

Profiluri Prototip de Performanță Managerială

Bogdan Stoian¹

Centrul de Psihosociologie, Ministerul Administrației și Internelor

Abstract

This study examines empirically distinct types of police managers. In an application of the typological methodology the present work investigates the performance profiles of police managers according to the similarity of their configurations. This research was exploratory and no formal hypotheses as to the number and nature of the types that will emerge were advanced. A total of 150 police officers occupying managerial positions from a variety of organizational levels participated in a combined psychological and managerial assessment program. Through inverse factor analysis the participants of this study were classified into three type categories: Aloof Technicians, Amiable Mediocres and Warmhearted Influents. The nature of these prototypical profiles was determined by examining the correlations between participants' component loadings and scores on managerial performance, personality and mental ability variables. Implications addressing predictor-performance relations, implicit theories of performance, gender differences and relative effectiveness of each type in different situations were discussed.

Keywords: *typological methodology, inverse factor analysis, managerial performance*

Résumé

Cette étude examine dans une manière scientifique les types différents des officiers supérieurs de la police. En appliquant la méthodologie de la typologie, sont analysés des profils de performance des officiers supérieurs de la police, à partir de la similitude de leur conformation. L'enquête a été une nature exploratoire, pas avancé aucune hypothèse sur le nombre et la nature des types qui en résultera. Un total de 150 officiers de police qui a siégé au conseil d'administration de divers niveaux ont participé à un programme combiné de l'évaluation psychologique et de gestion. En utilisant une analyse factorielle inversée, les participants ont été classés en trois catégories: des Techniciens à distance, des Amiables trivials et des Influents affables. La nature de ces profils prototype a été spécifié par l'examen des corrélations entre la saturation dans le composants des participants et des résultats de mesure des variables que conceptualise la performance de gestion, leur personnalité et leurs aptitudes mentales. Ont été analysés les implications sur la relation prédicteur-performance, les théories implicites sur la performance, différences entre les sexes et l'efficacité relative de chaque type dans différentes situations.

Mots-clés: *la méthodologie des types, l'analyse factorielle inversée, la performance de gestion*

Rezumat

Acest studiu examinează științific tipuri distincte de polițiști cu funcții de conducere. Prin aplicarea metodologiei de tipologizare sunt analizate profilurile de performanță ale polițiștilor cu funcții de conducere, pornind de la similaritatea conformației acestora. Investigația a avut caracter de explorare, nefiind avansată nici o ipoteză referitoare la numărul și natura tipurilor ce vor rezulta. Un număr de 150 ofițeri de poliție ce ocupau funcții de conducere de diferite niveluri au participat la un program combinat de evaluare psihologică și managerială. Prin intermediul analizei factoriale inversate participanții la studiu au fost clasificați în trei categorii: Tehnicienii Distanți, Banali Amiabili și Influenți Afabili. Natura acestor profiluri prototip a fost specificată prin examinarea corelațiilor dintre saturațiile în componente ale participanților și rezultatele măsurării variabilelor ce operaționalizează performanța managerială, personalitatea și abilitățile mentale. Au

¹ Adresa de corespondență: bogdanstoian12@hotmail.com

fost analizate implicațiile privind relația predictor-performanță, teoriile implicite asupra performanței, diferențele de gen și eficiența relativă a fiecărui tip în diverse situații.

Cuvinte cheie: metodologia de tipologizare, analiza factorială inversată, performanță managerială

Introducere

Tipuri de manageri

O cauză importantă a interesului manifestat în mod susținut față de comportamentul de conducere ca arie de investigație științifică, dincolo de faptul evident că reprezintă unul din factorii decisivi ai creșterii eficienței și eficacității oricărei organizații (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005), rezidă în complexitatea acestuia care creează numeroase impedimente celor care urmăresc cunoașterea, reglarea și predicția lui. Printre aceste provocări se numără și identificarea unor grupaje (seturi, strategii, stiluri sau arhetipuri comportamentale) semnificative de comportamente, în funcție de care deținătorii funcțiilor de conducere să poată fi comparați, în vederea fundamentării și adoptării unor decizii cu privire la selecția, evaluarea sau pregătirea lor profesională.

Numărul și natura variabilelor considerate relevante pentru studiul comportamentului de conducere, relațiile dintre ele și validitatea structurii logic-explicative obținute sunt extrem de diverse, chiar în cadrul unor studii și cercetări realizate în aceeași paradigmă, astfel încât nu există un consens deplin în ceea ce privește teoriile și modelele conducerii (Hackman & Wageman, 2007).

Demersurile centrate pe variabile întreprinse în scopul cunoașterii structurii și conținutului performanței manageriale au aprofundat într-o oarecare măsură acest domeniu dar nu au clarificat satisfăcător modul în care dimensiunile componente sunt distinctiv configurate la diverse categorii de indivizi care exercită roluri de conducere.

Ca urmare, a apărut ca necesară o altă abordare investigativă, denumită *tipologică* (Block, 1971; York & John, 1992), menită să depisteze grupuri de indivizi care împărtășesc același ansamblu (cu alte cuvinte, configurație de puncte forte și vulnerabilități) de dimensiuni ale performanței profesionale. Așadar, abordarea tipologică, capabilă să identifice categoriile necesare și suficiente pentru organizarea profilurilor performanței manageriale potrivit asemănărilor și

deosebirilor dintre ele (Mumford, Zaccaro, Johnson, Diana, Gillbert, & Threfall, 2000), s-a impus drept o alternativă investigativă viabilă.

Literatura consacrată fenomenului conducerii abundă de tipuri manageriale și stiluri de conducere (pentru detalii vezi Zlate, 2007), majoritatea însă fără un fundament științific consistent, ceea ce le situează la nivel empiric și intuitiv. Printre cele mai proeminente tipologii sunt cele rezultate din studiile întreprinse de Podsakoff, Todor și Skov (1982), Quinn (1988), Quinn, Faerman, Thompson și McGrath (1990), Lord și Maher (1991), Bass și Avolio (1993), Kim și Yukl (1995), Hunt (1996), Yukl (1998), precum și Avolio, Bass și Jung (1999) (*apud* Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith, & Trevino, 2003). Prezentarea, eventual comparativă, a acestor tipologii, nu constituie scopul studiului de față, dar se impune precizarea că fiecare are meritele sale, în principal plauzibilitate teoretică.

În pofida faptului că rezultatele legate de eficiența unui tip sau altuia sunt deocamdată controversate, abordarea tipologică a comportamentului de conducere nu pare să-și fi epuizat valențele teoretice și aplicative.

Rațiunea abordării tipologice

Domeniul cunoașterii științifice admite două perspective extreme: *nomotetică* și *idiografică*. Demersurile nomotetice tind să descopere legi, mecanisme generale și abstracte, iar cele idiografice au ca obiect faptele concrete, singulare, irepetabile (Wallerstein, 2009).

Centrarea pe variabile a cunoașterii științifice a comportamentului de conducere este favorită prin faptul că divizează sistemele sau fenomenele complexe în dimensiuni mai mici și mai puțin complicate. Cu toate acestea, i se poate reproșa faptul că este generică, decontextualizată și prea reduționistă. De exemplu, personalitatea nu trebuie concepută în mod aditiv, prin simpla inventariere analitică a trăsăturilor unei persoane. Importantă este surprinderea configurației, a structurii, singura în măsură să permită o predicție valabilă (Radu, 2002). Analiza științifică axată pe cazuri este mai dependentă de context, se

focalizează pe funcționarea persoanei (sau a unei categorii de persoane) în integralitatea sa și poate releva specificul calitativ al acesteia. În schimb, îi lipsesc fidelitatea, specificitatea și poate fi prea idiografică în raport cu cerințele progresului științei (Krauss, 2008). Prin urmare, informația obținută din studiile centrate pe cazuri poate fi plină de înțelegeri dar nu poate fi credibilă din perspectivă științifică, obiectivă.

Meritul abordării tipologice este de apropiere a celor două strategii complementare, oferind în esență o modalitate convenabilă de a combina teoriile nomotetice fundamentate de studiile centrate de variabile, cu aplicațiile idiografice ale studiilor centrate pe persoane (Magnusson, 2001).

Scopul principal al abordării tipologice îl constituie identificarea unor clase (adică tipuri) de indivizi care au însușiri comune. Tehnicizând afirmația anterioară, acest gen de abordare urmărește să evidențieze zone din spațiul multivariat în care subiecții studiului se concentrează pe baza similarității caracteristicilor, constituind grupuri omogene cu semnificație statistică.

Se poate conchide, astfel, că tipologiile oferă un mod convenabil de a organiza sistematic multiplicitatea și pluridimensionalitatea realității obiective.

Metodologia tipologizării

Metodologia de revelare a tipologiilor se bazează pe metodele statistice multivariate (de pildă, analiza factorială Q, analiza cluster, scalarea multidimensională, analiza claselor latente), care au ca obiectiv principal reducerea numărului de variabile necesare pentru a reda structura datelor. Modelele multivariate de clasificare, de exemplu, sunt frecvent utilizate în constituirea și validarea nosologiilor psihiatrice (Waller & Meehl, 1998).

O metodă populară de decelare a tipologiilor este *analiza factorială inversată* sau *analiza factorială Q*. Analiza factorială Q determină relațiile și asemănările existente între un număr de subiecți, în sensul varianței comune pe o anumită temă (Iliescu, 2005). Această metodă se diferențiază de analiza factorială convențională (analiza factorială R) prin aceea că analizează matricea transpusă (cazurile sunt dispuse pe coloane iar variabilele pe linii) cu scopul descoperirii claselor latente de cazuri (Robins, John, Caspi, Moffitt & Stouthamer-Loeber, 1996; Iliescu, 2005).

Având în vedere obiectivul identificării de tipuri sau prototipuri de indivizi care răspund similar la un anumit set de stimuli sau situații, analiza factorială Q se aseamănă cu analiza de cluster. Spre deosebire de analiza de cluster, analiza factorială inversată nu presupune însă categorii care se exclud reciproc, indivizii asemănându-se (se află în relații de proximitate), în grade diferite, cu mai multe dintre prototipurile identificate. Fiecare subiect se poate raporta la celelalte grupuri, atât pe baza proximității cât și a valenței, adică a gradului în care subiectul este tipic pentru respectivul grup (Iliescu, 2005). În analiza de cluster, caracterizarea completă a fiecărui individ este zădărnicită, acesta fiind asimilat forțat caracteristicilor generale ale clasei din care face parte.

În concluzie, analiza factorială Q este prielnică situațiilor în care obiectivul investigației științifice îl constituie decelarea unei tipologii.

Obiectivele Studiului

Studiul de față și-a propus să *surprindă tipurile manageriale existente în domeniul ordinii și siguranței publice și să examineze obiectiv, cu mijloace statistice, natura acestora*. În acest scop, am optat pentru o abordare tipologică a domeniului performanței manageriale. Urmând procedeul definit de York și John (1992), Robins et al. (1996), precum și de Johnson, Schneider și Oswald (1997), am tratat clasele de profiluri similare ale performanței manageriale drept categorii tipologice, personalul de conducere investigat diferențiindu-se în funcție de gradul de concordanță cu exemplele prototip ale fiecărei categorii. Nu am aplicat presupunția excluderii reciproce a categoriilor, astfel că unii manageri pot fi reprezentativi pentru mai multe dintre acestea. Tipurile rezultate din similitudinea dintre subiecții studiului în ceea ce privește parametrii de performanță managerială au fost ulterior definite mai detaliat, prin decelarea unor caracteristici psihologice particulare întemeiată pe examinarea relațiilor de asociere dintre apartenența la o categorie și rezultatele măsurării obiective a abilităților cognitive și a trăsăturilor de personalitate.

În strictă concordanță cu accepția dată de Block (1971), adoptată și de York și John (1992), în prezentul text sintagma *tipuri manageriale* este utilizată pentru a desemna acele categorii de subiecți cu profiluri anologice

de performanță în funcții de conducere. Totuși, este cunoscut faptul că unii autori i-au atribuit termenului "tip" o altă semnificație. De exemplu, conceptualizarea lui Meehl (1992) este diferită de cea prezentă prin aceea că privește tipurile ca fiind clase distincte, nearbitrare, ce rezultă dintr-un mecanism cauzator subiacent. Meehl nu admite existența unor grade diferite de reprezentativitate pentru un anumit tip, categoriile tipologice fiind mutual exclusive în concepția sa. Este dificil de analizat comparativ adecvarea acestor două conceptualizări ale tipurilor, pentru că abordările în cauză răspund de fapt unor nevoi diferite (Schneider & Hough, 1995). Modul în care este utilizat termenul "tip" în studiul de față corespunde și definiției utilizate în cadrul lexicului comun: "totalitatea caracterelor distinctive fundamentale ale unui grup de indivizi de același fel".

Acest studiu și-a propus să răspundă dublului imperativ al relevanței practice și rigorii metodologice și a fost realizat în "contextul descoperirii"². Caracterul lui este exploratoriu și nu a fost formulată a priori nici o ipoteză referitoare la numărul și natura tipurilor rezultate. Nu a fost reperată nici o teorie unanim acceptată asupra tipurilor manageriale și nici suport cantitativ, obținut prin recursul la măsurare și experiment, pentru o astfel de ipoteză.

Metoda

Participanți

Subiecții cercetării au fost 150 de ofițeri (personal cu studii superioare) de poliție cu funcții de conducere, din structurile centrale și teritoriale ale Inspectoratului General al Poliției Române. Personalul de conducere inclus în studiu a participat la o sesiune de evaluare combinată, profesională și psihologică, ce a presupus în primul stadiu aprecierea performanței în funcții de conducere, utilizând surse multiple (șefi, omologi, subordonați), urmată de administrarea unor teste standardizate de aptitudini mentale și de personalitate.

Din datele demografice disponibile pentru întreg eșantionul a rezultat că subiecții sunt în majoritate bărbați (93,4%). Media de

vârstă a fost de 35,7 ani ($SD = 5.6$). În funcție de palierul ierarhic, personalul de conducere participant ocupa funcții de nivel tactic (șef serviciu; 38%) și operațional (șef birou și șef compartiment; 62%). La momentul participării, majoritatea subiecților îndeplineau atribuții de conducere de cel puțin patru ani (68%), iar 73% au raportat o vechime în funcțiile ocupate la momentul realizării studiului, de cel mult trei ani. Personalul de conducere din lotul supus analizei subordona nemijlocit o medie de 5 persoane ($SD = 7.4$).

Instrumente de măsură

Măsurarea performanței profesionale. Instrumentul de măsurare a performanței profesionale utilizat pentru a deriva tipurile de polițiști cu funcții de conducere a fost construit special pentru acest studiu, pornind de la taxonomia propusă de Sevy, Olson, McGuire, Fraser și Paajanen (1985).

Profilul Abilităților Manageriale (PAM) este un instrument alcătuit din 115 de itemi ce estimează, într-o manieră specifică și în bună măsură contextualizată, prin intermendiul a 19 dimensiuni ale performanței manageriale, eficiența exercitării unui rol de conducere în domeniul ordinii și siguranței publice. Denumirile și descrierea sumară a acestor 19 dimensiuni (scale) se găsesc în Tabelul 1.

PAM este utilizat pentru a obține evaluări ale performanței manageriale din surse multiple, independente, ceea ce îl include în categoria instrumentelor consacrate în literatura de specialitate sub denumirea de „feedback 360 de grade”. Evaluările sunt realizate de către șefi, omologi (în engleză *peer*) și subordonați ai persoanei focale. Respondenții au la dispoziție o scală Likert cu 5 trepte, începând cu 1 (*deloc*) și până la 5 (*în foarte mare măsură*), pentru a indica nivelul de dezvoltare a fiecărei dimensiuni la persoana focală.

Consistența internă a instrumentului pentru cele 19 scale variază între $\alpha = .77$ (Analiza cantitativă) și $\alpha = .92$ (Receptivitate) cu o mediană la valoarea $\alpha = .84$. În ceea ce privește fidelitatea inter-evaluator, s-au obținut pe baza unor grupuri de trei evaluatori, corelații cuprinse între .50 și .74 ($Mdn = .61$) pentru subordonați, și între .51 și .78 ($Mdn = .67$) pentru lucrătorii de același nivel ierarhic (omologi). Toți participanții la studiu au fost evaluați prin intermediul PAM.

² În ceea ce privește contextul desfășurării oricărei activități cognitive este valabilă distincția epistemologică între „contextul descoperirii” (modul în care este produsă cunoașterea) și „contextul justificării” (validarea cunoașterii).

Tabelul 1. Scalele Profilului Abilităților Manageriale (PAM)

<i>Nr. scalei</i>	<i>Denumirea scalei</i>	<i>Definirea dimensiunii</i>
1	Delegare și control	Distribuirea echitabilă și echilibrată a sarcinilor către subordonați, asigurarea resurselor și a autorității necesare, monitorizarea realizării obiectivelor, exercitarea controlului, acordarea de recompense și aplicarea de sancțiuni variate și graduale în raport cu realizările, respectiv deficiențele constatate;
2	Organizare și managementul timpului	Punerea în condiții funcționale spațio-temporale a resurselor disponibile astfel încât să se obțină o eficiență maximă, sistematizarea informației, conjugarea părților și integrarea lor în ansamblu, organizarea eficientă a timpului, respectarea termenelor;
3	Planificare	Stabilirea de scopuri, proiectarea și implementarea de strategii corespunzătoare pentru atingerea acestor scopuri, acuratețe în planificarea activității, spirit de prevedere în îndeplinirea atribuțiilor, previzionarea cerințelor, oportunităților și constrângerilor viitoare;
4	Coordonare	Coordonarea celor implicați în atingerea obiectivelor, înlăturarea obstacolelor din calea conlucrării lor, stabilirea priorităților și responsabilităților, stabilirea unor măsuri eficiente de acțiune;
5	Pregătire de specialitate	Expertiza tehnică în domeniul de responsabilitate, cunoașterea reglementărilor specifice activității curente, familiaritatea cu politicile și procedurile specifice organizației și domeniului de competență;
6	Analiza problemelor și adoptarea deciziei	Identificarea problemelor și descoperirea modalităților de soluționare necesare și posibile, corectitudinea și rapiditatea luării deciziilor în situații normale sau deosebite, realismul și obiectivitatea cântăririi argumentelor pro și contra în procesul decizional, asumarea riscului;
7	Informare	Transmiterea informațiilor relevante în mod oportun și operativ;
8	Analiza cantitativă	Extragerea de concluzii adecvate din datele numerice și aplicarea de tehnici de analiză cantitativă problemelor de management;
9	Automotivare	Disponibilități în aria energetică, spirit de inițiativă, activitate profesională asiduă și susținută pentru soluționarea problemelor, asumarea de responsabilități sporite, dorință permanentă de perfecționare profesională;
10	Indrumare și dezvoltare	Cunoașterea posibilităților și nevoilor profesionale ale subordonaților, asigurarea unui feedback obiectiv și periodic, facilitarea dezvoltării profesionale a acestora, oferirea informației adecvate desfășurării unei anumite activități și a sprijinului în valorificarea acesteia;
11	Comunicare scrisă	Redactarea clară și corectă a materialelor și documentelor, utilizarea corectă a vocabularului și folosirea limbajului corespunzător exigențelor în materie;
12	Comunicare orală	Claritate în exprimare, adaptarea limbajului la nivelul și cerințele auditoriului, eficiența comunicării interpersonale și organizaționale;
13	Relaționare interpersonală	Dezvoltarea și menținerea unor relații interpersonale funcționale în grupul de lucru, condescendență, manifestarea de considerație pentru opiniile și trăirile celorlalți;
14	Receptivitate	Capacitatea de a fi atent și a arăta înțelegere când alții își exprimă opiniile;
15	Influență și stil de conducere	Măsura în care hotărârile luate sunt înțelese, acceptate și îndeplinite fără rezerve de subordonați, direcționarea activității celorlalți către îndeplinirea obiectivelor organizaționale, inițiativa structurării, conducerea prin exemplul personal și prin asumarea responsabilității personale, adaptarea stilului de conducere la situații diferite;
16	Motivarea subordonaților	Animarea subordonaților în vederea realizării obiectivelor propuse, crearea unui climat de lucru în care subordonații sunt răsplătiți pentru împlinirile personale dar și pentru ale grupului;
17	Managementul conflictelor	Atenuarea situațiilor tensionale, aplicarea unor strategii eficiente de aplanare a conflictelor;
18	Adaptabilitate	Capacitatea de a răspunde optim la cerințele mediului profesional în condiții de schimbare, ambiguitate, dificultate sau alte solicitări fizice și psihice intense, îndeplinirea eficientă a sarcinilor și îndatoririlor într-un cadru strict reglementat;
19	Eficiență generală	Performanța globală în exercitarea rolului de conducere.

Măsurarea personalității. Măsurarea variabilelor de personalitate a fost realizată cu ajutorul Inventarului de Personalitate California 260 și a unui inventar destinat stabilirii tipului psihologic, instrumente a căror valoare prognostică în domeniul managerial este confirmată (Hogan & Tett, 2002).

Inventarul de Personalitate California 260 (California Psychological Inventory 260 – CPI 260), elaborat de H. G. Gough, este o construcție psihometrică de investigare a personalității care măsoară 20 de “construcții populare” de personalitate, altfel spus concepte sau termeni descriptivi pe care oamenii îi utilizează în mod curent pentru a înțelege comportamentul propriu și al celorlalți. CPI 260 mai include trei scale structurale care evaluează construcții de nivel superior (vectori): *Extraversie vs. Introversie (v.1)*, *Aderență la normă/Contestare a normei (v.2)* și *Autorealizare (v.3)*. Acești vectori sunt în concepția lui Gough dimensiuni cardinale ale personalității, responsabile de stilul comportamental manifest al persoanei.

De la publicarea formei sale inițiale, CPI a fost rafinat de autor și perfecționat constant astfel încât astăzi există patru versiuni comerciale: CPI-480, CPI-462, CPI-434 și CPI-260. CPI-260, publicat în 2002, este o versiune prescurtată a inventarului destinată utilizării în sfera organizațională, cu precădere în investigațiile care au ca obiect personalul de conducere (Pitariu, Iliescu, Tureanu & Peleașă, 2006).

Concluziile unei metaanalize referitoare la eficiența predictivă a măsurării personalității în domeniul aplicării legilor, realizată de Varela (2001), atestă calitatea CPI de cel mai bun predictor al performanței profesionale în acest context ocupațional.

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, care cuprinde itemi cu câte două variante de răspuns, vizând patru dimensiuni bipolare (scale): (1) *introversie-extraversie*, (2) *senzorialitate-intuiție*, (3) *gândire-afectivitate* și (4) *judecată-percepție*.

Aceste scale 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.

În urma examinării MBTI, McCrae și Costa (1989) au afirmat că este mai verosimilă

considerarea sa ca un instrument de măsură a trăsăturilor de personalitate, postură în care ITP a fost, de altfel, utilizat în prezentul studiu.

MBTI i s-a imputat și faptul că popularitatea surprinzătoare de care se bucură nu concordă cu dovezile științifice (Druckman & Bjork, 1991). Studiile ce au vizat structura factorială a MBTI, dintre care unele au recurs la analiza factorială confirmatoare, probând adecvarea soluției cu patru factori, instituite de autorii instrumentului (vezi Bess, Harvey & Swartz, 2003), precum și metaanaliza rezultatelor studiilor referitoare la proprietățile psihometrice ale MBTI (vezi Harvey, 1996), au furnizat argumente de ordin științific convingătoare care pledează în favoarea validității și utilității instrumentului în selecția și evaluarea personalului.

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

Testul de eficiență intelectuală (Test d'efficience intellectuelle - BV9) este o componentă a *Bateriei Factoriale Standard Bonnardel* care, alături de probele B53 și BLS4, contribuie la relevarea factorului general intelectual (factorul G). BV9 este o probă verbală destinată să evalueze inteligența generală, în special sub aspectul dinamismului intelectual. Testul este compus din diferite categorii de probleme, numărul sarcinilor fiind de 109, la care se adaugă 12 exemple care nu intervin în cotarea probei.

Testul Matrici Progressive Avansate (Advanced Progressives Matrices - APM). Testul APM este un instrument nonverbal de investigare a nivelului înalt de abilitate educativă, în măsură să evidențieze funcții mentale (spiritul de observație, capacitatea de a desprinde relațiile implicite dintr-o structură, capacitatea de a stoca mintal pe termen scurt informații și abilitatea de a opera cu ele în mod simultan) aflate în strânsă legătură cu inteligența generală (Raven, Raven & Court, 2006).

Rezultate

Identificarea tipurilor manageriale

Analiza factorială inversată. Urmând metodologia propusă de Block (1971), York și John (1992) și Robins et al. (1996), tipurile manageriale au fost identificate prin metoda

analizei inversate a componentelor principale³. Așadar, matricea datelor inițiale, care avea în componere expresia numerică a dimensiunilor performanței manageriale (identificatori coloane) pentru toți subiecții statistici (identificatori linii), a fost transpusă și supusă apoi unei analize în componentele principale (metoda Hotelling). În matricea modelului factorial obținută, saturația în componentele principale (tipuri) extrase estimează gradul în care un profil individual de performanță corespunde profilului prototip asociat fiecărui tip managerial identificat. O saturație mare sugerează că individul este tipic pentru categoria reprezentată de o componentă.

Toate calculele statistice au fost efectuate pornind de la media scorurilor PAM, obținute ca urmare a aprecierilor realizate de către superiori, omologi și subordonați, atât pentru a evita prefigurarea unor tipuri specifice unei anumite surse de evaluare cât și datorită faptului că îmbinarea perspectivelor multiple de evaluare oferă o imagine relativ completă asupra performanței profesionale individuale (Hedge & Borman, 1995; Drexler, Beehr, & Stetz, 2001). Analiza factorială a relevat o soluție adecvată cu patru⁴ componente care, prin cumulare, explică 89.39 % din varianța, valoare ce indică o reprezentare satisfăcătoare a setului original de date (Tabelul 2).

³ În analiza datelor a fost utilizată analiza factorială a componentelor principale, care este metoda de extragere implicită în aplicația informatică Statistica 6. Această tehnică nu este echivalentă analizei clasice a componentelor principale. Diferența este însă minimă, în studiul de față optând pentru asumarea erorii suplimentare introdusă prin standardizarea suplimentară după rotirea factorilor, similar opțiunii standard din SPSS (vezi Sava, 2004). Analiza componentelor principale examinează varianța totală existentă în setul de date, în timp ce analiza factorială se concentrează asupra varianței comune a variabilelor. Varianta clasică a analizei componentelor principale poate fi găsită în programele statistice ViSta (Young, 2002) și LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1989).

⁴ Pentru a putea respecta cerințele privind lungimea articolelor remise spre publicare, am optat pentru prezentarea rezultatelor analizei factoriale doar pentru componentele selectate pe baza criteriului lui Kaiser, renunțând totodată și la expunerea gradului de comunalitate al fiecărei variabile (mai exact al subiecților cercetării luați în parte, având în vedere specificul analizei factoriale inversate) și a saturației acestora în fiecare componentă extrasă.

Numărul adecvat de componente principale reținute a fost determinat și prin examinarea reprezentării grafice (în engleză *scree plot*) a valorilor proprii (în engleză *eigenvalue*) pentru fiecare componentă posibil a fi extrasă (vezi Colihan & Burger, 1995). Criteriul grafic al lui Cattell a confirmat faptul că soluția cvadrifactorială 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 eșantionului, am optat în favoarea simplității (clasificarea să conducă la un număr cât mai mic posibil de componente), în detrimentul acurateții (obținerea unui model suficient de adecvat eșantionului studiat). Astfel, au fost selectate doar trei componente, corelațiile existente între acestea fiind după cum urmează: $r = .09$ (între Componentele 1 și 2), $r = .22$ (între Componentele 1 și 3) și $r = .18$ (între Componentele 2 și 3).

Repartizarea subiecților în tipurile manageriale. Pentru a evidenția ponderea fiecărui tip managerial în cadrul lotului experimental, participanții au fost clasificați în categorii în conformitate cu două condiții alternative aplicate saturațiilor în componentele extrase, utilizate într-un context similar de Johnson, Schneider și Oswald (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 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*.

Tabelul 2. Rezultatele extragerii componentelor principale (N= 150)

Componenta/ Tipul Managerial	Valorile proprii (eigenvalues)	Propoția de varianță explicată	Propoțiile cumulate
1	4.792	36.859	36.859
2	3.341	25.700	62.559
3	2.376	18.281	80.840
4	1.102	8.553	89.393

Procentajul subiecților care au putut fi clasificați este oarecum similar datelor furnizate de alte demersuri tipologice (vezi Robins et al., 1996; York & John, 1992). Din cele 53 de persoane ce nu au putut fi clasificate, 32 (60,3%) aveau valori ale comunalității mai mari de .30, ceea ce indică faptul că profilurile lor de performanță puteau fi descrise printr-o combinație liniară a celor trei tipuri. Cu alte cuvinte, este mai plauzibil ca aceste profiluri să exemplifice mai multe tipuri manageriale (cazuri mixte) decât niciunul (cazuri nule).

Caracterul distinctiv al tipurilor manageriale. Având în vedere filiera inductivă (analiza factorială a servit drept metodă de detectare a regularităților din structura relațiilor dintre variabile) prin care au fost relevate tipurile manageriale, am considerat că verificarea ipotezei statistice conform căreia categoriile rezultate au același vector mediu (ipoteza nulă), nu este inutilă.

Pentru a stabili dacă vectorii medii aferenți celor trei tipuri manageriale identificate sunt diferiți în mod semnificativ pentru toate cele 19 dimensiuni ale PAM, s-a recurs la o analiză multivariată a varianței (MANOVA 3 x 19), în care scorurile scalelor PAM au constituit variabilele dependente, iar apartenența la o categorie a reprezentat factorul inter-subiecți (factorul de diferențiere). Scorurile dimensiunilor PAM au fost obținute prin calcularea mediei scorurilor itemilor ce operaționalizau dimensiunea respectivă (vezi Sevy et al., 1985). MANOVA a evidențiat un efect principal semnificativ pentru tipurile manageriale, $F(38, 174) = 27.3, p < .001$, ceea ce pune în evidență cu certitudine faptul că fiecare tip managerial este caracterizat printr-o

structură unică de scoruri ale dimensiunilor PAM.

Specificarea tipurilor manageriale

Natura tipurilor manageriale a fost determinată prin examinarea corelațiilor dintre saturațiile în componente ale participanților și scorurile obținute la dimensiunile PAM. O corelație pozitivă semnalează că exemplarul prototip al categoriei obține scoruri mai mari la dimensiunea în cauză. Corelația negativă, dimpotrivă, semnifică tendința subiecților prototip pentru categoria respectivă de a înregistra scoruri mici. Valoarea nulă a corelației presupune inexistența unei relații de asociere între gradul de apartenență la un tip managerial și cotarea dimensiunii.

În sprijinul interpretării acestor rezultate a fost inițiată o analiză a factorilor principali (în engleză *principal axis factor analysis*) aplicată scorurilor scalelor PAM, urmată de o rotație *direct oblimin*. A fost selectată, pe baza curbei saturațiilor (scree plot), o soluție cu doi factori etichetați astfel: *Competență Tehnică și de Conducere* și *Competență Psihosocială*. Soluția bifactorială obținută corespunde distincției performanță în sarcinile specifice postului-performanță contextuală (Borman & Motowidlo, 1993), consacrată de numeroase studii științifice (vezi Johnson, 2001).

Corelațiile dintre saturațiile în componente și dimensiunile PAM sunt prezentate în Tabelul 3 (grupajele de dimensiuni sunt ordonate în funcție de rezultatele analizei factorilor principali). Cu unele excepții, în cadrul fiecărei componente, corelațiile au tendința să fie similare, pozitive sau negative, pentru dimensiunile subiacente factorilor principali extrași.

Tabelul 3. Corelațiile între saturațiile în componente și dimensiunile PAM

Dimensiunile PAM	Componenta/Tipul Managerial		
	1	2	3
<i>Competență Tehnică și de Conducere</i>			
Delegare și control	.09	-.18**	.06
Organizare și managementul timpului	.21**	-.13*	-.03
Planificare	.11*	-.21**	.11
Coordonare	.07	-.13*	.19**
Pregătire de specialitate	.35***	-.22***	.17**
Analiza problemelor și adoptarea deciziei	.13*	.10	.09
Informare	-.20**	-.02	.24***
Analiza cantitativă	.51***	.06	-.42***
Automotivare	.42***	-.39***	.37***
Îndrumare și dezvoltare	-.26***	.09	.33***
Comunicare scrisă	.22***	-.13**	.15**
Comunicare orală	.09	-.26***	.42***
<i>Competență Psihosocială</i>			
Relaționare interpersonală	-.54***	.42***	.38***
Receptivitate	-.59***	.55***	.27***
Influență și stil de conducere	.11*	-.27***	.44***
Motivarea subordonaților	-.43***	.10	.49***
Managementul conflictului	-.27***	.25***	.14**
Adaptabilitate	-.20**	.12*	.30***
<i>Eficiență Generală</i>	.23***	-.22***	.29***

Notă. N = 150. *p < .05. **p < .01. ***p < .001.

Scorurile dimensiunilor PAM sunt dependente de valorile răspunsurilor la itemii pe baza cărora au fost derivate componentele, astfel că tipurile au putut fi specificate din punct de vedere al atributelor psihologice calculând corelațiile dintre saturațiile în componente și rezultatele măsurării abilităților cognitive și variabilelor de personalitate.

Prin această analiză corelațională se urmărește obținerea unor rezultate mai consistente care să întregască individualizarea tipurilor manageriale extrase. Cu alte cuvinte, definirea unui tip derivat pe baza dimensiunilor performanței câștigă în acuratețe dacă ansamblul de puncte forte și vulnerabilități de natură managerială este pus în corespondență cu profilul aptitudinal și de personalitate al persoanelor ce exemplifică respectivul tip. Tabelele 4, 5 și 6 ilustrează corelațiile între saturațiile în componente și scorurile obținute la scalele primare și vectoriale ale CPI (Tabelul 4), scalele ITP (Tabelul 5) și testele de abilități mentale (Tabelul 6).

Tipul 1. În sfera abilităților manageriale, personalul de conducere care aparține Tipului 1 a fost evaluat cel mai favorabil la dimensiunile Analiză cantitativă, Automotivare și Pregătire de specialitate. Aceeași tendință, dar mai diminuată, s-a manifestat și în cazul dimensiunilor Eficiență generală, Comunicare scrisă, Planificare, Organizare și Managementul timpului. Evaluările nu le-au fost însă prielnice în sfera competenței psihosociale, în principal la Receptivitate, Relaționare interpersonală, Motivarea subordonaților, Managementul conflictelor și Adaptabilitate. De asemenea, scorurile au fost mai mici în privința dimensiunilor Îndrumare și dezvoltare, și Informare. În ceea ce privește variabilele de personalitate, scorurile obținute la CPI 260 indică faptul că managerii de acest tip sunt mai independenți, cu masculinitate accentuată, eficienți în utilizarea abilităților intelectuale, dar cu prezență socială, intuiție psihologică și empatie atenuate. Scorurile la ITP indică de asemenea preferința pentru logică și perspectiva rațională, în detrimentul influenței sentimentelor și prevalenței

afectivității în luarea deciziilor. În privința abilităților mentale, șefii de Tipul 1 au mai bine

dezvoltată componenta abstract-simbolică a inteligenței.

Tabelul 4. Corelațiile între saturațiile în componente și scalele primare și vectoriale ale CPI 260

Scale CPI	Componenta/Tipul Managerial		
	1	2	3
Dominanță	.09	-.32***	.21**
Capacitate de statut	-.03	-.14*	.16*
Sociabilitate	-.05	.17*	.20**
Prezență socială	-.15*	-.06	.04
Acceptare de sine	-.08	-.15*	.28**
Independență	.20**	-.23**	.04
Empatie	-.19**	.03	.30***
Responsabilitate	.11	-.06	.00
Socializare	-.08	.11	.04
Autocontrol	-.02	.18*	-.11
Impresie bună	.07	-.05	.01
Comunalitate	.01	.00	-.01
Sănătate	.03	.05	-.09
Toleranță	.07	.07	-.03
Realizare prin conformism	.09	-.01	.00
Realizare prin independență	.08	.02	-.08
Eficiență intelectuală/Fluență conceptuală	.03	.01	-.05
Intuiție psihologică	-.17*	.05	-.12
Flexibilitate	-.05	.01	.07
Feminitate/Masculinitate	-.18*	.10	.10
Extraversie vs. Introversie (v.1)	-.07	.31***	-.29***
Aderență la normă/Contestare a normei (v.2)	.08	-.12	.08
Autorealizare (v.3)	.02	.04	.00

Notă. $N = 97$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabelul 5. Corelațiile între saturațiile în componente și scalele ITP

Scale ITP	Componenta/Tipul Managerial		
	1	2	3
Extraversie	.10	-.19*	.33***
Senzorialitate	-.02	.06	.12
Gândire	.28**	-.13	-.07
Predispoziție judiciară	.13	-.08	-.06
Introversie	.10	.15*	-.34***
Intuiție	-.08	-.03	.13
Afectivitate	-.23**	.09	.06
Predispoziție perceptivă	-.12	.13	.10

Notă. $N = 97$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabelul 6. Corelațiile între saturațiile în componente și scorurile la testele de abilități mentale

Testul	Componenta/Tipul Managerial		
	1	2	3
BV9	.12	.17*	.14
APM	.19*	.12	-.29***

Notă. $N = 97$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

În concluzie, profilul abilităților cognitive și al trăsăturilor de personalitate a fost aproximativ în concordanță cu evaluările dimensiunilor PAM pentru acest tip de manageri. Ansamblul corelațiilor obținute indică faptul că șefii de Tipul 1 sunt logici, cu abilități cantitative și analitice, orientați către acțiune, motivați, buni planificatori, competenți în general, însă relativ inadecvați în privința conduitei psihosociale. Acest gen de manageri pare să corespundă stereotipului "technocrat" – competență tehnică superioară, orientare către rezultate dar mai puțin interes pentru planul interpersonal, informal. În acord cu diferențierea, consacrată de studiile care au abordat problematica conducerii, între orientarea către sarcini și orientarea către oameni (Schein, 1980), exponenții acestui tip managerial pot fi denumiți *Tehnicienii Distanți*.

Tipul 2. Șefii de Tipul 2 au obținut evaluări superioare la Receptivitate, Relaționare și Managementul conflictului. Au înregistrat însă notări nefavorabile la o mulțime de dimensiuni ale performanței, mai notabile fiind Automotivare, Comunicarea orală, Influență și stil de conducere, Eficiență generală, Pregătire de specialitate, precum și Planificare. Corelatele cognitive și de personalitate ale saturațiilor în componente ale Tipului 2 au fost, în general, concordante cu datele furnizate de PAM. Reprezentanții Tipului 2 au scoruri mai ridicate la factorii Sociabilitate, Realizare prin conformism, Introversie și Autocontrol ai CPI 260 și la factorul Introversie al ITP, și mici la scalele Dominanță, Capacitate de statut, Acceptare de sine, Independență și Sănătate ale CPI 260. Aceste constatări sugerează faptul că șefii de Tipul 2 sunt mai puțin încrezători în forțele proprii, au tendința de a căuta acordul și sprijinul celorlalți, își asumă vina atunci când lucrurile nu evoluează bine și sunt predispuși către pesimism și către ezitare în asumarea inițiativei. În privința capabilităților mentale,

managerii de Tipul 2 au avut un randament intelectual mai crescut în soluționarea sarcinilor verbal-conceputale.

Prin urmare, șefii de Tipul 2 se afirmă drept adepți ai amiabilității și ai dezvoltării de relații armonioase cu ceilalți, 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 îndruma în sens unitar o serie de activități, nu comunică eficient, nu sunt ambicioși și nici buni planificatori. De asemenea, sunt susceptibili de a deține mai puține cunoștințe de specialitate. Caracteristicile Tipului 2 sunt mai dificil de exprimat condensat într-o singură etichetă, atributele distinctive fiind lipsa de motivație și de ambiție, docilitatea, dominanța scăzută și sensibilitatea interpersonală. Apelativul *Banalii Amiabili* este în măsură să identifice sintetic și relativ explicativ reprezentanții acestui tip managerial.

Tipul 3. Managerii de Tipul 3 au demonstrat și ei sensibilitate interpersonală, dar în condiții superioare de eficiență sub acest aspect față de tipul precedent. De exemplu, saturațiile în componente ale Tipului 3 corelează semnificativ și pozitiv nu numai cu Relaționarea și Receptivitatea, dar și cu Motivarea celorlalți, Influență și stil de conducere, Comunicare orală. De asemenea, au rezultat corelații pozitive și cu alte abilități manageriale precum Îndrumare și dezvoltare, Informare, Adaptabilitate, Automotivare și Eficiență generală. Corelații pozitive de valori mai reduse, dar totuși semnificative, au fost înregistrate și cu dimensiunile Coordonare, Managementul conflictului, Pregătire de specialitate și Comunicarea scrisă. Singura asociere negativă semnificativă a fost aceea cu dimensiunea Analiză cantitativă ($r = -.47$).

În acord cu datele furnizate de PAM, o analiză a caracteristicilor de personalitate ale Tipului 3 indică un instrumentar de relaționare bine dezvoltat. Astfel, s-au consemnat corelații pozitive cu factorul ITP Extraversie și cu scalele Dominanță, Sociabilitate, Empatie ale CPI 260. Ca o confirmare a corelației pozitive cu dimensiunea Adaptabilitate a PAM, saturațiile în componente ale Tipului 3 prezintă o relație similară cu scala Acceptare de sine din cadrul CPI 260. În plus, au existat corelații pozitive mici, dar relevante, cu dimensiunile Capacitate de statut și Realizare prin conformism ale aceluiași instrument.

Relativ la aptitudinile mentale, saturațiile Tipului 3 au corelat negativ cu măsura nonverbală a eficienței intelectuale. Aceste rezultate își găsesc oarecum explicație în lumina corelațiilor negative cu dimensiunea Analiză cantitativă a PAM.

Multe dintre caracteristicile Tipului 3 intră sub incidența factorului Supervizare/Conducere evidențiat de Campbell și care circumscrie comportamentele îndreptate în direcția influențării performanței subordonaților prin interacțiune nemijlocită, prestigiu și considerație (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). Intensitatea relației de asociere cu aspectele subsumate competenței psihosociale indică faptul că șefii de Tipul 3 pot fi etichetați corespunzător drept *Influenți Afabili*. Este notabil faptul că apartenența la această categorie de manageri corelează semnificativ cu variabila sex ($r = .29, p < .001$). Femeile ce dețin funcții 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 vreuna din saturațiile în componente.

Nivelul general de performanță pentru cele trei tipuri manageriale

Deși scalele PAM au asigurat un nivel rezonabil de specificitate (18 dimensiuni speciale) în operaționalizarea performanței în funcții de conducere, preocuparea cu privire la performanța în ansamblu a fiecăruia dintre tipurile de manageriale identificate este justificată, atât teoretic cât și practic. Scala Eficiență generală a fost creată în scop de cercetare, vizând colectarea de date cu privire la nivelul global de performanță (pentru un demers similar vezi Holt & Hazucha, 1991). "În linii mari este un șef eficient" este un exemplu de item ce operaționalizează această dimensiune. O analiză de varianță simplă

(one-way ANOVA) ce are ca variabilă dependentă Eficiența generală și apartenența la un tip ca factor inter-subiect a arătat diferențe semnificative între tipurile manageriale: $F(2, 94) = 8.13, p < .001$. Un test *post hoc* (Tukey HSD) a indicat faptul că șefii de Tipul 1 ($M = 3.72, SD = 0.41$) nu diferă semnificativ de cei ai Tipului 3 ($M = 4.11, SD = 0.43$), dar și că managerii de Tipul 2 ($M = 3.91, SD = 0.36$) prezintă o medie a scorurilor la scala Eficiență generală, semnificativ mai mică decât a celorlalte două tipuri. Potrivit acestor rezultate, doar două tipuri de manageri (Tipul 1 și Tipul 3), fiecare cu o structură distinctă de abilități manageriale sunt percepute ca fiind aproximativ echivalente sub aspectul eficienței globale. Asta nu înseamnă că toți șefii de Tipul 1 și Tipul 3 sunt performanți, ci doar că tind să fie apreciați mai pozitiv decât personalul de conducere de Tipul 2.

Concluzii

Tipurile manageriale

Acest studiu prezintă argumente în favoarea existenței a trei tipuri distincte de șefi/manageri în domeniul ordinii și siguranței publice. Fiecare tip managerial poate fi conceptualizat ca o categorie în care profilurile individuale exemplifică în diferite grade un profil prototip. O mare parte din eșantion (64.6%) a putut face obiectul clasificării într-unul din cele trei tipuri, restul ilustrând o combinație de tipuri. Tipurile sunt aproximativ generale și oarecum comune celor trei perspective de evaluare (șefi, omologi, subordonați), deși au existat și unele diferențe notabile.

Tehnicienii Distanți (Tipul 1) sunt competenți în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților de conducere, însă deficitari în plan interpersonal. Acest tip de manager este puternic motivat, însă carențele în conduita psihosocială pot face anevoioasă promovarea în funcții de nivel superior și dezvoltarea carierei. Schein (1980) susținea că managerii de la nivelul operativ se pot descurca foarte bine cu un minim de competență interpersonală, însă trebuie să compenseze în planul orientării către sarcini și al expertizei tehnice. La niveluri ierarhice mai înalte orientarea către resursele umane devine mai importantă iar cea către sarcină mai puțin relevantă, atâta timp cât este menținut un nivel rezonabil al competenței tehnice.

Banalii Amiabili (Tipul 2), în pofida sensibilității interpersonale, nu sunt nici

ascendenți social și nici ambițioși. Performanța lor globală este considerată inferioară celei a celorlalte două tipuri. Acești manageri sunt preferați de către omologi și subordonați, însă le lipsește motivația și nu se evidențiază la multe dintre abilitățile manageriale.

Deși Influenții Afabili (Tipul 3) sunt mai puțin competitivi în ceea ce privește aspectele tangibile ale activității, aceștia par să compenseze prin deprinderi consolidate ce contribuie la ameliorarea coeziunii și a stării de spirit. Ei obțin scoruri mari la performanța managerială globală și sunt, probabil, cei mai susceptibili de a promova în funcție și a exercita cu succes un rol de conducere la un nivel superior, tactic sau strategic (deși testul *chi-pătrat* nu a indicat predominanța lor în categoria managerilor de nivel tactic din eșantionul studiat; $\chi^2(2) = 3.52, p = 0.17$). Nu este surprinzător că acest tip a avut reprezentarea cea mai redusă în eșantion, pentru că abilitatea de a concilia cele două orientări (către sarcini și către oameni) nu se întâlnește prea des, având chiar caracter de excepție (vezi Schein, 1980).

Demn de remarcat este faptul că omologii și șefii au prezentat tendința de a atribui atât Tehnicienilor Distanți cât și Influenților Afabili un nivel aproximativ egal de eficiență generală. În schimb, subordonații i-au apreciat pe cel dintâi ca fiind mai performant. Acesta se datorează probabil faptului că subordonații sunt mai dispuși să remarce deficiențele în planul relațiilor interpersonale ale Tehnicienilor Distanți decât competența lor pe linie de specialitate. Șefii i-au evaluat pe aceștia mai bine la dimensiunile Pregătire de specialitate, Analiza problemelor și adoptarea deciziei, Comunicare scrisă, Planificare, Delegare și control, însă scorurile la aceste dimensiuni nu corelează, sau corelează negativ cu acest tip, din perspectiva subordonaților. Dacă tipurile manageriale ar fi fost specificate doar pe baza evaluărilor subordonaților, Tipul 1 ar fi fost catalogat ca insuficient de capabil sub aspect tehnic și psihosocial.

Atunci când rezultatele pentru fiecare perspectivă au fost agregate, personalul de conducere clasificat drept Tehnicienii Distanți și Influenții Afabili nu prezenta deosebiri majore în privința performanței globale percepute, în pofida diferențelor vădite dintre profilurile abilităților manageriale. Drept urmare, se poate afirma că nu există doar o singură modalitate de a îndeplini satisfăcător un rol de conducere. Diferențele dintre tipurile manageriale în

privința performanței globale se pot datora dimensiunii Automotivare, deoarece aceasta a înregistrat corelații similare cu cele găsite pentru Eficiență generală (de exemplu, mari pentru Tipul 1, mici pentru Tipul 2, mari pentru Tipul 3). Altfel spus, managerii cu o puternică motivație intrinsecă pot fi percepuți ca fiind eficienți indiferent de profilul celorlalte dimensiuni ale performanței manageriale.

Implicații

Compatibilitatea dintre tipuri și situații.

Literatura consacrată conducerii abundă de modele conceptuale ale adecvării situaționale a însușirilor de personalitate ale managerilor, cele mai proeminente fiind teoriile contingentei (vezi Vroom & Jago, 2007). Atât cercetările științifice cât și literatura ce are la origine experiența subiectivă, susțin premisa că particularitățile unei situații de conducere reclamă un anumit tip de abordare managerială. În lumina acestui postulat, este plauzibil ca eficiența tipurilor de manageri identificate cu această ocazie să fie situațională. Cu alte cuvinte, caracteristicile culturale, organizaționale, ale grupului de muncă sau ale sarcinilor profesionale își pot pune amprenta asupra pertinentei diferitelor tipuri de manageri. De pildă, Johnson și Olson (1996) au evidențiat că angajații filialelor unei companii multinaționale se deosebesc în privința importanței acordate comportamentelor manageriale, aceste diferențe fiind atribuite valorilor culturale specifice țării sau regiunii de origine (de exemplu, distanța față de putere, individualism/colectivism, evitarea incertitudinii, masculinitate/feminitate).

În același context, Littrell și Lapadus (2005) au constatat diferențe considerabile între Germania, Marea Britanie și România referitor la expectanțele legate de comportamentul managerilor, în special în ceea ce privește maniera în care managerii interacționează cu grupul. Studiul realizat de cei doi autori caracterizează România ca fiind o societate colectivistă, cu masculinitate moderat scăzută, cu grad ridicat de evitare a incertitudinii și o distanță mare față de putere.

În rezumat, deosebirile de proveniență culturală în rândul personalului de execuție pot determina predilecția pentru diferite tipuri de manageri. Unul dintre scopurile abordării tipologice a domeniului performanței manageriale trebuie să îl constituie dezvoltarea unor teorii ale clasificării tipurilor

de manageri și ale eficienței fiecărui tip în situații diferite.

Teorii implicite ale performanței. Deși această cercetare urmărește, printre altele, distribuția performanței manageriale din mai multe perspective de evaluare, ar putea avea implicații în studierea proceselor cognitive care operează în situația evaluării performanțelor profesionale ale unei persoane. De exemplu, s-a emis ipoteza că evaluatorii dețin teorii implicite asupra performanței (vezi Heslin, Latham, & VandeWalle, 2005; Johnson, 1994), modelate socio-cultural, care servesc ca standard de referință în procesul de apreciere și care îi determină să considere că dimensiunile performanței covariază într-un anumit fel. Este posibil ca evaluatorii să aibă teorii implicite multiple cu privire la performanța în funcții de conducere, pentru fiecare tip managerial. Astfel, dacă un șef a fost inclus în categoria managerilor preocupați exclusiv de sarcini și rezultate, abilitatea de a capacita subalternii poate fi presupusă a corela negativ sau deloc cu Automotivarea. Ipoteza existenței unei corelații pozitive între Motivarea subordonaților și Automotivare poate fi totuși plauzibilă dacă șeful este perceput ca făcând parte din categoria managerilor orientați către asigurarea unui climat psihosocial favorabil muncii.

Woehr, Day, Arthur și Bedeian (1995) au furnizat date experimentale care întemeiază supoziția conform căreia impresia generală pe care și-a format-o un evaluator determină, printr-un mecanism descendent, aprecierea ulterioară a aspectelor specifice ale performanței. În acest sens, este posibil ca impresia generală să corespundă tipului de manager atribuit în mod prezumtiv persoanei evaluate, precum și percepției asupra nivelului de performanță a structurii sau colectivului condus de managerul în cauză.

Diferențele de gen. În acest studiu s-a constatat că femeile sunt semnificativ mai predispuse la a exemplifica Tipul 3 de manager decât bărbații (o corelație de .29 între saturațiile în componente pentru Tipul 3 și variabila sex). Corelația ar fi putut fi și mai puternică dacă proporția dintre bărbați și femei ar fi fost relativ egală în eșantion (doar 6.6% dintre participanți erau femei). Profilul dimensiunilor PAM pentru Tipul 3 reflectă stereotipul feminin, despre care Heilman, Block, Martell și Simon (1989) au arătat că este în mai mică măsură conform prototipului

managerului de succes, comparativ cu stereotipul masculin (*apud* Johnson et al., 1997). Mai mult decât atât, personalul de conducere clasificat în acest tip a înregistrat scoruri mai mari la performanța globală în comparație cu celelalte tipuri. Ar fi interesant de verificat, într-un eșantion mai mare, dacă femeile reprezentând Tipul 3 sunt evaluate global mai favorabil în raport cu bărbații incluși în același tip managerial.

Relațiile dintre predictor și performanță. Rezultatele acestui studiu se pot dovedi utile și în selecția personalului cu funcții de conducere. Datele obținute arată că abilitățile cognitive corelează pozitiv cu statutul de manager de Tipul 1, dar negativ cu Tipul 3. Așadar, dacă abilitățile cognitive ar fi singurul predictor al performanței în funcții de conducere, un număr disproporționat de manageri de Tipul 1 ar fi selectați. Totuși, scorurile la Eficiență generală arată că performanța globală a fost apreciată relativ egal pentru ambele tipuri. În plus, subordonații au manifestat tendința de a valoriza mai mult, sub aspectul eficienței globale, Tipul 3 decât Tipul 1 de manageri. Dacă aceste rezultate sunt reprezentative pentru toți ocupanții unor funcții de conducere, atunci Tipul 1 este prezent în exces comparativ cu Tipul 3 în populația generală. Ținând seama de calitățile și deficiențele celor două tipuri manageriale menționate, se poate presupune că succesul și viabilitatea unei organizații se fundamentează pe ambele. Această constatare pledează împotriva utilizării abilităților cognitive ca unic predictor al performanței manageriale și în favoarea suplimentării setului de predictorii cu instrumente de măsurare a personalității.

Multe dintre scorurile scadelor de personalitate au avut valoare predictivă pentru apartenența la un tip, în mod special pentru Tipul 3. Astfel, dimensiunile Dominanță, Sociabilitate, Acceptare de sine, Capacitate de statut, Empatie ale CPI 260 și dimensiunea Extraversie a ITP au corelat semnificativ și pozitiv cu saturațiile în componente ale Tipului 3 de manager, însă nu au corelat sau au avut corelații negative cu cele ale Tipului 2 și Tipului 1. Implicația acestui fapt este că selecția managerilor doar pe baza scorurilor la testele de personalitate ar conduce către o reprezentare mai consistentă a Tipului 3. Având în vedere importanța orientării predominante către resursele umane la nivelurile manageriale superioare (Schein, 1980; Kouzes & Posner, 2002) este necesar

ca organizațiile să recurgă la predicția tipurilor manageriale.

În plus, tipurile manageriale permit o mai bună predicție pe termen lung a performanței datorită faptului că oferă o examinare cuprinzătoare a capacităților compensatorii (Katzell, 1994).

Limite și prefigurări

Studiul de față nu are pretenția exhaustivității și ca atare nu susține că cele trei tipuri manageriale identificate sunt singurele care există în domeniul ordinii și siguranței publice. Deși personalul de conducere participant la acest studiu a reprezentat un registru extins de experiență, paliere ierarhice, atribuții funcționale și structuri organizatorice, eșantionul a fost mic, ceea ce face ca puterea statistică a cercetării să fie redusă. Este posibil ca cercetări viitoare efectuate pe eșantioane mai mari să conducă și la alte tipuri de manageri. În ceea ce privește utilizarea metodei reprezentării grafice a lui Cattell de selectare a numărului adecvat de tipuri, recursul la mai multe metode statice sau dinamice, care să ofere aceeași soluție factorială, este în măsură să crească semnificativ șansele ca aceasta să fie soluția corectă pentru eșantionul respectiv.

Tipurile identificate aici sunt considerate a fi profiluri de performanță managerială prototipică, însă caracterul de generalitate al acestor tipuri poate fi determinat doar prin investigații viitoare centrate pe persoană ce vor utiliza operaționalizări diferite ale performanței manageriale. Există numeroase instrumente de măsurare a performanței manageriale care cuantifică și alte dimensiuni ale performanței sau aceleași dimensiuni, dar prin modalități diferite. Numărul mare de dimensiuni ale PAM permite generalizarea tipurilor deoarece include multe dintre dimensiunile conținute și de alte instrumente similare. Există însă dimensiuni, precum integritate, structurarea unei echipe, angajamentul organizațional, managementul stresului și alocarea resurselor (vezi Borman & Brush, 1993; Conger & Riggio, 2007; Dale & Fox, 2008; Johnson & Olson, 1995), pe care PAM nu le măsoară și care ar putea decela tipuri de manageri.

Bibliografie

Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in

industrial, work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 391-412.

Atkinson, L. R., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Nole-Hoeksema, S. (2000). *Hilgard's introduction to psychology* (13th ed.). Ft. Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.

Bess, T., Harvey, R. J., & Schwartz, D. (2003). *Hierarchical confirmatory factor analysis of the Myers-Briggs Type Indicator*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando.

Block, J. (1971). *Lives through time*. Berkeley, CA: Bancroft.

Block, J. (2000). Three tasks for personality psychology. In L. R. Bergman, R. B. Cairns, L. G. Nilsson, & L. Nystedt (Eds.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 155-164). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.

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.

Colihan, J., & Burger, G. K. (1995). Constructing job families: An analysis of quantitative techniques used for grouping jobs. *Personnel Psychology*, 48, 563-586.

Conger, J. A., & Riggio, R. E. (Eds.). (2007). *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effects of role stress. *Journal of Managerial Issues*, XX(1), 109-130.

Doty, D., & Glick, W. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.

Drexler, J. A., Beehr, T. A., & Stetz, T. A. (2001). Peer appraisals: Differentiation of individual performance on group tasks. *Human Resource Management*, 40, 333-345.

Druckman, D., & Bjork, R. A. (1991). *In the mind's eye: Enhancing human performance*. Washington, DC: National Academy Press.

- Fleishman, E. A., & Quaintance, M. K. (1984). *Taxonomies of human performance: The description of human tasks*. Orlando, FL: Academic Press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62(1), 43-47.
- Hackman, J. R. (1985). Doing research that makes a difference. In E. E. Lawler III, A. M. Mohrman Jr., S. A. Mohrman, G. E. Ledford Jr., & T. G. Cummings (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice* (p. 126-149). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harvey, R. J. (1996). Reliability and validity. In A. L. Hammer (Ed.) *MBTI Applications*. (pp.5-29). Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (1995). Changing conceptions and practices in performance appraisal. In A. Howard (Ed.) *The changing nature of work* (p. 451-481). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Heilman, M. E., Block, C., Martell, R., & Simon, M. (1989). Has anything changed? Current characterizations of males, females and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90, 842-856.
- Hogan, R., & Tett, R. (2002). Leadership assessment. In R. Fernandez-Ballesteros (Ed.). *The encyclopedia of psychological assessment* (p. 548-553). London: Sage.
- Holt, K. E., & Hazucha J. F. (1991). *Management Skills Profile technical summary*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc.
- Iliescu, D. (2005). *Metodologia Q*. București: Comunicare.ro.
- Johnson, J. W., & Olson, A. O. (1996). Cross-national differences in perceptions of supervisor performance. In D. C. Ones & C. Viswesvaran (Chairs) *Frontiers of International I/O Psychology: Empirical findings for expatriate management*. Symposium conducted at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Johnson, J. W. (1994). *The role of implicit theories in the performance appraisal process: an investigation and framework of research*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- 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*, 1 (3), 227 – 250.
- Katzell, R. A. (1994). Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. In H. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol. 4, pp. 1–89). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Krauss, S. (2008). A tripartite model of idiographic research: Progressing past the concept of idiographic research as a singular entity. *Social Behavior and Personality*, 36(8), 1123-1140.
- Littrell, R. F., & Lapadus, N. V. (2005). Preferred leadership behaviours: Exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *The Journal of Management Development*, 24(5), 421-442.
- Magnusson, D. (2001). The holistic-interactionistic paradigm: Some directions for empirical developmental research. *European Psychologist*, 61, 153–162.
- Mandara, J. (2003). The typological approach in child and family psychology: A review of theory, methods, and research. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 6(2), 129-146.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1989). Reinterpreting the Myer-Briggs Type Indicator from the perspective of the five factor model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17-40.
- McQuitty, L. L. (1987). *Pattern-analytic clustering: Theory, method, research and configural findings*. Landham, MD: University Press of America.
- Meehl, P. E. (1992). Factors and taxa, traits and types, differences of degree and differences in kind. *Journal of Personality*, 60, 117-174.

- Messick, S. M. (1989). Validity. In R. Lynn (Ed.), *Educational measurements* (3rd ed., pp. 13-103). New York, NY: Macmillan.
- Miclea, M. (1994). *Psihologie cognitivă*. Cluj-Napoca: Casa de Editură Gloria.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gillbert, J. A., & Threfall, K.V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *Leadership Quarterly*, 7(1), 115-133.
- Pearce, C. L., Sims, H. P. Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273-307.
- Pitiriu, H. D., Iliescu, D., Tureanu, V., & Peleașă, C. (2006). *Manualul testului: Inventarul Psihologic California*. Cluj-Napoca: Editura Odyssea.
- Radu, I. (2002). Demersuri tipice în abordarea personalității. In Opre, A. (coord.), *Noi tendințe în psihologia personalității: Modele teoretice* (vol. 1, p. 19-33). Cluj-Napoca: ASCR.
- Radu, I., Iluț, P., & Matei, L. (1994). *Psihologie socială*. Cluj-Napoca: Editura Exe S.R.L.
- Raven, J., Raven, J. C., & Court, J. H. (2006). *Matrici Progresive Avansat*. Cluj-Napoca: Editura RTS.
- 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.
- Schneider, R. J., & Hough, L. M. (1995). Personality and industrial/organizational psychology. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (p. 75-129). Chichester, England: Wiley.
- Sevy, B. A., Olson, R. D., McGuire D. P., Fraser, M. E., & Paajanen, G. (1985). *Management Skills Profile research report and technical manual*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc.
- Sherman, S. J., Castelli, L., & Hamilton, D. L. (2002). The spontaneous use of a group typology as an organizing principle in memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 328-342.
- Social, R. R., & Sneath, P. H. R. (1963). *Principles of numeric taxonomy*. San Francisco: Freeman Press.
- Varela, J. G. (2001). Meta-analysis of the predictive validity of personality testing in law enforcement employment settings. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering*, 61, 5010.
- von Bertalanffy, L. (1981). *A systems views of man*. Boulder, CO: Westview Press.
- Vroom, V. H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Waller, N. G., & Meehl, P. E. (1998). *Multivariate taxometric procedures: Distinguishing types from continua*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wallerstein, R. S. (2009). What kind of research in psychoanalytic science? *International Journal of Psychoanalysis*, 90, 109-133.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Woehr, D. J., Day, D. V., Arthur, W. Jr., & Bedeian A. G. (1995). The systematic distortion hypothesis: a confirmatory test of the implicit covariance and general impression models. *Basic and Applied Social Psychology*, 16, 417-434.
- 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.
- Zlate, M. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol. 2). Iași: Editura Polirom.