MLQ (Chestionarul Multifactorial de Leadership). Date preliminare pentru România

Dragoş Iliescu[1]
D&D Research, Bucureşti

Rareş Mocanu
SNSPA/FCRP, Bucureşti

Felicia Beldean
Target Romania, Bucureşti

Abstract

The Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), in its latest version (5X), is a complex instrument, created in order to offer (1) a valid measurement of the transformational, transactional and passive components of leadership and also (2) as accurate a profile as possible for a person's leadership potential and leadership-related behavior. The MLQ has been often used in laboratory and field researches, being an adequate, very useful tool for selection, transfer, promotion, development and counseling of individuals, groups or organizations. Various forms of the MLQ have been used in more than 30 countries, in industrial organizations, hospitals, religious institutions, military organizations, governmental agencies, universities, primary and secondary schools. It has been demonstrated that the efficiency of the MLQ remains constant, no matter if the leader is evaluated by his direct superiors, subordinates, co-workers or customers. An outstanding advantage of the MLQ is thus the possibility of 360° usage (with parallel forms of for self-evaluation and peer-evaluation).

The adaptation of the MLQ started in Romania in 2005. This paper presents a pilot study on the self-evaluation form of the MLQ. A pilot sample of 229 participants was used, comprising medium-level and top managers, recruited from different corporations in Bucharest. Primary statistics, reliability, interscale correlations and the factor analysis of the MLQ are being presented and discussed, contrasted with the results reported by the original authors on USA samples. The results of these preliminary studies are encouraging, indicating that, in spite of an obvious need of extra research, the Romanian MLQ is an effective tool so far.

Key-words: *transformational leadership, transactional leadership, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*

Rezumat

Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ), în versiunea sa cea mai recentă (Forma 5X) este un instrument complex, dezvoltat atât cu scopul de a oferi o dimensiune clară a componentelor transformaționale, tranzacționale şi celor de tip pasiv/evitant ale leadershipului, cât şi pentru a oferi un profil cât mai complet al performanțelor unui candidat şi al potențialului său de leadership. MLQ este unul din instrumentele de leadership cel mai des folosite în cadrul cercetărilor de teren şi de laborator, fiind un instrument adecvat şi foarte util în activități de selecție, transfer, promovare, dezvoltare şi consiliere individuală, de grup sau organizațională. Numeroase forme ale MLQ au fost folosite în peste 30 de țări în organizații industriale, spitale, instituții religioase, organizații militare, agenții guvernamentale, facultăți, şcoli primare şi gimnaziale. S-a demonstrat că MLQ este la fel de eficient, indiferent dacă leaderul este evaluat de superiori direcți, colegi, subordonați direcți sau colaboratori (inclusiv clienți). Un avantaj marcant al MLQ îl constituie faptul că poate fi administrat în forma 360°, pentru acest chestionar, existând forme paralele de auto-evaluare şi de hetero-evaluare.

[1] Adresa de corespondență: dragos.iliescu@ddresearch.ro

În România, adaptarea MLQ a început în anul 2005. Prezentul studiu este o pilotare a chestionarului în forma sa de auto-evaluare, pe un eşantion pilot de 229 de participanți, cu funcții de conducere, plasați la nivel mediu şi de top în corporații din Bucureşti. Sunt prezentate, comparativ cu aceleaşi statistici raportate de autori pe eşantioane din SUA, indicii statistici primari, caracteristicile de fidelitate ale scalelor, corelațiile interscale şi analiza factorială a itemilor testului. Rezultatele acestei pilotări şi cercetări preliminarii sunt încurajatoare, semnalând, în ciuda necesității clare de efort suplimentar dedicat adaptării finale a chestionarului în România, faptul că traducerea şi adaptarea MLQ este până la acest moment un succes.

Cuvinte cheie: *leadership transformațional, leadership tranzacțional, Chestionarul Multifactorial de Leadership, MLQ*

Introducere

În ultimii 40 de ani, cercetările care explică fenomenologia leadership-ului şi, subsecvent, teoriile rezultate din aceste cercetări, s-au centrat preponderent pe descrierea eficienței în conducere ca manifestare a comportamentului „corect" dintr-o diadă de posibile comportamente. Discutăm astfel de leadership autocrat sau democrat, de luarea deciziilor în mod directiv sau participativ, de centrarea pe sarcină sau centrarea pe relație, comportament de inițiere sau comportament de apreciere etc. În ciuda succesului lor parțial de a explica leadershipul şi de a prezice şi dezvolta eficiența leaderilor, aceste explicații par astăzi nu doar incomplete ci poate şi uşor simpliste. O concesie târzie a fost făcută în aceste aprecieri extremizate variabilelor situaționale, care ar putea fixa cadrul pentru a considera una sau alta dintre entitățile unei diade ca fiind cea corectă: situația „dictează" dacă un stil autocrat sau unul democrat este mai eficient şi astfel poate fi considerat „corect". Această schimbare de perspectivă dinspre stil pur înspre un stil adaptat situației, a marcat începutul noilor teorii în leadership (Bass, 1990).

Tendința de a înțelege comportamentul managerial centrat pe o gamă mai largă de stiluri de leadership, numit de către House şi Podsakoff (1994) *leadership excepțional*, coincide nu doar cu o schimbare naturală în paradigma în care se realizează studiile în domeniul conducerii, ci şi cu mutațiile radicale care au loc în natura muncii. Aceste schimbări în natura sarcinilor de muncă, au transformat cerințele pe care organizațiile le au de la leaderi, astfel încât conducătorului actual i se cer nu doar lucruri fundamental diferite decât în urmă cu una sau două decade, ci şi comportamente mai variate şi mai versatile.

Chiar dacă asupra modalităților de manifestare a acestui stil de leadership se poartă în continuare discuții extensive, care generează un volum impresionant de cercetări empirice, există astăzi totuşi consens în comunitatea ştiințifică privind cel puțin denumirea şi fundamentul acestui comportament: leadership transformațional. Această denumire („*leadership transformațional*") fixează în acelaşi timp ruptura paradigmatică față de practicile de leadership preferate şi promovate în trecut, bazate pe conducere ca tranzacție şi numite în consecință *leadership tranzacțional*.

În această lucrare va fi prezentat pe scurt modelul teoretic al leadershipului tranzacțional, după care analiza se va concentra pe MLQ, care este instrumentul consacrat pentru măsurarea componentelor acestui model, vizualizând caracteristicile psihometrice care sunt asociate măsurării componentelor modelului leadershipului transformațional, cu un accent deosebit pe situația acestor indici pentru populația României.

Leadership transformațional vs. tranzacțional

Leadership-ul transformațional a fost prima oară diferențiat de leadership-ul tranzacțional de către Downton (1973), pentru a explica diferențele dintre leaderii revoluționari, rebeli, reformatori şi cei obişnuiți. Totuşi, conceptualizarea propusă de Downton nu a fost remarcată până în momentul apariției în 1978 a lucrării lui Burns despre leaderii politici. Conform lui Burns (1978), leaderii politici tranzacționali îşi motivau colaboratorii şi electoratul dându-le recompense în schimbul serviciilor prestate:

"[Leaderii tranzacționali] îşi abordează asociații din perspectiva schimbului: se urmăreşte schimbarea unui lucru pe altul - a locurilor de muncă pentru voturi sau a subvențiilor pentru contribuții la campanii. Asemenea tranzacții înglobează majoritatea relațiilor dintre leaderi şi asociați, în special în grupuri politice, în parlament şi partide" (p. 3).

O conceptualizare similară cu cea a lui Burns a realizat Zeleznik (1977) privitor la managerii din organizații comerciale. Concluziile analizei lui Zeleznik (1977) cu privire la manageri au concordat şi cu diferențierea făcută de Burns între liderii transformaționali şi cei tranzacționali. Conform acestui autor, managerii/leaderii tranzacționali analizează nevoile colaboratorilor lor şi stabilesc pentru ei țeluri bazându-se pe ceea ce se poate aştepta în mod rațional de la aceştia.

Bass (1985a, 1985b) a extins definiția leaderului tranzacțional de la mediul politic şi la alte sectoare (militar, industrial, public şi educațional). Urmând cadrul trasat de Burns, el i-a descris pe aceşti leaderi ca fiind cei care identifică ceea ce aşteaptă de la munca subalternilor şi încearcă să se asigure că primesc acele lucruri, adecvând aceste cerințe şi aşteptări la performanțele care pot fi aşteptate în mod realist de la cei din jur; oferă recompense şi promisiuni de recompensă în schimbul unor eforturi corespunzătoare şi nu neapărat în schimbul rezultatelor aşteptate. Ei răspund nevoilor şi dorințelor celor cu care lucrează atâta timp cât aceştia îşi îndeplinesc sarcinile.

Spre deosebire de cel tranzacțional, leaderul transformațional nu doar recunoaşte nevoile subalternilor, ci şi încearcă să le dezvolte de la niveluri inferioare către niveluri superioare de maturitate şi integrare a eului.

Leaderii transformaționali implică persoana din toate punctele de vedere, în aşa fel încât angajații sunt ei înşişi dezvoltați pentru a deveni leaderi. Acest tip de leadership poate apărea ca o influență manifestată de sus în jos (cel mai uşor de perceput), dar apare şi la acelaşi nivel între doi angajați care se află pe aceeaşi treaptă ierarhică şi, de asemenea, de jos în sus, de exemplu atunci când o persoană îşi influențează superiorul ierarhic în aşa fel încât acesta să-şi reconsidere obiectivele imediate, sau chiar aspecte mai profunde, cum ar fi misiunea sau viziunea pe care le urmăreşte.

În concordanță cu cercetările lui Burns (1978), Bass (1985a, 1985b) a descris leaderii transformaționali ca fiind aceia care cresc la nivelul celorlalți (subordonați, colegi, şefi) gradul de conştientizare a importanței atingerii obiectivelor şi a importanței strategiei utilizate pentru atingerea respectivelor obiective. De asemenea, aceşti leaderi încurajează angajații să treacă de interesul lor individual şi să vadă, dincolo de acesta, binele echipei, al organizației sau al politicii generale în care se încadrează (accentul fiind pus pe interese şi scopuri supraordonate). Totodată, leaderul transformațional este cel care dezvoltă nevoile angajaților legate de realizări, autonomie, afiliere, împingându-le spre niveluri mai înalte atât în plan profesional cât şi extraprofesional.

Leadershipul transformațional îi încurajează pe ceilalți să se dezvolte şi să obțină performanțe dincolo de aşteptările normale, făcând posibil acest lucru şi printr-un exemplu personal de efort susținut şi sacrificiu în realizarea misiunii. De asemenea, subordonații ajung să se identifice mult mai mult cu urmărirea misiunii şi cu sprijinul pe care îl primesc pentru realizarea acesteia. În cadrul acestui proces de identificare personală, nivelul lor motivațional este crescut, autoeficacitatea este mărită şi disponibilitatea lor de a accepta provocări ieşite din comun este mult mai mare (Shamir, 1990).

Leadershipul transformațional generează astfel încredere, respect şi o dorință de a lucra în echipă, alături de alți oameni, cu scopul realizării aceloraşi obiective.

În continuare va fi prezentată diferența între concluziile asupra leadershipului transformațional şi cel tranzacțional între Burns (1978) şi Bass (1985), considerând absolut necesară parcurgerea celor două viziuni asupra acestui fenomen pentru a înțelege fundamentele teoretice ale MLQ.

Inspirat de cercetările lui Burns (1978) asupra leadershipului, Bass (1985) a transferat conceptul de leadership transformațional în context organizațional susținând, în contrast cu părerile lui Burns, că leadership-ul transformațional completează leadership-ul tranzacțional.

Autorul a propus un model (Bass, 1985) pentru relația dintre leadership-ul transformațional şi cel tranzacțional, încercând să ofere o modalitate de predicție a efectelor comportamentului leaderului asupra satisfacției angajaților şi asupra altor rezultate organizaționale. Mai exact, s-a încercat demonstrarea concluziei că manifestările

transformaționale nu pot înlocui complet pe cele tranzacționale, dar că, atunci când ele sunt prezente, sunt responsabile de variații unice în nivelurile de performanță, care se prezintă astfel mai ridicate, şi deseori chiar cu mult, peste acelea cauzate de leadership-ul tranzacțional activ. Dovezi empirice ale acestei ipoteze de lucru au început să apară cu rapiditate, fiind oferite pentru prima dată de Waldman şi Bass (1986), care au evidențiat statistic acest efect de completare în cadrul unor eşantioane variate de manageri industriali şi de ofițeri ai armatei americane.

În baza acestei noi paradigme, mai complete şi mai versatile, despre duetul tranzacțional/transformațional în comportamentul de leadership, acesta a fost analizat la aproape toate nivelurile organizaționale, în domenii industriale, educaționale, guvernamentale şi militare (Avolio & Yammarino, 2002; Avolio, Bass & Yung, 1996; Avolio & Bass, 1988a; Bass & Avolio, 1993, 1994; Boyd, 1988; Deluga, 1988; Koh, 1990). Evident, aceste studii au demonstrat existența într-o anumită măsură atât a leadership-ului transformațional, cât şi a celui tranzacțional, la toate nivelurile diferitelor organizații private, nonprofit şi militare. O rezultantă interesantă şi neaşteptată a acestor studii a fost aceea a identificării unor leaderi transformaționali nu doar la nivel de top management, ci şi printre managerii de proiect fără funcție de supervizare şi a celor din cadrul nivelurilor celor mai de jos ale managementului. Important este însă că studiile demonstrează posibilitatea ca deseori, în situații diferite, acelaşi leader să manifeste atât un leadership tranzacțional, cât şi unul transformațional, punând astfel bazele empirice pentru a considera că aceste două tipuri de conducere se manifestă în grade diferite de-a lungul timpului.

În consecință, modelul integrativ propus de Avolio şi Bass (1988) şi Bass şi Avolio (1990) nu vine să înlocuiască pleiada de concepte propuse de studiile în leadership, ci oferă cadrul integrativ al acestor concepte, stipulând o eficiență superioară nu pentru un tip sau altul şi nici pentru un tip sau altul într-o situație sau alta, ci arătând că eficiența superioară a comportamentului de conducere apare atunci când leaderul este suficient de versatil încât în situații diferite să-şi poată asuma roluri diferite, din întreaga gamă („*full range*”) a acestor posibile manifestări. Autorii amintiți au numit această situație „*full range leadership*” - "o gamă completă de leadership".

În urma stipulării formale a acestei noi paradigme, au început cu rapiditate să apară instrumente psihometrice pentru măsurarea "gamei complete" de stiluri de leadership (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass & Avolio, 1994). În acest context a fost dezvoltat şi MLQ.

Cercetarea pentru pilotarea primară a MLQ în România

Studiile preliminare de adaptare a MLQ au demarat în anul 2005, prin prima încercare de traducere. În această primă variantă de traducere a MLQ s-a apelat la o traducere a itemilor în contextul scalei, efectuată de către experți, nefiind utilizată procedura clasică de traduceri şi retroversiuni consecutive de către subiecți naivi. De asemenea, adaptarea s-a concentrat într-o primă fază doar asupra formei de autoevaluare a chestionarului, numită şi „forma leader”.

1. Instrument utilizat: Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ)

Conceptualizarea inițială a modelului leadershipului tranzacțional/transformațional prezentat de Bass (1985) includea şapte factori de leadership (Carisma, Leadershipul Inspirațional, Stimularea intelectuală, Aprecierea Individuală, Recompensa Situațională, Managementul prin Excepție şi Laissez-Faire). Factorii Carismatic şi Inspirațional corelau puternic, dar erau diferiți din punct de vedere conceptual. Corelația acestor doi factori a infirmat la nivel empiric modelul, iar dovezi pentru o structură de cinci factori care să combine Carisma şi Leadership-ul Inspirațional au fost prezentate de Bycio, Hackett şi Allen (1995) pentru prima formă a Chestionarului Multifactorial de Leadership (MLQ Forma 1). Totuşi, Bycio, Hackett şi Allen (1995) au notat câteva rezerve privitoare la descoperirile lor care indicau că: ”Deşi per ansamblu analiza factorială tinde să susțină existența a cinci componente de leadership, factorii transformaționali corelează puternic şi, mai important, ei nu au, în general, relații de diferențiere puternică cu variabilele rezultat” (p. 474).

Versiunile anterioare ale MLQ au fost criticate de o seamă de autori (Hunt, 1991; Smith & Peterson, 1988; Yuki, 1994, 1999) şi pentru că structura factorială propusă de autori

nu a putut fi reprodusă de toate cercetările ulterioare. Bass şi Avolio (1993) au concluzionat, după trecerea în revistă a studiilor empirice anterioare realizate cu MLQ, că:

”Structura factorială inițială prezentată de Bass (1985) reprezintă, totuşi, atât din punct de vedere conceptual, cât şi, în mare măsură, din punct de vedere empiric, factorii leadership-ului transformațional, tranzacțional şi laissez-faire. A devenit însă evident că structura conceptului este mai complexă decât a fost propus inițial, ceea ce va duce curând la îmbunătățiri ale instrumentului” (p. 61).

La aceste presiuni, din 1985 s-au operat mai multe actualizări ale MLQ. De la modelul inițial cu şapte factori propus de Bass (1985) s-a ajuns la evidențierea câtorva factori adiționali şi astfel au apărut versiuni actualizate ale MLQ, mult mai robuste din punct de vedere factorial (Bass şi Avolio, 1993, 1994). Unii factori noi, care se regăsesc în scalele noi ale chestionarului, acoperă elementele atributive legate de stilul transformațional al leaderului, fiind bazați pe distincția dintre comportamentele carismatice idealizate şi caracteristicile atribuite leaderului. De asemenea, Managementul prin excepție este împărțit în două scale diferențiate: Managementul prin Excepție Activ (MBEA) şi Managementul prin Excepție Pasiv (MBEP).

După o muncă susținută, forma actuală a MLQ are nouă scale de evaluare a caracteristicilor leaderului şi, într-adevăr, din punct de vedere empiric, aceste nouă scale se evidențiază cu mare claritate într-o structură factorială cu nouă factori. Ele reprezintă mai degrabă o încercare de a defini într-un mod mai clar constructele asociate cu stilul şi comportamentele de leadership care reprezintă ceea ce Avolio şi Bass (1991) au numit “o gamă completă” de leadership. Această gamă completă include la un pol aspecte ale leadership-ului transformațional, adăugându-le celor care sunt evitante sau transformaționale, la celălalt pol.

Forma 5X a MLQ a fost utilizată în peste 300 de programe de cercetare, dizertații doctorale şi teze de masterat peste tot în lume. Versiunea curentă a MLQ a fost tradusă, de asemenea, în spaniolă, portugheză, italiană, franceză, germană, norvegiană, suedeză, ebraică, turcă, arabă, chineză, tailandeză şi coreeană pentru utilizări în diverse evaluări şi în proiecte de cercetare şi dezvoltare. Utilitatea adaptării acestui chestionar pentru utilizatorii de limbă română este evidentă, MLQ reprezentând un instrument extrem de util atât în detectarea leaderilor eficienți, performanți, cât şi în dezvoltarea de astfel de leaderi în contextul organizațional românesc.

Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ) în versiunea sa cea mai recentă (Forma 5X – forma scurtă) conține 45 de itemi, care se scorează în 12 scale: nouă scale şi subscale evaluează comportamentele de leadership, iar trei scale măsoară performanța şi rezultatele asociate acestor comportamente.

Primele nouă scale conțin fiecare câte patru itemi, care identifică şi măsoară comportamente de leadership şi de eficiență fundamentale, despre care s-a stabilit în cercetări anterioare că sunt strâns legate de succesul individual şi de cel organizațional. MLQ surprinde astfel o arie mai vastă de comportamente de leadership, de la cel de tip laissez-faire până la cel idealizat. În cadrul primelor nouă scale ale MLQ, itemii din cadrul aceleiaşi scale corelează puternic între ei, dar corelează cât se poate de puțin cu itemii celorlalte opt componente.

MLQ diferențiază însă, în acelaşi timp, leaderii eficienți de cei ineficienți, căci conține de asemenea nouă itemi, împărțiți pe trei scale, care evaluează rezultatele leadership-ului asupra subordonaților. Puține instrumente de leadership includ atât itemi pentru leadership, cât şi pentru rezultatele acestuia. Includerea ambelor aspecte permite compararea, pe baza aceluiaşi instrument, a aptitudinilor de leadership demonstrate de o persoană, cu performanțele manageriale obținute de respectiva persoană,

Există o serie de diferențe între forma scurtă şi cea lungă a MLQ. Varianta extinsă a MLQ (5X – forma lungă) are 63 itemi, adică doi itemi în plus pentru fiecare componentă, care tind să se răsfrângă asupra a mai mult de un singur stil, de exemplu itemii transformaționali din cadrul unei scale corelează şi cu alte scale transformaționale. Deşi MLQ (5X – forma lungă) este un instrument foarte util pentru training şi coaching, forma scurtă a MLQ este mai utilă pentru studii empirice şi de cercetare.

Pentru evaluarea itemilor MLQ, evaluatorul utilizează o scală cu cinci puncte, de la 0 la 4, care estimează frecvența comportamentului descris prin fiecare item pe baza unei liste de ancore care a fost testată inițial şi furnizată de Bass, Cascio şi O'Connor (1974). Ancorele pentru cei cinci paşi ai scalei de evaluare din MLQ sunt prezentați astfel:

0=Deloc, 1=Foarte rar, 2=Câteodată, 3=Destul de des, 4=Frecvent sau chiar întotdeauna.

În medie, completarea chestionarului durează aproximativ 15 minute. Respondenții ar trebui să aibă o aptitudine de a citi comparabilă cu cea a unui adolescent de clasa a noua (14-15 ani), cu toate că MLQ a fost folosit de-a lungul timpului şi în organizații cum ar fi instituțiile de corecție, unde unii respondenți aveau o aptitudine de a citi mai mică decât cea indicată de autori (Crookall, 1989). În aceste cazuri, personalul care administrează MLQ, poate citi itemii testului cu voce tare.

Scalele Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ)

Aşa cum anticipam mai sus, scalele MLQ sunt structurate in patru categorii – primele trei măsoară comportamentul leaderului, cea de-a patra evaluează rezultatele leadershipului, fiecare scală grupând, în componența sa un anumit număr de scale/subscale. Avem astfel, ca şi categorii distincte, următoarele:

1. scalele transformaționale (includ cinci scale/sub-scale);
2. scalele tranzacționale (compuse din două scale);
3. scalele de comportament pasiv/evitant (două scale);
4. scale care măsoară rezultatele leadershipului (integrează trei scale distincte).

SCALELE TRANSFORMAȚIONALE măsoară caracteristicile de leadership transformațional, care este înțeles ca proces de influențare, de schimbare a modului în care angajații (colegi, subordonați) conştientizează ceea ce este important şi de determinare a acestora de a avea o nouă perspectivă asupra propriei persoane, asupra sarcinilor de muncă şi oportunităților şi provocărilor din cadrul mediului lor.

II. Influența Idealizată: atribute şi comportamente (*Idealized Influence: Attributes and Behaviors*). Scala, notată cu „II", identifică prin scorurile sale mari leaderii admirați, respectați şi cărora li se acordă încredere. Cei care-i urmează, se identifică cu astfel de leaderi şi doresc să fie cât mai asemănători cu ei. Printre lucrurile pe care un leader le face pentru a câştiga încredere din partea subordonaților este şi tendința de a pune nevoile acestora înaintea nevoilor sale personale. Leaderul împărtăşeşte riscurile cu subordonații şi este consecvent în comportamentele sale care se bazează pe etică, principii şi valori împărtăşite. Aceasta scală este împărțită în două subscale, anume Atribute Idealizate (IA) şi Comportamente Idealizate (IB).

II(A). Atribute Idealizate (*Idealized Attributes*). Scala de Atribute Idealizate detectează prin scorurile sale mari capacitatea unei persoane de a exercita influență, inspirând putere, trezind mândrie în rândul „adepților" săi, asigurând şi oferind încredere, trecând peste „interesele" individuale în favoarea celor de grup şi servind drept model de referință celor care-i urmează. Scala pune accent pe faptul că scorurile mari identifică persoane cărora cei din jur le atribuie calități idealizate şi nu neapărat pe faptul că ele ar poseda respectivele calități. Aceste persoane trezesc mândrie în alții, acționează în aşa fel încât să trezească respectul celorlalți pentru ei şi afişează un sentiment de încredere şi putere.

II(B). Comportamente Idealizate (*Idealized Behaviors*). Această scală evidențiază prin scorurile sale mari tendința de a manifesta comportamente ideale, cum ar fi ascendența, dominanța, conştiinciozitatea, autocontrolul, judecata morală înaltă, optimismul, eficiența. Persoanele cu scoruri mari la această scală vorbesc despre valorile şi credințele lor cele mai importante, accentuează necesitatea atingerii unei finalități (dezirabile), iau în calcul aproape întotdeauna consecințele morale şi etice ale deciziilor lor şi accentuează, de asemenea, importanța construirii unui sens „colectiv", împărtăşit de toți, privind misiunea echipei sau grupului.

IM. Motivația inspirațională (*Inspirational Motivation*). Leaderii cu scoruri mari la această scală se comportă într-o manieră motivatoare pentru cei din jur, dând semnificație muncii şi descoperind provocarea în activitatea proprie şi a celorlalți. Ei stimulează spiritul individual, şi cel de echipă, sporesc entuziasmul şi, mai ales, optimismul în rândul echipei; leaderul insuflă tuturor încredere într-un viitor pozitiv şi îi stimulează şi pe ceilalți să se raporteze pozitiv la viitor. Aceşti leaderi vorbesc cu optimism despre viitor, au o viziune plină de încredere asupra viitorului, îşi exprimă încrederea în faptul că

obiectivele vor fi realizate, accentuând importanța fiecăruia în atingerea acestora.

IS. Stimularea intelectuală (*Intellectual Stimulation*). Scorurile mari la această scală identifică persoanele care stimulează şi cultivă inovația şi creativitatea celor din jurul lor. De obicei reuşesc acest deziderat prin încurajarea celor din jur de a chestiona şi pune la îndoială presupuneri şi concluzii, de a reanaliza şi reformula problemele cu care se confruntă, de a aborda situațiile vechi din noi perspective, de a privi orice situație din mai multe unghiuri/puncte de vedere. Aceste persoane evită ironizarea sau critica publică a greşelilor membrilor echipei, încurajându-i astfel să experimenteze şi să fie creativi. Aceşti leaderi solicită în continuu subordonaților lor să găsească noi idei şi soluții creative pentru problemele uzuale, fiind antrenați în mod continuu în procesul rezolutiv.

IC. Aprecierea individuală (*Individual Consideration*). Persoanele cu scoruri mari la scala de Apreciere Individuală (IC) acordă atenție nevoilor de realizare şi dezvoltare ale fiecărui individ, acționând ca un mentor şi un coach (antrenor), alocând timp, efort şi resurse individuale pentru a-i ajuta pe cei din jurul lor să crească, să se dezvolte. Subordonații lor îşi dezvoltă astfel potențialul individual la niveluri tot mai înalte, căci li se creează noi oportunități de a învăța şi sunt parte a unui climat orientat spre sprijin, în care au toate condițiile pentru a evolua. Astfel de leaderi tind să recunoască diferențele individuale la cei din jur, sub aspectul nevoilor şi dorințelor fiecăruia, abordează fiecare subordonat în concordanță cu potențialul şi capacitățile sale, petrec timp predând şi antrenând pe ceilalți în dezvoltare continuă – cu accent pe competențele cheie/punctele forte, tratându-i diferențiat pe cei din jurul lor, ca indivizi şi nu doar ca membri ai grupului.

SCALELE TRANZACȚIONALE măsoară caracteristicile tranzacționale la persoanele evaluate şi anume, comportamentele asociate cu tranzacții constructive (de exemplu recompensă situațională) şi corective (de exemplu management prin excepție).

CR. Recompensa situațională (*Contingent Reward*). Leaderii cu scoruri mari la această scală manifestă comportamente caracteristice unei tranzacții eficiente, şi anume tind să discute în termeni clari cine este responsabil pentru realizarea obiectivelor de performanță, clarifică ceea ce o persoană se poate aştepta să primească atunci când obiectivele de performanță sunt realizate şi îşi exprimă satisfacția atunci când ceilalți îndeplinesc ceea ce se aştepta de la ei. Aşadar, aceşti leaderi obişnuiesc să clarifice aşteptările şi să recunoască meritele celorlalți la atingerea obiectivelor. Recompensele situaționale reprezintă un instrument important al leadershipului tranzacțional şi constau în răsplata acordată doar atunci când obiectivele sunt atinse. Rezultatul obținut în urma unei astfel de abordări constă în realizarea nivelelor aşteptate de performanță de către indivizi şi grupuri.

MBEA. Management prin excepție: Activ *(Management-by-Exception: Active).* Persoanele cu scoruri mari la această scală sunt acei leaderi care specifică clar atât standardele pentru complianță, cât şi ceea ce reprezintă performanța ineficientă, şi care se rezumă ulterior la a sancționa subalternii pentru posibila nerespectare a acestor standarde. Acest stil de leadership presupune monitorizarea atentă a deviațiilor, a greşelilor şi a erorilor şi apoi luarea de măsuri corective cât mai rapid cu putință, atunci când sunt comise greşeli sau abateri de la standard. Leaderii care practică un management prin excepție activ obişnuiesc să țină evidența tuturor greşelilor, îşi concentrează atenția asupra neregulilor, erorilor, excepțiilor şi deviațiilor de la standarde, precum şi asupra tratării acestor greşeli, plângeri şi eşecuri.

SCALELE DE COMPORTAMENT PASIV/EVITANT (*PASSIVE/AVOIDANT BEHAVIOR*). Cealaltă formă de management prin excepție este mai pasivă şi reactivă, ea descrie leaderi care nu reacționează sistematic la situațiile şi problemele cu care se confruntă. Leaderii pasivi evită să clarifice neînțelegerile, să enunțe aşteptările şi să stabilească obiective şi standarde care să fie realizate de către subalterni. Acest stil are de cele mai multe ori un efect negativ asupra rezultatelor dorite - opus celui intenționat de leaderul respectiv. Din acest punct de vedere este asemănător stilului numit laissez-faire, numit şi "fără leadership". Ambele aceste tipuri de leadership pasiv prin excepție au un impact negativ asupra subalternilor şi angajaților. În consecință, ambele stiluri pot fi grupate în categoria "leadership pasiv-evitat".

MBEP. Managementul prin excepție pasiv (*Management-by-Exception: Pasive*). Dacă stilul de leadership activ prin excepție presupune monitorizarea atentă a deviațiilor, greşelilor şi erorilor şi apoi aplicarea, cât mai rapid cu putință, a măsurilor corective, leaderul care aderă la un management pasiv prin excepție nu aşteaptă doar ca aceste erori să apară, ci aşteaptă efectiv ca problemele să devină serioase şi grave pentru ca el să acționeze. Adeptul convingerii „dacă încă nu s-a rupt, nu reparăm" acționează doar atunci când lucrurile merg prost şi când problemele devin cronice.

LF. Management permisiv (*Laissez-faire*). Acest stil de leadership poate fi definit mai degrabă ca stil de non-leadership şi se află la cealaltă extremă de (in)eficiență a stilului transformațional. În cazul leadershipului permisiv, practic leaderul evită să-şi asume comportamentul de conducere: nu oferă informații subalternilor, nu oferă feedback, este incapabil de a recunoaşte sau satisface dorințele angajaților. Persoanele identificate prin scorurile mari la această scală evită să se implice atunci când apar probleme importante, sunt absențe atunci când este nevoie de ele, evită să ia decizii şi obişnuiesc să aibă o reacție întârziată la probleme urgente.

SCALELE CENTRATE PE REZULTATELE LEADERSHIP-ULUI. Atât leadership-ul transformațional cât şi cel tranzacțional sunt relaționate cu succesul grupului. Eficiența leadershipului este evaluată de MLQ pe baza modului în care evaluatorii îşi percep leaderii ca fiind buni motivatori, ca fiind eficienți în interacțiunile de la deferite niveluri ale organizației şi ca generând satisfacție cu metodele de lucru.

EE. Efortul suplimentar (*Extra Effort*). Efortul suplimentar, ca efect al unui leadership eficient, este acea dorință a subordonaților de a realiza o performanță superioară prin eforturi mult mai mari, fiind convinşi să facă mai mult decât se poate aştepta în mod legitim de la ei. Leaderii cu scoruri mari la această scală amplifică dorința celorlalți de a reuşi şi cresc disponibilitatea acestora de a se strădui mai mult.

EFF. Eficiența (*Effectiveness*). Scala de Eficiență identifică prin scorurile ei înalte leaderii eficienți, judecați astfel prin prisma satisfacerii nevoilor profesionale ale celorlalți, a reprezentării grupului lor în fața unei autorități superioare, în satisfacerea cerințelor organizaționale şi, nu în ultimul rând, prin eficiența întregului grup coordonat.

SAT. Satisfacția legată de leadership (*Satisfaction with the Leadership*). Scala de satisfacție legată de leadership conține doar doi itemi şi identifică prin scorurile sale înalte leaderi care generează satisfacție interpersonală în interacțiunea cu ceilalți. Aceşti leaderi sunt persoane deschise, autentice, calde şi oneste, capabile să genereze şi să dezvolte sentimente de mulțumire la nivelul celor cu care lucrează.

Scalele MLQ sunt construite în concordanță cu modelul propus de autori (Bass & Avolio, 1990; Avolio & Bass, 1988) model care oferă o viziune integrativă asupra numeroaselor concepte din problematica leadershipului, accentuând necesitatea flexibilității şi a versatilității leaderului în asumarea rolurilor diferite în situații diferite şi practicarea unui leadership complet, adoptând comportamente din întreaga gamă („*full range*") a posibilelor manifestări de leadership.

2. Participanți

În primăvara anului 2006 (aprilie-mai) au fost culese datele aferente unei prime pilotări în România. Eşantionul este unul de pilotare, compus dintr-un număr de 229 de subiecți cu funcții de conducere, plasați la nivel mediu şi de top în corporații din Bucureşti. Din aceşti 229 de subiecți, 91 (39.74%) sunt femei şi 138 (60.26%) sunt bărbați. Media de vârstă este de 42.6 ani.

3. Rezultate şi discuții

Vom prezenta în cele ce urmează date psihometrice, rezultate din această pilotare în România a traducerii preliminare a MLQ, comparativ cu datele desprinse de pe urma eşantionului normativ american şi prezentate de autori în ultima versiune a manualului MLQ (Avolio & Bass, 2004).

Tabelul 1 prezintă mediile şi dispersiile celor 9+3 scale ale MLQ, calculate pentru eşantionul normativ american şi respectiv pentru eşantionul românesc, pentru acesta din urmă au fost evidențiate şi mediile şi dispersiile calculate pe baza sub-eşantioanelor de gen. Se poate observa că în cazul României femeile

au în medie scoruri mai mari decât bărbații la scale precum MBEA - Management prin excepție activ, MBEP - Managementul prin excepție pasiv şi LF - Management permisiv, la toate celelalte scale scorurile mai mari fiind cele prezentate de leaderii de sex masculin.

Tabelul 1. Indici statistici de start pentru scalele MLQ, în SUA (N=27285) şi România (N=229)

Scalele MLQ	Eşantion SUA (N=27285)		Eşantion România					
			Masculin (N=138)		*Feminin (N=91)*		*Total (N=229)*	
	m	σ	m	σ	m	σ	m	σ
II(A)	2.94	.76	2.71	.59	2.47	.67	2.57	.65
II(B)	2.77	.72	3.1	.54	2.96	.57	3.02	.56
IM	2.92	.76	3.07	.58	3.01	.62	3.04	.61
IS	2.78	.71	3.27	.45	3.17	.54	3.21	.51
IC	2.85	.78	2.97	.61	2.74	.67	2.83	.65
CR	2.87	.7	3.1	.59	2.95	.57	3.01	.58
MBEA	1.67	.88	2.38	.81	2.44	.71	2.41	.75
MBEP	1.03	.75	1.01	.6	1.27	.68	1.16	.66
LF	.65	.67	.65	.51	.87	.51	.78	.52
EE	2.74	.86	3.03	.6	2.93	.65	2.97	.63
EFF	3.07	.72	2.99	.53	2.93	.49	2.95	.51
SAT	3.08	.83	2.86	.74	2.65	.81	2.73	.79

De principiu se arată astfel că, cel puțin în eşantionul nostru, comportamentul femeilor din poziții manageriale este mai înclinat spre componenta tranzacțională a leadershipului decât este cazul pentru managerii bărbați. Femeile sunt mai înclinate spre a menționa cu claritate standardele pentru complianță şi comportamentele indezirabile şi spre a sancționa ulterior subalternii pentru nerespectările acestor principii. De asemenea, tot femeile manageri par a fi mai înclinate spre a renunța la monitorizarea atentă a deviațiilor, greşelilor şi erorilor şi la impunerea din timp a unor măsuri corective, amânând deseori nejustificat de mult deciziile care se impun într-o anumită situație. Ele sunt şi mai înclinate decât managerii bărbați să decadă într-un stil de management permisiv, în care evită să-şi asume comportamentul de conducere, evită să se implice atunci când apar probleme importante, evită să ia decizii şi obişnuiesc să aibă o reacție întârziată la probleme urgente.

Tabelul 2 expune semnificația diferențelor dintre mediile scalelor MLQ, calculate pe eşantioanele american şi românesc. Se poate observa ca există un avantaj pentru managerii români în ceea ce priveşte prezența comportamentelor transformaționale comparativ cu cei americani, în special la scale precum II(B) - Comportamente Idealizate, IM - Motivația inspirațională, IS - Stimularea intelectuală; de asemenea, tot la managerii români, se constată şi prezența în mai mare măsură a comportamentelor caracteristice leadershipului tranzacțional şi a celui pasiv (scalele CR - Recompensa situațională, MBEA - Management prin excepție Activ, MBEP - Managementul prin excepție Pasiv şi LF - Management permisiv). Am putea spune, pe baza acestor date că managerii români au în general scoruri mai mari atât la scalele transformaționale cât şi la scalele tranzacționale, decât cei americani, însă atragem atenția asupra faptului că în cazul SUA scorurile scalelor sunt calculate pe un eşantion normativ național, pe când eşantionul românesc este un eşantion de necesitate, selectat din cele mai competitive industrii şi companii româneşti. Diferențele în favoarea managerilor români sunt de aşteptat, în acest caz. Cu toate acestea, este interesant că scorurile scalelor de eficiență managerială, anume EFF - Eficiența şi SAT - Satisfacția legată de leadership sunt mai mici pentru leaderii români, în ciuda faptului că provin din industrii foarte competitive.

Semnificația celei mai mari părți a acestor diferențe este relevantă din punct de vedere statistic, singura scală la care putem

spune că leaderii români au scoruri nediferențiate de cei americani ar fi scala de IC - Apreciere individuală. Avansăm cu titlul de ipoteză explicația că, deşi provin din zone foarte competitive ale economiei, managerii din eşantionul românesc nu au comportamente de valorizare ale celor din jur decât la media intensității eşantionului american, care conține de bună seamă şi indivizi din zone mai puțin competitive decât mediul de afaceri: management educațional, carieră militară, management sanitar etc.

Tabelul 2. Semnificația diferențelor între mediile pe scale calculate pe eşantioanele american (N=27285) şi românesc (N=229)

Scalele MLQ	*SUA*		*România*		*Semnificație*	
	m	*σ*	*m*	*σ*	*t*	*p*
II(A)	2.94	.76	2.57	.65	7.34	.0001
II(B)	2.77	.72	3.02	.56	5.24	.0001
IM	2.92	.76	3.04	.61	2.38	.0172
IS	2.78	.71	3.21	.51	9.14	.0001
IC	2.85	.78	2.83	.65	.38	.6988
CR	2.87	.7	3.01	.58	3.01	.0025
MBEA	1.67	.88	2.41	.75	12.68	.0001
MBEP	1.03	.75	1.16	.66	2.61	.0089
LF	.65	.67	.78	.52	2.92	.0034
EE	2.74	.86	2.97	.63	4.03	.0001
EFF	3.07	.72	2.95	.51	2.51	.0118
SAT	3.08	.83	2.73	.79	6.35	.0001

Rezultatele obținute sunt contradictorii față de datele anterioare obținute de autori pe subiecți americani, rezultate care indicau faptul că liderii femei sunt mai transformaționali decât omologii lor masculini, evaluările acestora fiind însoțite şi de o mai mare satisfacție şi eficiență în rândurile subordonaților (Bass, Avolio & Atwater, 1996). Ele pot fi explicate pe baza unei experiențe reduse pentru femeile director din România, sau prin prisma procentului redus de manageri femei (mai ales de vârf) in România sau printr-o multitudine de alți factori explicativi care transced scopul nostru actual, făcându-ne să lansăm această provocare pentru studii ulterioare.

Tabelul 3. Fidelitatea scalelor MLQ, calculată pentru SUA şi România

Scalele MLQ	SUA (N=3755)	România (N=229)
II(A)	.70	.65
II(B)	.64	.54
IM	.76	.69
IS	.64	.62
IC	.62	.59
CR	.60	.63
MBEA	.75	.78
MBEP	.64	.65
LF	.60	.58
EE	.79	.77
EFF	.67	.67
SAT	.78	.81

Tabelul 3 prezintă indicii Alpha de consistență internă, calculați pentru cele 12 scale ale MLQ în România. În paralel sunt prezentați indicii de consistență internă indicați de autori în ultima versiune a manualului testului (Avolio & Bass, 2004). Se poate observa că indicii obținuți în România sunt comparabili din toate punctele de vedere cu cei americani. În SUA indicii de fidelitate sunt cuprinşi între un minim de .60 (pentru scalele CR - Recompensa situațională şi LF - Management permisiv) şi un maxim de .79 (pentru scala EE - Efort suplimentar), cu o mediană de .66. În România indicii Alpha sunt cuprinşi între un minim de .54 (pentru scala II(B) - Comportamente Idealizate) şi un maxim de .81 (pentru scala SAT – Satisfacția legată de leadership), cu o mediană de .65.

Tabelul 4. Corelații interscale pentru scalele MLQ, calculate pentru eşantioane din SUA (N=3755) şi România (N=588)

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
II(A)	-	.50**	.64**	.59**	.57**	.66**	.20**	-.38**	-.51**	.66**	.72**	.63**
II(B)	.49**	-	.53**	.56**	.53**	.59**	.24**	-.25**	-.32**	.56**	.50**	.52**
IM	.54**	.58**	-	.67**	.49**	.56**	.21**	-.33**	-.39**	.61**	.64**	.64**
IS	.39**	.44**	.43**	-	.69**	.66**	.16**	-.32**	-.32**	.68**	.62**	.68**
IC	.46**	.42**	.41**	.45**	-	.60**	.06	-.41**	-.31**	.56**	.53**	.62**
CR	.45**	.43**	.45**	.38**	.44**	-	.14*	-.43**	-.47**	.74**	.57**	.63**
MBEA	-.01	.01	-.08**	.02**	-.13**	.06*	-	.10*	-.02	.11*	.26**	.20**
MBEP	-.16**	-.13**	-.19**	-.17**	-.16**	-.13**	.11**	-	.49**	-.40**	-.30**	-.45**
LF	-.25**	-.17**	-.25**	-.15**	-.20**	-.24**	.07**	.46**	-	-.51**	-.57**	-.51**
EE	.55**	.46**	.56**	.45**	.47**	.45**	-.02	-.22**	-.24**	-	.63**	.69**
EFF	.53**	.37**	.50**	.37**	.44**	.47**	-.05*	-.25**	-.38**	.56**	-	71**
SAT	.52**	.35**	.43**	.36**	.46**	.39**	-.07**	-.20**	-.27**	.53**	.60**	-

Notă: Datele rezultate din SUA sunt prezentate sub diagonală, iar datele rezultate din România sunt prezentate deasupra diagonalei.
** p<.01; **p<.0001.*

Tabelul 4 prezintă corelațiile între scalele MLQ, aşa cum au rezultat ele dintr-un eşantion SUA de N=3755 subiecți (după Avolio & Bass, 2004) şi un eşantion românesc de N=588 subiecți. Acest eşantion a fost utilizat datorită volumului superior, față de eşantionul de manageri discutat anterior, completând cu un număr de 359 subiecți lotul experimental. Aceşti 359 de subiecți provin dintr-un program experimental de training în leadership, iar datele au fost culese în aşa fel încât nu a fost posibil pentru noi decât accesul la scorurile scalelor şi nu la scorurile itemilor individuali; din acest motiv singura statistică în care se poate utiliza viabil acest lot suplimentar este corelația interscale.

Se poate observa o evoluție a corelației foarte similară pentru cazul României, față de cazul SUA. de principiu se semnalează corelații mari între toate scalele transformaționale şi între cele trei scale de rezultate ale chestionarului. Există corelații aproape nule între cele două scale tranzacționale (CR - Recompensa situațională şi MBEA - Management prin excepție Activ), o corelație medie dar semnificativă (r=.29) între cele două scale de comportament pasiv/evitant (MBEP - Managementul prin excepție pasiv şi LF - Management permisiv). Semnalăm de asemenea corelații pozitive puternice între scalele tranzacționale şi cele transformaționale, corelații negative, de intensitate scăzută şi medie, între scalele transformaționale şi cele de leadership pasiv/permisiv şi corelații pozitive şi foarte puternice între scalele transformaționale şi cele de rezultat.

Interpretarea acestei constelații este relativ simplă, ea indicând că se întâmplă de cele mai multe ori ca manifestările transformaționale să fie însoțite şi de comportamente tranzacționale; ambele aceste comportamente sunt principial legate de o asumare a poziției de leader şi stau în contradicție cu refuzul de asumare a acestei poziții şi cu evitarea responsabilităților aferente, descrise de scalele de comportament pasiv/evitant. Eficiența leadershipului, evaluată prin prisma unui efort suplimentar depus de angajați, a unei eficiențe sporite în satisfacerea

nevoilor profesionale ale celorlalți şi a capacității de a genera satisfacție în interacțiunea cu ceilalți, este strâns legată de comportamentul tranzacțional dar mai ales de cel transformațional.

Tabelul 5. Structura factorială în nouă factori, pe un eşantion SUA de N=3755 subiecți

Scala	Factori								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
II(A) - item 1	.69								
II(A) - item 2	.73								
II(A) - item 3	.44								
II(A) - item 4	.81								
II(B) - item 1		.55							
II(B) - item 2		.45							
II(B) - item 3		.75							
II(B) - item 4		.73							
IM - item 1			.70						
IM - item 2			.73						
IM - item 3			.74						
IM - item 4			.76						
IS - item 1				.74					
IS - item 2				.52					
IS - item 3				.76					
IS - item 4				.60					
IC - item 1					.79				
IC - item 2					.67				
IC - item 3					.59				
IC - item 4					.65				
CR - item 1						.57			
CR - item 2						.51			
CR - item 3						.64			
CR - item 4						.69			
MBEA - item 1							.61		
MBEA - item 2							.66		
MBEA - item 3							.65		
MBEA - item 4							.70		
MBEP - item 1								.34	
MBEP - item 2								.62	
MBEP - item 3								.80	
MBEP - item 4								.73	
LF - item 1									.64
LF - item 2									.65
LF - item 3									.68
LF - item 4									.52

* După Avolio şi Bass (2004), p. 76.

Tabelul 5 şi Tabelul 6 prezintă structura factorială în 9 factori, obținută prin factorizarea primilor 35 de itemi ai MLQ, anume a itemilor care determină stilurile de leadership. Tabelul 5 prezintă structura raportată de Avolio şi Bass (2004) pentru SUA, iar Tabelul 6 prezintă structura obținută pentru România, printr-un procedeu de analiză factorială confirmatorie. Menționăm în acest context că studii diferite realizate cu ajutorul MLQ prezintă un număr diferit de factori rezultați prin procedee de analiză factorială exploratorie, din itemii MLQ. Chiar şi Avolio şi Bass (1995, 2000, 2004) prezintă structuri factoriale cu 2, 3, 4, 6, 7, şi 9 factori. Analiza exploratorie, cu extracție în componente principale, realizată pentru primii

35 de itemi ai MLQ, pentru eşantionul românesc a rezultat, la un criteriu de stopare a extracției bazat pe inspecția vizuală a saturațiilor (*scree-test*), în 6 factori, acoperind 52.70% din varianță, iar la un criteriu de stopare bazat pe saturația supraunitară în 11 factori, acoperind 58.91% din varianță.

Tabelul 6. Structura factorială în nouă factori, pe un eşantion din România de N=229 subiecți

Scala	Factori								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
II(A) - item 1	.29*	.42							
II(A) - item 2	.63*								
II(A) - item 3	.54*			.31					
II(A) - item 4	.32*		.32						
II(B) - item 1	.64	.34*							
II(B) - item 2		.28*							
II(B) - item 3		.22*	.48						
II(B) - item 4		.32*							
IM - item 1			.36*						
IM - item 2			.41*						
IM - item 3			.45*	.49					
IM - item 4			.43*						.31
IS - item 1				.46*					
IS - item 2			.39	.11*	.56				
IS - item 3				.44*					.35
IS - item 4				.55*					
IC - item 1		.45			.49*				
IC - item 2		.36			.34*		.31		
IC - item 3					.19*				
IC - item 4					.35*				
CR - item 1						.31*			
CR - item 2					.38	.45*			
CR - item 3						.60*			
CR - item 4	.37					.25*			
MBEA - item 1			.34				.42*	.34	
MBEA - item 2							.50*	.39	
MBEA - item 3							.51*		
MBEA - item 4			.31				.47*	.35	
MBEP - item 1		.46						.46*	
MBEP - item 2								.23*	
MBEP - item 3				.45				.51*	
MBEP - item 4								.50*	
LF - item 1				.34					.55*
LF - item 2	.31								.43*
LF - item 3									.49*
LF - item 4									.20*

* Marcajele indică poziția factorială indicată de cheia de scorare.

În Tabelul 6 sunt prezentate scorurile fiecărui item, fiind indicată scala din care face parte pe baza cheii de scorare, saturația obținută pe respectiva scală, precum şi saturațiile semnificative obținute de respectivul item în alți factori. Au fost suprimate toate saturațiile mai mici de .30, cu excepția celor prescrise de cheia de scorare a respectivului item.

Se poate observa cu uşurință un număr destul de mare de itemi care au probleme de integrare coerentă în factorul de care aparțin. În total semnalăm 7 itemi din 35

(20%) în care saturația maximă este în altă scală decât prescrie cheia de scorare a MLQ şi 6 itemi din 35 (17.14%) în care încărcarea pe factorul corect este mai mică de .25, fiind însoțită de scoruri mai mari pe alți factori. Dintre aceşti din urmă 6 itemi, 4 itemi sunt aceiaşi cu cei menționați ca având scorul maxim în altă scală decât prescrie cheia de scorare. În total înregistrăm aşadar 9 itemi din 35 (25.71%) cu probleme. Aceşti itemi cu probleme se împart pe scale după cum urmează: câte un item pe scalele II(A), IM, IS, CR şi MBEP şi câte doi pe II(B) şi IC.

Soluția factorială este în genere un indicator foarte bun al performanței coerente a unui test şi descrie felul în care itemii testului surprind constructe care există latent la nivel empiric. O soluție factorială care nu confirmă performanța similară a testului în alt cadru cultural decât cel original, indică în genere probleme de semantică sau de adaptare culturală pe o parte din itemi. Considerăm că rezultatele analizei factoriale, mai mult decât orice altă statistică, îndreptățesc continuarea muncii de adaptare a MLQ, căci structura este suficient de apropiată de cea indicată de Avolio şi Bass (2004) încât să fie încurajatoare, iar diferențele sunt suficient de bine conturate încât să arate cu claritate zonele care necesită atenție în continuare.

Dorim să menționăm în acest context faptul că în cazul MLQ apar unele probleme principiale în ceea ce priveşte utilitatea unei analize factoriale exploratorii. Este vorba în primul rând despre multicolinearitatea constructelor transformaționale, care sunt puternic interrelaționate. Faptul că aceste scale măsoară constructe similare s-ar traduce într-un model factor-analitic prin identificarea unei singure variabile latente care să explice varianța tuturor celor cinci scale transformaționale (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Carless, 1998). Argumentul autorilor MLQ de a păstra totuşi cele cinci scale independente ține de sinergia acestor cinci scale şi de plusul pe care existența lor ca scale separate îl aduce în înțelegerea analitică a fenomenului măsurat (Bass, 1985a, 1998; Bass & Avolio, 1994). Însă multicolinearitatea ar sugera că factorii rezultați sunt oblici (corelați) şi nu ortogonali, aşa cum se presupune în genere în analiza factorială exploratorie.

Tabelul 7. Indicii de potrivire generali în cazul câtorva modele factoriale, pentru România

Indice de potrivire	Modelul cu 1 factor	Modelul cu 2 factori	Modelul cu 3 factori	Modelul cu 6 factori	Modelul cu 9 factori
GFI*	.74	.79	.82	.84	.87
AGFI**	.71	.76	.80	.81	.83
CFI***	.71	.75	.80	.79	.82
RMSEA****	.084	.081	.063	.057	.053

* GFI este indicele gradului de potrivire (Goodness of Fit Index).

** AGFI este indicele ajustat al gradului de potrivire (Adjusted Goodness of Fit Index).

*** CFI este indicele comparativ de potrivire (Comparative Fit Index).

**** RMSEA este rădăcina pătratelor medii reziduale (Root Mean Square of Approximation).

Din toate aceste motive, adaptarea MLQ 5X în România a presupus şi rularea unui set de analize factoriale confirmatorii, pentru testarea modelelor factoriale explicate şi analizate şi de autorii MLQ. În mod specific a fost analizată potrivirea datelor din eşantionul normativ românesc cu modelele de 1, 2, 3, 6 şi 9 factori, explicate de Avolio şi Bass (2004).

În Tabelul 7 pot fi observați cei mai uzuali indici de potrivire pentru aceste cinci modele. Se poate observa că modelul cu trei factori are indicii GFI şi AGFI peste pragul acceptat de .80, dar o rădăcină a pătratelor (RMSEA) plasată semnificativ peste nivelul acceptat de .05. Modelul cu şase factori este ceva mai apropiat de acceptabilitate, iar modelul cu nouă factori poate fi considerat a ilustra o potrivire bună, chiar dacă indicele RMSEA se plasează cu .003 asupra pragului acceptat de teorie.

Putem aşadar afirma că analizele confirmatorii rulate asupra instrumentului rezultă într-o imagine mult mai coerentă decât cele exploratorii, ceea ce poate fi explicat pe baza multicolinearității scalelor MLQ. Deşi indicii prezentați în această analiză nu se plasează la nivelul acceptabilității, chiar dacă sunt foarte aproape de acesta, ele sunt

încurajatoare şi arată că MLQ este un instrument robust şi că eforturile de adaptare a sa în România sunt foarte aproape de succes.

Concluzii

Liderii transformaționali, susțin numeroase studii, generează o implicare mai mare în muncă a celor din jurul lor (Avolio, 1999; Avolio & Yammarino, 2002; Bass, 1998a) şi produc o mai mare eficiență şi satisfacție în rândul celor din jur decât o face orice alt comportament de leadership (tranzacțional sau pasiv). Totuşi, accentul în comportamentul de conducere trebuie să se pună pe practicarea unui leadership complet, prin adoptarea comportamentelor din întreaga gamă („*full range*”) a posibilelor manifestări de leadership.

Organizațiile actuale, denumite drept "organizații inter-relaționate" (Drucker, 1988), sau "întreprinderi inteligente” (Quinn, 1992), fac presiuni asupra managementului în vederea câştigării în adaptabilitate şi competitivitate; o alternativă certă pentru leaderul modern este aceea de a explora o gamă mai largă de stiluri de conducere şi de a-şi dezvolta competențe de leadership transformațional (Cascio, 1995). În acest context, MLQ apare ca un instrument extrem de util şi uzitat în detectarea, dezvoltarea şi corectarea comportamentului leaderului. De aici rezultă şi importanța adaptării MLQ la contextul românesc, pentru a furniza specialiştilor din domenii diferite ale managementului resurselor umane un instrument foarte bun pentru identificarea şi optimizarea aptitudinilor şi a rezultatelor de leadership, vizând, ca obiectiv ultim, succesul organizațional.

Scalele MLQ pot ajuta la măsurarea impactului diferit pe care tipuri diferite de leaderi îl au asupra colegilor lor, asupra echipelor conduse şi asupra eficienței organizațiilor în care activează. Putem astfel cuantifica aria de influență a modelului de leadership al managerilor din domenii diferite (afaceri, industrie, militar, educațional, religios, administrativ, guvernamental, sportiv) şi la a vedea în ce măsură acest model afectează satisfacția subordonaților şi colegilor, eficiența echipei şi succesul organizațional (Bass & Avolio, 1993a).

Scorurile MLQ pot fi utilizate şi pentru a înțelege mai bine factorii care contribuie la dezvoltarea timpurie a aptitudinilor de leadership şi a preferințelor pentru anumite stiluri, precum şi experiențele care contribuie la crearea gamei atât largi de stiluri de leadership care poate fi observată în organizații. Rolul diagnostic al MLQ poate fi aprofundat, cu ajutorul metodologiei calitative, în care datele legate de experiențele timpurii din dezvoltarea unui leader pot fi culese prin interviuri de profunzime sau prin interpretarea informațiilor biografice. Leaderul devine apoi conştient de experiențele personale care pot limita leadership-ul eficient (Avolio, 1994; 2004), aici intervenind utilitatea formativă a MLQ, instrumentul fiind o bună bază de pornire pentru dezvoltarea ulterioară prin training, coaching sau consiliere. Trainingul sau consilierea individuală se pot ocupa de acele aspecte marcate de experiențele anterioare de dezvoltare ale individului, care l-au lăsat pe acesta nepregătit pentru provocările cu care se confruntă ca leader.

Scorurile MLQ de dinainte şi de după training pot constitui baza pentru cercetări evaluative. Ele pot fi utilizate şi pentru a reflecta schimbările de politică din organizație, şi evoluțiile apărute în timp. MLQ poate analiza atât profilurile de leadership într-o analiză de ansamblu, cât şi pe cele individuale ale leaderilor dintr-o organizație. Raportul MLQ a fost folosit pentru a arăta felul în care leadershipul se răsfrânge de la un nivel al organizației asupra următorului nivel, ori superior ori inferior. Se pot de asemenea compara şi departamentele diferite din cadrul unei organizații, pe baza unor criterii specifice de performanță, prin confruntarea leaderilor individuali cu scorurile cumulate de leadership. Astfel, MLQ poate fi folosit atât la un nivel de analiză individual cât şi, atunci când acest lucru e posibil, combinat pentru realizarea unor comparații interesante între grupuri (Avolio & Bass, 1995).

Utilitatea chestionarului este foarte mare şi a fost punctată pe tot parcursul acestei lucrări. Datele preliminarii obținute pentru România ne indică faptul că adaptarea culturală a chestionarului evoluează în direcția corectă, chiar dacă mai necesită muncă susținută şi pilotări viitoare. Semnalăm ca o limită a prezentului studiu calitatea specială a eşantionului de necesitate utilizat, precum şi lipsa datelor rezultate din hetero-evaluare, pe lângă datele rezultate din auto-evaluare. Cercetări ulterioare realizate în România cu ajutorul MLQ vor aduce cu siguranță un plus de rigoare în acest plan, consacrând instrumentul ca o parte importantă în „trusa cu scule” a psihologului industrial şi organizațional.

Bibliografie

Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Atwater, D.C, & Bass, B.M. (1994). Transformational leadership in teams. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Avolio, B.J. (2004). *Leadership Development in Balance.* Made/Born. NJ: Erlbaum.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1998). You can drag a horse to water, but you can't make it drink except when it's thirsty. *Journal of Leadership Studies*, 5, 1-17.

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. (1996). *Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X (CLS Report 96-1)*. Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Yammarino, F.J. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 173, 571-587.

Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (2003). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford: Elsevier Press.

Bass, B.M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-41.

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Military and civilian impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990a). Training and development of transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press.

Bass, B M., & Avolio, B.J. (1990b). *Transformational leadership development: Manual forthe multifector leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993a). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993b). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly,* 17, 112-122.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1999). *Manual forthe MultifactorLeadership Questionnaire* (Form SX). Mind Garden, Inc.

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Bennis, W., Parikh, J., & Lessem, R. (1994). *Beyond leadership: Balancing economics, ethics, and ecology*. Oxford, UK: Blackwell Business.

Boyd, J.T.Jr. (1988). *Leadership extraordinary: A cross national military perspective on transactional versus transformational leadership*. Doctoral dissertation, Nova University, Fort Lauderdale, FL.

Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research*, 11 (39), 887-902.

Cascio, W. F. (1995a). *Guide to responsible structuring*. U. S. Department of Labor, Washington, D. C.

Conger, J.A., & Kanungo, R.A. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 78-97). San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A. & Kanungo, R.A. (1998) *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Conger, J.A., & Kanungo, R.A. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in

organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Crookal, P. (1989). *Management of inmates: A field test of transformational and situational leadership*. Doctoral dissertation, University of Western Ontario.

Deluga, R.J. (1988). The relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies*, 13, 456-467.

Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Academisch Profschrift, Free University of Amsterdam, Amsterdam, Holland.

Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.

Fomell, C. (1982). A second generation of multivariate analysis: An overview. In C. Fomell (Ed.). *A second generation of multivariate analysis*, vol: 1 (1-21). New York, NY: Praeger.

Fomell, C, & Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to Consumer Exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.

Fomell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

House, R.J., Spangler, W.D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U. S.

presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78. 891-902.

Howell, J.M., & House, R.I. (1993). *Socialized and personalized charisma*. London, Ontario: University of Western Ontario, Western Business School.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R.J., & Podsakoff, P.M. (1994). Leadership effectiveness and future research direction. In Greenburg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.

Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Koh, W.L. (1990). *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*. Doctoral dissertation, University of Oregon, Eugene, OR.

Koh, W., Terborg, J.R. & Steers, R.M. (1991, August). *The impact of transformational leadership on organizational commitment, organizational citizenship behavior, teacher satisfaction and student performance in Singapore*. Paper presented to the Academy of Management, Miami Beach, FL

Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shamir, B. (1990). Calculation, value, and identities: Collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 313-332.

Smith, P.B., & Peterson, M.F. (1988). *Leadership, organizations, and culture*. New York: Sage Publications.

Tichy, N., & Devanna, F. (1986). *Transformational leadership*. New York: Wiley.

Waldman, D.A, & Bass, B.M. (1986). *Adding to leader and follower transactions: The augmenting effect of transformational leadership* (Working Paper No. 86-109). Binghamton: State University of New York, School of Management.

Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990a). Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clarke & M. B. Clarke (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990b). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-30.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 54, 67-78.

Articolul a fost acceptat spre publicare in 2007.