

LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL ÎN ROMÂNIA. O REVIZUIRE A STUDIILOR EMPIRICE ASUPRA CONCEPTULUI*

Tudor Cristian ȚICLĂU

Tudor Cristian ȚICLĂU

Lector univ. dr.,

Departamentul de Administrație și Management Public,
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România

Postdoctorand, Aria tematică: Guvernanță integrativă
în contextul societății cunoașterii

Tel.: 0040-264-431.361

E-mail: ticlau@fspac.ro

**Transformational Leadership in Romania. A
Review of Empirical Studies on the Concept**

Abstract

Leadership is an extremely hot topic in the academic and research environment of the last two decades, representing a major point of interest for distinct fields such as economics, sociology, political science, public administration or management. The article analyzes the existing literature in the Romanian academic space of the last 10 years. The main objective is identification of studies that research the field of leadership in order to determine a clear image of the way this subject is treated in the Romanian specialised literature. The assumption we started from is the following: leadership is addressed in a simplistic manner – studies are focused mainly on the leader as a person (studies that test qualities, attributes, behaviours) and disregard other macro variables (organizational context, culture, values).

Keywords: administrative leadership, transformational leadership, meta-analysis.

* Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/159/1.5/S/138907 „Exelență în Cercetarea Științifică, Interdisciplinară, Doctorală și Postdoctorală, în Domeniile Economic, Social și Medical – EXCELIS”, coordonator Academia de Studii Economice din București.



1. Introducere

Warren Bennis, unul dintre cei mai de seamă autori pe acest subiect nota (1959) că dintre toate domeniile psihologiei sociale, leadership-ul ocupă cu siguranță prima poziție din prisma confuziei și ambiguității care îl înconjoară. În urma studierii a peste 3.000 de materiale și documente pe acest subiect, Stogdill (1974, p. 7) concluzionează că „există la fel de multe definiții ale conceptului de leadership ca și cei care au încercat să-l definească”. Bennis și Nanus (1985) au identificat peste 350 de definiții referitoare la leadership, în timp ce Rost (1991) a găsit 221 de definiții în cele 587 de articole și cărți scrise între 1900 și 1990. Toate acestea indică complexitatea conceptului dar și interesul ridicat de care s-a bucurat până în prezent. Deși unii cercetători (Bennis și Nanus 1985; Rost, 1991) sunt frustrați de raportul dintre eforturile depuse pentru înțelegerea conceptului și rezultatele obținute, cercetările pe acest subiect continuă, oferind mereu noi perspective în înțelegerea sa. Yukl (2010) se numără printre cei optimiști, care consideră că, deși rezultatele nu s-au ridicat întotdeauna la nivelul așteptărilor, studiul acestui fenomen social trebuie să meargă înainte în încercarea de a crea o teorie integratoare a leadership-ului (Fairholm, 2002).

Unul dintre motivele fundamentale care au determinat continuarea cercetărilor asupra conceptului a fost legătura dintre leadership și performanță, sau credința că un factor important în succesul unei acțiuni sau activități este liderul.

2. Leadership transformațional

Modelul leadership-ului transformațional s-a dezvoltat ca o evoluție a modelului tranzacțional și are la bază rolul liderului ca agent de schimbare în cadrul organizației sau în cadrul comunității (în acest caz vorbim despre schimbare socială). Downton a fost primul care a utilizat termenul, în 1973, pentru a-l diferenția de leadership-ul tranzacțional, însă conceptul a intrat în atenția publicului larg abia în 1978, odată cu publicarea lucrărilor lui Burns pe tema leadership-ului politic. La fel ca și Downton, Burns a prezentat noua paradigmă, a leadership-ului transformațional, în contrast cu conceptul de leadership tranzacțional. „Liderul transformațional le cere celor care îl urmează să treacă dincolo de propriul interes, în numele interesului grupului, al organizației sau al societății; să ia în considerare nevoile de dezvoltare personală pe termen lung, mai degrabă decât nevoile de moment; să conștientizeze care sunt aspectele cu adevărat importante (Bass și Bass, 2008, p. 50). De cealaltă parte, liderul tranzacțional își abordează adepții cu intenția de a face un schimb: el identifică așteptările subordonaților cu privire la munca lor și încearcă să le satisfacă în schimbul îndeplinirii obiectivelor organizației. Altfel spus, liderii de acest tip își motivează adepții prin intermediul interesului personal al acestora: atâta timp cât își fac treaba, liderul îi recompensează și își respectă promisiunile făcute în acest sens (Bass, 1985a; 1985b).

Concepția lui Burns (1978) cu privire la leadership (în care liderul este fie tranzacțional, fie transformational) a fost completată de Bass (1985a; 1985b), care a susținut că leadership-ul transformațional accentuează efectele modelului de tip tranzacțional asupra eforturilor, gradului de mulțumire și eficacității subordonaților (Bass și Bass,

2008, p. 51). „Liderii transformaționali îi motivează pe ceilalți în a face mai mult decât și-au propus inițial, de multe ori chiar mai mult decât credeau ei înșiși că sunt capabili. Acești lideri au așteptări mai mari și obțin, în general, performanțe mai bune. De asemenea, responsabilizându-i mai mult pe subordonați și fiind atenți la nevoile lor, îi ajută să își dezvolte potențialul de lideri; de altfel, aceștia din urmă dau dovadă, în general, de mai mult angajament și sunt mai mulțumiți” (Bass și Riggio, 2006, p. 4). Astfel, cele două modele de leadership sunt văzute ca fiind complementare (Bass și Riggio, 2006, p. 4): „Leadership-ul transformațional este, într-un fel, o extensie a celui de tip tranzacțional. Acesta din urmă pune accentul pe tranzacția sau schimbul care are loc între lideri, colegi sau subordonați. Acest schimb este bazat pe dialogul dintre lider și ceilalți pe marginea a ceea ce trebuie făcut și a condițiilor și recompenselor pe care aceștia le vor primi dacă sarcinile sunt îndeplinite. Leadership-ul transformațional conferă, însă, o nouă dimensiune conceptului de leadership. Acest model de leadership presupune inspirarea adeptilor, care se dedică unei viziuni și unor obiective comune în cadrul unui departament sau a unei organizații, dau dovadă de creativitate în rezolvarea problemelor, iar prin *coaching* și *mentoring*, prin sprijinul acordat și provocările lansate, li se dezvoltă propriile abilități de lideri”.

Caracteristicile leadership-ului transformațional

În vederea evaluării comportamentelor presupuse atât de leadership-ul transformațional, cât și de cel tranzacțional, Bass (1985a; 1985b) a conceput un instrument de evaluare care ia în considerare mai mulți factori (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ). Acest instrument a fost utilizat în diverse medii organizaționale, din diferite sectoare: militar, educațional sau cel al organizațiilor comerciale (pentru mai multe detalii, vezi Gellis, 2001). Astfel, acest instrument a ajuns să fie metoda principală de evaluare cantitativă a leadership-ului transformațional. Conform cercetărilor asupra modelului de leadership transformațional, acesta a fost conceput ca având 4 dimensiuni, corelate între ele (Bass și Bass, 2008, p. 51):

1. Influență idealizată (sau leadership charismatic);
2. Motivație inspirațională;
3. Stimulare intelectuală;
4. Considerație la nivelul individual.

Influența idealizată indică faptul că liderii sunt percepuți ca fiind modele de urmat pentru adepți. Ei sunt admirați, respectați și se bucură de încredere, iar datorită faptului că trec dincolo de interesele proprii și pun accentul pe interesele grupului și ale membrilor acestuia, acești lideri trezesc sentimente de forță și mândrie în cei care-i urmează (Bass și Avolio, 1999). Fiind percepuți drept modele demne de urmat, ei sunt imitați. „Când ne referim la influența idealizată, avem în vedere două aspecte: comportamentul liderului și ceea ce îi este atribuit liderului de către adepți. În plus, liderii care au o mare influență idealizată asupra celorlalți își asumă riscuri și sunt mai degrabă consecvenți decât arbitrari. Se poate conta pe faptul că vor face ceea ce este

bine, dând dovadă de principii morale solide și comportament etic pe măsură” (Bass și Riggio, 2006, p. 6).

Inspirația motivațională se referă la capacitatea liderului de a formula în cuvinte simple scopul și obiectivele grupului (organizației). De asemenea, include și capacitatea acestuia de a crea un consens cu privire la ceea ce este bine și ceea ce este greșit. Liderii transformaționali elaborează viziuni în legătură cu obiectivele care pot fi atinse și modalitățile de a le realiza. Ei sporesc sensul acțiunilor și construiesc așteptări pozitive cu privire la sarcinile care trebuie îndeplinite (Bass, 1985a; 1985b). Liderii transformaționali au capacitatea de a construi proiecții de viitor captivante și valorizează realizările prezentului.

Stimularea intelectuală este strâns legată de creativitate și spirit inovator. Stimulându-i intelectual pe adepții lor, liderii transformaționali îi ajută pe aceștia să găsească noi perspective de rezolvare a problemelor. Îi încurajează să-și pună sub semnul întrebării atât propriile convingeri, idei și valori, cât și pe cele ale liderului însuși, atunci când acestea se dovedesc a fi depășite și inadecvate soluționării problemelor curente (Bass și Avolio, 2004). Liderul transformațional are capacitatea de a identifica, înțelege, conceptualiza și prezenta în mod coerent oportunitățile și amenințările care se prefigurează pentru organizație, precum și atuurile, punctele slabe și avantajele competitive ale acesteia. O consecință a acestei stimulări intelectuale (a angajaților) este faptul că apar noi mijloace, creative, pentru îndeplinirea misiunii organizației, status-quo-ul fiind pus continuu sub semnul întrebării (Bass, 1985a).

Aprecierea individualizată se referă la faptul că liderul ține seama de nevoile fiecărui dintre membrii organizației, incluzându-i pe toți în procesul de „transformare” (Simic, 1998). Angajații dezvoltă noi competențe, din ce în ce mai complexe. Liderul transformațional consideră că fiecare membru al grupului este unic și are nevoi, abilități și cunoștințe distincte. Distribuirea sarcinilor și a recompenselor se face la nivelul fiecărui individ pornind de la specificul individului. Un element esențial este capacitatea liderului de a crea o cultură organizațională care să sprijine dezvoltarea și progresul fiecărui individ. Aprecierea individualizată poate lua forme multiple, de la recompense specifice sau laude aduse muncii individuale, la consiliere profesională, sesiuni de coaching, mentoring sau activități care au ca scop dezvoltarea profesională individuală. Bass și Riggio (2006, p. 7) descriu această coordonată ca „manifestându-se atunci când, în cadrul unui mediu propice, se încurajează noi oportunități de învățare, când nevoile și doleanțele individuale sunt recunoscute și liderul dovedește, prin comportamentul său, că acceptă diferențele între membrii grupului (spre exemplu, unii dintre aceștia au nevoie să fie încurajați mai des, alții au nevoie să fie mai autonomi, alții preferă norme mai stricte sau sarcini mai bine structurate)”. Reiese clar, așadar, că un astfel de lider nu trebuie doar să aibă o idee cuprinzătoare cu privire la organizație și la traiectoria acesteia, ci trebuie să înțeleagă și ce îi motivează pe fiecare dintre angajați (Simic, 1998, p. 52).

3. Leadership transformațional în sectorul public

Există argumente empirice privind impactul asupra rezultatelor obținute de o organizație, a angajamentului adeptilor și a diferitelor tipologii de performanță, care indică leadership-ul transformațional ca model dezirabil de leadership. O bună parte dintre aceste studii vizează, însă, organizații din sectorul privat, întrebarea legitimă fiind în ce măsură sectorul public poate influența în vreun fel fenomenul sau practica leadership-ului. O primă distincție vizează numeroasele diferențe între organizațiile din sectorul public și cele din sectorul privat (Dahl and Lindbloom, 1954; Downs, 1967; Lindblom, 1977; Rainey, 1989). Principalele deosebiri sunt legate de valori, structură, cadru legal, reprezentarea intereselor, scopuri, cultură organizațională și impact al deciziilor (Țiclău *et al.*, 2010). La acestea se adaugă, pe de o parte, mediul organizațional specific administrațiilor publice, care este perceput, în mod tradițional, ca fiind un sistem ce se caracterizează prin inerție, rigiditate și imobilism (Hințea, 2008, p. 51), iar pe de altă parte faptul că administrațiile publice moderne se confruntă cu numeroase provocări de ordin politic, economic, tehnologic și social (Pollit și Bouckaert, 2000).

Trebuie luate în considerare și chestiunile legate de performanță¹, măsurarea acesteia fiind mult mai dificilă în sectorul public, în mare parte din cauza faptului că organizațiile publice urmăresc, simultan, mai multe scopuri, dintre care destul de puține au caracter economic (Van Slyke și Alexander, 2006). Nu în ultimul rând, autoritatea este difuză, fragmentată, iar presiunile din exterior mai puternice; astfel, deciziile sunt mult mai complexe și mai greu de luat, liderii trebuind să se străduiască neconținut să găsească sprijin pentru politicile lor la alte „părți interesate” (Țigănaș *et al.*, 2011). Unul dintre efectele lipsei de autoritate este vizibil în relația dintre lider și angajați – de cele mai multe ori, liderii din sectorul public nu dispun de o gamă largă și flexibilă de recompense, și nici de stimulentele și de autoritatea necesare pentru a stimula supunerea la norme și pentru a sancționa divergențele în rândul angajaților, printre care libertatea de a angaja și de a concedia (Van Slyke și Alexander, 2006, p. 368).

Toate acestea sunt argumente care explică presiunile din ce în ce mai mari asupra liderilor din sectorul public, dacă e să îi comparăm cu colegii lor din sectorul privat. Unii autori consideră că liderii transformaționali sunt mai rari și mai puțin eficienți în cadrul organizațiilor din sectorul public, iar aceasta din cauza faptului că depind mai mult de anumite mecanisme de control birocratice decât cei din sectorul privat (Wright și Pandey, 2010; afirmații asemănătoare găsim și la Bass și Riggio, 2006).

Există însă o serie de studii meta-analitice care au demonstrat că acele comportamente, specifice leadership-ului transformațional, sunt cel puțin la fel de răspândite

1 Unul dintre instrumentele de evaluare care se dovedește, în general, folositor, este Modelul de evaluare al administrației publice (PAEM – Public Administration Evaluation Model). „Acesta generează programe și proiecte structurate doar pe baza unor activități nestructurate din instituțiile publice; cu ajutorul acestui instrument se elaborează un sistem de indicatori care are o funcție dublă: asigură existența ulterioară a unui sistem de monitorizare și constituie un kit de evaluare funcțional.” (Antonie, 2008, p. 14).

și de eficiente în organizațiile publice, ca și în cele private (Dumdum, Lowe și Avolio 2002; Lowe, Kroeck și Sivasubramaniam, 1996). O explicație posibilă ar fi faptul că teoreticienii percep organizațiile publice ca fiind mult mai birocratice decât sunt ele în realitate. Conform studiilor recente, în general, în organizațiile guvernamentale, prezența unor mecanisme de control birocratice precum centralizarea, formalizarea și rutina sarcinilor, este destul de moderată (Wright și Pandey, 2010, Wright, 2004).

Pe lângă aceste caracteristici specifice sectorului public, contextul este, la rândul său, problematic, iar când spunem „context” ne referim la două elemente specifice: pe de o parte, contextul general al reformei administrației publice, iar pe de altă parte, contextul specific al reformei administrației publice în România. În ce privește contextul general al reformei, tendințele recente, în special Noul Management Public, pun accentul, în mod clar, pe creativitate, spirit inovator, flexibilitate, receptivitate din partea organizațiilor publice și, în același timp, reducerea costurilor, eficiența sporită și sensibilizare cu privire la nevoile cetățeanului. În cadrul unui astfel de scenariu, adeseori, liderii sunt cei care sunt percepuți ca fiind inițiatori și catalizatori ai unor astfel de reforme; ei sunt, deopotrivă, cei trași la răspundere pentru orice poticneală, fie ea de ordin economic, social, sau chiar politic (Hințea, 2007). Cuvântul de ordine al ultimelor trei decenii a fost „schimbare”. Un astfel de context este, fără îndoială, unul propice leadership-ului transformațional.

4. Leadership transformațional: o meta-analiză a studiilor din literatura de specialitate românească

Popularitatea leadership-ului transformațional în ultimele două decenii este incontestabilă. Într-o meta-analiză a articolelor publicate de către Leadership Quarterly pe o perioadă de 10 ani (1990-1999) Lowe și Gardner (2001) susțin că peste o treime din cele 185 de articole analizate în această perioadă tratează subiectul leadership-ului transformațional. Explicația dată de Bass și Riggio (2006) pentru această inflație a studiilor „transformaționale” indică utilizarea motivației intrinseci și dezvoltarea (personală și profesională) a adepților ca principale puncte de atracție pentru cercetători – în prezent, nevoile unei echipe performante se învârt în jurul inspirației, „empowerment-ului” și al transformării (Northouse, 2004). În actualul demers am dorit să verific măsura în care, popularitatea leadership-ului transformațional este la fel de ridicată, în peisajul de cercetare autohton. Indirect, am intenționat să analizez abordările utilizate de cercetătorii români, pentru studierea leadership-ului transformațional, din perspectiva a două aspecte: (1) cadrul teoretic – aici interesul meu a mers către utilizarea modelului lui Bernard M. Bass (1985a; 1985b) dar încadrat în sectorul public alături de alte variabile situaționale (nu doar stil de leadership), (2) metodologia de cercetare utilizată – instrument, populația studiului, colectarea datelor. În final, acest demers ar trebui să ofere suficiente informații pentru a răspunde la următoarele întrebări:

- Care sunt principalele abordări teoretice în studiul leadership-ului transformațional, în literatura de specialitate autohtonă?

- În ce măsură studiul leadership-ului include și alte variabile pe lângă componenta de stil/comportament?
- În ce măsură există studii care se focalizează pe sectorul public/organizații publice?

4.1. Metodologie

Pentru această lucrare am utilizat analiza documentelor ca și principală metodă de colectare a informațiilor. Criteriile utilizate pentru selecția studiilor au fost:

- Cadrul teoretic – utilizarea teoriei leadership-ului transformațional (Bass, 1985a; 1985b);
- Cercetare empirică – existența unei cercetări empirice (analizele teoretice au fost excluse);
- Populația studiului – populația va include doar organizații/indivizi din organizații publice;
- Areal – cercetarea trebuie să vizeze România;
- Timp – cercetarea trebuie să fie realizată în ultimii 10 ani (2004-2013).

Ca și motor de căutare am utilizat Google Scholar iar cuvintele cheie folosite au fost: studiu leadership transformațional. În urma analizei rezultatelor căutării am reușit să identific, în faza inițială 13 lucrări care tratează subiectul leadership-ului transformațional. Analiza inițială pentru selecție s-a făcut asupra abstract-ului sau rezumatului, din acest motiv condiția datelor empirice nu a fost respectată pentru toate articolele² selectate, doar 9 din cele 12 articole identificate având o componentă de cercetare empirică.

5. Rezultate

5.1. „Influence of values on leadership style”

– *Cătălina Andra Roșca, Dan Florin Stănescu (2014)*

Studiul își propune să identifice măsura în care valorile unui grup influențează stilul de leadership practicat. Este utilizat modelul lui Bass (1985a, 1985b) privind leadership-ul transformațional pentru analiza stilului de leadership iar valorile de bază (core values) au fost evaluate folosind scala lui Schwartz (1992) – Schwartz Value Inventory (SVI). Eșantionul utilizat nu este reprezentativ pentru nici una din cele două categorii de populație – studenți și persoane încarcerate. Dealtfel, e greu de înțeles această alegere a autorilor pentru compararea celor două grupuri. Rezultatele obținute de cei doi cercetători indică o congruență între valorile grupului și cele ale liderului în cazul leadership-ului transformațional și două ușoare diferențe de valori de bază între grup și lider pentru cei care manifestau leadership tranzacțional sau laissez-faire. Totuși ținând cont de eșantionul limitat (135 participanți, eșantion de conveniență) rezultatele sunt discutabile în privința reprezentativității și chiar a validității. De asemenea, nu e clar

² Unele articole menționau existența unor date empirice în abstract însă ulterior acestea nu erau incluse în articol.

de ce au fost selectate cele 2 tipuri de populații – studenți (licență, masterat) și persoane încarcerate. În plus, identificarea liderului s-a realizat pe baza unei grile standardizate. Ținând cont că liderul identificat nu este cel formal și nu a fost analizată componenta de atribuire a statutului de lider (cel puțin în cazul studenților), se pot ridica întrebări cu privire la validitatea acestui proces de identificare a liderului.

Concluzii: studiul analizează componenta de leadership în relație cu valorile de bază ale grupului.

5.2. „Transformational leadership in the public sector – not a bedtime story”

– Dan Florin Stănescu și Andra Cătălina Roșca

Stănescu și Roșca (2010) are la bază instrumentul MLQ5X aplicat pe un eșantion de 101 manageri publici care au participat anterior la programul Young Professional Scheme (YPS)³, ciclul al patrulea. Studiul este unul descriptiv și prezintă profilul de leadership pe eșantionul analizat. Conform autorilor (Stănescu și Roșca, 2010), scorurile pe cele 3 dimensiuni privind comportamentul liderilor au fost 3,4 – dimensiunea Transformațională, 2,93 – dimensiunea Tranzacțională, 0,75 – dimensiunea Pasivă. Pe scala rezultatelor se obține un scor mediu de 3,4. Scorurile pe dimensiunile Transformațional, Tranzacțional și Rezultate sunt peste norma menționată de autori deși aceștia nu precizează sursa informațiilor sau cum a fost aceasta calculată. Dacă comparăm aceste rezultate cu etalonul la nivelul României conform datelor publicate de testcentral.ro, scorurile sunt peste valorile mediane. Un alt inconvenient este lipsa informațiilor privind modul în care a fost aplicat instrumentul și care a fost procedura de colectare a datelor. Dacă luăm în considerare faptul că eșantionul constă doar din absolvenții programului YPS putem presupune că a fost aplicat doar un chestionar de autoevaluare, fapt care reduce semnificativ nivelul de obiectivitate al rezultatelor, acestea indicând autopercepția celor evaluați asupra propriului comportament. În acest sens, autorii chestionarului (Bass și Avolio, 2004) au menționat că doar aplicarea chestionarului de autoevaluare conduce de obicei la rezultate mai ridicate pe cele două scale – Transformațional și Tranzacțional – cu aproximativ 0,5 puncte. Așadar, studiul este realizat în sectorul public și utilizează instrumentul MLQ5X dar relevanța datelor obținute este redusă datorită realizării doar a autoevaluării și numărului redus de participanți.

3 Proiectul YPS – Proiectul Tinerilor Profesioniști – a fost inițiat în cadrul unui program PHARE 2006 alături de UE și Guvernul României având ca scop pregătirea unui nucleu de lideri în cadrul sectorului public care să fie pregătiți ca profesioniști apolitici și care să reprezinte o clasă de specialiști în cadrul administrației publice din România. Proiectul a fost inițiat în 2003 iar până în prezent au fost realizate 4 cicluri de pregătire totalizând 326 de persoane pregătite în România și în centre de excelență din cadrul UE și ulterior integrate pe funcții manageriale în cadrul administrației.

5.3. „Leadership styles and emotional intelligence of Romanian public managers. Evidences from an exploratory pilot study”
– Dan Florin Stănescu, Cristina Cătălina Cicei

Din punct de vedere al datelor empirice, articolul publicat de cei doi (Stănescu și Cicei, 2012) are la bază aceleași date menționate anterior (Stănescu și Roșca, 2010). Noutatea constă în testarea aceluiași eșantion prin intermediul instrumentului EQ-I – instrument de măsurare a inteligenței emoționale. Nici de această dată autorii (Stănescu și Cicei, 2012) nu precizează clar cum și când au fost colectate datele. Ținând cont de faptul că scorurile incluse în acest articol privind comportamentul de leadership sunt identice cu cele ale studiului anterior (Stănescu și Roșca, 2010), se ridică întrebarea când au fost testați cei incluși în eșantion privind inteligența emoțională – în același moment în care au fost culese datele privind comportamentul de leadership (2010) sau ulterior (2012).

5.4. „Coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere ca proces de schimbare și dezvoltare – aplicații în contextul organizațional românesc”
– Lucia Hotico (Rațiu)

Lucrarea (Hotico, 2012) tratează problema coaching-ului ca proces de schimbare și dezvoltare la nivelul persoanelor cu funcție de conducere (lideri) și utilizează ca instrument de evaluare a stilului de leadership chestionarul MLQ5X. Focalizarea este în acest caz pe lideri din mediul privat – mai precis 23 manageri de nivel mediu dintr-o companie multinațională producătoare de echipamente electronice. Populația studiului este mică, fapt care reduce substanțial posibilitatea de generalizare a rezultatelor. Merită amintit totuși că autoarea a reușit să identifice o creștere a anumitor comportamente transformatoriale și tranzacționale după o intervenție – anume participarea liderilor la un program de coaching; este înregistrată de asemenea o creștere la nivelul dimensiunii derezultate, pe toate cele trei subdimensiuni. Așadar, în cazul acestui studiu, instrumentul utilizat este același dar sfera de analiză este diferită – manageri din sectorul privat –și populația studiului este foarte mică. De asemenea merită reținut faptul că anumite aspecte privind leadership-ul transformatoriale au fost dezvoltate în urma unei intervenții (relevanță pentru practicieni). Pe de altă parte, la capitolul limitări trebuie menționat numărul redus de respondenți și metoda de evaluare a componentei de leadership – autoevaluare. În plus nu sunt luate în considerare alte variabile situaționale.

5.5. „Dezvoltarea încrederii subordonaților față de managerul direct; factori favorizanți și consecințe în planul organizației
– Mădălina Petrescu (2010)

Lucrarea este focalizată pe studierea procesului de construire a încrederii între manageri și subordonați. Construcția metodologică este una longitudinală, focalizată pe studierea unei organizații private de dimensiune medie din domeniul IT. Eșantionul utilizat este de 109 persoane din cadrul firmei. Autoarea a reușit să demonstreze că stilul

de leadership transformațional a fost cel mai puternic asociat cu încrederea în management. De asemenea autoarea consideră că această modificare pozitivă a încrederii s-a bazat exclusiv pe perceperea unor elemente de leadership transformațional – anume calitatea relației lider-subordonat. În plus un nivel mai ridicat de încredere între lider și angajați se corelează pozitiv cu percepția asupra acurateții sistemului de evaluare a performanțelor. Aceste rezultate constituie un punct de interes pentru studiile din domeniul leadership-ului transformațional din perspectiva beneficiilor pe care le poate aduce acest stil de conducere în relația cu subalternii. Pe de altă parte, faptul că numărul de subiecți analizați este relativ mic și faptul că aceștia au fost selectați doar din cadrul unei organizații private reduce posibilitatea de comparație cu alte date în special din sectorul public.

5.6. „Efecte ale stilului de leadership asupra performanței în mediul organizațional” – Veronica Stăvilă Rîlea

Studiul (Rîlea, 2008) se focalizează pe relația dintre tipul de leadership manifestat de lideri și performanța organizațională. Mai precis, cercetătorul a încercat să utilizeze variabila leadership ca predictor al performanței organizaționale. Instrumentul folosit este MLQ5X pentru evaluarea leadership-ului și BFQ pentru măsurarea tipurilor de comportamente organizaționale ale subalternilor (CCo – comportament productiv, CCP – comportament contraproductiv). Performanța organizațională este măsurată prin intermediul dimensiunii rezultate din cadrul MLQ5x, așadar este vorba de o percepție asupra performanței. Eșantionul este format din 141 de persoane (subalterni ai liderilor) angajați în organizații din sectorul public și privat, nu sunt oferite informații suplimentare privind organizațiile – tip, dimensiune, resurse. De asemenea, există o potențială confuzie fiind utilizat termenul de „voluntari angajați” deși pe parcursul lucrării se face referire doar la angajați etc. În urma analizei datelor, autoarea ajunge la concluzia că tipul de leadership practicat este un predictor pentru comportamentul subalternilor. Mai exact leadership-ul transformațional s-a dovedit a fi benefic pentru organizație deoarece încurajează manifestarea unor comportamente productive și inhibă comportamentele contraproductive, în timp ce leadership-ul pasiv stimulează apariția comportamentelor contraproductive. În același timp, leadership-ul tranzacțional s-a dovedit a avea un efect neînsemnat asupra comportamentelor manifestate de subalterni. Nu în ultimul rând, autoarea confirmă și asocierea dintre tipul transformațional de leadership și scoruri mai ridicate pe dimensiunea rezultatelor. Dintre toate studiile amintite anterior, acesta este singurul care abordează în mod direct tema leadership-ului organizațional și la nivelul organizațiilor publice și utilizează instrumentul MLQ5X pentru a identifica tipologia liderilor. Totodată, nu sunt oferite informații detaliate privind organizațiile selectate, așadar nu putem ști câte din cele 10 organizații și câți din cei 141 de participanți sunt angajați sau pozițiile pe care le ocupă. Pe de altă parte merită menționat faptul că evaluarea stilului de leadership a fost realizată de angajați și nu a fost vorba de auto-evaluare, fapt care ar trebui să crească nivelul de obiectivitate.

5.7. „*The role of emotional intelligence in transformational leadership and real estate market in post-communist markets*”
– Sorin Anagnoste, Costin Damașaru (2011)

Cei doi autori analizează componenta emoțională dintr-un set mai larg de atribute a peste 300 de manageri din sectorul privat. Autorii au creat propriul cadru conceptual bazat pe 7 dimensiuni pe care le-au identificat cei doi ca fiind relevante pentru leadership-ul transformațional: viziune, valori, optimism, inovație și schimbare, încredere, motivație și inteligență emoțională. Instrumentul utilizat a fost chestionarul autocompletat de 305 manageri din companii private cu peste 250 de anagajați iar dintre aceștia peste 30% au fost manageri străini. Această cercetare cantitativă a fost dublată de o componentă calitativă reprezentată de 7 interviuri cu manageri de top de la companii private renumite care activează la nivel național. În urma analizei cantitative (analiză factorială) cei doi autori demonstrează că factorii indicați (cei 7) explică 53% variația variabilei dependente însă nu este precizat niciunde în articol care este aceasta (ar putea fi stilul de leadership însă nu e menționat acest lucru). Ulterior sunt prezentate scorurile individuale pe fiecare din cele 7 dimensiuni însă fără o analiză asupra semnificației. În urma cercetării nu se poate spune că inteligența emoțională este sau nu mai importantă decât ceilalți factori menționați.

5.8. „*Transformational leadership type in public and private organizations*”
– Mihaela Rus (2012)

Studiul este focalizat pe legătura dintre stilul de leadership (transformațional vs. tranzacțional) și performanța organizațională (măsurată din perspectiva a doi indicatori: satisfacție și productivitate la nivelul angajaților). Studiul este realizat pe două organizații – una publică și una privată, cu un eșantion de 160 de respondenți, distribuiți egal (80/80) între cele două organizații. Au fost analizate două categorii de lideri –top leaders (2) și mid level leaders (6). Autoarea a utilizat 4 instrumente pentru a măsura cele 4 variabile de interes –*Leader Behavior Description Questionnaire* (Stogdill, 1963) pentru stilul de leadership, un instrument specific pentru cele două componente (transformațional vs tranzacțional)⁴, *Index of Organizational Reactions* (Smith, 1983) pentru componenta de atitudini ale anagajaților și *Rating Scale Productivity* pentru componenta de productivitate. Rezultatele obținute de autoare indică o corelație mai puternică între stilul de leadership transformațional și performanța organizațională. Mai exact, liderii care au obținut scoruri mai mari pe componenta transformațională sunt mai agreabili (rezultate mai bune pe scala satisfacției) și cresc productivitatea (rezultate mai bune pe scala productivității). Totuși, nu este foarte clar cât de mare este această diferență comparativ cu liderii tranzacționali. Principalul punct slab al studiului este analiza rezultatelor care nu permit identificarea unor scoruri clare pe scalele utilizate.

4 Aici autoarea citează o lucrare care nu apare la referințe așadar este imposibil de identificat clar care este instrumentul.

De asemenea merită analizat în ce măsură nu există o dublare a analizei stilului de leadership utilizând două instrumente în loc de unul singur⁵.

**5.9. „Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities”
– Cristina Mora, Tudor Țiclău**

Studiul (Mora și Țiclău, 2012) este focalizat pe stilul de leadership practicat de către liderii politici de la nivelul administrației locale din județul Cluj. Sunt analizate 4 instituții – Primăria Cluj-Napoca, Consiliul Județean Cluj, Direcția de Finanțe și APIA Cluj. Numărul respondenților este de 27 – 4 lideri și 23 de subalterni. Rezultatele obținute de autori indică un mix între leadership transformațional și tranzacțional însă cu diferențe relativ mici. De asemenea autorii au încercat să testeze influența tipului de instituție asupra stilului de leadership – cu privire la acest aspect cercetarea a relevat o diferență semnificativă la nivelul a două componente: percepția asupra rezultatelor și componenta pasivă; astfel, liderii din instituții deconcentrate au obținut rezultate mai slabe și au avut un comportament pasiv mai pregnant comparativ cu omologii lor din instituții descentralizate (Mora și Țiclău, 2012). Totuși, datorită numărului extrem de mic de respondenți rezultatele trebuie analizate cu precauție, fapt indicat de autori ca o limitare a studiului.

6. Concluzii

În urma analizei celor 9 articole se pot concluziona următoarele:

- Cercetarea empirică fie lipsește, fie este limitată – din cele 8 articole analizate, cu excepția lucrării Mădălinei Petrescu (2010), a Veronicăi Stăvilă Rîlea (2008) și cea a Cristinei Mora și a lui Tudor Țiclău (2012), toate celelalte articole prezintă lacune majore în oferirea de informații privind metodologia sau analiza rezultatelor. De asemenea toate cele 8 articole prezintă cercetări pe eșantioane mici și foarte mici, nereprezentative pentru populația studiului. Principalele critici sunt: lipsa informațiilor cu privire la metoda de aplicare a instrumentelor, lipsa informațiilor cu privire la modalitatea de calculare a scorurilor și interpretare a rezultatelor, lipsa unui cadru teoretic adecvat care să susțină componenta de cercetare.
- Abordarea privind studiul leadership-ului este în general uni sau bi-dimensională – în 5 din cele 9 studii analizate, componenta de leadership este analizată din perspectiva unor atribute ale liderului iar în celelalte 3 în relație cu o altă variabilă – performanța organizațională, încrederea angajaților sau valori personale.
- Puține studii vizează sectorul public – doar 4 din cele 9 studii menționează că au inclus organizații din sectorul public. Din păcate informațiile cu privire la tipul organizației, poziția ocupată de respondenți sau ponderea lor în eșantion sunt limi-

5 Sunt utilizate *Leader Behavior Description Questionnaire* și o scală care nu poate fi identificată clar pentru stilurile tranzacțional și transformațional. Instrumentul clasic pentru modelul teoretic al leadership-ului transformațional este chestionarul MLQ5X.

tate (un singur studiu oferă informații clare – Mora și Țiclău, 2012) sau chiar inexistente, fapt care reduce substanțial posibilitatea de a relaționa în vreun fel rezultatele cu specificul acestui sector.

6.1. Limite și observații

Principala limitare a acestui studiu este dată de metodologia utilizată –faptul că am folosit doar motorul de căutare Google Scholar limitează aria cercetată. Un studiu comprehensiv ar trebui să pornească de la o selecție a revistelor științifice care publică articole din sfera leadership-ului. Pe de altă parte, există posibilitatea, datorită complexității și ambiguității termenului de leadership, ca o astfel de selecție să elimine surse neobișnuite (ca domeniu) pentru cercetări pe această temă.

Deși studiul de față este limitat (au fost identificate 13 articole de specialitate) totuși putem concluziona că în sfera leadership-ul transformațional, (1) studiile focalizate pe organizații din sectorul public și (2) cu o abordare multidimensională sunt limitate. Astfel, aria leadership-ului transformațional în sectorul public rămâne în continuare într-un oarecare con de umbră (până la publicarea unor cercetări ample, reprezentative). Putem afirma că popularitatea acestui subiect este mult mai scăzută comparativ cu situația de la nivelul statelor occidentale.

Referințe

1. Anagnoste, S. și Damașaru, C., „The Role of Emotional Intelligence in Transformational Leadership and Real Estate Market in Post-Communist Markets”, 2011, *The Annals of The „Ștefan cel Mare” University of Suceava*, vol. 11, nr. 2(14), pp. 173-179.
2. Antonie, R., „New Evaluation Model: PAEM (Public Administration Evaluation Model)”, 2008, *Transylvania Review of Administrative Sciences*, no. 24E, pp. 5-14.
3. Bass, B.M. și Avolio, B.J., *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*, Mind GardenInc, 1999.
4. Bass, B.M. și Avolio, B.J., *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*, Mind Garden, 2004.
5. Bass, B.M. și Bass, R., *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, ediția a 4-a, New York: Free Press, 2008.
6. Bass, B.M. și Riggio, R.E., *Transformational Leadership*, ediția a 2-a, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
7. Bass, B.M., „Leadership: Good, Better, Best”, 1985b, *Organizational Dynamics*, vol. 13, pp. 26-41.
8. Bass, B.M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, NY: Free Press, 1985a.
9. Bennis, W. și Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper-Collins Publishers Group, 1985.
10. Burns, J.M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
11. Dahl, R.A. și Lindblom, C.E., „Politics and Economics of Welfare”, 1954, *The Journal of Politics*, vol. 16, nr. 2, pp. 386-389.
12. Downs, A., *Inside Bureaucracy*, Little Brown, Boston, 1967.

13. Dumdum, U.R., Lowe, K.B. și Avolio, B.J., „A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension”, în Avolio, B.J. și Yammarino, F.J. (editori), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, vol. 2, Oxford: Elsevier Science, 2002, pp. 35-66.
14. Fairholm, M.R., *Defining Leadership. A Review of Past, Present and Future Ideas*, The George Washington University, Center for Excellence in Municipal Management, 2002.
15. Gellis, Z.D., „Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care”, 2001, *Social Work Research*, vol. 25, no. 1, pp. 17-25.
16. Hințea, C.E., „Strategic Planning in the Public Sector. Case Study: Strategic Planning in Cluj-Napoca, Romania”, 2008, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 22E, pp. 51-63.
17. Hințea, C.E., *Management public*, Cluj-Napoca: Accent, 2007.
18. Hotico (Rațiu), L., „Coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere ca proces de schimbare și dezvoltare – aplicații în contextul organizațional românesc”, 2012, teză de doctorat, UBB Cluj, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, coordonator științific, prof. univ. dr. Adriana Băban, rezumat disponibil online la adresa [http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumate/2012/psihologie/Lucia_HOTICO_\(Ratiu\)_RO.pdf](http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumate/2012/psihologie/Lucia_HOTICO_(Ratiu)_RO.pdf), accesat la data de 1 martie 2015.
19. Lindblom, C.E., *Politics and Market*, New York: Basic Books, 1977.
20. Lowe, K.B. și Gardner, W.L., „Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future”, 2001, *The Leadership Quarterly*, vol. 11, nr. 4, pp. 648-657.
21. Lowe, K.B., Kroeck, K.G. și Sivasubramaniam, N., „Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature”, 1996, *Leadership Quarterly*, vol. 7, nr. 3, pp. 385-425.
22. Mora, C. și Țiclău, T., „Transformational Leadership in the Public Sector. A Pilot Study Using MLQ to Evaluate Leadership Style in Cluj County Local Authorities”, 2012, *Revista de cercetare și intervenție socială*, vol. 36, pp. 74-98.
23. Northouse, P.G., *Leadership: Theory and Practice*, ediția a 3-a, London: Sage, 2004.
24. Petrescu, M., „Dezvoltarea încrederii subordonaților față de managerul direct; factori favorizanți și consecințe în planul organizației”, 2010, teză de doctorat, Universitatea București, coordonată de prof. univ. dr. Mihaela Roco, rezumat disponibil online la adresa <http://www.unibuc.ro/studies/Doctorate2011Februarie/Istrati%20Geanina%20Madalina%20-%20Dezvoltarea%20increderii%20subordonatilor%20fata%20de%20managerul%20direct/Madalina%20Petrescu%20Rezumat%20lucrare%20doctorat.doc>, accesat la data de 1 martie 2015.
25. Pollit C. și Bouckaert, G., *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, New York: Oxford University Press, 2000.
26. Rainey, H.G., „Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures and Behaviors”, 1989, *Journal of Management*, vol. 15, nr. 2, pp. 229-250.
27. Rîlea, V., „Efecte ale stilului de leadership asupra performanței în mediul organizațional”, 2008, *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 6, nr. 1, pp. 80-94.
28. Rost, J.C., *Leadership For The Twenty-First Century*, Westport CT: Greenwood Publishing, 1991.

29. Roșca, C.A. și Stănescu, D.F., „The Influence of Values on the Leadership Style”, 2014, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 2, nr. 3, pp. 480-491.
30. Rus, M., „Transformational Leadership Type in Public and Private Organizations”, 2012, *The EIRP Proceedings*, vol. 7, pp. 588-594.
31. Simic, I., „Transformational Leadership – the Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes”, 1998, *Facta Universitatis*, vol. 1, nr. 6, pp. 49-55.
32. Stănescu, D.F. și Cicei, C.C., „Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers. Evidences from an Exploratory Pilot Study”, 2012, *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, vol. 38, pp. 107-121.
33. Stănescu, D.F. și Roșca, A.C., „Transformational Leadership in the Public Sector –not a Bedtime Story”, 2010, *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, vol. 12, nr. 2(19), pp. 95-107.
34. Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press, 1974.
35. Țiclău, T.C., Mora, C.M., Țigănaș, A. și Bacali, L., „Public Marketing as a Strategic Component of Public Management. A Pilot Study in Cluj County on the Existence of Basic Marketing Conditions in the Local Public Administration in Romania”, 2010, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 31E, pp. 147-167.
36. Țigănaș, A., Țiclău, T.C., Mora, C.M. și Bacali, L., „Use of Public Sector Marketing and Leadership in Romania’s Local Public Administration”, 2011, *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, vol. 34, pp. 212-233.
37. Van Slyke, D.M. și Alexander, W.R., „Public Service Leadership: Opportunities for Clarity and Coherence”, 2006, *The American Review of Public Administration*, vol. 36, nr. 4, pp. 362-374.
38. Wright, B.E. și Pandey, S.K., „Transformational Leadership in the Public Sector: Does-Structure Matter?”, 2010, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, nr. 1, pp. 75-89.
39. Wright, B.E., „The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognition Theories”, 2004, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, nr. 1, pp. 59-78.
40. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, ediția a 7-a, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.