

Scala de evaluare a conducerii toxice – adaptare românească

Marian Popa¹, Violeta Rotărescu², Coralia Sulea³, Patricia Albulescu⁴

Abstract

The current study aims at developing a Romanian version of the Toxic Leadership Scale (TLS) (Schmidt, 2008), based on a five dimensions model: abusive leadership, authoritarian leadership, narcissism, self-promotion and unpredictability. The data were collected from a sample of 352 participants, based on the snowball technique. The analyses offered information about reliability, construct and criterion validity. Each scale dimension showed good reliability (between .82 and .90), and also the global scale had good reliability (.95). The construct validity was analyzed by looking at the negative correlations of the TLS with the scores of the Romanian versions of two scales, *Leader Member Exchange* ($r_{mean} = -.52$) and *Multifactor Leadership Questionnaire* ($r_{mean} = -.46$), and also with a sexual harassment scale ($r_{mean} = -.37$). The exploratory factor analysis on the Romanian scale items showed a four latent factors model that explained 58.43% of the total variance: self-promotion, abusive leadership, unpredictability and authoritarianism. The criterion validity was indicated by the correlations with the satisfaction with the supervisor scale (between .47 and .56 for each of the 5 subscales and the TLS global score). Also we observed significant statistical differences, with above average effect sizes, between the participants with high turnover intent when compared with those with lower intent.

Keywords: toxic leadership, job satisfaction, validity fidelity, scale adaptation

Résumé

La recherche vise à réaliser une version roumaine du questionnaire *Toxic Leadership Scale* (Schmidt, 2008), basé sur un modèle composé de cinq dimensions: leadership abusif, leadership autoritaire, narcissisme, promotion de soi et imprévisibilité. Nous avons ajouté aussi l'échelle «harcèlement sexuel». Les données recueillies sur un échantillon de 352 sujets, composée par la technique de boule de neige, ont été soumis à une série d'analyses visant la fidélité, la validité de construit et la validité de critère. Les calculs de fidélité ont montré un bon niveau de *Cronbach alpha* coefficients pour chaque dimension (entre .82 et .90) et le score global (.95). La validité de construit a été testé par des corrélations négatives avec les versions roumaines de deux barèmes appliqués en parallèle, *Leader Member Exchange* ($r_{médium} = -.52$) et le questionnaire sur le *Multifactor Leadership Questionnaire* ($r_{médium} = -.46$) et aussi, avec un questionnaire de «harcèlement sexuel» ($r_{médium} = .37$). L'analyse factorielle exploratoire sur la version Roumaine du questionnaire a soutenu un modèle à quatre facteurs expliquant 58,43% de la variabilité totale: égocentrique, conduite abusive, l'imprévisibilité et l'autoritarisme. La validité de critère a été démontré par des corrélations avec satisfaction de la chef (entre .47 et .56 pour chacune des cinq sous-échelles et le score global). En outre, des différences statistiquement significatives ont été obtenues et surtout les tailles d'effet moyennes entre le groupe de sujets qui ont été pensés pour changer d'emploi et ceux qui n'ont pas envisagé cette option.

Mots-clés: leadership toxique, la satisfaction au travail, validité, fidélité, adaptation du questionnaire

Rezumat

Cercetarea are drept scop realizarea unei versiuni românești a chestionarului Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008), bazată pe un model compus din 5 dimensiuni: conducere abuzivă, conducere autoritară, narcisism, auto-promovare și imprevizibilitate. Datele recoltate pe un eșantion de 352 subiecți, constituit prin tehnica *snowball*, au fost supuse unei serii de analize care au vizat fidelitatea, validitatea de construit și

^{1,2} Univesitatea din București

Adresă de corespondență: marian.popa@fpse.unibuc.ro

^{3,4} Universitatea de Vest din Timișoara

validitatea de criteriu. Calculele de fidelitate au arătat un nivel bun al coeficienților *Cronbach alfa* pentru fiecare dimensiune (între .82 și .90) și pentru scorul global (.95). Validitatea de construct a fost probată prin corelațiile negative cu versiunile românești a două scale, aplicate în paralel: *Leader Member Exchange* ($r_{mediu} = -.52$), *Multifactor Leadership Questionnaire* ($r_{mediu} = -.46$), precum și cu o scală de hărțuire sexuală la locul de muncă ($r_{mediu} = -.37$). Analiza factorială exploratorie efectuată pe itemii scalei românești a susținut un model cu patru factori care explică 58.43% din variabilitatea totală: centrare pe sine, conducere abuzivă, imprezibilitate și autoritarism. Validitatea de criteriu a fost evidențiată prin corelațiile cu satisfacția față de șef (între .47 și .56, pentru fiecare din cele 5 subscale și scorul global). De asemenea, au fost obținute diferențe statistice semnificative, cu mărimi ale efectului peste medie, între grupul subiecților care s-au gândit să schimbe locul de muncă și cei care nu au luat în considerare această opțiune.

Cuvinte cheie: conducere toxică, satisfacție în muncă, validitate, fidelitate, adaptare scală

Introducere

Viziunea negativă asupra comportamentului de conducere poate fi inclusă în fenomenul denumit generic „partea întunecată a comportamentului organizațional” (Griffin & O’Leary-Kelly, 2004). În abordările tradiționale, liderii sunt analizați dintr-o perspectivă pozitivă, în care accentul este pus pe trăsături, comportamente sau contexte situaționale care asigură succesul conducerii. Totuși, în realitatea organizațională angajații se confruntă adesea cu șefi dificili, care au un impact negativ, atât asupra climatului cât și asupra performanței. Într-un volum de referință privind conducerea toxică, Kellerman (2004) apreciază că abordarea conducerii dintr-o perspectivă exclusiv pozitivă are cel puțin trei dezavantaje majore: *crează confuzie* (liderii sunt exponenții puterii, iar majoritatea oamenilor tind să aibă mai degrabă o părere negativă despre persoanele aflate în poziție de putere); *induce în eroare* (toate definițiile leadershipului sunt neutre din punct de vedere valoric, deși liderii din viața reală sunt întotdeauna „buni” sau „răi”); *este contraproductivă* (deși este normal să ne dorim conducători „buni”, găsirea și promovarea lor nu pot fi cu adevărat eficiente atâta timp cât nu sunt analizați și cei „răi”).

Conceptul de „sindrom al șefului toxic” a apărut pentru prima dată în mediul virtual (Whicker, 1996), dar el se referă la o realitate care a fost abordată în literatura de specialitate sub diverse alte forme. Astfel, Kets de Vries și Miller (1985) au semnalat efectul negativ al narcisismului, ca trăsătură de personalitate, asupra comportamentului liderilor. Alți autori au legat narcisismul de conducerea carismatică și au semnalat posibile efecte negative ale charisimei asupra performanței de conducere (O’Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995;

Sankowsky, 1995). La rândul lui, Ashforth (1994) vorbește de liderul „tiranic”, care își exercită în mod discreționar și arbitrar puterea, cu un ego excesiv și supra-evaluativ, lipsit de considerație și jignitor în relațiile cu subordonații, descurajator față de inițiativele acestora și conflictual. O altă abordare uzuală se referă la „conducerea distructivă”. Revista *Leadership Quarterly* a dedicat în anul 2007 un întreg număr acestui subiect. Einarsen, Aasland și Skogstad (2007, p. 207) definesc comportamentul de conducere distructiv ca fiind „un comportament sistematic și repetat care încalcă interesele legitime ale organizației, prin subminarea și/sau sabotarea obiectivelor organizației, sarcinilor, resurselor, precum și eficiența și/sau motivarea, starea de bine sau satisfacția subordonaților lor”. În acest tablou sunt incluse conduitele abuzive de tip verbal sau fizic, orientarea excesivă pe autopromovare, asumarea unui statut de impunitate pentru actele sale și blocarea oricărei tentative de schimbare a situației. Autorii propun și o clasificare formată din trei tipuri: *liderul tiranic* (își asumă obiectivele organizației, dar le atinge prin manipularea și umilirea subordonaților), *liderul deviant* (se angajează în activități anti-organizaționale) și *liderul suportiv-neloial* (se angajează în relații de complicitate cu subordonații, împotriva intereselor organizației). Goldman (2009) dedică un întreg volum analizei relației dintre liderul distructiv și organizația disfuncțională. În fine, alte abordări fac referire la conducerea „abuzivă” (engl. *abusive leadership*), care se manifestă prin comportamente ostile sau agresive, sub diverse forme, verbale sau fizice (Tepper, 2000, 2007).

Indiferent de eticheta utilizată, toate abordările sugerează că este vorba de un construct multidimensional. Diferențele apar doar în accentul care se pune pe una sau alta

dintre componente asupra fenomenului conducerii negative. Într-un articol despre ”partea întunecată a conducerii” (engl. *dark side of leadership*), Conger (1990) identifica trei aspecte care pot avea efecte negative în exercitarea conducerii: *o viziune strategică contraproductivă* (de ex., discordanța dintre aspirațiile personale și obiectivele organizației), *deficiențe de comunicare și management al impresiei* (comunicare superficială, promovarea unei imagini greșite) și *practici de conducere* (intoleranță la inițiative, agresivitate etc.). Alți autori pun accentul pe trăsături de personalitate ca narcisismul (Kets de Vries & Miller, 1985; Whicker 1996) sau agresivitatea (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, & Harvey, 2007). Abordând o perspectivă sistemică și folosind drept exemplu cariera liderului cubanez Fidel Castro, Padilla, Hogan și Kaiser (2007) definesc conducerea distructivă ca fiind expresia unui „triumfi toxic” compus din: caracteristici negative ale liderului, subordonați permisivi și mediu organizațional favorizant.

În acest context, apariția conceptului de „lider toxic” (engl. *toxic leadership*) vine să amplifice oarecum lipsa de consistență a definițiilor existente și este legitim să ne punem întrebarea dacă noțiunile de conducere „distructivă”, „tiranică”, „abuzivă”, „disfuncțională” și „toxică” acoperă aceeași realitate. Mai întâi de toate se cuvine să punctăm faptul că expresia „conducere toxică” face carieră cu precădere în cercurile de management, mai mult decât în literatura științifică din domeniul psihologiei industrial-organizaționale. Asocierea caracteristicii de toxicitate cu actul de conducere pare să fie mai penetrabilă sub aspect publicistic și, implicit, să crească interesul pentru această realitate.

Trecând în revistă câteva dintre definițiile conducerii toxice, vom putea constata atât suprapunerile, cât și diferențele față de definițiile evocate mai sus. Astfel, Lipman și Blumen (2004, 2005) consideră că leadership-ul toxic se referă la comportamente distructive și caracteristici personale ale liderilor, accentuând faptul că acestea provoacă prejudicii grave și de durată atât celor care acceptă, cât și celor care nu acceptă să fie conduși, dar și organizației. Referindu-se în mod explicit la mediul militar, Reed (2004, 2010) consideră că principala deficiență a conducătorului toxic se regăsește în planul relațiilor umane, un astfel de lider fiind „o otravă” pentru unitatea pe care o conduce.

Acesta este, de regulă, plin de sine, abuziv, distructiv în raport cu relațiile interpersonale și indiferent la climatul din unitatea pe care o conduce. Schmidt (2008) consideră că leadershipul toxic se definește printr-o combinație specifică de comportamente negative din care fac parte: manifestarea unor emoții extreme și impredictibile; absența inteligenței emoționale; lipsa sensibilității culturale și interpersonale; motivarea orientată aproape exclusiv pe propriile interese; influențarea negativă a celorlalți (de exemplu, hărțuire, șantaj, ridiculizare etc.). Krasikova (2011) își fundamentează definiția pe ceea ce consideră a fi cele două manifestări esențiale ale conducerii toxice: obiective distructive și acțiuni distructive. În opinia ei, avem de-a face cu o conducere distructivă atunci când liderul urmărește în mod intenționat obiective care contravin intereselor legitime ale organizației sau subordonaților ori utilizează un stil de conducere care le aduce prejudicii acestora, indiferent de modul de justificare a acestor prejudicii. În spiritul acestei definiții, conducerea toxică include și manifestările deliberate care intră sub incidența legii: furtul, corupția, vânzarea secretelor, sabotajul sau trădarea. Aceeași autoare definește trei elemente cheie ale sindromului conducerii toxice: indiferența și lipsa de preocupare pentru confortul psihic al subordonaților; trăsături de personalitate și caracteristici relaționale care afectează negativ climatul organizațional; inducerea în rândul subordonaților a convingerii că acționează exclusiv în numele interesului personal (Krasikova, op. cit).

Dacă analizăm toate aceste definiții, ajungem la concluzia că „toxicitatea” conducerii este un fenomen complex, de natură individuală, relațională și contextuală. Deși punctul central îl constituie comportamentul liderului, exercitat în mod conștient și deliberat, evoluția spre starea de toxicitate are loc doar în contextul unui răspuns tolerant din partea subordonaților și pe fondul unui mediu organizațional permisiv.

Având în vedere specificul extrem al manifestărilor toxice de conducere ne putem aștepta ca acestea să fie mai puțin frecvente. Totuși, nu putem ignora faptul că liderul toxic induce teamă, iar aceasta blochează transparența, transformând mediul respectiv într-o ”oală sub presiune”, care nu lasă să se vadă ce este cu adevărat înăuntrul ei. Acest raționament este cu atât mai adevărat în organizațiile cu structuri autoritare (armată, poliție etc.). Un studiu cu

privire la prevalența tipurilor de conducere toxică în armata norvegiană, efectuat de Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen și Einarsen (2010), a condus la concluzia că frecvența comportamentelor toxice în actul de comandă nu este „o anomalie”. Practic, utilizând două metode de evaluare, conducerea toxică a fost detectată într-un procent de 33,5%, respectiv 61%. Pe primul loc s-a poziționat stilul „pasiv laissez faire”, urmat de stilul „neloial insensibil” și de cel „deviant”. O altă concluzie a acestui studiu este că la aceiași comandanți se pot întâlni atât comportamente de conducere constructive, cât și distructive. Un amplu sondaj de opinie efectuat în rândul militarilor americani a indicat că mai mult de 80% dintre aceștia au observat manifestări specifice conducerii toxice la comandanții lor în ultimul an, iar 20% au afirmat că ei înșiși sunt subordonații direcți ai unor astfel de comandanți (Jaffe, 2011; Tan & Gould, 2011).

Efectele conducerii toxice sunt foarte variate și pot fi clasificate în trei mari categorii: *efecte asupra subordonaților* (comportamentele liderului afectează încrederea, starea de bine și eficiența individuală, precum și relațiile interpersonale), *efecte asupra organizației* (comportamentele liderului afectează prestigiul și performanța organizației) și *efecte cumulate* (Popa, 2012). De cele mai multe ori conducerea toxică exercită o presiune puternică asupra subordonaților, aceștia trebuind să aleagă dacă se conformează și rămân în organizație sau o părăsesc. Jaffe (2011) observă că rămânerea și acceptarea mediului toxic înseamnă de cele mai multe ori asumarea unei stări de resemnare, reducerea nivelului de așteptări și a motivației, asumarea unei „atitudini de supraviețuire”, bazată pe un conformism pasiv și speranța că situația se va modifica după ce liderul respectiv va fi înlocuit sau promovat. Din păcate, acest mecanism induce un proces ciclic de autoperpetuare a conducerii toxice care poate afecta sever moralul și eficiența organizației. Un studiu efectuat de Pfister (2011) în rândul participanților la un curs multinațional organizat de Colegiul Național de Apărare din Elveția, a indicat existența unei corelații pozitive între conducerea toxică și stresul emoțional (.59), precum și corelații negative cu încrederea în comandanți (-.42) și cu motivația (-.66).

Obiectivul cercetării

Beneficiind de acordul autorului, ne-am propus ca obiectiv general realizarea unei versiuni românești a scalei *Toxic Leadership* (TLS). Obiectivele specifice au vizat traducerea și adaptarea itemilor, analiza de fidelitate a scalei TLS și subscalelor acesteia, evaluarea validității de construct și a validității de criteriu pe eșantionul românesc.

Metoda

Participanți

Cercetarea s-a desfășurat pe un eșantion de 352 de subiecți, dintre care 114 bărbați, cu vârste cuprinse între 22 și 66 de ani ($m=40.07$, $ab.std.=11.42$) și 235 femei, cu vârste cuprinse între 19 și 63 de ani ($m=37.16$, $ab.std.=10.06$).

Pentru constituirea eșantionului am utilizat tehnica *snowball*. Practic, într-o primă etapă, chestionarul a fost aplicat pe studenții de la câteva programe de master, din cadrul facultăților de psihologie de la Universitatea din București și Universitatea de Vest din Timișoara. Condiția de includere a fost aceea de a avea un loc de muncă de cel puțin un an. Ulterior, studenți voluntari, de la ciclul de master sau de licență, au primit câte trei chestionare pentru a le aplica unor persoane din anturaj, de preferință părinți sau rude apropiate, cu experiență de muncă. Am insistat pe cerința ca persoanele investigate să se afle într-o relație apropiată cu studenții pentru a favoriza o asumare responsabilă în completarea chestionarului, dat fiind numărul mare de itemi. Având în vedere modul de constituire a eșantionului, compoziția profesională a acestuia este extrem de eterogenă.

Metode

Toxic Leadership Scale, elaborată de Schmidt (2008), este un chestionar multidimensional cu răspunsuri de tip Lickert, cotate pe 6 niveluri (1=foarte mică măsură”; 6=foarte mare măsură”). Dimensiunile scalei au fost alese pe baza unei analize calitative extensive a literaturii științifice și unei serii de focus-grupuri. În urma acestui proces au fost generați 105 itemi, care au fost repartizați prin tehnica *Q-Sort* în cinci categorii distincte, corespunzătoare dimensiunilor stabilite anterior. Mai departe, toți acești itemi au fost aplicați pe un eșantion de subiecți. În urma unei analize factoriale exploratorii, autorul a selecționat în

total 30 de itemi, repartizați în următoarele cinci dimensiuni:

- *auto-promovare* (5 itemi - exemple: ”Își învinovățește subordonații ca să scape *basma curată*”; ”Caută în mod constant să i se recunoască meritele personale de către superiorul său”)
- *conducere abuzivă* (7 itemi - exemple: ”Comunică în mod agresiv cu subordonații”; ”Își umilește subordonații în fața altora”)
- *imprevizibilitate* (7 itemi - exemple: ”Își modifică frecvent cerințele față de subordonați”; ”Climatul la locul de muncă este marcat de starea lui de spirit”)
- *narcisism* (5 itemi - exemple: ”Are impresia că totul i se cuvine”; ”Crede despre sine că este o persoană cu calități speciale”)
- *conducere autoritară* (6 itemi - exemple: ”Are un comportament dominator față de subordonați”; ”Impune subordonaților să se supună total cerințelor sale).

Atât cele cinci subscale, cât și indicele global de toxicitate a conducerii au fost supuse analizei de fidelitate. Pentru evaluarea validității de construct, au fost aplicate concomitent două scale: *Leader Member Exchange* (LMX), care evaluează gradul în care liderii manifestă respect și încredere față de subordonați (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Scandura & Graen, 1984; Scandura, 1994) și *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), care măsoară diverse aspecte ale conducerii transformational-tranzacționale (Avolio & Bass, apud Schmidt, 2008; Muenjohn & Armstrong, 2008). Pentru evaluarea validității de criteriu, chestionarul a cuprins un item cu răspuns binar (DA/NU) pentru intenția părăsirii locului de muncă și o scală de evaluare a satisfacției în muncă formată din patru itemi (postul de muncă, colegi, șef și salariu), cu răspuns de tip Lickert pe 7 niveluri de cotare (1=”foarte nesatisfăcut”; 7=”foarte satisfăcut”). Rezultatele obținute pe eșantionul american vor fi prezentate comparativ cu eșantionul nostru, în secțiunea rezultate.

Studiul nostru este în bună măsură o replică a studiului efectuat de Schmidt (2008) pentru realizarea scalei *TL* pe populația americană. În acest scop, am utilizat întregul set de 105 itemi dezvoltati de autor și nu doar cei 30 de itemi selectați în versiunea finală a scalei americane. Deși a presupus un volum mai mare de muncă, am considerat că această soluție ne oferă a asigurare de risc pentru cazul în care unii dintre itemii originali nu ar funcționa adecvat pe populația românească.

Pentru obținerea versiunii românești a scalei *TLS*, toți cei 105 itemi selectați inițial de autor au fost supuși unui proces laborios de traducere și adaptare. Pornind de la o traducere inițială, am realizat o serie succesivă de analize de conținut pentru fiecare item, în cadrul colectivului de autori, până am ajuns la un consens cu privire la forma finală a tuturor itemilor.

În paralel cu scala *TLS*, am supus aceluiași proces de adaptare și cele două scale utilizate de Smith (op. cit.) ca suport pentru analiza validității de construct divergentă, ambele măsurând dintr-o perspectivă pozitivă relația dintre șefi și subordonați: *LMX* (7 itemi, cu răspuns de tip Lickert pe 7 niveluri) și *MLQ* (45 itemi cu răspuns de tip Lickert, pe 5 niveluri). Alături de aceste două scale, am adăugat și o scală de ”hărțuire sexuală la locul de muncă”, compusă din 7 itemi, cu răspunsuri de tip Lickert pe 5 niveluri, cu scopul de a investiga validitatea de construct dintr-o perspectivă convergentă.

Rezultate

Analiza preliminară a datelor

În această etapă am verificat corectitudinea datelor și am analizat valorile lipsă. Pe ansamblul întregii baze de date am identificat un procent de 0.39% valori lipsă, pe care l-am apreciat ca fiind foarte mic. Ca urmare, în cazul variabilelor cu răspuns cantitativ, am procedat la înlocuirea valorilor lipsă cu mediile variabilelor respective. Analiza comparativă a rezultatelor pentru baza de date cu valori lipsă și cea cu valorile lipsă înlocuite arată rezultate practic identice.

Tabelul 1 sintetizează principalii indicatori statistici descriptivi ai scorurilor obținute cu scalele menționate mai sus. Principalul obiectiv al acestei analize constă în verificarea condițiilor impuse de utilizarea testelor parametrice, în principal normalitatea distribuțiilor. Pragurile de semnificație ale testului Shapiro-Wilk nu susțin ipoteza normalității, dar acest fapt este uzual, având în vedere faptul că acest test este recunoscut ca având o putere ridicată, fiind foarte sensibil chiar și la abateri mici de la normalitate (Razali & Wah, 2010). Analizând valorile indicatorilor de asimetrie și boltire în conformitate cu pragurile propuse de Blanca, Arnau, López-Montiel, Bono, și Bendayan (2013), putem constata că cele mai multe dintre acestea se plasează în categoria devierilor

”ușoare” (.26-.75), singura scală pentru care acești indicatori intră în zona de abatere ”moderată” fiind scala ”hărțuire sexuală”.

În concluzie, având în vedere volumul

relativ ridicat al eșantionului și abaterile relativ mici de la parametrii distribuției normale, ne-am asumat condiția de normalitate impusă de testele parametrice.

Tabelul 1. Statistici descriptive (N=352)

	Media		Ab. std.	Skewness	Kurtosis	Shapiro-Wilk
	Valoare	Er.std.				
Auto-Promovare	4.03	.06	1.29	-.52	-.65	p<.0005
Conducere abuzivă	3.75	.06	1.29	-.22	-.99	p<.0005
Imprevizibilitate	3.97	.06	1.22	-.60	-.36	p<.0005
Narcisism	4.50	.07	1.32	-.80	-.31	p<.0005
Conducere autoritară	4.20	.06	1.23	-.63	-.49	p<.0005
Scor global TLS	4.12	.06	1.14	-.67	-.43	p<.0005
MLQ	2.78	.02	.53	.41	-.01	p=.001
LMX	3.71	.08	1.49	.25	-.77	p<.0005
Satisfacție în muncă	3.98	.06	1.13	-.12	.04	p=.01
Hărțuire sexuală	2.05	.05	1.02	1.25	1.42	p<.0005

Analiza de fidelitate

Fidelitatea este una dintre calitățile cruciale ale unei scale, deoarece reprezintă un indicator esențial al erorii de măsurare și are un impact direct asupra validității. În condițiile în care am avut o singură aplicare, forma cea mai accesibilă de fidelitate este consistența internă, bazată pe corelația inter-itemi. Am utilizat coeficientul mediu de corelație intra-clasă, echivalent al coeficientului *Cronbach alfa*. Avantajul acestei soluții este acela că, atunci când este calculat cu SPSS obținem și limitele intervalului de încredere, care sunt insistent recomandate de mulți autori (Duhachek & Iacobucci, 2004; Gliem & Gliem, 2003; Knapp, 2013; Koning & Franses, 2003). Indicii de consistență internă pe care i-am obținut au fost de nivel ridicat, similari cu cei calculați pe eșantionul american. Singura excepție a constituit-o scala ”conducere autoritară”, al cărui indice *Cronbach alfa* a atins o valoare modestă (.64), aflată la limita acceptabilității. Corelațiile celor 6 itemi cu scala nu au depășit valoarea .36, plasându-se chiar sub pragul .10 în cazul a doi dintre aceștia: ”Controlează modul în care subordonații își îndeplinesc sarcinile” și ”Se implică în toate deciziile, chiar dacă sunt importante sau nu”. Dat fiind conținutul explicit al itemilor, este greu de presupus că problema a apărut ca urmare a

unei imperfecțiuni de traducere. Cel mai probabil este vorba de o diferență culturală. Comparativ cu angajații americani, cei din România par să nu aprecieze drept ”toxică” tendința șefilor de a controla modul în care își fac treaba. Am soluționat problema prin refacerea acestei subscale cu ajutorul celor 14 itemi de bază ai dimensiunii ”conducere autoritară”. În final, am selectat o configurație de 6 itemi pentru care valoarea *Cronbach alfa* a atins un nivel comparativ cu al celorlalte subscale (vezi tabelul 2).

Coeficienții de consistență internă pentru scalele destinate analizei de validitate sunt prezentați în tabelul 3. În acest caz, singura situație problematică o consemnăm pentru scala de satisfacție în muncă, formată doar din patru itemi. Deși relativ scăzut (.61), nivelul fidelității poate fi acceptat ca mulțumitor, dacă avem în vedere că această scală este compusă doar din 4 itemi, care sunt și foarte eterogeni, fiecare item referindu-se la surse divergente de satisfacție: șeful, colegii, salariul, postul. De altfel, intenția autorului scalei TLS a fost ca acestea să fie utilizate ca scale cu un singur item în procedura de validare de criteriu.

Tabelul 2. Coeficienții *Cronbach alfa* pentru subscalele TLS și scorul global

Scala	Nr. itemi	Eșantion românesc (N=352)		Eșantion american (N=216)	
		<i>Alfa</i>	95% CI	<i>alfa</i>	95% CI
Auto-promovare	5	.82	.78-.84	.91	.88-.92
Conducere abuzivă	7	.88	.85-.89	.93	.91-.94
Imprevizibilitate	7	.89	.87-.90	.92	.90-.93
Narcisism	5	.90	.88-.91	.88	.85-.90
Conducere autoritară	6	.88	.86-.90	.89	.86-.91
Scor global TLS	30	.95	.94-.95	.97	.96-.97

Tabelul 3. Coeficienții de fidelitate ai scalelor de validare

	Eșantion românesc		Eșantion american	
	<i>Alfa</i>	95% CI	<i>alfa</i>	95% CI
MLQ	.90	.89-.92	.77	.72-.81
LMX	.91	.90-.92	.93	.91-.94
Satisfacție în muncă	.61	.54-.68	-	-
Hărțuire sexuală	.85	.82-.87	-	-

Validitatea de construct

Presupunerea fundamentală pe care se întemeiază construcția și utilizarea unei scale este aceea că scorul rezultat descrie construct care are semnificația psihologică atribuită, în cazul nostru, ”toxicitatea conducerii”. Evaluarea validității de construct este o sarcină dificilă și complexă, care nu poate fi niciodată considerată ”suficientă” sau ”încheiată”. Ea se bazează pe o acumulare continuă de dovezi și argumente care pot fi uneori și discordante. În sprijinul validității de construct pot fi aduse dovezi calitative și indicatori cantitativi, fără să existe totuși un indicator cantitativ unic, dedicat (Cronbach & Meehl, 1955).

Cel mai puternic argument calitativ în favoarea validității de construct al scalei TLS și subscalelor sale, constă în însuși procesul de fundamentare teoretică și de generare a itemilor. Utilizarea focus grupului pentru identificarea dimensiunilor, precum și a tehnicii Q-Sort pentru clasificarea itemilor, pot fi considerate dovezi concludente în sprijinul validității de construct.

Argumentația cantitativă, la rândul ei, poate fi constituită pe baza unor dovezi variate. Un prim argument, dintre cele mai simple, poate fi considerată asimetria sistematic negativă a distribuțiilor subscalelor și scalei TLS în

ansamblul ei. Instrucțiunile chestionarului cuprinde cerința ca subiecții să răspundă la itemi având drept reper ”cel mai dificil șef pe care l-au avut vreodată”. Ca urmare, este normal să ne așteptăm ca răspunsurile să se concentreze pe valorile mari ale scalei, ceea ce conduce firesc la o asimetrie negativă a scorurilor. Având dovada unei asimetrii negative sistematice, putem considera că subiecții s-au referit cu adevărat la șefi cu manifestări negative ale comportamentului de conducere.

Un al doilea argument cantitativ în sprijinul validității de construct pot fi considerate înseși valorile ridicate ale coeficienților de consistență internă *Cronbach alfa* (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991; Clark, & Watson, 1995; Cook, & Beckman, 2006). Consistența internă reprezintă, cu anumite limite, gradul de concentrare a constructului cu itemii care îl compun, iar acest aspect reprezintă un argument util, chiar dacă insuficient, pentru validitatea de construct. O problemă care trebuie avută în vedere este aceea a dimensionalității. Așa cum știm, coeficientul *Cronbach alfa* nu este un indicator precis al unidimensionalității (Cortina, 1993; Schmitt, 1996; Ș. Tan, 2009), ci estimează mai ales concentrația primului factor (Cronbach, 1951). În cazul nostru, ”conducerea toxică” este un construct compus din cinci dimensiuni, care se

doresc a fi distincte. Ca urmare, ne-am pus problema unidimensionalității doar pentru cele cinci subscale TLS. Analiza factorială a acestora a generat pentru fiecare dintre ele doar câte un singur factor, ceea ce reprezintă, alături de nivelul relativ ridicat al indicilor *Cronbach alfa*, un argument cantitativ suplimentar în sprijinul validității de construct.

În ce privește scorul global al scalei TLS, acesta este prin definiție un construct multidimensional, a cărui validitate de construct impune o perspectivă factorială. În ciuda tentației de a utiliza analiza factorială de confirmare, am urmat recomandarea făcută de Byrne (2001, p. 99), care consideră că *”Aplicarea analizei factoriale de confirmare pe instrumente aflate în etapele inițiale de dezvoltare reprezintă o serioasă eroare de utilizare a acestei strategii analitice. Prin testarea validității structurii factoriale a unui chestionar, cercetătorul caută să determine măsura în care fiecare item alocat unui anumit factor îi aparține acestuia cu adevărat. În general, subscalele unui instrument de măsură sunt considerate a reprezenta factorii, iar ca urmare, toți itemii unei anumite subscale este de*

așteptat să încarce factorii în care au fost incluși”.

În consecință, am procedat la o analiză exploratorie a structurii factoriale în care am inclus toți cei 30 de itemi ai versiunii românești a scalei TLS. Având în vedere că obiectivul nostru este adaptarea scalei, acest demers nu poate viza decât identificarea structurii teoretice latente care explică variabilitatea răspunsurilor la itemii scalei, și nu reconfigurarea dimensiunilor sau a componenței acestora.

Rezultatele pe care le vom prezenta mai jos au fost obținute cu metoda *”principal axis factoring”* și tehnica de rotație ortogonală *Varimax*. Așa cum se știe, această tehnică impune restricția de generare a unor factori ortogonali. Deși cele cinci dimensiuni prezintă corelații consistente între ele (vezi tabelul 4), ceea ce ar fi sugerat utilizarea unei rotații oblice, am preferat să reținem o soluție factorială cu rotație ortogonală, deoarece scopul nostru a fost acela de a explora existența unei structurii factoriale ”ideale”, cu factori necorelați, care să ne permită identificarea componentelor definitorii ale constructului conducerii toxice.

Tabelul 4. Intercorelațiile scalelor TLS pe eșantionul românesc (sub diagonală) și american (deasupra diagonalei)

Scale	1	2	3	4	5	6
1 Auto-Promovare	1	.83	.73	.75	.79	.91
2 Conducere abuzivă	.75	1	.81	.70	.80	.93
3 Imprevizibilitate	.72	.75	1	.69	.76	.90
4 Narcisism	.82	.69	.74	1	.73	.84
5 Conducere autoritară	.76	.80	.77	.77	1	.91
6 Scor global TLS	.90	.89	.88	.90	.91	1

De altfel, în opinia noastră, prima opțiune în alegerea tehnicii de rotație pentru analiza factorială exploratorie ar trebui să fie rotația ortogonală, rotația oblică fiind recomandabilă mai ales dacă nu se obține o soluție ortogonală interpretabilă. În cazul nostru, reținerea soluției bazată pe rotația ortogonală a fost justificată și de constatarea că, aplicând alte tehnici factoriale, inclusiv cu rotație oblică, am obținut o soluții factoriale similare. Acest fapt confirmă concluzia unor autori care consideră că analiza factorială produce rezultate similare, indiferent de diferitele metode de extragere a factorilor și de tipurile de rotație utilizate (Guadagnoli &

Velicer, 1988; Snook & Gorsuch, 1989; Watson et al., apud Clark & Watson, 1994).

În urma explorării factoriale a versiunii românești a scalei TLS am reținut o soluție interpretabilă cu patru factori, ușor diferită de structura celor cinci factori propuși de autorul scalei. Împreună, acești patru factori, reținuți pe baza valorilor *eigenvalue* și a graficului *screepplot*, acoperă 58.43% din variația totală a răspunsurilor, și i-am identificat după cum urmează:

- *Factorul 1* (18.15%; *eigenvalue*=15.37), pe care l-am identificat sub denumirea *”centrare pe sine”*, este încărcat cu un mix de itemi ai

dimensiunilor "narcisism" și "auto-promovare". Acest factor, constituit prin combinația dintre imaginea de sine pozitivă și ambiția de promovare, definește aspectul principal al conducerii toxice. În esență, liderul toxic este caracterizat de ceea ce am putea numi "narcisism cu propensiune de promovare ierarhică".

- Factorul 2 (14.51%, *eigenvalue*=1.49), identificat sub eticheta "comportament abuziv", este încărcat cu itemii aparținând dimensiunii "comportament abuziv". Acest factor atribuie conducerii toxice caracteristica de a ieși din normele uzuale, scrise sau nescrise, sub aspectul atitudinilor și comportamentelor în raport cu subordonații.
- Factorul 3 (14.22%, *eigenvalue*=1.24), identificat sub eticheta "imprevizibilitate", este încărcat cu itemi aparținând dimensiunii omonime a scalei TLS originale. Conținutul acestui factor sugerează că liderul toxic este o persoană capricioasă și instabilă, cu un efect de contagiune emoțională asupra subordonaților.
- Factorul 4 (11.53%, *eigenvalue*=0.93), identificat sub eticheta "autoritarism", este încărcat cu itemii aparținând dimensiunii

"comportament autoritar". Acest factor scoate în evidență faptul că liderilor toxici li se atribuie un comportament rigid în aplicarea reglementărilor, tendințe spre abuz normativ și control excesiv.

Al treilea argument cantitativ în favoarea validității de construct îl reprezintă coeficienții de corelație care probează convergența cu constructe similare sau corelațiile care pun în evidență divergența cu scale care măsoară constructe diferite. În studiul nostru, au fost aplicate, în paralel cu scala TLS, scalele *Leader Member Exchange* (LMX), *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), care evaluează calitatea relației de conducere din perspectivă pozitivă, ceea ce le recomandă pentru evaluarea validității de construct divergente. Am utilizat, de asemenea o scală de hărțuire sexuală (HS), care vizează un aspect negativ al relației șef-subordonat. Având în vedere semnificația scalelor de validare, constructul conducerii toxice se poate considera validat dacă are corelații negative cu scalele LMX și MLQ, și corelații pozitive cu scala de hărțuire sexuală (vezi tabelul 5).

Tabelul 5. Corelațiile dintre scalele TLS cu scalele de validare LMX, MLQ și HS, comparativ pentru eșantionul românesc și american

Scale	Eșantion românesc			Eșantion american	
	LMX	MLQ	HS	LMX	MLQ
1 Auto-Promovare	-.54	-.46	.37	-.74	-.67
2 Conducere abuzivă	-.58	-.49	.49	-.72	-.63
3 Imprevizibilitate	-.46	-.39	.37	-.64	-.58
4 Narcisism	-.48	-.36	.30	-.58	-.49
5 Conducere autoritară	-.54	-.44	.34	-.71	-.66
6 Scor global TLS	-.71	-.47	.41	-.76	-.68
<i>r_m</i>	-.52	-.42	.37	-.69	-.62

Note:

- Toate corelațiile sunt semnificative statistic, la un $p < 0.0005$
- Pe linia *r_m* se află corelațiile medii ale subscalelor TLS (fără scorul global TLS) cu scalele de validare

Corelațiile din tabelul 5 pot fi analizate din mai multe perspective:

- În primul rând, constatăm corelații sistematic negative și de mărime moderată, între scalele TLS, inclusiv scorul global TLS, cu scalele LMX și MLQ. Semnul negativ al corelațiilor este concordant cu faptul că cele

două scale de validare măsoară aspecte pozitive ale comportamentului de conducere. Aceste rezultate reprezintă un argument în sprijinul validității de construct.

- În al doilea rând, putem lua în considerare diferența dintre corelațiile "convergente" (media coeficienților de corelație

dintre subscalele TLS) și corelațiile ”divergente” (media corelațiilor scalelor TLS cu scalele LMX și MLQ). Validitatea de construct a scalei TLS ar fi confirmată de o corelație medie ”convergentă” mai mare și statistic semnificativ diferită față de corelația medie ”divergentă”. Argumentul în favoarea acestui raționament este dat de faptul că dacă scalele TLS ar măsura un construct perfect similar cu scalele LMX, MLQ, atunci mediile corelațiilor convergente și divergente ar fi identice. Evident, în acest caz luăm în considerare valoarea absolută a corelațiilor, nu și semnul lor. Efectuând calculele, am obținut o corelație convergentă (intrascală) medie $r_{CON}=.75$ și o corelație divergentă (extrascală) medie $r_{DIV}=.48$. Testul diferenței dintre acești doi coeficienți medii are valoarea $z=3.71$, care corespunde unui prag de semnificație $p=0.0002$. Acest rezultat susține concluzia că TLS are o contribuție unică, diferită de celelalte două scale,

în măsurarea comportamentului de conducere.

- În al treilea rând, constatăm corelații sistematic pozitive între subscalele TLS și scorul global TLS cu scala HS, care reprezintă, de asemenea un argument în favoarea validității de construct. Dintre toate corelațiile TLS cu HS, valoarea cea mai mare o are ”conducerea abuzivă”, ceea ce susține ipoteza că hărțuirea sexuală poate fi considerată drept o componentă a conducerii toxice.

Validitatea de criteriu

Pentru testarea validității de criteriu am utilizat, în primul rând, un set de patru itemi care evaluează satisfacția în muncă, pe o scală de la 1 (”în foarte mică măsură”) la 7 (”în foarte mare măsură”) (vezi tabelul 6).

Tabelul 6. Corelațiile scalelor TLS cu satisfacția în muncă

	Satisfacția în raport cu:				
	Postul	Colegii	Șeful	Salariul	Scor global satisfacție
Auto-promovare	-.20**	-.05	-.52**	-.16*	-.35** (-.49)
Conducere abuzivă	-.20**	-.08	-.53**	-.14**	-.35** (-.47)
Imprevizibilitate	-.22**	-.05	-.47**	-.12**	-.32** (-.43)
Narcisism	-.19**	-.01	-.48**	-.08	-.28** (-.37)
Conducere autoritară	-.20**	-.04	-.52**	-.14**	-.34** (-.46)
Scor global TLS	-.22**	-.05	-.56**	-.14**	-.37** (-.48)

Notă: * $p<0.01$; ** $p<0.05$

Între paranteze sunt coeficienții de corelație corecți pentru atenuarea de fidelitate

Rezultatele confirmă relația negativă dintre indicatorii toxicității conducerii și satisfacția în muncă. O dovadă convingătoare a validității de criteriu este faptul că cele mai mari corelații sunt cu ”satisfacția față de șef”. În același timp, toate scalele TLS au corelații statistic nesemnificative cu ”satisfacția în raport cu colegii”. Corelații statistic semnificative, dar mici sau foarte mici, au rezultat în raport cu ”postul” și ”salariul”. În ce privește indicele global de satisfacție, calculat pe baza tuturor celor patru itemi, corelațiile sunt modeste și din cauza coeficientului de fidelitate relativ scăzut, motiv pentru care am inclus între paranteze valorile corectate pentru atenuarea de fidelitate. Dacă de referim doar la scorul global TLS, observăm că acesta are valoarea cea mai ridicată în raport cu șeful (-.56), comparativ cu

ceilalți itemi de satisfacție.

O a doua validare de criteriu a fost efectuată în raport cu itemul binar (DA/NU) care exprimă intenția de părăsire a postului de muncă (vezi tabelul 7), ipoteza fiind aceea că subiecții care au declarat că s-au gândit să părăsească locul de muncă vor obține scoruri mai mari la scalele TLS.

Rezultatele confirmă ipoteza că nivelul perceput de toxicitate a conducerii este mai mare la grupul subiecților care au luat în considerare schimbarea locului de muncă. Practic, toate scalele dau diferențe statistic semnificative între cele două grupuri de intenție, iar mărimea efectului, evaluată cu indicele *d Cohen*, are valori peste medie.

Tabelul 7. Diferențele dintre medii, între cei care s-au gândit/nu s-au gândit să schimbe locul de muncă

	DA (n=249)		NU (n=103)		p	Effect size	
	m	ab.st.	M	ab.st.		d	95% CI
Auto-Promovare	4.21	1.20	3.60	1.39	<0.001	0.48	.25-.72
Conducere abuzivă	3.96	1.23	3.23	1.30	<0.001	0.58	.35-.84
Imprevizibilitate	4.35	1.13	3.60	1.28	<0.001	0.64	.40-.87
Narcisism	4.69	1.19	4.03	1.49	<0.001	0.51	.28-.75
Conducere autoritară	4.39	1.16	3.75	1.30	<0.001	0.53	.30-.76
Scor global TLS	4.32	1.04	3.64	1.24	<0.001	0.62	.38-.85

Pentru a vedea dacă intenția de părăsire a locului de muncă are legătură cu toxicitatea conducerii, am testat un model de moderare a relației dintre ”indicele global de toxicitate” și ”intenția de părăsire a locului” de muncă, având ca moderator ”satisfacția față de șef”. În acest scop am efectuat un test ANOVA factorial, având ca variabilă dependentă indicele de toxicitate a conducerii. Interacțiunea factorilor ”intenția de părăsire a locului de muncă” și ”satisfacția față de șef” s-a dovedit statistic semnificativă ($F=3.06$, $df=7$, $p=.01$; $partial\ eta\ squared=.053$, $observed\ power=.90$). Rezultatul,

ilustrat în figura 1, indică faptul că la valorile ridicate ale satisfacției față de șef, nivelul toxicității este apreciat mai ridicat de către cei care au intenționat să schimbe locul de muncă, decât cei care nu au intenționat acest lucru. Figura 1 ilustrează faptul că mediile la toxicitate pentru cei care au răspuns DA sunt diferite față de cei care au răspuns NU, la nivelurile peste medie ale satisfacției față de șef. În concluzie, putem aprecia că intenția de schimbare a locului de muncă are o legătură specifică cu toxicitatea conducerii, relativ independentă de satisfacția față de șef.

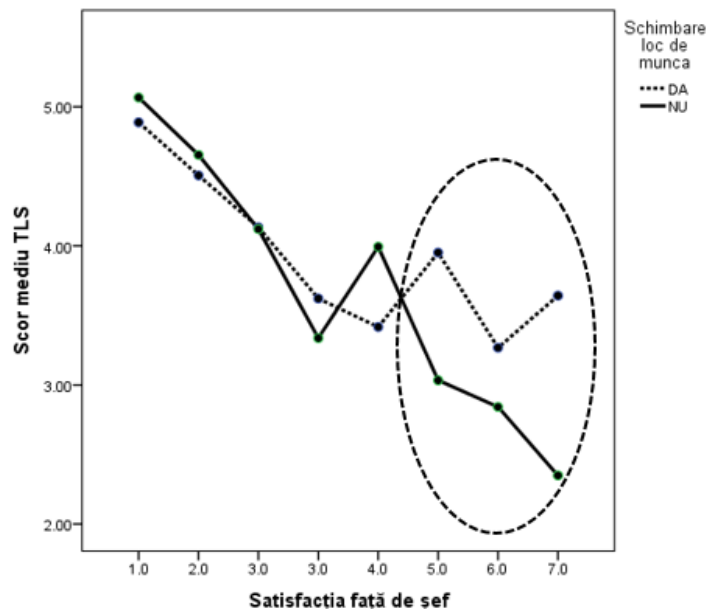


Figura 1. Variația scorului TLS în funcție de intenția de schimbare a locului de muncă, mediată de satisfacția față de șef

Concluzii

Cercetarea noastră și-a atins scopul de a obține o versiune românească a *Toxic Leadership Scale* elaborată de Schmidt (2008). Am optat pentru o soluție metodologică cât mai apropiată de metodologia urmată de autor, pentru a putea beneficia de comparabilitatea rezultatelor. Dat fiind deficitul de fidelitate al versiunii românești, pentru scala ”conducere autoritară”, am apelat la itemii elaborați de autor care nu au fost incluși în subscala inițială. Valorile fidelității pentru subscalele TLS și indicele global al acesteia s-au ridicat la niveluri similare cu cele de pe eșantionul american.

Am adus câteva argumente consistente cu privire la validitatea de construct. Cel mai important dintre acestea constă în corelațiile sistematic negative și cu o mărime a efectului satisfăcătoare, pe care scalele TLS le-au obținut cu două scale care evaluează comportamentul de conducere din perspectivă pozitivă (*Leader Member Exchange* și *Multifactor Leadership Questionnaire*). De asemenea, am probat validitatea de construct în raport cu o scală de hărțuire sexuală la locul de muncă. În urma unei serii de analize factoriale exploratorii, am identificat o structură cu patru factori ortogonali pe care i-am identificat astfel: ”*centrare pe sine*” (compus în mare măsură din itemi ai scalelor originale ”promovare de sine” și ”narcisism”), ”comportament abuziv” (încărcat cu itemi ai scalelor originale ”comportament abuziv” și comportament autoritar”), ”*imprevizibilitate*” (încărcat cu precădere cu itemi ai scalei originale omonime) și ”*comportament autoritar*” (încărcat preponderent cu itemi ai scalei originale omonime). În total, acești patru factori acoperă 58.43% din variabilitatea totală a răspunsurilor. Singura diferență care trebuie menționată față de modelul celor cinci dimensiuni propus de autorul scalei TLS, constă în faptul că datele noastre sugerează combinarea într-un singur factor a dimensiunilor ”auto-promovare” și ”narcisism”. Acest lucru rămâne în concordanță cu definiția propusă de Schmidt (2008, p. 57) conform căreia liderii toxici sunt ”*persoane narcisiste, orientate spre promovarea de sine* (ambele caracteristici fiind expresia unei ”centrări pe sine”, concretizată printr-o motivare focalizată pe propriile interese n.n.), care se angajează în comportamente imprevizibile de tip abuziv și autoritar”.

Rezultatele obținute de noi aduc argumente și în favoarea validității de criteriu, prin raportarea scalelor TLS la o serie de indicatori ai satisfacției profesionale. În acest sens, cea mai convingătoare este seria de corelații sistematic negative, care depășesc de regulă nivelul -0.5, cu ”satisfacția față de șef”. De asemenea, am obținut dovezi statistice pentru un nivel mai ridicat al scorurilor la scalele TLS, în cazul subiecților care și-au declarat intenția de părăsire a locului de muncă, comparativ cu cei care nu și-au declarat această intenție.

Realizarea unei versiuni românești a scalei de evaluare a conducerii toxice este doar un punct de plecare pentru investigarea acestui fenomen. Se impune continuarea cercetărilor pentru multiplicarea dovezilor în sprijinul validității de construct și al validității de criteriu. De asemenea, rămâne deschisă discuția cu privire la relația dintre perspectiva pozitivă a comportamentului de conducere și perspectiva sa negativă. Cu alte cuvinte, putem vorbi de două componente distincte sau de extreme ale unei dimensiuni unice? Nivelul corelațiilor pe care le-am obținut între scalele TLS cu LMX și MLQ, indică un procent de aproximativ 25% de variabilitate comună, ceea ce sugerează mai degrabă concluzia unor dimensiuni distincte. Totuși, subiectul trebuie cercetat în continuare. Așa cum se impune obținerea unei imagini realiste cu privire la frecvența acestui fenomen în mediul organizațional, la factorii favorizanți și la modalitățile de control ale acestuia.

Adevărata provocare însă, va consta în abordarea conducerii toxice în mediul real, sincron cu manifestarea acestuia, spre deosebire de abordarea retrospectivă, caracteristică cercetării noastre. Soluția pe care o vedem posibilă este mai degrabă abordarea ”fenomenului conducerii toxice” decât diagnosticarea individuală a ”liderilor toxici”. În opinia noastră, promovarea la nivelul managementului organizațional a acestui concept poate fi de natură să aducă mai mult realism cu privire la evaluarea performanței de conducere. Prin creșterea ”vizibilității” conceptului de conducere toxică în mediul organizațional, a caracteristicilor definitorii ale acestuia, ne putem aștepta, nu doar la amplificarea mecanismelor de blocare a acestui tip de comportamente, dar și la stimularea unor reacții de auto-control din partea liderilor vulnerabili.

Notă despre autori

Marian Popa, Departamentul de Psihologie, Facultatea de Psihologie și Științele Educației.

Violeta Rotărescu, Departamentul de Psihologie, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București.

Coralia Sulea, Departamentul de Psihologie, Facultatea de Sociologie și Psihologie, Universitatea de Vest din Timișoara (Contribuție susținută prin grantul Autorității Naționale Române pentru Cercetare Științifică, CNCS-UEFISCDI, proiect nr. PN-II-RU-PD-2011-3-0162.)

Patricia Albulescu, Departamentul de Psihologie, Facultatea de Sociologie și Psihologie, Universitatea de Vest din Timișoara.

Bibliografie

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, (47), 755-779.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), (http://www.eduneg.net/generaciondeteoria/files/1991-Bagozzi,%20Yi,%20Phillips.pdf).
- Blanca, M. J., Arnau, J., López-Montiel, D., Bono, R., & Bendayan, R. (2013). Skewness and Kurtosis in Real Data Samples. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 9(2), 72-84. doi: 10.1027/1614-2241/a000057
- Byrne, B. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming Mahwah*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Cook, D. A., & Beckman, T. J. (2006). Current Concepts in Validity and Reliability for Psychometric Instruments: Theory and Application. *Journal of Medicine*, 119, 166.e116-166.e116.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*(16), 3.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302 (http://psychclassics.yorku.ca/Cronbach/construct.htm).
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations – a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, (31), 46-78.
- Duhachek, A., & Iacobucci, D. (2004). Alpha's Standard Error (ASE): An Accurate and Precise Confidence Interval Estimate. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 792-808.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Paper presented at the *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, Columbus, OH.
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (Eds.). (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin* (103), 265-275.
- Jaffe, G. (2011, June, 26). Army worries about 'toxic leaders' in ranks, *The Washington Post*. (http://www.washingtonpost.com/national/national-security/army-worries-about-toxic-leaders-in-ranks/2011/06/25/AGThw4kH_story.html
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens*: @ Kellerman, Barbara.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Knapp, T. (2013). *The Reliability of Measuring Instruments* (3rd ed.): Edgeworth Laboratory.
- Koning, A. J., & Franses, P. H. (2003). Confidence Intervals for Cronbach's Coefficient Alpha Values: Erasmus Research Institute of Management: *Report Series Research in Management* (RS-2003-041-MKT) (http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/431/ERS-2003-041-MKT.pdf).
- Krasikova, D. (2011). *Predictors of destructive leadership and followers' responses to its manifestations*. Purdue University, United States - Indiana.

- Lipman-Blumen, J. (2004). *The Allure of Toxic Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework Encyclopedia of Executive Governance*.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pfister, A. (2011). Destructive Leadership And Its Consequences In The Swiss Armed Forces. Paper presented at the *Conference of International Military Testing Association*, South Kuta, Bali, Indonesia.
- Popa, M. (2012). *Psihologie militară*. Iași: Polirom.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2010). Power comparisons of some selected normality tests. Paper presented at the *Regional Conference on Statistical Sciences*, Malaysia.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.
- Reed, G. E. (2010). Toxic Leadership: Part Deux. *Military Review*, November-December, 58-64.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71.
- Scandura, T. A. (1994). *Leader-Member Exchange (LMX) Scale*. The Selected Works of Terri A. Scandura Available at: http://works.bepress.com/terri_scandura/11.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). The moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology* (69), 428-436.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*. (Master of Science), University of Maryland, College Park. (<http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/8176/1/umi-umd-5358.pdf>)
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8, 350-353.
- Snook, S. C., & Gorsuch, R. L. (1989). Component analysis versus common factor analysis: A Monte Carlo study. *Psychological Bulletin*, (106), 148-154.
- Tan, M., & Gould, J. (2011). Army wants to rid top ranks of toxic leaders. *Army Times*, (July, 31). (<http://www.armytimes.com/news/2011/07/army-wants-to-rid-ranks-of-toxic-commanders-073111w/>)
- Tan, Ş. (2009). Misuses of KR-20 and Cronbach's Alpha Reliability Coefficients. *Education and Science*, 34(152), 101-112 (<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/viewFile/595/175>).
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, (43), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Journal of Management. Abusive Supervision in Work Organizations. *Review, Synthesis, and Research Agenda*, (33), 261-289.
- Whicker, M. (1996). *The Toxic Boss Syndrome*. (<http://management.about.com>)