

DEZVOLTAREA PSIHOCOMPETENȚELOR LA MANAGERII CU STATUT SPECIAL

Aliona BIVOL,

*doctor în psihologie, conferențiar universitar,
șef al Catedrei „Științe manageriale, sociumane
și comunicare profesională”*

Rezumat

Dezvoltarea competențelor psihologice la managerii cu statut special constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică efort psihointelectual semnificativ. Dezvoltarea psihocompetențelor la managerii cu statut special se realizează prin ascultarea cursurilor speciale de management și psihologie a relațiilor interpersonale, precum și prin metode didactice andragogice contemporane. Experiența și inteligența emoțională sunt aspectele care evoluează psihocompetențele manageriale cu statut special.

Cuvinte-cheie: psihocompetențe manageriale, experiență, inteligență emoțională, metode didactice.

Summary

The development of psychological skills in managers with a special status is a process carried out throughout the career and involves significant psycho-intellectual effort. The development of psycho-competencies in managers with a special status is achieved by listening to special courses in management and psychology of interpersonal relationships, as well as by contemporary andragogical teaching methods. Experience and emotional intelligence are the aspects that evolve the managerial psycho-skills with a special status.

Keywords: managerial psycho-skills, experience, emotional intelligence, teaching methods.

Introducere. Formarea și dezvoltarea competențelor la managerii cu statut special constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică efort psihointelectual realizat în ansamblul mediului profesional și în mod individual. Talentul și înclinațiile naturale au un rol important în munca de conducător. Unui manager nu-i este suficient să asculte niște cursuri. Managerul de succes este cel care dă dovadă de originalitate, creativitate, competitivitate, obținându-se printr-un proces de transformare personală continuă. Lărgirea abilității de autoreflexie, sporirea nivelului de cunoștințe despre psihocomportamentul oamenilor, antrenamentul sistematic al Eului, descoperirea motivațiilor și a principiilor corecte creează

premise pentru a deveni un lider competent să-i conducă pe ceilalți. Persoanele optimiste care comunică și relaționează ușor cu ceilalți sunt organizate, dotate cu intuiție și empatie, dau dovadă de un caracter puternic, care au o inteligență emoțională înaltă și care își dezvoltă competențele psihoprofesionale necesare sunt clar avantajate în ocuparea și îndeplinirea cu succes a activității manageriale.

Scopul cercetării. Evidențierea psihocompetențelor manageriale ale conducătorilor cu statut special, analiza metodelor și tehnicilor psihodidactice contemporane de dezvoltare a lor.

Metodologia cercetării. Au fost aplicate diferențiat raționamentul inductiv și raționamentul deductiv al literaturii din domeniu și compararea cu aspectele psihologice din activitatea didactică. În procesul de cercetare științifică au mai fost implementate două metode inseparabile și contradictorii, dar în strânsă intercondiționare: analiza și sinteza. Metoda observației integrată permanent în procesul instructiv a impulsionat selecția corectă a metodelor de dezvoltare a competențelor psihoprofesionale.

Rezultate și analiza lor. Informațiile teoretice acumulate conduc la o generalizare a conceptului de conducere din perspectiva managerială, care înseamnă: planificare, organizare, reglare, control, îndrumare, iar din perspectiva psihologică se pune accent pe: folosirea resurselor umane, motivarea acestora, umanizarea deciziilor, informare și comunicarea eficientă, obținerea de performanțe, reglarea relațiilor interpersonale, rezolvarea conflictelor. Aspectele psihologice ale managementului au prioritate în gama de competențe manageriale, deoarece conducătorul interacționează cu oameni, care au caracter, cultură, temperament, valori, inteligență etc.

Pentru aceasta este nevoie „de cultură managerială, de profesionalizare interdisciplinară a teoriei și practicii manageriale, de o aplicare a psihologiei manageriale până la nivel de artă, ca să devină măiestrie. De aceea, managerul trebuie să dețină arta de a fi un bun educator și psiholog.

Managerul trebuie să învețe el însuși în permanență pentru a-i determina și motiva pe subalterni să se autocunoască și perfecționeze, fiind un exemplu pentru ei. Fără manageri competenți în luarea deciziilor eficiente în cele mai variate condiții succesele de descoperire și combatere a infracțiunii vor eșua.

Cu referire la noțiunea de competență, ea este considerată suma cunoștințelor, abilităților și atitudinilor care contribuie la capacitatea unei persoane de a îndeplini eficient (la standardele determinate anterior) sarcinile și responsabilitățile postului (de a fi performant) [10].

Competența apare ca un concept eminentemente practic care pune accentul pe indivizi și pe colectivele din care fac parte, care determină reușita lor. În psihologia cognitivă și în științele educației ea se constituie ca un artefact

care conturează existența, dar se află în mijlocul performanței individuale și colective.

Competența vizează procesul care conduce la performanța personală, ceea ce generează rezultate în colectiv. Competențele nu se pot măsura direct, ci se urmărește omul cum acționează în anumite situații, cum implementează cunoștințele profesionale [1]. Reieșind din acestea, în opinia lui Copilu V., interacțiunea dintre cunoștințe, capacitate și comportamente formează competențele [3].

Autorii Roegiers X. (2001), Minder M. (2003) definesc competența drept o cunoaștere continuă și achiziții de priceperi și deprinderi, aplicată într-un context anumit [11, p. 29; 12, p. 26].

Rolul competenței în activitatea problematizată îl oferă cercetătorul E. Popa (2011), care menționează că este aptitudinea unei persoane de a mobiliza și a integra un set coerent de resurse în vederea rezolvării într-un anumit context a unei situații-problemă, care face parte dintr-o familie de situații asemănătoare [13, p. 18].

În accepțiunea Comisiei Europene, definiția competențelor-cheie este următoarea: „Competențele-cheie reprezintă un pachet transferabil și multifuncțional de cunoștințe, deprinderi (abilități) și atitudini de care au nevoie toți indivizii pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru incluziune socială și inserție profesională. Acestea trebuie dezvoltate până la finalizarea educației obligatorii și trebuie să acționeze ca un fundament pentru învățarea în continuare, ca parte a învățării pe parcursul întregii vieți” [14, p. 10].

Din conceptele analizate rezultă că, fiind fundamentate de cunoștințe și deprinderi prin influența experienței profesionale, se formează și se manifestă competențele, proces atribuit și dezvoltării psihocompetențelor manageriale. Rezolvarea situațiilor complexe și proiectarea în acțiuni permanente asigură căpătarea experienței, care apoi prin competențele manageriale să răspundă la exigențele individuale sau de colectiv. Respectiva abordare externă, axată pe perceperea socială trebuie completată cu o conceptualizare a competențelor în conformitate cu care acestea intră în structuri mentale. Din analiza definițiilor de competență se desprinde ideea că oricare competență presupune prezența abilităților psihointelectuale, iar nivelul ei înalt este direct proporțional cu experiența și instruirea, ceea ce apoi se înrădăcește mental.

Manifestarea competențelor psihomanageriale este condiționată de inteligența emoțională. Inteligența emoțională cu abilitățile sale empactice, de menținere a relațiilor interpersonale satisfăcătoare, de gestionare eficientă a emoțiilor, ajută persoana să pună în acord atât capacitățile sale cognitive (intelectuale) de tipul atenției, memoriei, rezolvării de pro-

bleme, luării deciziilor etc., cât și scopurile sale manageriale. Prin urmare, inteligența emoțională oferă un avantaj în dezvoltarea și aplicarea eficientă a psihocompetențelor manageriale [5].

În ceea ce privește psihocompetențele manageriale în asigurarea ordinii de drept există păreri diferite.

Kammy Hatnes afirmă că drumul spre succes al unui manager este determinat de stăpânirea unor abilități deosebite, prezentate sintetic în Piramida Competențelor Manageriale [2]. În opinia autorului există zece competențe de bază: planificarea, organizarea, conducerea, controlul, motivarea, managementul timpului, managementul personalului, coaching, implicare, competențe de leadership pe care trebuie să le manifeste oricine dorește să aibă succes în rolul de manager. Din acest context rezultă că pe lângă abilitățile manageriale, conducătorul trebuie să le practice și pe cele psihologice.

În opinia lui Besceastnâi (2005), managerul de succes trebuie să dețină opt psihocompetențe pe lângă cele profesionale, generale și etice.

Aptitudine de management al echipei. Managerul manifestă interes pentru coalizarea echipei spre un scop comun prin motivare și comunicare deschisă. Manifestând abilități de relaționare, creează premise ca fiecare persoană în echipă să înțeleagă rolul ei. Managerul cu competențe de gestionare a echipei lucrează și contribuie la atingerea unui set de scopuri și obiective ale muncii în combaterea criminalității.

Aptitudini de autodezvoltare și autoinstruire. O personalitate dezvoltată este un om matur psihologic, fericit și mulțumit de sine și de viața sa. Ea este capabilă să-și asume răspunderea pentru sine și pentru angajați, este dezvoltată atât moral, cât și spiritual. Autoinstruirea se referă mai ales la îmbogățirea cu cunoștințe (din diferite domenii) și pregătirea intelectuală independentă. Presupune un impuls motivațional, dar și însușirea unor instrumente ale muncii intelectuale independente. Autoinstruirea este un model clasic de a fi un exemplu pentru subalterni de a se perfecționa și ei.

Competența de a menține un climat psihosocial pozitiv. Presupune respectarea disciplinei și crearea condițiilor de muncă adecvate, dezvoltarea relațiilor pozitive în cadrul colectivului, dar și interpersonale. Managerul cu statut special are aportul său la formarea încrederii reciproce între subalterni și cooperare profesională. Respectarea tradițiilor în cadrul colectivului, la fel, este un aspect psihologic care menține climatul pozitiv.

Dezvoltarea, promovarea, motivarea subalternilor. Promovarea și aprecierea meritelor prin diferite metode de stimulare crește gradul de responsabilitate și rezultatele sunt mai vizibile. Demonstrarea abilităților de stimulare psihologică generează evoluarea stării în general și capacităților

subalternilor. Reglarea procesului de adaptare a subalternilor la condițiile de muncă este o abilitate managerială care presupune cunoașterea personalității subalternilor, nevoilor, profesionalismului lor. Dezvoltarea personalului condiționează evoluarea capacităților și deprinderilor profesionale și sociale, ceea ce crește randamentul muncii și condiționează satisfacția de a munci productiv.

Gestionarea emoțiilor și stresului în colectiv. Angajații MAI suportă diferite forme de stres în activitatea lor, acesta fiind cauzat de factori ocupaționali. Sursele de stres ale funcționarilor cu statut special pot fi grupate în câteva categorii, și anume: aspecte legate de viața personală, organizarea instituției în sine, confruntarea cu diferite tipuri de infractori, supradrozarea sarcinilor de muncă. Managerul trebuie să cunoască situațiile cu risc emoțional puternic, situațiile generatoare de stres acut pentru a ajuta subalternii să le depășească, să-i ajute să se mențină în formă psihologică benefică.

Competențele de gestionare a emoțiilor permit conducătorului să țină cont și de emoțiile sale. Dimensiunea emoțională a managerului favorizează identificarea, controlul, înțelegerea emoțiilor proprii, dar și ale subalternilor ca activitatea să fie în armonie [9, p. 34].

Gestionarea și soluționarea conflictelor. Apariția conflictelor în organizație este inevitabilă, dar rezolvarea lor este pe seama managerului. Aceasta este direct dependentă de stilul de management al unei situații conflictuale. Gradul de exprimare a unui conflict depinde de rezultatul conflictelor latente, de normele de grup, de cultura organizațională, dar și de abilitățile managerilor de a aborda și rezolva conflictul.

Adoptarea stilului de conducere eficient. Stilul de conducere este felul propriu de a fi, de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii. Stilul de conducere reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihosociale, calitățile, cunoștințele și comportamentele psihologice ale managerului în exercitarea funcției. Pentru gestionarea cu succes a funcționarilor cu statut special cel mai eficient stil de conducere este cel combinat (autoritar-democrat) sau participativ.

Comunicarea eficientă, fiind parte a procesului de conducere prin care managerul îi înțelege pe subordonați, făcându-se înțeles de aceștia, este orientată nu numai spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a angajaților la obiectivele instituției. Comunicarea managerială reprezintă o componentă majoră a actului de conducere, care pune în circulație informații profesionale, rezultate ale deciziilor, făcând astfel posibilă punerea în acord a execuției obiectivelor cu rezultatele.

Din această perspectivă în urma studierii literaturii de specialitate (M.

Вудкок, М. Niculescu, I. Pătrașcu), realizării unui studiu observațional și prin deliberare directă cu managerii din MAI, considerăm că ei trebuie să dezvolte, să dispună de încă o competență de a lua decizii optime în condiții de criză și situații de tensiune excesivă în activitatea de asigurare a ordinii de drept.

Spre atenția cititorului, psihocompetențele manageriale necesită o dezvoltare continuă prin influențe metodice contemporane, dar și clasice.

Dezvoltarea psihocompetențelor la managerii cu statut special include trei etape, care se completează neapărat una pe alta, iar succesul ei este determinat de îmbinarea lor. Important este să se facă o tangență între evaluare, instruire (informarea intelectuală) și dezvoltare (formarea intelectuală) a competențelor cu condițiile de activitate. De menționat că dezvoltarea psihocompetențelor se realizează în complexitate, utilizând tehnicile psihologice, metodele didactice, activitatea practică și experiența profesională.

Tabelul 1. Psihocompetențe și metode de dezvoltare la managerii cu statut special

Determinarea nivelului de dezvoltare a psihocompetențelor manageriale (evaluarea)	Informarea intelectuală (instruirea)	Dezvoltarea psihocompetențelor manageriale (formarea intelectuală)
Gestionarea echipei; autodezvoltare și auto-instruire; menținerea climatului psihologic pozitiv; motivarea subalternilor; gestionarea emoțiilor și stresului în colectiv; managementul conflictelor; adoptarea stilului de conducere; control psihoemoțional; luarea deciziilor adecvate; rezistența psihologică; personalitatea conducătorului; comunicarea profesională.	Informarea teoretică despre competențele profesionale, etice, psihologice; informarea teoretico-practică cu cunoștințe psihologice și manageriale speciale; lecturarea; ascultarea cursurilor teoretice și practice.	Dezvoltarea stabilității emoționale; creșterea nivelului de manifestare a proceselor psihice; stabilirea regulilor de lucru în echipă; controlul și depășirea stresului; creșterea nivelului de comunicare managerială; evoluarea competențelor și abilităților de modelare a stilului de conducere; cunoașterea metodelor și tehnicilor de control al conflictelor; dezvoltarea abilităților de cunoaștere psihologică a persoanelor din gestiune.
Metode și tehnici psihologice		

**Pregătirea profesională a cadrelor pentru subdiviziunile Ministerului Afacerilor Interne
și alte organe de drept**

Autotraining; exerciții de cunoaștere; consiliere psihologică; joc de rol; teste psihologice; jocuri prin simulare; discuții în grup; temperament, aptitudini, caracter.	Lecții informa- tive; teste docimolo- gice; dezbateri: conferințe, mese rotunde, semina- re deliberative; cursuri teoretice și practice; experimente, demonstrații, brainstormingul.	Jocul pe roluri; training; simularea situațiilor de con- flict, de delegare a sarcinilor; studiul de caz; metode activ participative.
--	---	--

Evaluarea constă în autoreflexie cu o serie de procese prin care managerul determină nivelul de dezvoltare a unei competențe, dar și aplicarea de către un specialist a probelor psihologice. Această apreciere trebuie să fie obiectivă, corectă și profesionistă. Activitatea de reflexie este foarte importantă pentru orice persoană, îndeosebi dacă aceasta are o muncă managerială. Dezvoltarea personală a fiecăruia este puternic legată de procesul de autoreflexie. Reflexia se poate dezvolta, ceea ce este bine atât din punct de vedere managerial, cât și personal, deoarece prin reflexie orice individ poate evalua spre direcția dorită.

Manifestarea psihocompetențelor la manageri contribuie decisiv la succesul instituției prin perfecționarea continuă a acestora. În ansamblu, dezvoltarea psihocompetențelor managerilor este un proces coordonat și derulat atât la nivelul organizației, cât și la nivel individual. Nu în ultimul rând, creșterea nivelului competențelor managerilor se realizează prin acumularea experienței la locul de muncă. Totodată, instruirea prin participarea la diverse cursuri, traininguri, formări profesionale, programe de învățare continuă naționale și internaționale permit managerilor dobândirea de noi cunoștințe, deprinderi și aptitudini în muncă. Autoinstruirea prin motivarea psihologică joacă un rol important în dezvoltarea psihocompetențelor.

Pe lângă acțiunile de instruire la locul de muncă, metodele didactice de formare a competențelor care se găsesc în sistemul metodologic și al strategiilor de instruire generală au un aport considerabil în evoluarea lor. De menționat că metodologia didactică a competențelor trebuie să se îmbine cu cea andragogică.

Didactica andragogică conferă metodelor cunoscute până acum dimensiuni noi, în contextul orientării acestora spre formarea abilităților, atât profesionale, cât și de viață. Astfel, o serie de metode (experiment, demonstrație, brainstorming etc.) capătă o semnificație deosebită în contex-

.....
tul competențelor manageriale.

Din momentul în care mijloacele de învățământ sunt aplicate pregătirii adulților, ele modifică posibilitățile de organizare a instruirii. Dacă în privința metodelor și a mijloacelor didactice centrată pe competențe nu diferă foarte mult de didactica centrată pe obiective, în privința strategiilor de instruire a abilităților manageriale, respectivul aspect este mai vizibil. Din acest punct de vedere, atât formarea competențelor, cât și strategiile puse în slujba dezvoltării psihocompetențelor manageriale au menirea formării lor printr-un sistem cumulativ și continuu. Formarea competențelor manageriale necesită strategii corespunzătoare, dezvoltate în mod special pentru instruirea celor care au deja o experiență, dar care au și o activitate cu risc profesional. Mai exact, strategiile de predare în cazul adulților se deosebesc de mijloacele de transmitere a unor informații sau cunoștințe către copii și se bazează pe activități participative.

Scopul final al dezvoltării competențelor la conducători este menținerea și ameliorarea calității activității manageriale. Finalitățile dezvoltării psihocompetențelor sunt:

- Un grad înalt de încadrare în colectiv a subalternilor.
- Creșterea productivității muncii și o mai bună instruire a personalului.
- Sănătate fizică și mintală a personalului.
- Profilaxia și soluționarea eficientă a conflictelor.
- Nivel mai ridicat de prosperitate și împlinire în colectiv.

Malcom Knowles (1950, în lucrarea: Dumitru Al., Iordache M., 2002) susține că: „Adulții învață mai bine și mai eficient în contexte mai puțin formale prin intermediul unor activități, prin metode și tehnici flexibile, adaptate nevoilor, intereselor și aspirațiilor lor”.

La baza acestor diferențe stă în primul rând vârsta și specificul conținutului gestionat dat fiind gradul ridicat de flexibilitate al obținerii de soluții de lucru.

Instruirea competențelor manageriale urmărește modelul andragogic al educației, bazat pe următoarele principii:

1. managerul deține rolul principal în procesul formării sale.
2. managerul tinde spre autorealizare, independență, autogestione și se consideră capabil de aceasta.
3. experiența managerială poate fi o sursă importantă de învățare atât pentru el, cât și pentru subalternii săi.
4. managerul tinde să aplice imediat în practică cunoștințele, deprinderile și competențele câpătate în procesul învățării.
5. activitatea de dezvoltare a psihocompetențelor manageriale este determinată, în mare parte, de nevoile de gestionare a unui colectiv care asi-

gură ordinea de drept [16].

Motivația managerilor de a dezvolta competențele profesionale este predominantă intrinsec. Așadar, managerii învață din dorința de a deveni mai competenți, fie pentru a se autodepăși, a se perfecționa în domeniu sau a dobândi cunoștințe psihologice de gestionare a colectivului. O soluție pentru a păstra motivația managerilor este recompensa prin satisfacerea nevoii de autodezvoltare.

Toată activitatea managerială reprezintă în esență o conexiune foarte complexă de relații și atitudini interpersonale. Specificul managementului în instituțiile cu statut special reiese din sarcinile operative și diverse, tensiunea emoțională înaltă, realizarea activităților cu risc profesional, limitarea în timp a activității, prezența factorilor generatori de deformări profesionale și psihologice.

Aceste aspecte de activitate impun cerințe psihodidactice foarte riguroase de dezvoltare a competențelor, bazate atât pe strategii practice de laborator, cât și pe elementele de informare intelectuală. Simularea, activitățile psihologice, jocurile psihocorecționale și dezvoltative, exerciții de lucru în echipă, diverse forme de reflecții, prezentarea unor eseuri în baza studiului de caz au menirea să dezvolte și să instruiască competențele psihologice la managerii cu statut special.

Referințe bibliografice

1. Niculescu M., Competențe manageriale – modalități de abordare, Rm. Vâlcea, 2007, disponibil la: <http://www.rcsedu.info>.
2. 4 niveluri și 10 competențe de bază pentru un management de succes, Slatina, 2012.
3. Nicorici M., Formarea competențelor – pilonul formării viitorului specialist, 2012, <http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/823/1/formare.pdf>.
4. Ardelean A., Mândruț O., Didactica formării competențelor (cercetare, dezvoltare, inovare, formare), Arad, 2012.
5. Goleman D., Inteligența emoțională, București, 2001.
6. Вудкок М., Френсис Д., Раскрепощенный менеджер, Москва, 1991, с. 320.
7. Бесчастный В., Психология эффективного руководителя ОВД, Донецк, 2005, р. 192.
8. Bivol A., Pregătirea psihologică a angajaților MAI – premisă în combaterea criminalității. În: Materialele conferinței științifico-practice internaționale „Criminalitatea în spațiul UE și al Comunității Statelor Independente: evoluție, tendințe, probleme de prevenire și combatere”,

- 12-13 iunie, 2012, p. 12-16.
9. Cândea R., Cândea D., Competențele emoționale și succesul în management. București, Editura Economică, 2005.
 10. https://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland.
 11. Roegiers X., Manualul școlar în formarea competențelor în învățământ. În: Didactica Pro, 2001, nr. 2(6) apr., p. 29-37;
 12. Minder M., Didactica funcțională: obiective, strategii, evaluare. Trad. din fr. de Onofrei D.. Chișinău, 2003, 360 p.;
 13. Popa E., Competențe de comunicare – soluție eficientă în dezvoltarea armonioasă a personalității micului școlar. În: Pledoarie pentru educație – cheia creativității și inovării. Chișinău, 2011, p. 18;
 14. Mândruț O., Catană L., Mândruț M., Instruirea centrată pe competențe: cercetare-inovare-formare-dezvoltare, Arad, 2012;
 15. Dumitru Al., Iordache M., Educația la vârsta adultă și elemente de management și marketing aplicate în educația adulților. Timișoara, 2002;
 16. <http://lex.justice.md/md/355156/>;
 17. Pătrașcu I., Managementul organizațiilor polițienești: aplicații teoretice, studii de caz. București: Editura Ministerului Internelor și Reformei Administrative, 2008.