerea schimbării organizaționale și facilitarea comunicării între ocupanții posturilor de conducere și personalul cu care aceștia interacționează direct în exercitarea atribuțiilor ce le revin (Waldman, Atwater & Antonioni, 1998).

### *Dovezi ale validității cadrului competențelor manageriale*

Prezentul studiu furnizează indicii convingătoare în sprijinul validității de conținut a modelării competenței manageriale. Apelarea la procedura „retroversiunii” (cu ocazia primului studiu pilot efectuat în preliminariile validării cadrului competențelor manageriale) a oferit o garanție pentru prezența în cadrul modelului final a indicatorilor comportamentali care asigură cea mai adecvată exemplificare a competențelor.

De asemenea, un obiectiv major l-a constituit examinarea datelor care servesc la demonstrarea validității de criteriu. Periplul prin literatura de specialitate a relevat existența unui număr redus de studii care și-au propus să verifice capacitatea modelărilor competenței manageriale de a facilita sau permite predicția succesului profesional în posturi de conducere din domeniul ordinii și siguranței publice. În acest sens, Ipotezele 5 și 6 au vizat valoarea prognostică a modelului conceptual în predicția capabilității manageriale, dovezile cu privire la validitatea relativă la criteriu fiind oarecum ambigue. Chiar dacă s-au constatat corelații pozitive între nivelul competențelor din compunerea modelului conceptual și indicatorul sintetic al capabilității manageriale, doar jumătate dintre acestea au fost semnificative din punct de vedere statistic: Receptivitate, Comunicare, Cunoașterea organizației/situației operative, Gestionarea stresului/conflictelor, Angajamentul organizațional și Adoptarea deciziilor. Așadar, chiar dacă toate cele 12 competențe sunt absolut necesare și importante pentru exercitarea funcțiilor de conducere vizate, se pare că în eșantionul cercetării doar 6 înlesnesc depistarea șefilor susceptibili de calitate manageriale deosebite.

Cea dintâi și cea mai plauzibilă explicație are în vedere faptul că, în speță, demersului investigativ îi lipsește puterea statistică necesară pentru a evita tipul II de eroare. De asemenea, este plauzibil ca explicația să consistă în structura factorială a modelului competențelor. Analiza factorială a datelor furnizate de SECMB a permis extragerea și etichetarea următorilor factori comuni: (1) Centrarea pe relații interumane/climatul psihosocial, (2) Accentul pe organizarea muncii, (3) Angajament organizațional, (4) Conducerea prin integritate, (5) Cunoașterea organizației, (6) Prezența de spirit și (7) Delegare. Valorile comunalității calculate pentru fiecare item în parte au fost cuprinse între .502 și .759 (valorile mai mici de .50 ar fi indicat că influența factorilor extrași este mai mică decât dispersia datorată unicității, adică erorilor de măsurare și factorilor specifici). Inițial, analiza statistică a relevat o soluție cu 8 factori, dintre care ultimul nu a putut fi interpretat deoarece corela doar cu 2 itemi care, pe deasupra, erau saturați și în alți factori. Rezultatele analizei factoriale preliminare pentru acest eșantion au semnalat deci existența a circa 7 factori comuni, spre deosebire de cele 12 competențe rezultate în urma analizei de conținut calitative asupra teoriilor implicite despre conducătorii destoinici. Majoritatea factorilor comuni identificați sunt în conexiune cu cele 6 competențe cu funcție diferențiatore în ceea ce privește priceperea în îndeplinirea atribuțiilor manageriale.

Verificarea Ipotezei 6, care a avut în vedere relația dintre rezultatele prezentate într-o formă agregată pentru fiecare categorie de evaluatori și indicatorul sintetic al capabilității manageriale, a prilejuit date parțial concordante cu relațiile prezumate și insuficient de edificatoare, care nu susțin pe de-a-ntregul validitatea relativă la criteriu. De pildă, din cele 4 categorii de evaluatori implicate, doar în cazul notărilor din partea omologilor s-a constatat o asociere pozitivă semnificativă, indicatorii de validitate calculați fiind în concordanță cu rezultatele metaanalizelor consacrate (cf. Conway et al., 2001). Coeficienții de validitate pentru celelalte grupe de evaluatori au fost inferiori celor identificați în literatura de specialitate. Aceste rezultate nu tocmai concludente se



pot datora, pe de o parte, fidelității mai ridicate care a caracterizat evaluarea realizată de către omologi față de celelalte categorii de evaluatori. Pe de altă parte, după cum explicau și Fletcher & Baldry (1999), se pare că omologii unui conducător sunt mai conștienți decât subordonații sau șefii lui de rigorile și constrângerile la care este supus.

În ultimă instanță, în absența unei conceptualizări confirmate factual asupra competenței manageriale, specifică eșalonului de conducere operațional și tactic din domeniul ordinii și siguranței publice, explorarea structurii subiacente a acestui construct s-a realizat cu ajutorul regresiei multiliniare prin metoda pașilor (Ipoteza 7) și a unei analize factoriale adiționale. Multe dintre cercetările anterioare pe aceeași temă au identificat competențe pe baza oportunității și importanței atribuite de experți, neglijând să investigheze ulterior, cu ajutorul inferenței statistice, relația lor efectivă cu performanța profesională (cf. Weiss, 2004). Conform rezultatelor analizei de regresie în care valorile criteriului integrau răspunsurile provenite de la toate categoriile de evaluatori, două dintre competențe, recte Cunoașterea organizației/situației operative și Intraprenoriat, au contribuit semnificativ statistic la estimarea performanței manageriale. Un efect nepreconizat l-a produs însă competența Îndrumare și coordonare, care a avut cel mai pregnant impact asupra percepției evaluatorilor privind calitatea prestației manageriale a persoanelor supuse evaluării. De altfel, potrivit ierarhizării în ordinea importanței, reieșită în urma celui de-al doilea studiu pilot, această competență ocupa locul 5 (prima după cele 4 care au făcut obiectul Ipotezei 7).

În cea de-a doua rundă de analiză de regresie, care a presupus suprimarea efectului produs de existența unei surse comune de informații cu caracter apreciativ, doar competența Gestionarea stresului/conflictelor a fost găsită relevantă pentru evoluția criteriului.

În conchiderea studiului, după sinteza și interpretarea rezultatelor, sunt precizate limitele cercetării și punctate posibilele implicații practice.

#### *Limite ale cercetării*

Asemeni multor cercetări aplicative, prezentul studiu nu este lipsit de limite care afectează validitatea concluziilor și generalizabilitatea rezultatelor. Principalul factor care impiedică asupra calității sale este reprezentat de volumul relativ redus al eșantionului. În principiu, eșantioanele „insuficiente” au drept consecință diminuarea puterii statistice sau a sensibilității în detectarea efectelor semnificative. Puterea statistică în cazul de față este presupusă a fi suficient de scăzută pentru a admite un risc amplificat de a comite o eroare de tipul II. O analiză ulterioară arată că, pentru a ajunge la o valoare acceptabilă a riscului comiterii erorii de tipul II (i.e., puterea statistică de .80), ar fi fost necesar un eșantion cuprinzând între 75 și 100 de subiecți.

Un al doilea factor de limitare l-a constituit restrângerea de rang sau trunchierea variabilității, manifestată în cazul variabilelor predictor și criteriu. Răspunzătoare de asimetria negativă a distribuțiilor poate fi, pe de o parte, maniera de alcătuire a eșantionului cercetării, având în vedere că selecția participanților s-a realizat pe baza criteriilor de disponibilitate și voluntariat. Alt factor care se prezumă că a înlesnit restrângerea rangului este reprezentat de erorile sistematice de evaluare.

În rezumat, faptul că s-au evidențiat efecte (chiar dacă intensitatea lor este moderată) în condițiile mărimii relativ reduse a eșantionului utilizat și a micșorării dispersiei, oferă o dovadă concretă privind importanța conexiunilor reliefate de rezultatele obținute.

Un ultim punct nevralgic al prezentului demers științific constă în absența unei cuantificări independente și pe cât posibil obiective a capabilității sau eficienței

manageriale. Cunoscută în literatura academică sub denumirea de „problema criteriului”, modalitatea de măsurare a performanțelor profesionale individuale în calitate de variabilă criteriu este un subiect crucial și spinos, cu care s-au confruntat multe studii de validare a instrumentelor psihodiagnostice. Pentru a preîntâmpina problemele ridicate de varianța atribuită metodei comune de cuantificare, în cadrul studiului s-a procedat la culegerea de informații cu caracter evaluativ referitoare la performanța managerială individuală în mod separat de ancheta prin chestionar realizată. Din păcate, aprecierile privind eficiența actului de conducere nu au fost obținute în număr suficient (din perspectiva mărimii eșantionului), existând șanse ca rezultatele să fie ne semnificative statistic în condițiile în care s-ar fi putut manifesta un efect iar concluziile să nu poată fi extinse de la nivelul lotului studiat nemijlocit la cel al populației din care a fost extras.

### *Aprecieri finale și implicații practice*

Rezultatele obținute contribuie la clarificarea unor aspecte teoretice și metodologice referitoare la conceptualizarea și operaționalizarea competențelor manageriale de bază în instituțiile din domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale. Dovezile în sprijinul validității de criteriu completează datele furnizate de investigațiile științifice anterioare asupra personalului de conducere care activează în acest segment ocupațional. În plus, făcând posibilă identificarea competențelor minime obligatorii (i.e., de tip nivel prag) și a celor diferențiale, studiul de față își găsește aplicabilitate în managementul resurselor umane. În mod concret, competențele care diferențiază șefii de birouri și servicii performanți de cei cu o prestație modestă sunt mult mai pretabile, comparativ cu cele prag, pentru a servi drept obiective formative și informative ale activității de pregătire managerială de bază sau specializată a personalului de conducere.

Instrumentul de evaluare care operaționalizează modelul conceptual propus (i.e., SECMB), promite să devină un mijloc necesar și convenabil pentru întemeierea și proiectarea programelor de dezvoltare managerială a personalului de conducere din domeniul ordinii și siguranței publice. Examinarea preliminară a proprietăților sale psihometrice a pus în evidență o bună fidelitate și o validitate satisfăcătoare. Cu toate că analizele teoretice și calculele efectuate nu aduc argumente covârșitoare în sprijinul utilizării evaluărilor provenite din surse multiple în procesul de apreciere a performanțelor profesionale individuale, beneficiile cu caracter psihosocial ale unei asemenea practici sunt indubitabile. Idiosincraziile de interpretare și apreciere individuale ale evaluatorilor nu au constituit un punct de interes pentru prezentul studiu deși s-a dovedit că pot avea efecte notabile asupra fidelității și validității instrumentelor de evaluare 360 de grade (e.g., Mount, Judge, Scullen, Sytsma & Hezlett, 1998; Scullen, Mount & Goff, 2000).

Bazându-se pe un model al competenței manageriale în bună măsură contextualizat, destinat eșalonului operațional și tactic de conducere din domeniul ordinii și siguranței publice, instrumentul de evaluare construit poate fi valorificat în cadrul procesului de planificare a succesiunii manageriale, găsindu-și aplicabilitate atât la nivel individual (e.g., activitatea desfășurată individual de către fiecare polițist în vederea autocunoașterii și dezvoltării propriei cariere profesionale), cât și instituțional (e.g., managementul carierei, respectiv activitățile desfășurate de către instituție în vederea asigurării planificării și dezvoltării carierei profesionale a polițiștilor).

Cu ajutorul SECMB aspiranții la conducerea birourilor sau serviciilor din structurile polițienești operative se pot informa despre propriile atuuri și neajunsuri în

exercitarea actului managerial, urmând ca în funcție de acestea să își proiecteze și pregătească evoluția în carieră. La nivel instituțional, analiza realizată în rândul personalului de conducere cu ajutorul SECMB este în măsură să asigure cunoașterea potențialului profesional general existent, precum și identificarea necesarului global de dezvoltare managerială, ceea ce va permite actualizarea politicilor și procedurilor de formare inițială și continuă, inclusiv prin stabilirea de noi categorii de pregătire, obiective, tematici și forme de realizare. Având în vedere politica alocării resurselor financiare publice sau a cheltuielilor bugetare este esențial ca factorii de decizie cu responsabilități în domeniul planificării și managementului carierei să dispună de informații valide asupra nevoilor reale și stringente de finanțare a programelor de formare managerială.

Totodată, modelul conceptual propus și instrumentul de evaluare 360 de grade aferent pot fi utilizate în selecția pentru ocuparea posturilor de conducere de nivel mediu (birou, serviciu și echivalente) la structurile operative de ordine și siguranță publică. Înainte însă ca acest cadru de clasificare și evaluare a competențelor manageriale de bază să fie implementat, se impune aprofundarea validării sale, demers care reclamă mărirea semnificativă a eșantionului de subiecți și, eventual, rafinarea procedurilor de analiză statistică pentru a putea garanta că datele obținute sunt fundamentate iar vulnerabilitatea (e.g., riscul de a genera litigii, riscul contestării unor decizii de personal adoptate) procedurilor în cauză este minimă.

### **Studiul 3: Abordarea tipologică asupra competenței manageriale**

Cel de-al treilea studiu, redat în Capitolul 7 al tezei de doctorat, a avut ca obiect abordarea tipologică asupra competenței manageriale și a presupus utilizarea instrumentului de evaluare dezvoltat anterior pentru identificarea, recurgând la tehnica analizei factoriale inversate, a profilurilor prototipice de competență managerială existente la nivel operațional și tactic în domeniul ordinii și siguranței publice.

Pentru fundamentarea teoretică a studiului au fost aduse argumente selectate din literatura de specialitate relativ la perspectiva tipologică de studiere a performanței în funcții de conducere (inclusiv rațiunea acestui tip de abordare) și la metodologia identificării de tipologii.

#### Obiectivele și metodologia cercetării

##### *Considerații prealabile și obiectivele studiului*

Studiul 3 și-a propus să identifice tipurile manageriale existente la nivelul structurilor operative de ordine și siguranță publică, și să examineze cu mijloace statistice natura acestora. În acest scop, s-a adoptat o abordare tipologică după criteriul capabilității manageriale, constând în investigarea analogiilor între profilurile competențelor profesionale evidențiate la șefii structurilor operative organizate la nivel birou și serviciu (categoria de funcții de conducere cărora îi este destinat cadrul competențelor elaborat în fazele anterioare ale cercetării). Urmând procedeul definit de York și John (1992), Robins, John, Caspi, Moffitt și Stouthamer-Loeber (1996), precum și de Johnson, Schneider și Oswald (1997), grupajele de profiluri corespondente au fost conceptualizate drept clase tipologice, personalul de conducere supus investigației diferențiindu-se în funcție de gradul de concordanță cu exemplarele prototip ale fiecărei astfel de categorii. Nu s-a aplicat prezumția excluderii reciproce a categoriilor, astfel că unii dintre șefii supuși "tipologizării" puteau fi reprezentativi pentru mai multe dintre

acestea. În fond, se poate spune că orice tipologie cuprinde un element de simplificare și o notă de convențional iar în practică nu se întâlnesc neapărat tipuri pure și nici exclusive (Radu, Iluț & Matei, 1994).

Tipurile rezultate pe baza similitudinii dintre subiecții studiului în ceea ce privește natura și nivelul competențelor manageriale de care dispun, au fost ulterior definite mai detaliat prin relevarea caracteristicilor psihologice specifice pe baza relațiilor de asociere statistică dintre apartenența la o categorie tipologică și măsurători ale unor aptitudini cognitive și însușiri de personalitate.

## *Metoda*

### *Participanți*

Subiecții cercetării au fost 150 de ofițeri (personal cu studii superioare) de poliție care ocupau funcții de șef birou și șef serviciu în structurile centrale și teritoriale ale Poliției Române. Personalul de conducere inclus în studiu a participat la o sesiune de evaluare combinată, profesională și psihologică, ce a presupus în prima fază culegerea de judecăți cu caracter critic apreciativ referitoare la competențele manageriale individuale, sub forma unui feedback multisursă (i.e., integrarea multiplelor perspective evaluative oferite de superiori ierarhici, omologi și subordonați ai persoanei în cauză), urmată de administrarea unor teste standardizate de aptitudini mentale și de personalitate.

Asupra competențelor profesionale deținute de subiecții cercetării s-au pronunțat 502 de persoane din anturajul profesional al acestora, structura lotului de respondenți din punct de vedere al perspectivei evaluative fiind următoarea: 232 subordonați, 187 omologi și 83 șefi ierarhici.

### *Instrumente de măsură*

*Cuantificarea competențelor manageriale.* În vederea evidențierii tipurilor manageriale a fost utilizat instrumentul de evaluare tip 360 de grade elaborat și validat preliminar în faza precedentă a cercetării. Versiunea originală a SECMB a fost suplimentată cu o subscală concepută pentru a da expresie sintetică competenței globale sub forma unui indicator de capabilitate managerială (pentru un demers similar vezi Holt & Hazucha, 1991). Subscala Competență globală (Capabilitate managerială) constă în cei 13 itemi (prezentați în Anexa C la teza de doctorat) care au operaționalizat variabila criteriu (indicatorul sintetic al capabilității manageriale) în studiul anterior. Aferent fiecărui item al versiunii adăugite a SECMB respondenții au avut la dispoziție o scală Likert cu 5 trepte, începând cu 1 (deloc) și până la 5 (în foarte mare măsură), pentru a indica măsura în care ofițerul evaluat se manifesta în maniera exemplificată în enunțul respectiv.

*Măsurarea personalității.* Măsurarea obiectivă a variabilelor de personalitate a fost realizată cu ajutorul Inventarului de Personalitate California 260, instrument a cărui valoare prognostică în domeniul managerial este dovedită (Hogan & Tett, 2002), și a unui inventar destinat stabilirii tipului psihologic. *Inventarul Tipului Psihologic (ITP)* este un instrument de evaluare a personalității similar cu Indicatorul Tipologic Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator [MBTI]), bazat pe platforma conceptuală elaborată de K. Briggs și I. Briggs Myers, vizând patru dimensiuni bipolare (scale): (1) *introversie-extraversie*, (2) *senzorialitate-intuiție*, (3) *gândire-afectivitate* și (4)

*judecată-percepție*. Aceste scale, care cuprind în total 93 itemi cu câte două variante de răspuns, permit determinarea preferințelor în ceea ce privește stilul de viață, stilul de asimilare și prelucrare a informațiilor, stilul de a lua decizii, stilul de interacțiune și evidențiază 16 structuri tipologice.

*Măsurarea aptitudinilor cognitive*. Nivelul de dezvoltare a aptitudinilor cognitive a fost estimat cu ajutorul Testului de eficiență intelectuală BV9 și a testului Matrici Progressive Avansate.

## Rezultate

### *Identificarea tipurilor manageriale*

#### *Analiza factorială inversată*

Urmând o metodologie inspirată de Block (1971), York și John (1992), precum și de Robins et al. (1996), tipurile manageriale au fost identificate prin metoda analizei inversate a componentelor principale. Așadar, matricea datelor inițiale, care avea în componere expresia numerică a nivelului competențelor manageriale (identificatori coloane) pentru toți subiecții statistici (identificatori linii), a fost transpusă și apoi supusă unei analize în componentele principale (metoda Hotelling). În matricea modelului factorial obținută, saturația în componentele principale extrase (reprezentând, în fapt, tipurile reieșite) estimează gradul în care un profil individual de competență corespunde profilului prototip asociat fiecărui tip managerial identificat. O saturație mare sugerează că subiectul respectiv este tipic pentru categoria tipologică reprezentată de o componentă.

Analiza factorială a relevat o soluție adecvată cu patru componente care, prin cumulare, explică 89.39 % din varianță, valoare ce indică o reprezentare satisfăcătoare a setului original de date. Numărul componentelor principale de păstrat a fost determinat și prin examinarea reprezentării grafice (i.e., scree plot) a valorilor proprii (i.e., eigenvalue) pentru fiecare componentă posibil a fi extrasă. Criteriul grafic al lui Cattell a confirmat faptul că soluția cu 4 factori este potrivită. Pornind de la matricea structurii factoriale rezultată în urma rotirii oblice (aplicând prezumția că factorii extrași corelează între ei, nefiind independenți unul de celălalt) a componentelor prin metoda *direct oblimin*, la un delta egal cu zero, s-a constatat că cea de-a patra componentă este insignifiantă, fiind fundamentată doar pe datele obținute de la șapte subiecți. În consecință, pentru a micșora probabilitatea de a obține tipuri specifice doar eșantionului, s-a optat în favoarea simplității (i.e., clasificarea să conducă la un număr cât mai mic posibil de componente), în detrimentul acurateții (i.e., obținerea unui model suficient de adecvat eșantionului studiat). Astfel, au fost selectate doar trei componente, între care s-au înregistrat următoarele corelații:  $r = .09$  (între Componentele 1 și 2),  $r = .22$  (între Componentele 1 și 3) și  $r = .18$  (între Componentele 2 și 3).

#### *Încadrarea tipologică a subiecților cercetării*

Pentru a evidenția ponderea fiecărui tip managerial în cadrul eșantionului studiat, participanții au fost categorizați în conformitate cu două condiții alternative aplicate saturațiilor în componentele extrase, utilizate într-un context similar de Johnson et al. (1997). Un participant a fost inclus într-o anumită categorie dacă (a) a avut o saturație de .40 sau mai mare în componenta corespunzătoare tipului respectiv și mai mică de .30

la celelalte două componente sau (b) a avut o saturație de .50 sau mai mare la componenta asociată tipului respectiv, mai mică de .40 la celelalte componente și, adițional, dacă diferența dintre primele două saturații (în ordinea mărimii lor) a fost mai mare de .20. Aceste criterii de clasificare au permis repartizarea pe tipuri a 97 (64,6%) dintre participanții la studiu, astfel: 45 (46,4%) în *Tipul 1*, 36 (37,1%) în *Tipul 2* și 16 (16,5%) în *Tipul 3*.

### *Caracterul distinctiv al tipurilor manageriale*

Având în vedere filiera inductivă (i.e., analiza factorială a servit drept metodă de detectare a regularităților din structura relațiilor dintre variabile) prin care au fost descoperite tipurile manageriale, s-a pornit de la premisa că verificarea ipotezei statistice conform căreia categoriile rezultate au același vector mediu (ipoteza nulă) nu este o întreprindere lipsită de importanță.

Pentru a stabili dacă vectorii medii aferenți celor trei tipuri manageriale identificate sunt diferiți în mod semnificativ pentru toate cele 12 competențe manageriale, s-a recurs la o analiză multivariată a varianței (MANOVA 3 x 12), în care scorurile obținute la subscalele SECMB au constituit variabilele dependente, iar apartenența la unul dintre cele 3 tipuri a reprezentat factorul inter-subiecți (factorul de diferențiere). Competențele au fost obiectivate prin calcularea mediei punctajelor acordate la itemii din compunerea subscalei respective. MANOVA a evidențiat un efect principal semnificativ pentru categoria de apartenență, ceea ce denotă cu certitudine faptul că fiecare tip managerial reliefat este caracterizat printr-o dispoziție distinctă a valorilor modale obținute la subscalele SECMB.

### *Individualizarea tipurilor manageriale*

Natura tipurilor manageriale a fost conturată prin examinarea corelațiilor dintre saturațiile în componente și cotele specifice aferente subscalelor SECMB. O corelație pozitivă semnala că exemplarul prototip al categoriei obține scoruri mai mari la subscala în cauză. Corelația negativă, dimpotrivă, releva tendința subiecților reprezentativi pentru categoria respectivă de a înregistra scoruri mici. Valoarea nulă a corelației presupunea inexistența unei relații de asociere între gradul de apartenență la un tip managerial și nivelul competenței în chestiune.

În sprijinul interpretării acestor rezultate a fost derulată o analiză a factorilor principali aplicată scorurilor la subscalele SECMB, urmată de o rotație *direct oblimin*. Pe baza curbei saturațiilor (scree plot) a fost selectată o soluție cu doi factori etichetați astfel: *Tehnica organizării și conducerii activității structurii coordonate* și *Ambianța psihosocială a muncii*. Soluția bifactorială obținută corespunde dihotomiei performanță în sarcinile specifice postului-performanță contextuală (Borman & Motowidlo, 1993), consacrată de numeroase studii științifice (cf. Johnson, 2001).

Pentru individualizarea tipurilor manageriale reieșite au fost stabilite corelațiile dintre saturațiile în componente și subscalele SECMB. Cu unele excepții, corelațiile dintre tipurile manageriale și competențele saturate în același factor principal au același sens, pozitive sau negative. Scorul la subscalele SECMB era dependent de valorile răspunsurilor la itemii pe baza cărora au fost derivate cele 3 categorii de participanți la studiu, așa încât s-a impus determinarea tipurilor manageriale și din punct de vedere al atributelor psihologice, calculând corelațiile dintre saturațiile în componente și rezultatele măsurării aptitudinilor cognitive și variabilelor de personalitate. Prin această analiză corelațională s-a urmărit obținerea unor rezultate mai consistente, care să

întregească individualizarea tipurilor manageriale extrase. Cu alte cuvinte, definirea unui tip derivat pe baza configurației competențelor manageriale câștigă în profunzime dacă este pus în corespondență cu profilul aptitudinal și de personalitate al celor care îl exemplifică.

*Tipul 1.* Sintetizând, setul de atribute psihologice specifice acestui tip managerial concordă în linii mari cu profilul de competențe evidențiat prin intermediul SECMB. Ansamblul corelațiilor obținute indică faptul că șefii de Tipul 1 sunt persoane care gândesc întemeiat, rațional, cu abilități cantitative și analitice, orientate către acțiune, cu dorință puternică de reușită, metodice, competente în general, însă relativ inabile în privința relațiilor interpersonale și interacțiunii sociale. Acest gen de manageri pare să corespundă specimenului “technocrat”, cu competență tehnică superioară și orientare către rezultate, dar mai puțin interes acordat planului interpersonal, informal. În acord cu diferențierea consacrată de studiile care au abordat problematica conducerii, între orientarea către sarcini și orientarea către oameni (cf. Schein, 1980), exponenții acestui tip managerial pot fi denumiți *Tehnicienii Distanți*.

*Tipul 2.* Șefii de Tipul 2 s-au afirmat drept adepți ai amiabilității și ai dezvoltării de relații armonioase cu cei din anturajul lor profesional, demonstrând responsabilitate și preocupare față de sentimentele celor din jur, precum și capacitatea de a folosi aceste abilități în rezolvarea problemelor și gestionarea situațiilor conflictuale. Raportat la celelalte tipuri, aceștia sunt mai puțin capabili de a organiza și conduce activitatea din domeniul de responsabilitate, nu comunică tocmai eficient, nu sunt tenace și nici nu abordează sistematic problemele. De asemenea, sunt susceptibili de a avea un grad mai scăzut de calificare profesională și de eficiență în actul de conducere comparativ cu alți omologi. Caracteristicile Tipului 2 sunt mai dificil de exprimat condensat într-o singură etichetă, atributele distinctive fiind lipsa ambiției necesare și a unei motivații puternice, docilitatea, dominanța scăzută și sensibilitatea interpersonală. Apelativul *Banalii Amiabili* este în măsură să identifice sintetic și relativ elocvent reprezentanții acestui tip managerial.

*Tipul 3.* Multe dintre caracteristicile Tipului 3 intră sub incidența factorului Supervizare/Conducere evidențiat de Campbell, McCloy, Oppler și Sager (1993), care circumscrie comportamentele îndreptate în direcția influențării performanței subordonaților prin interacțiune nemijlocită, prestigiu și considerație. Intensitatea relației de asociere cu aspectele subsumate competenței psihosociale indică faptul că șefii de Tipul 3 pot primi titulatura de *Influenți Afabili*. Este notabil faptul că apartenența la această categorie de manageri s-a corelat semnificativ statistic cu variabila sex. Ocupantele funcțiilor de conducere sunt mai susceptibile de a exemplifica Tipul 3 de manager decât bărbații. De altfel, aceasta a fost și singura variabilă demografică ce a putut fi relaționată semnificativ cu saturațiile în componente.

#### *Capabilitatea managerială a tipurilor identificate*

Deși subscalele SECMB au asigurat un nivel rezonabil de specificitate în obiectivarea competenței manageriale, preocuparea cu privire impresia de ansamblu produsă de prestația reprezentanților fiecăruia dintre tipurile de conducători identificate este justificată nu numai din perspectivă teoretică, ci și practică. Efectuarea unei analize de varianță (one-way ANOVA) ce a utilizat indicatorul sintetic al capabilității manageriale (i.e., punctajul obținut la subscala Competență globală) în calitate de

variabilă dependentă și apartenența la un tip drept factor de diferențiere între subiecți a arătat că cele 3 componente extrase au un caracter distinctiv semnificativ din punct de vedere statistic. Un test *post hoc* (Tukey HSD) a arătat că exponenții Tipului 1 nu diferă semnificativ de șefii care aparțin Tipului 3, precum și faptul că Tipului 2 îi este atribuită o capacitate managerială semnificativ mai redusă comparativ cu a celorlalte două tipuri. Așadar, potrivit rezultatelor obținute, doar două tipuri de manageri (Tipul 1 și Tipul 3), fiecare cu o structură distinctă de competențe manageriale, sunt percepute ca fiind aproximativ echivalente în privința iscusinței în exercitarea atribuțiilor specifice unei funcții de conducere la nivel operațional și tactic. Nu trebuie însă interpretat că toți șefii de Tipul 1 și Tipul 3 sunt performanți, ci doar că, îndeobște, sunt apreciați ca fiind mai capabili decât reprezentanții Tipului 2.

### *Discrepanțele între sursele de informații cu caracter evaluativ*

Răspunsurile provenite de la fiecare din cele 3 categorii de evaluatori (i.e., șefii ierarhici, omologii și subordonații personalului de conducere evaluat) au fost supuse la rândul lor analizei factoriale inversate pentru a verifica în ce măsură sunt evidențiabile aceleași tipuri manageriale. Cu toate că există diferențe nete între categoriile de evaluatori relativ la valorile coeficienților de corelație dintre saturațiile în componentele principale identificate și scorurile subscalelor SECMB, tiparele generale au fost oarecum similare, mai ales în privința competențelor distinctive, care servesc pentru individualizarea tipurilor manageriale.

Unele competențe nu sunt distinctive pentru toate categoriile de evaluatori. De exemplu, Cunoașterea organizației/situației operative și Comunicarea diferențiau tipurile manageriale doar în situația evaluării de către șefii ierarhici. La fel, Gestionarea stresului/conflictelor, precum și Autocontrolul și încrederea în sine, au fost considerate mult mai importante de către subordonați pentru delimitarea tipurilor manageriale față de șefii ierarhici sau omologi. O diferență interesantă între categoriile de respondenți se observă de pildă în privința subscalei Cunoașterea organizației/situației operative. La superiorii ierarhici, scorurile s-au corelat pozitiv cu saturațiile în componente ale Tipului 1 dar nu și cu cele ale Tipului 3. Pentru subordonați însă, situația s-a inversat, ceea ce poate să denote că în cazul lor au precumpănit inabilitățile în plan interpersonal ale șefului de Tip 1, în detrimentul bunei sale pregătiri profesionale.

Având în vedere intensitatea și semnul corelațiilor, superiorii ierarhici au făcut aprecieri mai negative asupra Tipului 2 spre deosebire de omologi și subordonați. Totodată, față de șefi și omologi, subordonații au fost mai critici față de Tipul 1 și mai indulgenți cu Tipul 3. Contrar concluziei desprinse ca urmare a agregării datelor provenite de la toate categoriile de evaluatori, subordonații nu au considerat că șefii de Tip 1 și 3 sunt la fel de capabili de performanță managerială înaltă. Astfel, judecând după valorile mediilor și ale abaterilor standard în ceea ce privește indicele global de competență, subordonații au acordat punctaje semnificativ mai mari exponenților Tipului 3 comparativ cu cei ai Tipului 1 sau Tipului 2.

## Concluzii și aprecieri finale

### *Tipurile manageriale*

Studiul 3 prezintă argumente în favoarea existenței a trei tipuri de manageri în rândul personalului aflat la conducerea birourilor și serviciilor din cadrul structurilor de ordine și siguranță publică. Fiecare tip managerial poate fi conceptualizat ca o categorie



taxonomică în care profilurile de competențe profesionale ale reprezentanților acesteia exemplifică în diferite grade același profil prototip. O mare parte din eșantion (64.6%) a putut fi clasificată în cele trei tipuri, restul ilustrând o combinație în proporții diferite a acestora. Tipurile identificate s-au dovedit a fi relativ generale și împărțite de toate categoriile de evaluatori (i.e., șefi, omologi sau subordonați), deși au existat și unele deosebiri pregnante.

Demn de remarcat este faptul că în viziunea omologilor și a șefilor ierarhici, în ansamblu, Tehnicienii Distanți și Influenții Afabili sunt aproximativ la fel de eficienți. În schimb, subordonații i-au apreciat pe cei din urmă ca fiind mai performanți. Potrivit superiorilor ierarhici, reprezentanții Tipului 1 se remarcă prin cunoașterea organizației și a situației operative, oportunitatea și operativitatea deciziilor, capacitatea de comunicare, însă, prin prisma evaluărilor din partea subordonaților, nivelul acestor competențe nu se relaționează sau era asociat negativ cu tipul managerial în chestiune. Dacă genurile manageriale ar fi fost specificate doar pe baza părerilor subordonaților, Tipul 1 ar fi fost taxat ca inadecvat atât sub aspect tehnic, cât și psihosocial.

Atunci când rezultatele se bazează pe centralizarea răspunsurilor de la toate categoriile de evaluatori, Tehnicienii Distanți și Influenții Afabili nu se deosebesc semnificativ în privința capabilității manageriale percepute, cu toate că profilurile lor de competențe erau categoric diferite. Această constatare vine în sprijinul ipotezei potrivit căreia nu există doar o singură modalitate prin care se poate asigura eficiența și calitatea actului de conducere. Diferențele dintre tipurile manageriale în privința competenței de ansamblu a exponenților lor este posibil să se datoreze gradului diferit de Angajament organizațional, de vreme ce, pentru ambele caracteristici, corelațiile au fost după același tipar (i.e., valori ale corelației mari pentru Tipul 1, mici pentru Tipul 2 și mari pentru Tipul 3). Altfel spus, pesemne că managerii cu o puternică motivație intrinsecă au tendința să producă rezultate pozitive în procesul de conducere oricare ar fi gradul de dezvoltare a celorlalte competențe manageriale.

### *Implicații*

În cadrul acestei secțiuni sunt precizate o serie de implicații teoretice și practice ale Studiului 3, respectiv chestiuni legate de adecvarea tipurilor la contextul situațional, teorii implicite ale performanței, examinarea diferențelor de gen și predicția performanțelor profesionale.

## CONCLUZII GENERALE ȘI PREFIGURĂRI

Pentru elaborarea eșafodajului teoretico-metodologic al demersului științific redat în teza de doctorat, în urma unei ample investigații bibliografice, au fost trecute în revistă două abordări personologice de referință în studierea fenomenului conducerii, cu implicații prognostice în raport cu prestația în ipostaza de conducător (o modelare neopersonologică integratoare și perspectiva conducerii defectuoase sau comportamentului de conducere disfuncțional), gama predictorilor performanței în funcții de conducere, aspectele problematice aferente măsurării personalității în scop predictiv și cadrul conceptual al modelării competenței profesionale.

Investigația întreprinsă a fost preponderent exploratorie și a constat într-o suită de 3 studii (aflate în raport de filiație) realizate pe eșantioane independente.

Primul studiu a fost destinat modelării competenței manageriale din perspectivă emică, mai precis sondării și obiectivării într-o manieră sintetică (prin intermediul unei

hărți conceptuale) a teoriilor implicite referitoare la competențele pe care le presupune conducerea exemplară a structurilor organizatorice de nivel birou și serviciu, deținute de persoane avizate (presupuse a avea o imagine coerentă și realistă cu privire la acest aspect), prin intermediul analizei de conținut asupra datelor narative obținute cu ajutorul unor interviuri exploratorii. Preambulul teoretic al studiului conține delimitări conceptuale și considerații metodologice privind abordarea emică ca perspectivă de studiu, teoriile implicite despre exercitarea actului de conducere și tehnica analizei de conținut calitative.

Atingerea obiectivului acestei prime faze a presupus extragerea și sistematizarea treptată și inductivă a ideilor și noțiunilor enunțate, apelând la aparatul metodologic al analizei de conținut calitative, urmată finalmente de înfățișarea sistemului de categorii rezultat sub forma unei rețele conceptuale care înglobează 12 competențe manageriale supraordonate (Receptivitate, Comunicare, Intraprenariat, Credibilitate, Dezvoltarea și motivarea subalternilor, Cunoașterea organizației/situației operative, Îndrumare și coordonare, Gestionarea stresului/conflictelor, Sociabilitate și influențare, Angajament organizațional, Autocontrol și încredere în sine, respectiv Adoptarea deciziilor) și 32 subdiviziuni ale acestora, ce reflectă rezumativ notele definițiilor ale concepțiilor explorate. Prin obiectivul asumat și metodologia urmată, demersul întreprins se încadrează în paradigmele epistemologiei fenomenologice (care accentuează rolul experienței subiective în cunoașterea unui fenomen) și întemeierii empirice a unei teorii ("grounded theory").

Harta conceptuală rezultată oferă o privire de ansamblu asupra tezelor teoriilor implicite sau a ideilor principale ale concepțiilor obiectivate (dezvoltate în relațiile a 45 de persoane-resursă), referitoare la competențele manageriale necesare unui șef de birou/serviciu capabil, în măsură să-i asigure perspectiva unei conduceri eficiente.

Deși s-a intenționat o conceptualizare întemeiată empiric și tipică domeniului sau contextului socio-cultural al ordinii și siguranței publice, se învederează unele analogii cu modelul celor 10 competențe manageriale cruciale pentru șefii unităților de poliție americane, indicat (în preambulul teoretic) drept unul dintre precedentele notabile din această arie ocupațională. Astfel, în considerarea "corespondențelor", se pare că cerințele privind credibilitatea, comunicarea, îndrumarea și coordonarea, dezvoltarea și motivarea subalternilor, respectiv sociabilitatea și influențarea/negocierea, transcend granițele culturale. Pe de altă parte, analizând deosebirile rezultă, de pildă, că în mediul autohton nu se pune mare preț pe gândirea prospectivă, fapt ce, la modul speculativ, ar putea fi atribuit etosului instituțional sau chiar național românesc (în sensul că, spre deosebire de americani, românii denotă un deficit de atitudine prospectivă la scara socială și individuală). Dacă la polițiștii americani care ocupă poziții manageriale, se pune accentul pe cultivarea unei viziuni prospective, de anticipare a riscurilor și oportunităților, la omologii lor români s-ar zice că predomină abordarea reactivă, mai degrabă problematizantă.

Al doilea studiu și-a propus testarea capacității cadrului competențelor manageriale, alcătuit în faza precedentă, de a servi drept bază pentru formularea de predicții cu privire la performanțele profesionale individuale ale conducătorilor structurilor operative de ordine și siguranță publică organizate la nivel birou și serviciu.

Preliminariile teoretico-explicative ale studiului au fost consacrate procedurii de evaluare a performanțelor profesionale și conduitei individuale prin utilizarea surselor multiple (integrarea multiplelor perspective oferite de subordonații, omologii și superiorii persoanei supusă evaluării). În acest sens, au fost expuse o serie de aspecte teoretice și metodologice semnificative legate de fidelitatea, validitatea și potențialele erori sistematice aferente evaluării, diferențierea perspectivelor evaluative, precum și

generalități privind validarea modelelor competenței și elaborarea instrumentelor de feedback multisursă (bunăoară, noțiuni generale privitoare la validitatea de conținut și de criteriu, dar și considerații de ordin metodologic în legătură cu examinarea fidelității interevaluatori).

Valențele prognostice ale modelării realizate au fost examinate prin transpunerea sa într-un instrument destinat evaluării prin apelul la surse multiple, cunoscut și sub denumirea de feedback multisursă sau 360 de grade (Scala de Evaluare a Competențelor Manageriale de Bază - SECMB), urmată de o analiză a relației directe dintre nivelul competențelor relevant cu ajutorul acestuia și o operaționalizare independentă a potențialului profesional al subiecților cercetării. SECMB a fost conceput să colecteze și integreze informații cu caracter evaluativ din surse multiple (i.e., tipuri diferite de evaluatori), cuantificând percepțiile asupra competenței manageriale la nivel de ansamblu (printr-o cotă globală), cât și a celor 12 competențe subiacente (prin calcularea unor cote specifice) reieșite în urma modelării acestui construct. Problema validării cadrului competențelor manageriale a fost definită operațional prin intermediul a 7 ipoteze aferente întrebărilor cercetării, care au fost supuse verificării cu mijloacele specifice inferenței statistice.

Precizia cu care SECMB măsoară competențele manageriale a fost verificată prin determinarea fidelității intra și interevaluatori. Instrumentul în ansamblu, dar și fiecare din subscalele sale, au prezentat o fidelitate corespunzătoare, ceea ce constituie o premisă favorabilă pentru validitatea lor. Subscalele care operaționalizează cele 12 competențe manageriale denotă o consistență internă ridicată pentru toate categoriile de evaluatori, excepție făcând autoevaluările. Totuși, fidelitatea intraevaluator globală (i.e., consistența internă determinată pe baza tuturor răspunsurilor, indiferent de sursa de proveniență) pentru fiecare subscală depășește valorile considerate de referință (i.e., coeficienți  $\alpha$  mai mari de .70 pentru instrumentele aflate în fazele timpurii ale dezvoltării). Fidelitatea interevaluatori s-a dovedit a fi mai mare atunci când s-au utilizat indicatori statistici care nu aveau la bază ideea de asociere dintre două variabile și, ca atare, puteau fi afectați de restrângerea împrăștierii datelor (conform așteptărilor, valorile coeficienților Pearson și intraclasă [ICC] au fost semnificativ mai scăzute decât ale indicatorului statistic  $r^*_{wg(j)}$ ). Rezultatele referitoare la gradul de consens între categoriile de evaluatori s-au diferențiat, de asemenea, în funcție de procedeele și modelele de analiză statistică folosite. Astfel, era previzibilă evidențierea unui consens mai scăzut între categoriile de evaluatori față de cel din interiorul acestora în condițiile recurgerii la tehnici statistice care au la bază gradul de covarianță dintre două variabile. Cu excepția diadei șefi-omologi, datele obținute au sprijinit această presuposiție. O cauză posibilă este fenomenul de distorsionare sistematică a răspunsurilor ca efect al indulgenței, manifestat prin utilizarea preponderentă a jumătății superioare a scalei de evaluare. Restrângerea intervalului de variație a fost suficient de pronunțată încât să se răsfrângă asupra indicatorilor statistici corelaționali prin atenuarea similarității intergrup a evaluărilor.

S-au obținut totodată argumente concludente în sprijinul validității de conținut a modelării competenței manageriale. Apelarea la procedura „retroversiunii” a oferit o garanție pentru prezența în cadrul modelului final a indicatorilor comportamentali care asigură cea mai adecvată exemplificare a competențelor.

Un obiectiv major l-a constituit examinarea datelor care servesc la demonstrarea validității de criteriu, cu atât mai mult cu cât. periplul prin literatura de specialitate a relevat existența unui număr redus de studii care și-au propus să verifice capacitatea modelărilor competenței manageriale de a facilita sau permite predicția succesului profesional în posturi de conducere din domeniul ordinii și siguranței publice. Dovezile

referitoare la valoarea prognostică a modelului conceptual în predicția capacității manageriale sunt însă oarecum ambigue. Chiar dacă s-au constatat corelații pozitive între nivelul competențelor din componerea modelului și indicatorul sintetic al capacității manageriale, doar jumătate dintre acestea au fost semnificative din punct de vedere statistic (competențele Receptivitate, Comunicare, Cunoașterea organizației/situației operative, Gestionarea stresului/conflictelor, Angajamentul organizațional și Adoptarea deciziilor). Așadar, chiar dacă toate cele 12 competențe sunt absolut necesare și importante pentru exercitarea funcțiilor de conducere vizate, se pare că în eșantionul cercetării doar 6 înlesnesc depistarea șefilor susceptibili de calități manageriale deosebite.

Examinarea relației dintre rezultatele prezentate într-o formă agregată pentru fiecare categorie de evaluatori și indicatorul sintetic al capacității manageriale, a prilejuit date parțial concordante cu relațiile prezumate și insuficient de edificatoare, care nu susțin pe de-a-ntregul validitatea relativă la criteriu.

În ultimă instanță, în absența unei conceptualizări confirmate factual asupra competenței manageriale, specifică eșalonului de conducere operațional și tactic din domeniul ordinii și siguranței publice, explorarea structurii subiacente a acestui construct s-a realizat cu ajutorul regresiei multiliniare prin metoda pașilor și a unei analize factoriale adiționale. Structura factorială conturată diferă față de configurația inițială a cadrului competențelor manageriale. Multe dintre cercetările anterioare pe aceeași temă au identificat competențe pe baza oportunității și importanței atribuite de experți, neglijând să investigheze ulterior, cu ajutorul inferenței statistice, relația lor efectivă cu performanța profesională.

Comarate cu indicatorii de fidelitate și validitate ai altor instrumente analoage menționate în literatura de specialitate, caracteristicile psihometrice ale SECMB sunt relativ apropiate. Cu toate acestea sunt binevenite cercetări ulterioare consacrate investigării cât mai aprofundate a parametrilor tehnici necesari pentru aprecierea comportării în exploatare și, după caz, pentru optimizarea instrumentului. De exemplu, o cerință imediată a determinării mai exacte a fidelității SECMB o constituie readministrarea după un interval de timp rezonabil în vederea aplicării metodei test-retest pentru a cunoaște stabilitatea cu care măsoară competențele manageriale. De asemenea, valorile consistenței interne pentru utilizarea în scop de autoevaluare suportă ameliorare.

Pe de altă parte, utilizarea unor eșantioane mai mari și mai reprezentative este aptă să adâncească cunoașterea privind fidelitatea intra și intercategoriilor de evaluatori, precum și explorarea structurii factoriale a modelului de conceptualizare a competenței manageriale. În contextul creșterii interesului și a receptivității din partea ocupanților funcțiilor de conducere pentru evaluarea 360 de grade, este necesară validarea încrucișată a cadrului competențelor manageriale avansat, pentru a determina potențialul de generalizare al acestuia la nivelul altor eșaloane manageriale sau ierarhice.

Valoarea predictivă a modelului conceptual, respectiv capacitatea acestuia de gira prognoze asupra persoanelor supuse evaluării, necesită dovezi suplimentare cu atât mai mult cu cât, ținând seama de constatările și concluziile prezentului studiu, unele îndoieli sunt justificate. Validitatea de construct trebuie supusă unei reexaminări care să presupună culegerea de noi date, de la eșantioane mai mari și mai diversificate, pentru a putea trage concluzii teoretice generale. În scopul investigării validității discriminante ar fi oportună compararea acestui model specific funcțiilor de conducere din domeniul ordinii și siguranței publice cu modele generice, de uz general, destinate conceptualizării competenței manageriale.

Un neajuns important derivă din inconsistența criteriului folosit pentru validarea cadrului competențelor manageriale. Mai precis, capabilitatea managerială a fost obiectivată printr-o scală de evaluare compusă doar din 13 itemi, deși au fost urmate unele prescripții metodologice disponibile în literatura de specialitate (au fost replicate practici presupus pozitive). Această insuficiență face necesară aprofundarea validității de criteriu având ca referință un ansamblu compozit de indicatori ai aptitudinii de conducere (care să includă indicatori obiectivi și subiectivi de evaluare).

Totuși, rezultatele statistice ale validării SECMB au îndreptățit (prilejuind așadar cel de-al treilea studiu) utilizarea instrumentului de evaluare dezvoltat anterior pentru identificarea profilurilor prototipice de competență managerială (altfel spus, pentru depistarea tipologiei conducătorilor prin prisma competențelor manageriale deținute de aceștia) existente la nivel operațional și tactic în domeniul ordinii și siguranței publice, recurgând la tehnica analizei factoriale inversate.

Pentru fundamentarea teoretică a studiului au fost aduse argumente selectate din literatura de specialitate relativ la perspectiva tipologică de studiere a performanței în funcții de conducere (inclusiv rațiunea acestui tip de abordare) și la metodologia identificării de tipologii.

În eșantionul supus investigației au fost "izolate" trei tipuri manageriale, încadrarea tipologică a subiecților cercetării relevând următoarea repartitie: 46,4% - Tipul 1, 37,1% - Tipul 2 și 16,5% - Tipul 3. Natura tipurilor manageriale a fost conturată prin examinarea corelațiilor dintre saturațiile în componente și cotele specifice aferente subscalelor SECMB. O corelație pozitivă semnala că exemplarul prototip al categoriei obține scoruri mai mari la subscala cu pricina. Pentru individualizarea tipurilor manageriale reieșite au fost stabilite corelațiile dintre saturațiile în componente și subscalele SECMB, respectiv rezultatele măsurării aptitudinilor cognitive și variabilelor de personalitate (s-a considerat că definirea unui tip derivat pe baza configurației competențelor manageriale câștigă în acuratețe dacă este pus în corespondență cu profilul aptitudinal și de personalitate al celor care îl exemplifică). Caracterul distinctiv al tipurilor manageriale a primit suport statistic. Potrivit particularităților evidențiate categoriile taxonomice respective au fost supranumite Tehnicienii Distanți (Tipul 1), Banalii Amiabili (Tipul 2) și Influenți Afabili (Tipul 3).

Răspunsurile provenite de la fiecare din cele 3 categorii de evaluatori (i.e., șefii ierarhici, omologii și subordonații personalului de conducere evaluat) au fost supuse la rândul lor analizei factoriale inversate pentru a verifica în ce măsură sunt evidențiabile aceleași tipuri manageriale. Cu toate că există diferențe nete între categoriile de evaluatori în privința valorii coeficienților de corelație dintre saturațiile în componentele principale identificate și scorurile subscalelor SECMB, tiparele generale au fost oarecum similare, mai ales în privința competențelor distinctive (care servesc pentru individualizarea tipurilor manageriale). Așadar, tipurile identificate s-au dovedit a fi relativ generale și împărtășite de toate categoriile de evaluatori (i.e., șefi, omologi sau subordonați).

Demersul de reliefare a tipologiei manageriale prezintă o serie de implicații teoretice și practice care vizează adecvarea tipurilor la contextul situațional, teoriile implicite ale performanței, examinarea diferențelor de gen și, nu în ultimul rând, predicția performanțelor profesionale.

În fine, principalele contribuții rezultate în urma investigației care face obiectul prezentei teze de doctorat constau în (1) sistematizarea teoretică a cunoștințelor aferente temei predicției performanței în funcții de conducere, cu particularizări privitoare la sectorul ordinii și siguranței publice, ce reflectă caracterul cumulativ și stadiul actual al cunoașterii științifice în acest domeniu, (2) asamblarea și implementarea unui aparat

metodologic complex și cu valențe euristice, care îmbină metode calitative și cantitative, menit să confere acuratețe proceselor de modelare a competenței manageriale, de operaționalizare și validare a sistemului de competențe astfel rezultat, precum și de identificare a tipologiei manageriale definite pe baza acestuia, (3) fundamentarea și stabilirea setului de competențe manageriale cheie necesare conducătorilor (cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor și atitudinilor pe care trebuie să le dețină, respectiv să le adopte) de structuri operative de ordine și siguranță publică la nivel operațional și tactic (sau, generic spus, precizarea lucrurilor pe care șefii structurilor în chestiune trebuie să le știe și pe care să fie capabili să le realizeze pentru a fi susceptibili de performanțe superioare), (4) elaborarea și validarea unui instrument de feedback 360 de grade (recte SECMB), destinat evaluării prin apelul la surse multiple a personalului de conducere care activează pe palierul sus-menționat, și nu în ultimul rând în (5) reliefa și individualizarea tipologiei manageriale (profilurilor prototipice de competență managerială) existente la acest eșalon.

Agenda investigativ-științifică deschisă în atare împrejurări, urmărește continuarea eforturilor de perfecționare și validare a SECMB, aplicațiile scontate vizând sfera selecției și dezvoltării carierei personalului de conducere din domeniul ordinii și siguranței publice.

#### BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- American Psychiatric Association (2003). *DSM-IV-TR Manual de diagnostic și statistică a tulburărilor mentale*. Ediția a IV-a revizuită. București: Asociația Psihiatrilor Liberi din România.
- Arthur, W. Jr., Woehr, D.J., & Graziano, W. (2001). Personality testing in employment settings: Problems and issues in the application of typical selection practices. *Personnel Review*, 30, 657-677.
- Baker, T.E. (2002). *Effective police leadership: Moving beyond management*. Flushing, NY: Looseleaf Law Publications.
- Block, J. (1971) *Lives through time*. Berkeley, CA: Bancroft.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Borman, W.C. (1997). 360 degree ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7, 299-315.
- Brutus, S., Fleenor, J.W., & London, M. (1998). Elements of effective 360-degree feedback. In W. W. Tornow & M. London (Eds.), *Maximizing the value of 360-degree feedback* (pp. 11-27). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Employee Selection*. New York: Jossey-Bass.
- Center for Creative Leadership [CCL]. (2002). *Benchmarks Facilitators Manual*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cicchetti, D.V. (1994). Guidelines, criteria, and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology. *Psychological Assessment*, 6, 284-290.

- Conway, J.M., & Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance, 70*, 331-360.
- Conway, J.M., Lombardo, K., & Sanders, K.C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance, 14*, 267-303.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fleiss, J.L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin, 76*, 378-382.
- Fletcher, C., & Baldry, C. (1999). Multi-source feedback systems: A research perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 149-193). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glasscock, B.D. (2001). President's message: IACP's leadership development initiative. *The Police Chief, 68*, 6.
- Harris, M.M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology, 41*, 43-62.
- Hogan, R., & Tett, R. (2002). Leadership assessment. In R. Fernandez-Ballesteros (Ed.). *The encyclopedia of psychological assessment* (pp. 548-553). London: Sage.
- Holt, K.E., & Hazucha J.F. (1991). *Management Skills Profile technical summary*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.
- Hruschka, D.J., Schwartz, D., St John, D.C., Picone-Decaro, E., Jenkins, R.A., & Carey, J.W. (2004). Reliability in coding open-ended data: Lessons learned from HIV behavioral research. *Field Methods, 16*, 307-331.
- Johnson, J.W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 984-996.
- Johnson, J.W., Schneider, R.J., & Oswald, F.L. (1997). Toward a taxonomy of managerial performance profiles. *Human Performance, 10*, 227- 250.
- LeBreton, J.M., Burgess, J.R.D., Kaiser, R.B., Atchley, E.K., & James, L.R. (2003). The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational Research Methods, 6*, 80-128.
- Lepsinger, R., & Lucia, A.D. (1997). *The art and science of 360-degree feedback*. San Francisco: Jossey-Bass, Pfeiffer.
- Leslie, J.B., & Flenor, J.W. (1998). *Feedback to managers: A review and comparison of multi-rater instruments for management development* (3rd ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lindell, M.K., Brandt, C.J., & Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement, 23*, 127-135.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research, 2*, 1-28. Accesat online la data de 18 decembrie 2007, la adresa: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>.
- Mayring, P. (2003). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Social Research*. Online Journal, 1(2). Accesat online la

- data de 18 decembrie 2007, la adresa: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Miller, J.S., & Cardy, R.L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: Rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 609-626.
- Neculau, A. (1977). *Liderii în dinamica grupurilor*. București: Editura Științifică.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Radu, I., Iluț, P., & Matei, L. (1994). *Psihologie socială*. Cluj-Napoca: Editura Exe.
- Robins, R.W., John, O.P., Caspi, A., Moffitt, T.E., & Stouthamer-Loeber, M. (1996). Resilient, overcontrolled and undercontrolled boys: Three replicable personality types. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 157-171.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 28-37.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Tabachnick, B.O., & Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins College Publishers.
- Van Velsor, E., Leslie, J.B., & Fleenor, J.W. (1997). *Choosing 360: A guide to evaluating multi-rater feedback instruments for management development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., & Schmidt, F.L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L., & Ones, D.S. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345-354.
- Waldman, D.A., Atwater, L.E., & Antonioni, D. (1998). Has 360-degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, 12, 86-94.
- Weiss, C. (2004). *Police leadership competencies: A multi-rater validation study*. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, San Diego, CA.
- York, K.L., & John, O.P. (1992). The four faces of Eve: A typological analysis of women's personality at midlife. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 494-508.
- Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.