Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Asistență Socială, Sociologie, Psihologie**
ISSN: 2248-1079 | ISSN-L: 2248-1079
Covered in INDEX COPERNICUS, IDEEAS. REPEC, SOCIONET, ECONPAPER, CEEOL

2017, Issue 19, pages: 73-88 | doi: https://doi.org/10.18662/upasw/04

Psychosocial Dimensions of Power in the Organization

[Dimensiuni psihosociale ale puterii în organizație]

Georgiana CORCACI[1]

[1] Associate Professor PhD, "Petre Andrei" University of Iasi, Romania

Abstract: New realities social, economic and political dictates the manner in which the management, tasks are completed and demonstrated competence, reliability and value leaders (Drucker, 1973). Social psychology perspective defines leadership as the ratio of communication, knowing each other, socio-affective relations of subordination and dependence between people. Organizational psychology considers a form of behavior involving dynamic leader traits, needs, attitudes and characteristics of subordinates, the nature of the organization, purpose, structure, tasks, organizational, social, economic and political. At the individual level, the power elements are rank individual position and the possibility of pursuing and obtaining information (Foucalt, 1978 McNay, 1994). The purpose of research is to identify the profile leaders by analyzing the type of leadership and motivational persistence level. Also, we are interested to identify the influence of motivational persistence on labor relations and the style of leadership. To accomplish research goals and objectives we intend to use these tools: questionnaire motivational persistence, persistence motivational factors questionnaire, questionnaire transactional-transformational leadership style. These tools will be used on a sample of 110 subjects. On a pragmatic level, the work provides a model for the assessment of effective networking in the workplace.

Keywords: *organizational behavior; leadership; power in organizations; motivational persistence; social influence.*

How to cite: Corcaci, G. (2017). Psychosocial Dimensions of Power in the Organization. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 19*, 73-88. https://doi.org/10.18662/upasw/04

1. Introducere

Realitatea socială, economică şi politică actuală ne îndreaptă atenţia către necesitatea conducerii vieţii sociale şi demonstrează că dezvoltarea economică şi socială depind de felul în care se realizează conducera şi realizările, competenţa, seriozitatea şi valoarea conducătorilor (Chazel, 1997, 102). Faptul că liderul, individual sau colectiv, este implicat în realizarea obiectivelor sociale, politice, economice, face ca activităţii de conducere să i se acorde importanţă şi interes manifestat prin publicarea a numeroase studii. Din perspectiva istorică, primele studii psihologice asupra conducerii şi a conducătorilor au fost efectuate în 1904 de către L.M. Terman (Pfeffer, 1981, 59-60). Până în anii '20 - '30 studiile au tratat distinct cele două noţiuni. Odată cu anii '50 - '60 se înregistrează o curbă ascendentă a studiilor asupra conducerii, iar în anii '70 numeroasele lucrări publicate (B.H. Raven, 1959, B.M. Bass, 1960, & R.M. Stogdill, 1974) conduc la îmbogăţirea punctelor de vedere adoptate şi promovate (De Vissscher, 2001, 68). Apar astfel concepte precum lider pentru desemnarea conducătorului şi leadership pentru procesul de conducere. Mai apoi, o largă răspândire au termenii de manageri şi management. În acest sens apar două accepţiuni: psihosocială şi psiho-organizaţională a noţiunii de conducere. În *accepţiune psihosocială* conducerea este încadrată în sfera fenomenelor de influenţă socială care desemnează realitatea modificărilor unui comportament de către un alt comportament: conducerea este influenţa interpersonală exercitată într-o situaţie definită şi dirijată, graţie proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop bine determnat. Înţelegem astfel că procesul de conducere este unul de influenţă socială iar instrumentul prin intermendiul căruia se realizează aceasta este comunicarea.

Perspectiva psiho-organizaţională aduce elemente noi în definiţia conducerii precum: specificarea caracterului procesual şi dinamic al conducerii, extinderea conducerii de la o persoană la un grup de persoane, precizarea activităţilor specifice conducerii precum organizarea, coordonarea, decizia şi controlul (Hendrikse, 2003, 134).

Puterea, ca atribut intrinsec al conducerii, poate fi dăunătoare organizaţiei prin politicile de resurse umane axate pe un riguros control al angajaţilor (Finkelstein, 1992), respectiv prin nevoia de putere ce poate absorbi orice lider la un moment dat. Consecinţele sunt negative asupra organizaţiei deoarece performanţele se realizează printr-o minimă autonomie a angajaţilor. Când puterea este exercitată în mod inteligent de către lider, devine un instrument propriu eficientizării organizaţiei: ideal ar fi ca procesul de conducere să fie caracterizat de orientarea către schimbare, progres,

inovare, orientat spre cauză, dominat de activism şi iniţiativă, axat pe responsabilizarea membrilor, proactiv, intuitiv (Heifetz, Ronald, & Donald, 1998). De aici se desprinde concluzia că rolul liderului actual este extrem de complex, pe lângă atribuţiile clasice de organizare, decizie şi control i se adaugă necesitatea de ştiinţă, abilităţi de motivare şi integrare astfel încât celor mai buni angajaţi să le creeze împrejurări pentru a-şi realiza aptitudinile la nivel ridicat şi să rămână devotaţi scopului organizaţiei, să manifeste reale abilităţi de negociere.

2. Obiectivele cercetării

Puţini analişti ai motivaţiei propun modele teoretice şi probe de evaluare psihologică, capabile să surprindă componente esenţiale ale motivaţiei cum ar fi efortul – care reprezintă forţa sau energia furnizată de un individ în urmărirea obiectivelor sale şi persistenţa – care face trimitere la noţiunea de perseverenţă şi constanţă în adoptarea unui comportament sau act motivaţional. (Constantin, T., Iarcuczewicz, I., Constantin L., Fodorea, A., & Caldare, L., 2007). Cercetarea noastră şi-a propus următoarele obiective generale. În primul rând, am urmărit *identificarea profilului liderilor din eşantionul de analiză* folosind pentru caracterizarea acestora *tipul de leadership practicat*, *persistenţa motivaţională* şi 8 trăsături bipolare de personalitate traduse prin 8 *factori de persistenţă motivaţională:* capacitatea de efort, nivel de încredere, perseverare, concentrare pe scop, capacitate de concentrare, concentrare pe obstacol, capacitatea de autodepăşire. În al doilea rând, ne-a interesat să vedem în ce măsură anumiţi factori de persistenţă motivaţională prezenţi la şef ar putea influenţa relaţiile de muncă respectiv eficienţa procesului de conducere tradus prin stilul de leadership. În al treilea rând, am dorit să vedem în ce măsură factorii de persistenţă motivaţională prezenţi la şef, alături de tipul de leadership practicat de şef, factorii individuali prezenţi la şef, şi factorii individuali prezenţi la angajat pot conduce la o relaţionare eficientă în muncă a celor 60 de şefi din cadrul eşantionului analizat.

3. Ipotezele cercetării

Ipoteza principală

Tipul de leadership practicat, persistenţa motivaţională şi factorii de persistenţă motivaţională a şefilor sunt importante în realizarea actului de conducere iar potrivirea dintre aceste dimensiuni conduce la reuşita relaţionării în muncă între angajatori şi angajaţi.

Ipoteze specifice

Ipoteza 1. Tipul de leadership practicat, persistenţa motivaţională şi factorii de persistenţă motivaţională a şefilor sunt importante în realizarea actului de conducere a unei instituţii, între aceste caracteristici există o legătură puternică, pozitivă, de intensitate ridicată.

Ipoteza 2. Factorii de persistenţă motivaţională prezenţi la şef şi nivelul persistenţei motivaţionale (scăzută şi ridicată) influenţează eficienţa procesului de conducere tradus prin stilul de leadership.

Ipoteza 3. Presupunem că eficienţa relaţionării în muncă a celor 60 de şefi din cadrul eşantionului analizat este dependentă de factorii de persistenţă motivaţională prezenţi la şef alături de tipul de leadership practicat de şef, factorii individuali prezenţi la şef şi factorii individuali prezenţi la angajat.

4. Variabilele cercetării

- Variabile independente principale: a. persistenţa motivaţională a şefilor, b. apartenenţa la categoria de gen a şefilor, c. apartenenţa la categoria de gen a angajaţilor.
- Variabile independente secundare: a. tipul de firmă în care profesează, b. specificul activităţii profesate, c. ocupaţia şefului, d. număr de promovări în ultimii cinci ani, e. nivel de studii şef, f. nivel de studii angajat, g. vârsta şefilor, h. vârsta angajaţilor, i. numărul de subordonaţi.
- Variabila dependentă: evaluările realizate de angajaţi asupra stilului de leadership practicat în instituţie de către şefi.

5. Eşantionul investigat

În vederea cercetării, s-au aplicat chestionarele C.L.T.T. pe un eşantion de 110 subiecţi respectiv angajaţi din cadrul mai multor firme din oraşul Iaşi care au apreciat că din lotul celor 60 de şefi 39 (65%) au un stil de conducere tranzacţional şi 21 (35%) au un stil de conducere transformaţional. În cadrul lotului de 60 de şefi observăm că 28 (46,66%) sunt manageri pe nivelul middle management şi 32 (53,33%) şefi sunt manageri pe nivelul top management (tabelul 1), 3,33% au studii gimnaziale, 11,66% au studii liceale, 33,33% au studii universitare şi 51,66% au studii post-universitare. Dintre cei 60 de şefi 50% nu fost au promovaţi în funcţie în ultimii 5 ani, 23,33% au beneficiat de o singură promovare respectiv două promovări în funcţie în ultimii 5 ani şi doar 3,33% au beneficiat de trei/mai multe promovări în funcţie în ultimii 5 ani.

6. Metodologia cercetării

Pentru colectarea datelor şi identificarea profilelor celor 60 de şefi am utilizat:

- *metoda anchetei* prin intermediul unor itemi de final care solicită exprimarea unor informaţii legate de vârsta şefilor şi anagajaţilor, apartenenţa la categoria de gen a şefilor şi anagajaţilor, nivelul studiilor absolvite de şefi şi angajaţi, specificul activităţii firmei, tipul de firmă, ocupaţia şefilor, nivelul ierarhic al şefilor în firmă, numărul de promovări al şefilor în ultimii 5 ani, numărul de subalterni din cadrul firmei, nivelul de venituri lunare realizate de şefi.

- *metoda testelor* (Chestionarul de persistenţa motivaţională – C.P.M., Chestionarul factorilor de persistenţă motivaţională – C.F.P.M., Chestionarul stilului de leadership tranzacţional-transformaţional – C.L.T.T.);

În prelucrarea informaţiilor obţinute s-a recurs la:

- *metoda statistică,* folosind programul S.P.S.S. varianta 16.0, în cadrul căreia am calculat: corelaţii Pearson; analiza diferenţelor dintre medii prin teste de semnificaţie (pentru eşantioane independente), cu scopul de a identifica eventualele diferenţe dintre aprecierile angajaţilor şi angajatorilor asupra eficienţei procesului de conducere tradus prin stilul de leadership pe criteriul factorilor de persistenţă motivaţională prezenţi la şef (capacitatea de efort, nivelul de încredere, perseverarea, concentrare pe scop, capacitate de concentrare, concentrare pe obstacol, capacitatea de autodepăşire, respectiv persistenţa motivaţională scăzută şi ridicată); regresia statistică liniară multiplă pentru a identifica formula care asigură eficienţei procesului de conducere în cadrul oricărei firme, funcţie de factori de persistenţă motivaţională prezenţi la şef alături de tipul de leadership practicat de şef, factori individuali prezenţi la şef şi factori individuali prezenţi la angajat.

7. Prezentarea, analiza şi interpretarea rezultatelor

La nivelul celor 60 de şefi din cadrul eşantionului analizat în cercetare, 56,66% şefi sunt situaţi în cadrul instituţiei la nivelul 3 ierarhic în timp ce 28,33% şefi sunt situaţi în cadrul instituţiei la nivelul 4 ierarhic şi doar 5% respectiv 1,66% dintre şefi sunt situaţi în cadrul instituţiei la nivelul 4 ierarhic respectiv nivelul 5.

În ce priveşte tipul de leadership practicat de cei 60 de şefi din firmelor analizate din oraşul Iaşi, constatăm că 56 (93,33%) de şefi activează într-o instituţie privată şi doar 4 (6,66%) şefi activează într-o instituţie publică; dintre aceştia 39 de şefi respectiv 65% practică un stil de leadership

tranzacţional, şi 21 de şefi, respectiv 35% practică un stil de leadership transformaţional.

Mai mult decât atât 76,66% dintre aceşti şefi funcţionează în cadrul firmelor de prestări servicii, 11,66% dintre şefi au funcţii de conducere în domeniul producţiei şi doar 13,33% deţin funcţii de conducere în domeniul comerţului.

Dintre cei 65% de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional, 35,89% au în subordine între 16 - 45 de subalterni, iar 64,10% au în subordine între 46-135 de subalterni.

Dintre cei 35% de şefi care practică stilul de leadership transformaţional, 33,33% au în subordine între 16 - 45 de subaltern, iar 66,66% au în subordine între 46-135 de subalterni.

Chestionarul C.L.T.T. a fost aplicat pe un număr de 110 subiecţi angajaţi în firmele analizate în oraşul Iaşi, respectiv 30 de bărbaţi şi 80 de femei: dintre bărbaţi 80% au studii gimnaziale finalizate şi 20% au studii liceale finalizate; dintre femei 66,25% au studii gimnaziale finalizate şi 33,75% au studii liceale finalizate.

Chestionarele C.P.M. şi C.F.P.M. au fost aplicate doar la nivelul celor 60 de şefi: 42 de subiecţi de gen masculin şi 18 subiecţi de gen feminin, cu vârste cuprinse între 19 - 65 ani. Structura firmelor în care s-a făcut cercetarea este următoarea: o instituţie publică şi 18 firme private, dintre care 11 de producţie, 6 de servicii şi 2 de comerţ.

Am procedat la analizarea informaţiilor culese prin itemii chestionarelor, iar pe baza analizei calitative am realizat analiza cantitativă de factură statistică. Grupele experimentale cuprind un număr relativ egal de subiecţi, organizate în funcţie de gen şi vârstă, stilul de leadership practicat de şefi, respectiv capacitatea de efort, încredere, perseverare, concentrare pe scop, capacitate de concentrare, concentrare pe obstacol, capacitatea de autodepăşire, şi nivelul persistenţei motivaţionale.

Ipoteza 1: Tipul de leadership practicat, persistenţa motivaţională şi factorii de persistenţă motivaţională a şefilor sunt importante în realizarea actului de conducere a unei instituţii, între aceste caracteristici există o legătură puternică, pozitivă, de intensitate ridicată. Ipoteză confirmată parţial.

Realizând o analiză descriptivă a lotului de 60 de şefi în ce priveşte tipul de leadership practicat, persistenţa motivaţională şi factorii de persistenţă motivaţională a şefilor respectiv capacitatea de efort, încredere, perseverare, concentrare pe scop, capacitate de concentrare, concentrare pe obstacol, capacitatea de autodepăşire observăm din tabelul 4 următoarele distribuţii:

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 64,10% apreciază că resimt o persistenţă motivaţională scăzută iar 35,89% apreciază că resimt o persistenţă motivaţională persistenţă motivaţională ridicată; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 52,38% apreciază că resimt o persistenţă motivaţională scăzută şi doar 47,61% apreciază că resimt o persistenţă motivaţională ridicată;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 30,76% apreciază că resimt o capacitate de efort ridicat şi 41% apreciază că resimt o capacitate de efort scăzut; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 23,80% apreciază că resimt o capacitate de efort ridicat şi 14,28% apreciază că resimt o capacitate de efort scăzut;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 25,64% apreciază că resimt o încredere scăzută şi 33,33% apreciază că resimt o încredere ridicată; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 47,61% apreciază că resimt o încredere scăzută şi 14,28% apreciază că resimt o încredere ridicată;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 38,46% apreciază că resimt un grad perseverare scăzut şi 20,51% apreciază că resimt un grad perseverare ridicat; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 49,08% apreciază că resimt un grad perseverare scăzut şi 38,09% apreciază că resimt un grad perseverare ridicat;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 23,07% apreciază că practică un nivel scăzut de organizare şi 35,89% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 12,82% apreciază că practică un nivel scăzut de organizare şi 23,80% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 23,07% apreciază că practică un nivel scăzut de concentrare pe scop şi 20,51% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe scop; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 19,04% apreciază că practică un nivel scăzut de concentrare pe scop şi 52,38% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe scop;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 53,84% apreciază că practică un nivel scăzut de concentrare pe sarcini şi 12,82% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe sarcini; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 38,09% apreciază că practică un nivel scăzut de concentrare pe sarcini şi 14,28% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe sarcini;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 23,07% apreciază că practică un nivel scăzut de organizare a activităţii şi 35,89% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare a activităţii; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 23,80% apreciază că practică un nivel scăzut de organizare a activităţii şi 23,80% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare a activităţii;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 56,41% apreciază că practică un nivel scăzut de centrare pe obstacol şi 10,25% apreciază că practică un nivel ridicat de centrare pe obstacol; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 28,57% apreciază că practică un nivel scăzut de centrare pe obstacol şi 17,94% apreciază că practică un nivel ridicat de centrare pe obstacol;

• dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 58,97% apreciază că practică un nivel scăzut de autodepăşire şi 7,69% apreciază că practică un nivel ridicat de autodepăşire; din cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 57,14% apreciază că practică un nivel scăzut de autodepăşire şi 4,76% apreciază că practică un nivel ridicat de autodepăşire;

Din analiza rezultatelor corelaţiei multiple Pearson putem observa corelaţii mari, medii şi slab semnificative şi nesemnificative statistic stabilite între stilurile de leadesrship şi intensitatea persistenţei motivaţionale resimţită de şefi şi factorii de persistenţă motivaţională la nivelul celor 60 de şefi, vizibile în tabelul 1. Singura corelaţie semnificativă statistic este:

• coeficientul de corelaţie dintre stilul de leadership şi capacitatea de concentrare a şefilor pe obstacol în vederea găsirii de soluţii viabile ($r = 0,319$ la un prag de semnificaţie $p = 0,012$) indică faptul că există o legătură pozitivă, de intensitate medie, statistic semnificativă, în sensul că pe măsură ce stilul de leadership practicat de şef în cadrul firmei se centrează pe rezolvarea problemelor atunci şi obstacolele devin prioritare, o parte din energie fiind canalizată pe găsirea de soluţii care să crească eficienţa relaţionării între şefi şi angajaţi pe dimensiunea eliminării obstacolelor.

Tabelul 1

Corelaţii multiple între stilul de leadership practicat de şefi, intensitatea persistenţei motivaţionale şi factorii de persistenţă motivaţională

Coeficient de corelaţie	Valoare	Prag de semnificaţie (p)
$r_{\text{leadership/persistenţă motivaţională}}$	0.107	0.381

$r_{leadership/capacitate\ de\ efort\ şef}$	-0.080	0.529
$r_{leadership/nivel\ de\ \hat{i}ncredere\ şef}$	-0.262	0.038
$r_{leadership/nivel\ de\ perseverare\ şef}$	0.170	0.207
$r_{leadership/concentare\ pe\ scop\ şef}$	0.086	0.507
$r_{leadership/capacitate\ de\ organizare\ şef}$	-0.089	0.489
$r_{leadership/capacitate\ de\ concentrare\ şef}$	0.131	0.304
$r_{leadership/concentrare\ pe\ obstacol\ şef}$	0.319	0.012
$r_{leadership/capacitatea\ de\ autodepăşire\ şef}$	0.004	0.971

Analizând distribuţia stilului de leadership practicat de cei 60 de şefi din cadrul a 19 firme din oraşul Iaşi, constatăm că 93,33% de şefi activează într-o instituţie privată şi doar 6,66% şefi activează într-o instituţie publică iar dintre aceştia 39 de şefi respectiv 65% practică un stil de leadership tranzacţional, şi 21 de şefi, respectiv 35% practică un stil de leadership transformaţional.

Analiza corelaţională dintre stilul de leadership practicat de şefi, intensitatea persistenţei motivaţionale percepută de către şefi şi factorii de persistenţă motivaţională, evidenţiază faptul că doar între stilul de leadership practicat de şefi şi capacitatea de concentrare pe obstacol apare o legătură pozitivă, de intensitate medie, ceea ce sugerează faptul că pe măsură ce stilul de leadership practicat de şef în cadrul firmei se centrează pe rezolvarea problemelor atunci şi obstacolele devin prioritare, o parte din energie fiind canalizată pe găsirea de soluţii care să crească eficienţa relaţionării între şefi şi angajaţi pe dimensiunea eliminării obstacolelor.

Ipoteza 2: Factorii de persistenţă motivaţională prezenţi la şef şi nivelul persistenţei motivaţionale (scăzută şi ridicată) influenţează eficienţa procesului de conducere tradus prin stilul de leadership. Ipoteză confirmată parţial.

Din analiza rezultatelor corelaţiei multiple Pearson am constatat - per ansamblul eşantionului - doar o corelaţie medie, pozitivă, semnificativă

statistic stabilită între stilul de leadership practicat de şefi şi capacitatea de concentrare a şefilor pe obstacol fapt care conduce la mobilizarea întregilor echipe pentru găsirea de soluţii viabile, respectiv la creşterea eficienţei comunicării, intensificarea relaţionării şef-angajat.

Pentru a verifica dacă intensitatea percepută a persistenţei motivaţionale respectiv factorii de persistenţă motivaţională prezenţi la şef (capacitatea de efort, nivelul de încredere, perseverarea, concentrare pe scop, capacitate de concentrare, concentrare pe obstacol, capacitatea de autodepăşire) influenţează relaţiile de muncă respectiv eficienţa procesului de conducere tradus prin stilul de leadership, în sensul că scorurile la chestionarul de apreciere a nivelului persistenţei motivaţionale vor fi mai mari în cazul şefilor care practică un stil de leadership transformaţional decât scorurile la acelaşi chestionar obţinute de şefii care practică un stil de leadership tranzacţional, am recurs pentru început, la a analiza cu ajutorul testului t Student pentru eşantioane independente, diferenţele semnificative la nivelul persistenţei motivaţionale din cadrul eşantionului de 60 de şefi, pe criteriu de stil de leadership practicat.

În urma analizei diferenţelor dintre medii prin testul t Student (Tabelul 2), observăm că nu s-au evidenţiat diferenţe semnificative pe ansamblu între cei 60 de şefi cuprinşi în cadrul acestui eşantion, în evaluarea intensităţii persistenţei motivaţionale pe criteriu de stil de leadership practicat de şefi la locul de muncă în cadrul celor 19 firme.

Tabelul 2

Valori semnificative ale testului t Student pentru eşantioane independente în evaluarea diferenţelor dintre cei 60 de şefi privind influenţa persistenţei motivaţionale în practicarea unui stil de leadership.

Diferenţe stil de leadership/persistenţă motivaţională			
Tip de leadership	Număr de subiecţi	Testul t	Prag de semnificaţie (p)
tranzacţional	39		
transformaţional	21	-0.877	0.381
Total	60		
a. Variabila dependentă: tip de leadership			

• t(39;21) = - 0,877 la un prag de semnificaţie p = 0,381 deşi între mediile rangurilor celor două categorii de şefi (cei care practică stil de leadership tranzacţional respectiv transformaţional: $M_{tranzacţional}$ = 29,27 şi $M_{transformaţional}$ = 32,79) apar diferenţe după cum se poate observa în tabelul 6; această diferenţă dintre medii nu este semnificativă statistic dar evidenţiază faptul că şefii care practică stil de leadership tranzacţional resimt mai puţin intens persistenţa motivaţională, respectiv capacitatea de a persevera comportamental şi motivaţional în efortul spre atingerea unor obiective ambiţioase, tendinţa de a persista, de a investi timp şi efort, decât şefii care practică un stil de leadership transformaţional.

În urma analizei diferenţelor dintre medii prin testul t Student multiplu, observăm că s-au evidenţiat diferenţe pe ansamblu între cei 60 de şefi cuprinşi în cadrul acestui eşantion (diferenţe suţinute de diferenţele dintre mediile eşantioanelor independente), în evaluarea influenţei factorilor de persistenţă motivaţională pe criteriu de stil de leadership practicat de şefi la locul de muncă în cadrul celor 19 firme, dintre care semnificative statistic sunt următoarele:

• t(60) = -1,949 la un prag de semnificaţie p = 0,050 (marginal semnificativ) indică faptul că şefii care practică un stil de leadership tranzacţional resimt un nivel mai scăzut de încredere în capacitate personală de a folosi abilităţile, atuurile, resursele personale în scopul atingerii obiectivelor stabilite anterior, a face faţă problemelor sau provocărilor profesionale, decât şefii care practică un stil de leadership transformaţional;

• t(60) = 2,413 la un prag de semnificaţie p = 0,016 indică faptul că şefii care practică un stil de leadership tranzacţional resimt un nivel mai ridicat al capacităţii de a insista în faţa obstacolelor, a căuta şi găsi soluţii alternative de depăşire constructivă a lor, a folosi flexibilitatea în sensul găsirii unei soluţii alternative de atingere a obiectivelor iniţiale, decât şefii care practică un stil de leadership transformaţional.

Aceste informaţii conduc la concluzia că şefii care practică stil de leadership tranzacţional resimt mai puţin intens persistenţa motivaţională, respectiv capacitatea de a persevera comportamental şi motivaţional în efortul spre atingerea unor obiective ambiţioase, tendinţa de a persista, de a investi timp şi efort, decât şefii care practică un stil de leadership transformaţional.

Tot astfel şefii care practică un stil de leadership tranzacţional resimt un nivel mai scăzut de încredere în capacitate personală de a folosi abilităţile, atuurile, resursele personale în scopul atingerii obiectivelor stabilite anterior, a face faţă problemelor sau provocărilor profesionale, respectiv resimt un nivel mai ridicat al capacităţii de a insista în faţa obstacolelor, a căuta şi găsi

soluţii alternative de depăşire constructivă a lor, a folosi flexibilitatea în sensul găsirii unei soluţii alternative de atingere a obiectivelor iniţialedecât şefii care practică un stil de leadership transformaţional.

Ipoteza 3: Presupunem că eficienţa relaţionării în muncă a celor 60 de şefi din cadrul eşantionului analizat este dependentă de factorii de persistenţă motivaţională prezenţi la şef alături de tipul de leadership practicat de şef, factorii individuali prezenţi la şef şi factorii individuali prezenţi la angajat. Ipoteză a fost confirmată.

Pentru realizarea acestei predicţii liniare multiple s-a recurs la analiza relaţiilor dintre variabilele predictor şi criteriu la nivelul eşantionului de 60 de şefi şi 110 angajaţi din cadrul a 19 instituţii, respectiv stilul de leadership (tranzacţional şi transformaţional), nivelul persistenţei motivaţionale resimţită de cei 60 de şefi, 8 factori ai persistenţei motivaţionale prezenţi la şef (capacitatea de efort, nivelul de încredere, perseverarea, concentrare pe scop, capacitate de concentrare, concentrare pe obstacol, capacitatea de autodepăşire), 9 factori individuali prezenţi la şef (persistenţă motivaţională, nivel de studii, apartenenţa la categoria de gen, număr total subalterni, număr de promovări în ultimii 5 ani, ocupaţie, vârstă, nivel ierarhic, venit lunar) şi 3 factori individuali prezenţi la angajat (apartenenţa la categoria de gen, nivel de studii, vârstă).

Analizând modelul sintetizat observăm în tabelul 3 că modelul 4 construit din constantă şi 21 predictori consideraţi relevanţi pentru model (număr total subalterni, număr promovări şef în ultimii 5 ani, ocupaţie şef, vârstă şef, studii şef, tip de leadership, categorie gen şef, nivel ierarhic şef, venit şef, persistenţă motivaţională, organizare şef, perseverare şef, efort şef, concentrare şef, încredere şef, scop şef, obstacol şef, autodepăşire şef, gen angajat, studii angajat, vârstă angajat), respectiv 8 factori ai persistenţei motivaţionale prezenţi la şef, 9 factori individuali prezenţi la şef şi 3 factori individuali prezenţi la angajat, explică 83,33% din reuşita relaţionării şef-angajat.

Tabel 3
Sumarul modelelor de predicţie a reuşitei relaţionării şef-angajat
în cadrul eşantionului analizat

Model	Coeficient de corelaţie R	Coeficient de corelaţie R^2	Coeficient de corelaţie R^2 ajustat	Eroarea standard estimată	Coeficient de corelaţie R^2 schimbat	F schimbat	Grade de libertate (df1)	Grade de libertate (df2)	Prag de semnificaţie (p)
1	0.706[a]	0.498	0.408	1.725	0.498	5.514	9	50	0.000
2	0.706[b]	0.499	0.397	1.741	0.001	0.074	1	49	0.787
3	0.723[c]	0.522	0.312	1.858	0.023	0.250	8	41	0.978
4	0.728[d]	0.833	0.871	1.913	0.458	0.227	3	38	0.0001

a. Predictori: (Constant), numar total subalterni, numar promovari sef ultimii 5 ani, ocupatie sef, varsta sef, studii sef, tip_leadership, gen sef, nivel ierarhic sef, venit sef

b. Predictori: (Constant), numar total subalterni, numar promovari sef ultimii 5 ani, ocupatie sef, varsta sef, studii sef, tip_leadership, gen sef, nivel ierarhic sef, venit sef, persistenta motivationala

c. Predictori: (Constant), numar total subalterni, numar promovari sef ultimii 5 ani, ocupatie sef, varsta sef, studii sef, tip_leadership, gen sef, nivel ierarhic sef, venit sef, persistenta motivationala, organizare sef, perseverare sef, efort sef, concentrare sef, incredere sef, scop sef, obstacol sef, autodepasire sef

d. Predictori: (Constant), numar total subalterni, numar promovari sef ultimii 5 ani, ocupatie sef, varsta sef, studii sef, tip_leadership, gen sef, nivel ierarhic sef, venit sef, persistenta motivationala, organizare sef, perseverare sef, efort sef, concentrare sef, incredere sef, scop sef, obstacol sef, autodepasire sef, gen angajat, studii angajat, varsta angajat

e. Variabila dependentă: eficienţa relaţională

Coeficientul de corelaţie schimbat pentru modelul de predicţie numărul 4 indică faptul că acest model este superior celui anterior respectiv modelul 3, cu 45,8 % fapt care demonstrează că reuşita relaţionării şef-angajat este mai bine prezisă atunci când modelul de predicţie cuprinde alături de constantă, 21 predictori definiţi de 8 *factori ai persistenţei motivaţionale*

prezenţi la şef, 9 *factori individuali prezenţi la şef* şi 3 *factori individuali prezenţi la angajat*. Pragul de semnificaţie pentru $F_{schimbat\ (3,38)} = 0,000$ este $p = 0,0001 < 0,05$ şi pune în evidenţă diferenţe semnificative între modelul 4 şi modelul 3 de predicţie.

8. Concluzii

În realizarea cercetării, s-au aplicat chestionare pe un lot de 110 subiecţi, angajaţi din cadrul mai multor firme din oraşul Iaşi şi 60 de şefi. Dintre cei 60 de şefi 65% au un stil de conducere tranzacţional şi 35% au un stil de conducere transformaţional de şefi. În cadrul lotului de 60 de şefi observăm că 46,66% sunt manageri pe nivelul middle management şi 53,33% şefi sunt manageri pe nivelul top management, 3,33% au studii gimnaziale, 11,66% au studii liceale, 33,33% au studii universitare şi 51,66% au studii post-universitare. Dintre cei 60 de şefi 50% nu fost au promovaţi în funcţie în ultimii 5 ani, 23,33% au beneficiat de o singură promovare respectiv două promovări în funcţie în ultimii 5 ani şi doar 3,33% au beneficiat de trei/mai multe promovări în funcţie în ultimii 5 ani.

Tot astfel la nivelul celor 60 de şefi din cadrul eşantionului analizat în cercetarea prezentă 56,66% şefi sunt situaţi în cadrul instituţiei la nivelul 3 ierarhic în timp ce 28,33% şefi sunt situaţi în cadrul instituţiei la nivelul 4 ierarhic şi doar 5% respectiv 1,66% dintre şefi sunt situaţi în cadrul instituţiei la nivelul 4 ierarhic respectiv nivelul 5.

În ce priveşte tipul de leadership practicat de cei 60 de şefi din firmelor analizate din oraşul Iaşi, constatăm că 93,33% de şefi activează într-o instituţie privată şi doar 6,66% şefi activează într-o instituţie publică; dintre aceştia 76,66% funcţionează în cadrul firmelor de prestări servicii, 11,66% dintre şefi au funcţii de conducere în domeniul producţiei şi doar 13,33% deţin funcţii de conducere în domeniul comerţului.

Dintre cei 65% de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 35,89% au în subordine între 16-45 de subalterni iar 64,10% au în subordine între 46-135 de subalterni. Dintre cei 35% de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 33,33% au în subordine între 16-45 de subalterni iar 66,66% au în subordine între 46-135 de subalterni. Dintre cei 39 de şefi care practică stilul de leadership tranzacţional 35,89% apreciază că resimt o persistenţă motivaţională persistenţă motivaţională ridicată, 30,76% apreciază că resimt o capacitate de efort ridicat, 33,33% apreciază că resimt o încredere ridicată, 20,51% apreciază că resimt un grad perseverare ridicat, 35,89% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare, 20,51% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe scop, 12,82% apreciază că

practică un nivel ridicat de concentrare pe sarcini, 35,89% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare a activităţii, 10,25% apreciază că practică un nivel ridicat de centrare pe obstacol, 7,69% apreciază că practică un nivel ridicat de autodepăşire.

Comparativ, dintre cei 21 de şefi care practică stilul de leadership transformaţional 47,61% apreciază că resimt o persistenţă motivaţională ridicată; 23,80% apreciază că resimt o capacitate de efort ridicat, 14,28% apreciază că resimt o încredere ridicată, 38,09% apreciază că resimt un grad perseverare ridicat, 23,80% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare, 52,38% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe scop, 14,28% apreciază că practică un nivel ridicat de concentrare pe sarcini, 23,80% apreciază că practică un nivel ridicat de organizare a activităţii, 17,94% apreciază că practică un nivel ridicat de centrare pe obstacol, 4,76% apreciază că practică un nivel ridicat de autodepăşire.

Analiza corelaţională dintre stilul de leadership practicat de şefi, intensitatea persistenţei motivaţionale percepută de către şefi şi factorii de persistenţă motivaţională, evidenţiază faptul că doar între stilul de leadership practicat de şefi şi capacitatea de concentrare pe obstacol apare o legătură pozitivă, de intensitate medie, ceea ce sugerează faptul că pe măsură ce stilul de leadership practicat de şef în cadrul firmei se centrează pe rezolvarea problemelor atunci şi obstacolele devin prioritare, o parte din energie fiind canalizată pe găsirea de soluţii care să crească eficienţa relaţionării între şefi şi angajaţi pe dimensiunea eliminării obstacolelor.

Aceste informaţii conduc la concluzia că şefii care practică stil de leadership tranzacţional resimt mai puţin intens persistenţa motivaţională, respectiv capacitatea de a persevera comportamental şi motivaţional în efortul spre atingerea unor obiective ambiţioase, tendinţa de a persista, de a investi timp şi efort, decât şefii care practică un stil de leadership transformaţional. Tot astfel şefii care practică un stil de leadership tranzacţional resimt un nivel mai scăzut de încredere în capacitate personală de a folosi abilităţile, atuurile, resursele personale în scopul atingerii obiectivelor stabilite anterior, a face faţă problemelor sau provocărilor profesionale, respectiv resimt un nivel mai ridicat al capacităţii de a insista în faţa obstacolelor, a căuta şi găsi soluţii alternative de depăşire constructivă a lor, a folosi flexibilitatea în sensul găsirii unei soluţii alternative de atingere a obiectivelor iniţiale decât şefii care practică un stil de leadership transformaţional.

Bibliografie

Chazel, F. (1997). *Puterea*. In Raymond Boudon, *Tratat de sociologie*, Bucureşti: Editura Humanitas, p. 102.

Constantin, T., Iarcuczewicz, I., Constantin L., Fodorea, A., & Caldare, L. (2007). Persistenţa motivaţională şi operaţionalizarea ei în vederea evaluării potenţialului motivaţional individual. *Analele Ştiinţifice ale Universităţii "A. I. Cuza" din Iaşi, Psihologie, XVI*, Studii empirice, pp. 5-6.

De Vissscher, P. (2001). *Animatori, Lideri, Monitori şi diferenţierea rolurilor*. In De isscher Pierre, Neculau, Adrian, *Dinamica grupurilor*, Bucureşti: Editura Polirom, p. 68.

Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimentions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 8.

Heifetz, A., R., &. Donald, L., L. (1998). *The Work of Leadership*. In *Harvard Business Review on Leadership*, Boston: Harvard Business School Publishing.

Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations. Coordination, Motivation and Strategy*. Berkshire: The McGraw-Hill, Education, p. 134.

Hofstede, G. (1996). *Managementul structurilor multiculturale*. Bucureşti: Editura Economică, p. 38.

Jeffrey, P. (1981). *Power in Organizations*. MarshfIeld: Pitman Publishing, pp. 59-60.