

## INTRODUCERE

### Actualitatea temei

Rolul major în diferențierea organizațiilor de succes de cele ce manifestă insuccese, reprezintă prezența unui *leadership* dinamic, flexibil și eficient. Din acest considerent, foarte multe lucrări de specialitate au studiat fenomenul de leadership și stilului de conducere, precum și influența acestora asupra organizațiilor din care oamenii fac parte, în termeni de eficacitate, eficiență și durabilitate.

Studiile efectuate în ultimii 25 de ani, au încercat să obțină răspunsuri la numeroase întrebări ce țin de eficiența unui anumit tip de leadership atât în contextul organizațional cât și socio-politic. De asemenea, cercetările au fost axate pe identificarea modalității de interacționare a liderului cu aderenții săi pentru a realiza cât mai bine obiectivele organizaționale propuse.

Termenul de aderent se referă la indivizii ce urmează sau sunt conduși de un lider, pot fi subordonații sau angajații în contextul organizațional. Studiul de față operează cu fenomenul de leadership transformational și tranzactional în contextul organizației și anume relația lider-angajați. Există multe modalități de a privi termenul de *leadership* și multe interpretări ale semnificației sale sunt oferite. Leadership-ul poate fi interpretat în mod simplu, ca “a-i influența pe alții”, “a-i face pe alții să urmeze”, sau poate fi interpretat mai specific “a utiliza puterea și autoritatea în luarea deciziilor” [54]. Din perspectiva procesualității, *leadership-ul* este un proces dinamic în care relația lider-subordonat este reciprocă și influențează atât performanța individului, de grup cât și organizațională [1]. *Leadership-ul* poate fi privit ca o categorie de comportament, ce ar denota stilul de conducere sau se poate baza pe o funcție a personalității liderului, ce ar include un anumit prototip de lider [2]. *Leadership-ul* este relaționat cu motivația, comportamentul interpersonal, procesul de comunicare, iar un bun leadership ar implica procesul eficace de împuternicire [7].

ELENA LEVINȚA

---

Termenul de *Leadership transformational* a fost utilizat pentru prima dată de către Burns (1978) în calitate de o nouă paradigmă a leadership-ului, ce ține de inițierea schimbărilor în rândurile aderenților și transformărilor valorilor personale ale aderenților și a culturii organizaționale. Leadership-ul transformational a fost studiat în mod sistematic și mai profund de către Bass (1985), ce a dezvoltat termenul prin compararea leadership-ului transformational cu cel tranzactional, unde a stabilit o diferență calitativă a modalității liderilor de a influența aderenții acestora în baza schimburilor la nivel personal, emoțional și inspirațional.

*Leadership-ul tranzactional* se bazează pe procesul de schimb dintre lideri și aderenți, unde aceștia din urmă sunt recompensați pentru realizarea sarcinilor oferite. Cu alte cuvinte, liderii tranzactionali recunosc necesitățile și dorințele aderenților și identifică modul de realizare a acestor necesități și dorințe prin aplicarea unui anumit rol de muncă și compensare [16].

În contrast, leadership-ul transformational încurajează dezvoltarea și interacțiunea umană, promovează motivarea și rezultatele colective. Bass și Avolio, au identificat patru unice componente de comportament al liderului, ce inter-corelează [5]:

- Influență idealizată (rol carismatic);
- Motivație inspirațională (articularea și evocarea viziunii);
- Stimularea cognitivă (promovarea creativității și inovației);
- Considerația individualizată (coaching și mentoring).

Mai multe studii empirice au identificat faptul că liderii transformationali manifestă aceste patru elemente, ce promovează schimbările personale și organizaționale, ajută aderenții să realizeze așteptările inițiale de performanță [27].

Dacă diferența de bază dintre leadership-ul transformational și tranzactional rezidă în abilitatea liderului transformational de a mări nivelul de responsabilitate a aderenților săi vizavi de misiunea și viziunea colectivă, mai multe studii ar trebui să se focalizeze asupra examinării leadership-ului transformational și tranzactional în

## IMPACTUL LEADERSHIPULUI TRANSFORMAȚIONAL ȘI TRANZAȚIONAL ASUPRA PERFORMANȚEI DE GRUP PERCEPUTE

---

grupuri. Acest fapt ar elucida rolul acestora asupra proceselor de grup, eficacității colective și a performanței organizaționale. Prezenta lucrare își propune să studieze aceste relații în funcție de tipul de leadership prezent în organizație.

Pentru facilitarea cercetării acestor considerente, au fost alăturate conceptele de management și leadership, deoarece ele au sfere ce se întrepătrund. Datorită legăturii dintre cele două concepte și a pentru a elimina problemele delicate legate de leadership-ul formal și informal, cercetarea prezintă testează tipul de leadership al managerilor (care prin poziția și statutul deținut, dispun de leadership formal). Recunoscută fiind și existența unor diferențe între cele două concepte, punem totuși accent pe legătura strânsă dintre leadership și management în munca organizației, recunoscând că nu este ușor a le separa ca activități distincte. Pentru a fi un manager eficient, este necesar de a exercita rolul de leadership, o concepție frecventă fiind aceea potrivit căreia meseria de manager necesită abilități de leadership, iar leadership-ul este de fapt un subset al managementului, deși unii autori îl consideră un atribut special care poate fi distins de alte elemente ale managementului.

În Republica Moldova, au fost efectuate puține cercetări în domeniul leadership, ce au studiat cu preponderență particularitățile psihologice ale liderului/managerului, reprezentarea socială a puterii/liderului, etc. Aceste studii aparțin autorilor Șleahtițchi M., Caluschi M., Stog L., ș.a.

Cercetarea propusă în domeniul leadership organizațional (leadership transformational și tranzactional) și impactul acestuia asupra performanței de grup a angajaților este unică pentru Moldova, iar rezultatele obținute reprezintă specificul acestui fenomen în contextul țării noastre.

**Obiectul cercetării** îl constituie procesul de influență a tipului de conducere a liderului asupra performanței de grup percepute.

ELENA LEVINȚA

---

**Scopul cercetării** constă în examinarea impactului leadership-ului transformational și tranzactional asupra performanței de grup percepute, luând în considerație trei variabile: *împuternicirea psihologică, coeziunea de grup și eficacitatea colectivă*. În contextul celor menționate, am înaintat următoarele **ipoteze de cercetare**:

Leadership-ul transformational și tranzactional relaționează direct proporțional cu performanța de grup percepută.

Gradul de relaționare între leadership transformational și performanța de grup percepută va fi mai înaltă decât între leadership-ul tranzactional și performanța de grup percepută.

Leadership-ul tranzactional va relaționa negativ cu împuternicirea psihologică percepută.

Pentru a realiza scopul și a verifica ipotezele cercetării ne-am propus realizarea următoarelor **obiective**:

Analiza teoriilor existente privind leadership-ul transformational și tranzactional;

Identificarea liderilor transformationali și tranzactionali;

Stabilirea nivelului de împuternicire percepută de grup din partea liderilor (a); de coeziune de grup percepută (b); de eficiență colectivă percepută (c); de performanță de grup percepută (d);

Stabilirea diferențelor de influență a tipurilor de lideri transformationali și tranzactionali în funcție de aceste patru variabile.

**Metode de investigație utilizate:**

*Chestionarul Multifactorial de Leadership*, forma 6S (Bass, Avolio), a fost utilizat pentru determinarea tipului de leadership al subiecților incluși în cercetare [8];

*Testul de împuternicire psihologică la locul de muncă al lui Spreitzer*, a fost utilizat pentru determinarea nivelului de împuternicire a grupului [48];

*Chestionarul de dezvoltare a grupului al lui Treadwell, Kumar (2000)*, a fost utilizat cu scopul de a determina nivelul de coeziune de grup perceput de membrii grupului;

*Chestionarul de măsurare a eficacității colective al lui Bandura* (forma H, pentru grupuri de servicii), a fost utilizat pentru a măsura nivelul de eficacitate colectivă percepută.

## IMPACTUL LEADERSHIPULUI TRANSFORMAȚIONAL ȘI TRANZAȚIONAL ASUPRA PERFORMANȚEI DE GRUP PERCEPUTE

---

*Chestionar de evaluare a performanțelor (Allen și Kilvington, 2001)*, a fost utilizat pentru a măsura nivelul de performanță percepută.

**Subiecții experimentali** au constituit lideri formali ai organizațiilor neguvernamentale și membrii echipelor acestora. Eșantionul a cuprins 20 de lideri formali prin pozițiile de conducere deținute în cadrul organizației din care fac parte, cu vârsta cuprinsă între 25 – 40 ani, integrați în organizații neguvernamentale (urbane și rurale) și nivel educațional înalt, precum și 100 de angajați, membri ai echipelor conduse de lideri (20 echipe intacte, în medie 5 angajați / 1 organizație). Pentru a fi implicat în cercetare, fiecare membru al echipei a trebuit să îndeplinească următoarele condiții:

Să lucreze în echipa dată cel puțin trei zile pe săptămână (luând în considerație specificul organizațiilor neguvernamentale);

Să fie implicat în activitatea profesională a grupului de cel puțin șase luni.

Domeniile de activitate a organizațiile neguvernamentale au fost următoarele: oferirea de servicii educaționale și sociale.

**Valoarea teoretică a cercetării.** Rezultatele obținute în urma efectuării prezentei cercetări vor completa datele existente în domeniul leadership-ului transformational și tranzactional, precum vor prezenta particularitățile acestui fenomen în Republica Moldova.

**Valoarea practică a cercetării.** Rezultatele obținute și recomandările propuse pot fi utilizate de lideri, manageri pe resurse umane, psihologi sociali și organizaționali cu scopul de a îmbunătăți performanța grupului prin intermediul alegerii un tip de conducere transformational.

**Cuvinte-cheie:** lider transformational, lider tranzactional, aderent, împuternicire, cultură organizațională, coeziune de grup, eficacitate colectivă, performanță de grup percepută.

*Liderul transformational* este liderul care știe să-și motiveze aderenții prin inspirație și încredere.

ELENA LEVINȚA

---

*Liderul tranzacțional* este liderul care motivează aderenții săi prin relații de schimb și recompense, este un lider centrat pe rezultate și mai puțin pe persoane.

*Împuternicirea* membrilor grupului constă în oferirea un grad înalt de încredere în competențele aderenților, cu scopul de a spori credințele despre eficiența personală și motivația intrinsecă pentru realizarea sarcinii.

*Cultura organizațională* cuprinde credințele, valorile, normele formale, informale, ce sunt materializate în comportamentul organizațional al grupului.

*Coeziunea de grup* este etapa superioară de dinamică de grup, unde grupul devine echipă, ce se caracterizează prin existența unui scop comun și omogenitate din punct de vedere a intereselor împărtășite. Fiecare membru manifestă responsabilitate personală și colectivă pentru rezultatele echipei.

*Eficacitatea colectivă* se referă la credințele împărtășite de grup ce țin de competențele membrilor acestora de a realiza scopurile și sarcinile propuse (Bandura, 1986).

*Performanța percepută* ține de eficiența și eficacitatea rezultatelor obținute de echipă.

**Structura lucrării:** lucrarea constă din introducere, două capitole ce reflectă teoriile existente privind leadership-ul transformational și tranzacțional, prelucrarea cantitativă și interpretarea rezultatelor, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. Ea include: 19 tabele și 12 figuri.