



Elena LEVINȚA

impactul
LEADERSHIP-ULUI
TRANSFORMAȚIONAL
ȘI TRANZACȚIONAL
asupra performanței
de grup percepute



COLECȚIE DE SUCCES

ELENA LEVINȚA

**IMPACTUL LEADERSHIP-ULUI
TRANSFORMAȚIONAL ȘI
TRANZACȚIONAL ASUPRA
PERFORMANȚEI DE GRUP
PERCEPUTE**

Lumen

ELENA LEVINȚA
**IMPACTUL LEADERSHIP-ULUI TRANSFORMAȚIONAL ȘI
TRANZACȚIONAL ASUPRA PERFORMANȚEI DE GRUP
PERCEPUTE**

Editura Lumen este acreditată CNCIS sub nr 003

Tehnoredactare computerizată: Cezar Mihai Vusatiuc

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ELENA LEVINȚA

**IMPACTUL LEADERSHIPULUI
TRANSFORMAȚIONAL ȘI TRANZACȚIONAL
ASUPRA PERFORMANȚEI DE GRUP
PERCEPUTE**

Editura Lumen

Bibliografie

Pag.72

ISBN 10 973-7766-99-7

13 978-973-7766-99-1

Extras din volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

ELENA LEVINȚA

**IMPACTUL LEADERSHIP-ULUI
TRANSFORMAȚIONAL ȘI
TRANZACȚIONAL ASUPRA
PERFORMANȚEI DE GRUP
PERCEPUTE**

Lumen

Iași 2006

Extras din volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

Pagina lasata
intentionat goala

Extras din volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

CUPRINS

INTRODUCERE	7
ACTUALITATEA TEMEI	7
I. LEADERSHIP ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIONAL	13
1.1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE	13
1.2. RELAȚIA DINTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT	15
1.3. ABORDĂRI ALE FENOMENULUI DE LEADERSHIP	16
1.3.1. <i>Modelul trăsăturilor</i>	16
1.3.2. <i>Modelul abilităților</i>	18
1.3.3. <i>Modelul leadership-ului situațional</i>	20
1.3.4. <i>Modelul Cale-Scop</i>	23
1.3.5. <i>Modelul Leadership de echipă</i>	25
II. LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL VERSUS TRANZACȚIONAL	29
2.1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE	29
2.2. COMPONENTELE LEADERSHIP-ULUI TRANSFORMAȚIONAL ȘI TRANZACȚIONAL	29
2.2.1. <i>Leadership-ul transformațional</i>	29
2.2.2. <i>Leadership-ul tranzacțional</i>	31
2.3. COMPETENȚELE LEADERSHIP-ULUI TRANZACȚIONAL ȘI TRANSFORMAȚIONAL	32
2.4. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CADRUL LEADERSHIP-ULUI TRANSFORMAȚIONAL ȘI TRANZACȚIONAL	33
2.4.1. <i>Leadership-ul și cultura organizațională</i>	33
2.4.2. <i>Cultura organizațională în cadrul leadership-ului tranzacțional</i> ..	34
2.4.3. <i>Cultura organizațională în cadrul leadership-ului transformațional</i>	34
2.5. ÎMPUTERNICIREA, COEZIUNEA, EFICACITATEA COLECTIVĂ ȘI PERFORMANȚA	35
2.5.1. <i>Împuternicirea</i>	35
2.5.2. <i>Coeziunea de grup</i>	37
2.5.3. <i>Eficacitatea colectivă</i>	38
2.5.4. <i>Performanța grupului</i>	39

Extras din volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

III. CAPITOLUL PRACTIC.....	41
3.1. DESIGN-UL DETALIAT AL CERCETĂRII	41
3.2. PRELUCRAREA CANTITATIVĂ ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR ...	45
CONCLUZII	65
<i>BIBLIOGRAFIE</i>	69

Extras din volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

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 transformățional și tranzacțional 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].

Extras din⁷ volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzacțional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

Termenul de *Leadership transformațional* 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 transformațional a fost studiat în mod sistematic și mai profund de către Bass (1985), ce a dezvoltat termenul prin compararea leadership-ului transformațional cu cel tranzacțional, 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 tranzacțional se bazează pe procesul de schimb dintre lideri și aderenți, unde aceștia din urmă sunt recompensați pentru realizarea sarcinilor oferite. Cu alte cuvinte, liderii tranzacționali 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 transformațional 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 transformazionali 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 transformațional și tranzacțional rezidă în abilitatea liderului transformacional 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 transformacional și tranzacțional în

Extras din volumul:

Levintă, E. (2006). Impactul leadershipului transformacional si tranzacțional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

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 Șlehtițchi M., Caluschi M., Stog L., ș.a.

Cercetarea propusă în domeniul leadership organizațional (leadership transformațional și tranzacțional) 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.

Extras din⁹ volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

Scopul cercetării constă în examinarea impactului leadership-ului transformățional și tranzacțional 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 transformățional și tranzacțional relaționează direct proporțional cu performanța de grup percepută.

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

Leadership-ul tranzacțional 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 transformățional și tranzacțional;

Identificarea liderilor transformăționali și tranzacționali;

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 transformăționali și tranzacționali 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.

Extras din¹⁰ volumul:

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 transformațional și tranzacțional, 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 transformațional.

Cuvinte-cheie: lider transformațional, lider tranzacțional, aderent, împuternicire, cultură organizațională, coeziune de grup, eficacitate colectivă, performanță de grup percepută.

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

Extras din volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzacțional asupra performanței de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

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 transformațional și tranzacțional, prelucrarea cantitativă și interpretarea rezultatelor, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. Ea include: 19 tabele și 12 figuri.

Extras din¹² volumul:

Levința, E. (2006). Impactul leadershipului transformațional și tranzacțional asupra performanței de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

I. LEADERSHIP ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIONAL

1.1. Delimitări conceptuale

Există o multitudine de posibilități de a completa afirmația “Leadership-ul este...”. Stogdill (1974) a menționat că există atât de multe definiții ale termenului de leadership cât de multe persoane au încercat să-l definească. Este similar cum ai încerca să definești termenul de dragoste, democrație sau pace. Deși, fiecare dintre noi, intuitiv, înțelegem sensul acestor cuvinte, dar acești termeni pot avea sensuri diferite pentru diferiți oameni.

În ultimii 50 de ani, au fost propuse peste șaiszeci și cinci de sisteme de clasificare diferite, dezvoltate pentru a defini dimensiunile leadership-ului. Bass a sugerat că anumite sisteme de definiții se bazează pe *concentrarea asupra proceselor de grup*. Din această perspectivă, liderul reprezintă centrul schimbărilor și activităților de grup. Alt grup de definiții conceptualizează termenul de leadership din *perspectiva personalității*, care sugerează că leadership-ul este o combinație a unor trăsături sau caracteristici speciale pe care le posedă liderul, ce-i conferă posibilitatea de a influența pe alții cu scopul de a realiza anumite sarcini. Altă abordare ale fenomenului leadership este *comportamentală sau de acțiune* – faptele pe care le realizează liderii cu scopul de a aduce schimbarea în cadrul grupului [9].

De asemenea, leadership-ul a fost definit în termeni de *relații de putere* ce există între lideri și aderenți. Din această perspectivă, liderii au puterea de a efectua schimbarea în alții [12]. Alți autori privesc leadership-ul ca *un instrument de realizare a scopului*, ce vine în ajutorul membrilor grupului de a-și realiza propriile scopuri și necesități. Această abordare include ideea că leadership-ul transformă aderenții prin viziune, modelare și atenție individualizată. În final, unii autori abordează fenomenul leadership din perspectiva *abilităților*. Această viziune cuprinde ideea că competențele

Extras din¹³ volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

(atitudinea, abilitățile, cunoștințele, experiența) pot face leadership-ul efectiv și eficient [32].

În ciuda existenței multitudinilor de definiții ale termenului de leadership, următoarele patru componente au fost identificate ca centrale și comune în cadrul definirii fenomenului de leadership [37]:

- Leadership-ul este un proces;
- Leadership-ul implică influență;
- Leadership-ul are loc în contextul unui grup;
- Leadership-ul implică atingerea unui anumit scop.

În baza acestor componente, termenul de leadership a fost definit astfel: ***Leadership-ul este procesul prin care un individ influențează un grup de indivizi pentru a realiza un scop comun.***

Definirea leadership-ului ca *proces* pune în spate rolul trăsăturilor înnăscute și a calităților personale ale liderului. Procesul implică relația de interacțiune dintre lider și aderenți, unde liderul influențează aderenții și invers. Astfel, leadership-ul nu este unul linear, ci un proces de interacțiune reciprocă [52].

Leadership-ul implică *influență*; ce rezidă în modalitatea liderului de a afecta aderenții. Influența este un sine qua non al leadership. Fără influență, leadership-ul nu poate exista [56].

Leadershipul are loc în *cadrul unui grup*. Grupurile sunt contextul în care leadership-ul are loc. Grupul poate fi unul mic, o comunitate, sau unul mare.

Leadership-ul include *atenția vizavi de scopuri*. Acest lucru semnifică că leadership-ul direcționează un grup de indivizi față de realizarea unui scop până la sfârșit [57].

În concluzie celor menționate anterior, putem conchide că oamenii implicați în leadership sunt considerați lideri, dar indivizii cărui se adresează leadership-ul sunt – aderenții. Liderii și aderenții

Extras din¹⁴ volumul:

sunt implicați împreună în procesul de leadership. Liderii au nevoie de aderenți și aderenții au nevoie de lideri [11].

1.2. Relația dintre Leadership și Management

Leadership-ul este un proces similar cu managementul. Leadership-ul implică influență, activitatea cu oamenii, realizarea efectivă a scopurilor ca și managementul.

Totuși, leadership-ul este diferit de management. Managementul a fost creat ca mijloc de reducere a haosului din organizații cu scopul de a obține o activitate cât mai efectivă și eficientă. Funcțiile primare ale managementului, identificate pentru prima dată de Fayol (1916), sunt: planificarea, organizarea și controlul.

Kotter (1990) a menționat că funcțiile leadership-ului și managementului sunt diferite: cea mai esențială funcție în management este de a oferi ordine și consistență organizației, în schimb leadership are ca funcție primară – producerea schimbării și mișcării. Managementul caută ordine și stabilitate, iar leadership-ul oferă adaptativitate și schimbare constructivă în cadrul organizației.

MANAGEMENT	LEADERSHIP
“Produce ordine și consistență”	“Produce schimbare și mișcare”
Planificare / Bugetare	Planificare / Bugetare
Stabilește agende	Creează o viziune
Setează orare	Clarifică imaginea
Alocă resurse	Setează strategii
Organizare	Unește oamenii
Furnizează structură	Comunică scopurile
Angajează	Caută devotament
Stabilește reguli și proceduri	Construiește echipe și coaliții
Control / Rezolvare de probleme	Motivează și inspiră
Generează soluții creative	Inspiră și energizează
Asumă acțiuni corective	Încurajează subordonații
	Satisface necesitățile nerealizate

Tabel 1. Funcțiile Leadership versus Management

Extras din¹⁵ volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

Deși, există diferențe dintre management și leadership, aceste două fenomene au multe puncte comune. Când managerii sunt implicați în procesul de influențare a grupului cu scopul de realizare a scopurilor, ei sunt implicați în leadership. Când liderii sunt implicați în planificare, organizare și control, atunci sunt implicați în management. Ambele procese implică influența grupului vizavi de realizarea scopului [39].

1.3. Abordări ale fenomenului de Leadership

1.3.1. Modelul trăsăturilor

Acest model a fost unul din primele încercări de a studia fenomenul leadership. La începutul secolului XX, trăsăturile liderului au fost studiate pentru a determina acele trăsături și calități ce îi fac pe anumiți lideri de a fi măreți. Teoriile care au fost dezvoltate au fost numite teorii ale “omului măreț”, deoarece au fost centrate pe identificarea calităților și caracteristicilor înnăscute ale liderilor sociali, politici sau militari (ex. Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln și Napoleon). Se considera că oamenii aceștia s-au născut cu aceste calități și doar “cei măreți” le posedau. Pe parcursul acestei perioade, studiile au fost centrate pe determinarea unor trăsături care clar diferențiază liderii de aderenții acestora [6].

În 1948, Stogdill a menționat că nu există un set consistent de trăsături ce diferențiază liderii de non-liderii în cadrul unei varietăți de situații. Un individ cu calități de lider, care se prezintă ca lider într-o anumită situație, poate să nu fie lider în alt tip de situație. Factorii de personalitate au continuat să fie importanți, dar cercetătorii consideră acești factori ca relativi în contextul leadership [46].

Stogdill a efectuat două cercetări remarcabile în domeniul leadership, în anii 1948 și 1974. În prima cercetare (1948), Stogdill a realizat o meta-analiză a peste 124 de studii ce țineau de trăsăturile deosebite ale liderilor, studii care au fost efectuate în perioada 1904-1947. În cadrul celui de al doilea studiu (1974), el a analizat alte 163

Extras din¹⁶ volumul:

Levintă, E. (2006). Impactul leadershipului transformational și tranzacțional asupra performanței de grup percepute. Iași, România: Lumen.

de studii, care au fost efectuate în perioada 1948-1970, studii ce au abordat mai multe variabile ale fenomenului de leadership.

Rezultatele acestor două cercetări au constituit următoarele: primul studiu a identificat un set de trăsături de leadership importante și absolut necesare, ce demonstau modul în care unii indivizii în diferite grupuri de indivizi devin lideri. Rezultatele obținute au arătat că rolul unui individ în leadership (ce va deveni lider) se diferențiază de rolul celorlalți membrii al aceluiași grup în mediu în modul următor: (a) *inteligența*, (b) *activism*, (c) *insight*, (d) *responsabilitatea*, (e) *inițiativa*, (f) *perseverența*, (g) *încrederea în forțele proprii* și (h) *sociabilitatea*.

De asemenea, rezultatele obținute au demonstrat că un individ nu devine lider de sinestătător pentru că posedă anumite calități sau trăsături. Calitățile liderului trebuie să fie relevante situației în care liderul activează. Cum a fost menționat anterior, un lider poate să nu fie lider într-o altă situație.

Cercetările au arătat că leadership-ul nu este pasiv, ci este produsul unei relații de lucru dintre lider și membrii grupului. Această cercetare a pus baza unui nou început în studiile ce țin de leadership și anume, comportamentul liderului și leadership-ul situațional [24].

Al doilea studiu efectuat de Stogdill, publicat în 1974, a fost unul mai structurat în modul de descriere a rolului calităților necesare în leadership. În timp ce primul studiu a arătat că leadership-ul este determinat în esență de factorii situaționali, dar nu de cei de personalitate; al doilea studiu a arătat că ambii factori, situaționali și de personalitate, sunt importanți în contextul unui leadership eficient. *În esență, al doilea studiu a validat ideea originală ce susține că trăsăturile liderului sunt parte componentă a leadership-ului.*

Extras din⁷ volumul:

Levinta, E. (2006). Impactul leadershipului transformational si tranzactional asupra performantei de grup percepute. Iasi, Romania: Lumen.

Eqpvkpwctgc "ceguvwk" xqnwo "q" rwvg k
volumul de pe

www.edituralumen.ro
www.librariavirtuala.com

ucw "fkp" nkdt tkkng "pqcuvtg" r

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 stilul 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.

Autoarea



Conținutul acestui volum nu reprezintă în mod necesar punctul de vedere al Editurii Lumen sau al finanțatorilor

media **LUMEN**
www.EdituraLumen.com

Publicat cu finanțarea:

www.EuroMarket.ro

Design, Prints, Web sites
E-commerce applications