



**Universitatea Babeş-Bolyai**

**Facultatea de Sociologie și Asistență Socială**

**Teză de doctorat**

**Coordonator**

**Prof. Univ Dr. Traian Rotariu**

**Doctorand**

**Țiclău Tudor**

**Cluj-Napoca**

**2012**

**Universitatea "Babeș-Bolyai**

**Facultatea de Sociologie și Asistență Socială**

***Leadership transformațional în sectorul public***

**REZUMAT**

# Cuprins

Introducere .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Partea întâi. Analiza teoretică a conceptului de leadership.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 1 . Conceptul de leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1 Definierea conceptului de leadership.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Perspective asupra diferențelor dintre leadership și management....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 2. Abordări în studiului fenomenului de leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Evoluția studiilor în domeniul leadership-ului.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Partea a doua. Studiul științific al leadership-ului. Principalele teorii...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 3. Teorii clasice în studiul leadership-ului .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. 1 Teorii ale trăsăturilor.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 Concluzii asupra teoriilor focalizate pe trăsături.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 4. Teorii comportamentale .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1 Studiile de la Iowa University.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2 Studiile Michigan State University .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3 Studiile Ohio .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4 Grila Blake and Mouton.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5 Teoria X și Y .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.6 Modelul continuumului de leadership.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.7 Concluzii privind teoriile comportamentale.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 5. Teorii ale contingenței.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

5.1 Modelul conjunctural de leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2 Modelul decizional al lui Vroom .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3 Teoria lui House și Mitchel.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4 Teoria situațională.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5 Teoria resurselor cognitive.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6 Teoria legăturilor multiple .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.7 Teoria substituțiilor .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.8 Concluzii privind teorii ale contingenței.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 6. Teorii ale relațiilor lider-membru.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1 Teoria LMX .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.2 Teoria atribuirii .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.3 Concluzii privind teoriile lider-membru .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 7. Teorii moderne în studiul leadership-ului .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.1 Teoria leadership-ului tranzacțional.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2 Teoria leadership-ului charismatic.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.3 Limitele teoriei.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.4 Leadership transformațional .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Partea a treia. Studiul empiric privind tipologia leadership-ului în sectorul public	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 8. Leadership în sectorul public .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8.1 Considerații privind specificul sectorului public și influența asupra fenomenului de leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 9.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Analiza tipologiei leadership-ului practicat în instituțiile administrației publice locale	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.1 Introducere .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

9.2 Metodologia cercetării .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.3 Obiectivele cercetării .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.4 Instrumentul de cercetare .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.4 Explicarea modelului și a modalității de interpretare a rezultatelor.	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.5 Cercetări pe tema leadership-ului în sectorul public în România ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.6 Colectarea datelor .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.7 Limite ale studiului .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.8 Analiza rezultatelor .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.9 Leadership-ul practicat în instituțiile publice locale din regiunea de Nord Vest: analiza generală .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.10 Leadership-ul practicat în instituțiile publice locale din regiunea de Nord Vest: analiza pe categorii de instituții .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.11 Analiza pe ipoteze la nivelul regiunii Nord-Vest.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.11 Concluzii privind cercetarea la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord Vest	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.12 Leadership-ul practicat în instituțiile publice ale administrației locale la nivel național	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.13 Leadership-ul practicat în instituțiile publice locale de la nivelul întregii țări: analiza pe categorii de instituții .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.14 Analiza pe ipoteze la nivel național .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.15 Concluzii privind cercetarea la nivel național.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.16 Profilul liderului în administrația publică locală din România .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.17 Analiza profilului de leadership pe dimensiuni.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.18 Concluzii privind profilul liderului în administrația publică locală	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.19 Concluzii generale privind studiul leadership-ului transformațional în instituțiile publice	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Referințe bibliografice ..... **Error! Bookmark not defined.**

Anexa I.I ..... **Error! Bookmark not defined.**

CHESTIONAR AUTOEVALUARE LIDERI (exp. chestionar pt Consiliul Județean)**Error! Bookmark not defined.**

ANEXA I.II ..... **Error! Bookmark not defined.**

CHESTIONAR EVALUARE LIDER DE CĂTRE SUBALTERNI..... **Error! Bookmark not defined.**

ANEXA II – ACORD DE PARTICIPARE LA STUDIU ..... **Error! Bookmark not defined.**

**Cuvinte cheie:** *leadership, organizații publice, leadership transformațional, performanță organizațională, MLQ5X, leadership tranzacțional, instituții publice locale*

Cercetarea doctorală intitulată *"Leadership transformațional în sectorul public"* își propune analiza fenomenului de leadership, pornind de la modelul teoretic al leadership-ului transformațional (Bass, 1985), în cadrul instituțiilor publice ale administrației locale din România. La un nivel mai general obiectivul este de a oferi o imagine cât mai clară asupra stilului de leadership practicat de cei care ocupă poziții de conducere în administrația publică autohtonă. Acest demers este motivat în principal de următoarele argumente:

- Subiectul leadership-ului este în sine un punct de atracție pentru cercetători. Leadership-ul, dar mai ales liderii, sunt punctul central al oricărei discuții despre rezolvarea problemelor actuale și despre construcția viitorului. Dacă luăm ca punct de referință criza financiară din 2008, transformată apoi în criză economică, putem afirma că o parte semnificativă din responsabilitatea identificării și implementării unor soluții viabile o poartă liderii. Se vorbește despre nevoia unui leadership ferm și unit în problema crizei euro sau despre lipsa de leadership în cazul unor state precum Grecia. De asemenea, atunci când e nevoie de implementarea unor schimbări majore, liderii (politici) sunt cei care trebuie să-și asume aceste măsuri (cazul alegerilor recente din Italia, Spania, Grecia, înaintea implementării unor pachete de măsuri de austeritate). Consider că România nu face excepție de la această regulă. Liderii societății românești poartă într-o măsură semnificativă responsabilitatea pentru poziția actuală a statului (indiferent dacă o considerăm pozitivă sau negativă). Mergând spre sfera administrației, liderii din cadrul autorităților publice locale sunt vectori principali de schimbare (sau stagnare), de aceea studierea modului în care aceștia își desfășoară activitatea poate reprezenta un punct de interes pentru orice cercetător în științele sociale.
- Inexistența unor cercetări la nivelul administrației publice locale privind stilul de leadership practicat, folosind un instrument de cercetare validat. Construcția administrativă actuală din România este una relativ nouă, chiar dacă s-a confruntat cu nenumărate schimbări în ultimii 20 de ani. Cu toate acestea, reforma administrației rămâne mereu un punct central în discursul politic autohton. Liderii administrației publice locale sunt factori esențiali pentru orice proces de schimbare. Tipul de conducere practicat, dar mai ales deschiderea față de nou și rezistența la schimbare sunt variabile care pot influența substanțial succesul oricărei politici de reformă. Din acest motiv, consider că această cercetare poate oferi o serie de informații care să ne permită să aflăm în ce măsură tipologia liderilor actuali ai administrației publice este una deschisă la schimbare sau nu .
- Relația dintre tipul de leadership practicat și performanța instituțională. Cu alte cuvinte, am încercat să aflăm în ce măsură un anumit tip de leadership practicat de "conducerea" instituției conduce la rezultate mai bune. Rezultatele organizației (bune sau slabe) sunt în mare măsură responsabilitatea conducerii. Din aceasta perspectivă, identificarea acelor comportamente care determină un efect pozitiv asupra membrilor organizației și în final conduc la performanțe ridicate reprezintă una dintre întrebările ridicate constant în studiile de leadership.



- Oportunitatea valorificării practice a datelor. Una dintre calitățile instrumentului utilizat – MLQ5x – este posibilitatea utilizării rezultatelor obținute pentru remedierea problemelor identificate. În acest sens, datele colectate și rezultatele obținute în urma analizei, vor fi trimise către instituțiile publice care și-au exprimat dorința de a le primi. Posibilitatea de a lua decizii informate pe baza unor date reale este una relativ restrânsă în cadrul administrației publice, astfel că orice asemenea oportunitate merită valorificată. Nu în ultimul rând, având această posibilitate (de a utiliza concret rezultatele cercetării) crește implicit și utilitatea generală a studiului, fapt care a crescut interesul personal pentru a realiza cercetarea.

Lucrarea este structurată pe trei părți majore:

- Prima parte – *Analiza teoretică a conceptului de leadership* – care include două capitole. Capitolul 1 – *Conceptul de leadership* – are în vedere oferirea unei imagini generale privind semnificația termenului de leadership, și măsura în care acesta se diferențiază de management. 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 mod ironic, continuă Bennis, „s-a scris enorm de mult pentru a se ști atât de puțin comparativ cu orice altă ramură a științelor comportamentale”. Al doilea capitol – *Abordări în studiul fenomenului de leadership* – reprezintă o analiză succintă asupra evoluției studiilor pe acest subiect. Scopul a fost reliefarea modului în care abordările au evoluat de la modele simpliste focalizate pe o singură variabilă la paradigme teoretice complexe care încearcă să descrie și să explice fenomenul într-un mod integrator.
- A doua parte – *Studiul științific al leadership-ului. Principalele teorii* – se constituie ca fundament teoretic pentru demersul empiric în studierea tipologiei liderilor din instituțiile publice românești. Astfel au fost acoperite principalele teorii care prezintă relevanță pentru domeniul de studiu. Ordinea a fost stabilită pornind de la două criterii: cronologie și complexitate. Desigur, în majoritatea cazurilor evoluția cronologică coincide cu creșterea complexității. Am început analiza teoretică cu teoriile clasice (Capitolul 3) care cuprind două seturi de teorii – teoria supraomului și teoriile bazate pe trăsături. Relevanța acestui set de teorii rezidă în posibilitatea identificării acelor trăsături, abilități sau competențe care infleuțesc eficacitatea și succesul în cadrul organizației dar și în capacitatea de a identifica factorii lipsă care nu sunt incluși în aceste abordări dar sunt relevanți pentru fenomen. Capitolul 4 este dedicat teoriilor comportamentale. Acestea reprezintă o evoluție de la teoriile precedente trecând la un nivel mai complex de analiză a fenomenului de leadership – comportamentul. Aceste abordări încearcă să identifice seturi sau tipologii de comportamente care ar conduce spre performanțe crescute ale grupului de adepți. De asemenea, spre deosebire de abordările teoretice precedente, premisa de bază este că liderii se dezvoltă nu sunt înnăscuți. Teoriile

contingenței (Capitolul 5) reprezintă o schimbare semnificativă de paradigmă față de celelalte abordări anterioare. Focalizarea cercetătorilor centrată pe lider este înlocuită cu o focalizare asupra unui plan mai general: contextul, situația în care liderul se află. Pe cale de consecință, nu mai putem vorbi de un anumit comportament de succes, acel clasic *one best way* în leadership, ci mai degrabă de un comportament recomandat sau oportun pentru o anumită situație dată. Capitolul 6 prezintă principalele teorii privind relația lider-membru. Aceasta reprezintă un alt element care până în acest punct nu fusese analizat și care s-a dovedit relevant pentru ideea de leadership. Ele demonstrează cum relațiile care se crează între lider și membrii grupului pot influența o serie de elemente privind motivația, satisfacția și performanța grupului. Ultimul capitol al analizei teoretice (Capitolul 7) cuprinde o serie de teorii considerate moderne pentru domeniul leadership-ului. Am inclus aici 3 teorii interconectate – teoria leadership-ului tranzacțional, teoria leadership-ului charismatic și în final teoria leadership-ului transformațional. Acestea reprezintă într-o mare măsură paradigma teoretică de la care am pornit studiul empiric – mai precis modelul comprehensiv al leadership-ului care cuprinde atât dimensiunea tranzacțională cât și cea transformațională.

- Partea a treia a lucrării - *Studiul empiric privind tipologia leadership-ului în sectorul public* – reprezintă demersul practic studiului. În Capitolul 8 am sintetizat care sunt principalele caracteristici ale sectorului public care aduc modificări în abordarea studiului fenomenului de leadership. De asemenea am analizat problematica leadership-ului transformațional în sectorul public din perspectiva elementelor de interes pentru cercetarea empirică: posibilitatea aplicării acestui model în organizații publice și efectele asupra grupului și în final impactul asupra rezultatelor organizaționale. Capitolul 9 reprezintă analiza empirică a tipologiei leadership-ului adoptat în organizațiile administrației publice locale de pe teritoriul României. Principalele obiective urmărite au fost: (1) realizarea unui tablou complet privind tipologia leadership-ului la nivelul instituțiilor administrației publice locale, atât descentralizate cât și deconcentrate și (2) identificarea tipului de leadership care produce cele mai bune rezultate. Metodologia adoptată este una cantitativă iar analiza s-a axat pe liderii a două tipuri de instituții – instituții descentralizate (Primării, Consilii Județene) și instituții deconcentrate (Prefecturi). Am ales două tipuri de instituții din dorința de a vedea în ce măsură tipul de leadership variază în funcție de această variabilă.

Ipotezele pe care am urmărit să le testez au fost următoarele:

1. *Comportamentul liderilor analizați va fi majoritar tranzacțional sau "laissez-faire" în detrimentul celui transformațional*
2. *Tipul instituției influențează tipul de leadership adoptat*
3. *Va exista o corelație pozitivă între liderii transformaționali și rezultatele obținute*

În urma analizei rezultatelor, două dintre ipoteze au fost confirmate iar una infirmată. Din punctul de vedere al comportamentului cu cele mai ridicate scoruri sau comportamentului dominant, datele atât la nivel regional cât și la nivel național au indicat o prevalență a leadership-ului transformațională însă diferența față de componenta tranzacțională a fost redusă. Tot din această perspectivă trebuie menționat că toate trei tipurile de comportamente au înregistrat scoruri medii peste valorile etalon pentru România, însă diferențele au fost ne semnificative. Cu alte cuvinte, liderii incluși în studiul de față se înscriu în tiparul general al liderilor din organizațiile românești. Cu toate acestea, identificarea unei ușoare predominanțe a leadership-ului transformațional poate reprezenta un prim pas în demontarea mitului ”administrației pur birocratice” în care concepte precum viziune strategică, creativitate, inovație, motivație intrinsecă, asumarea de responsabilități sunt considerate o raritate.

Din punct de vedere instituțional, datele au oferit informații interesante (și relevante) privind influența instituției asupra tipului de leadership. Astfel, am demonstrat că în general nu există o legătură semnificativă statistic între tipul instituției – descentralizată sau deconcentrată – și leadership-ul practicat. Excepția a fost dată de identificarea unei relații semnificative între comportamentul pasiv și tipologia instituției (pe evaluarea subalternilor) însă de o intensitate extrem de redusă ( $\eta^2 = 0.037$ ). Așadar, la nivel general putem spune că tipologia instituțională este mai degrabă irelevantă în analiza comportamentului liderilor (cel puțin din perspectiva acestei cercetări). Pe de altă parte trebuie menționat că o populație mai mare și mai diversă din perspectiva instituțiilor, și un set mai numeros de indicatori (structură ierarhică, localizare în raport cu puterea centrală, cadru legal, atribuții și responsabilități, autonomie, buget etc) ar putea oferi o imagine mult mai comprehensivă asupra acestei probleme.

În privința relației dintre leadership și rezultatele organizaționale, premisa de la care am pornit a avut în spate modelul teoretic asumat al leadership-ului transformațional care susține superioritatea acestuia față de celelalte modele (tranzacțional și pasiv). În acest sens am reușit să confirmăm asumția inițială, corelația cea mai puternică fiind înregistrată între tipul de leadership transformațional și rezultate. O analiză extinsă mi-a permis să identific exact factorii care au o influență asupra variației rezultatelor: astfel, factorii cu o influență pozitivă sunt recompensa contingentă (CRS) (leadership tranzacțional), influență idealizată (atribute) (IA2S) (leadership transformațional), influență idealizată (comportament) (IAB2S) (leadership transformațional) și stimulare intelectuală (IS2S) (leadership transformațional). În același timp am reușit să demonstrez o corelație negativă între comportamentul pasiv și rezultate în special la nivelul indicatorului de leadership neimplicat- laissez faire. Modelul de regresie construit a atins o putere de explicație a variației rezultatelor de până la 68% în cazul evaluării realizate subalternilor.

Originalitatea lucrării rezidă în principal în oferirea unor informații utile privind fenomenul de leadership bazate pe date empirice, situație mai rar întâlnită în special în sfera organizațiilor publice. De asemenea utilizarea chestionarului MLQ5X pentru analiza tipului de leadership de la nivelul instituțiilor publice locale reprezintă un element inedit în peisajul cercetărilor din domeniu.

Confirmarea unor legături între tipul leadership-ului adoptat și rezultatele organizaționale<sup>1</sup> reprezintă de asemenea un element care poate fi valorificat de practicieni în special datorită detaliilor oferite pe fiecare dimensiune comportamentală care ar permite adoptare ”comportamentelor performante” în practica administrativă. Desigur ultimul pas depinde integral de deschiderea și dorința celor care ocupă poziții de vârf în instituțiile administrației publice de a-și schimba abordarea privind actul de conducere.

De cealaltă parte trebuie să amintim o serie de limite ale studiului:

- Deși acoperă întregul spectru instituțional selectat, populația studiului (eșantion exhaustiv pe cele trei tipuri de instituții) nu poate fi considerată general reprezentativă pentru peisajul instituțional românesc. Un studiu amplu care să cuprindă instituțiile din zona rurală, precum și instituții de la nivel central, ar oferi o paletă mult mai largă și mai reprezentativă de informații cu privire la fenomenul leadership-ului.
- Informațiile adunate doar prin utilizarea instrumentului MLQ5X, deși valoroase, nu pot oferi un nivel ridicat de profunzime asupra fenomenului. O cercetare complexă care să presupună pe de-o parte o analiză a culturii organizaționale și pe de alta o analiză obiectivă a performanței ar crește substanțial gradul de utilitate practică al rezultatelor.
- Perspectiva analizată este una dihotomică – autoevaluarea liderilor și evaluarea fenomenului de leadership de către subordonați. O perspectivă completă ar presupune o vedere de 360 de grade – adică o includere în populația respondenților a două categorii suplimentare: indivizii care ocupă aceeași poziție ierarhică cu liderii și indivizii care ocupă poziții superioare. Această limitare este în cazul de față una naturală, fiind selectați liderii care ocupă cele mai înalte funcții în cadrul celor trei tipuri de organizații.

Notă:

Chestionarul utilizat în cadrul studiului – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X) a fost achiziționat de pe site-ul [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) pentru utilizarea specifică în acest studiu pe o perioadă limitată de un an de zile începând cu 31.01.2012 . Drepturile de autor aparțin lui Bernard M. Bass și Bruce Avolio(1995, 2000, 2004) . Orice reproducere, copiere, distribuire sau utilizare a chestionarului integral sau doar a unor părți din acesta fără acordul expres al autorilor reprezintă încălcare a legii nr. 8/1996 cu modificările și completările ulterioare privind drepturile de autor și se sancționează ca atare.

---

<sup>1</sup> Este vorba de rezultate percepute de lideri și subordonați