

Implicațiile stilurilor de leadership asupra performanțelor angajaților

Cosmin-Florin Barbu

DOI: 10.24818/MSWP.2024.03

Rezumat: Leadership-ul este caracterizat prin trăsături precum ambiția și carisma. Totodată, deține rolul esențial de motivare a echipei pentru atingerea obiectivelor propuse. Deși adesea este asociat cu management, leadership-ul se distinge prin accentul pus pe valori și utilizarea autorității informale. Motivarea și dezvoltarea continuă a angajaților reprezintă aspectele esențiale ce conduc către succes organizația. Atingerea obiectivelor organizaționale, precum creșterea profitului, este direct legată de performanța angajaților. Pentru a atinge obiectivele organizației, liderii trebuie să identifice corect stilul de leadership ce se potrivește pentru echipa respectivă. Comunicarea eficientă, delegarea responsabilităților, participarea la luarea deciziilor și oferirea feedback-ului sunt doar câteva aspecte ce definesc leadership-ul eficient. Scopul cercetării este de a investiga implicațiile stilurilor de leadership (autocratic/autoritar, participativ și laissez-faire) asupra performanțelor angajaților în contextul organizațiilor din România. Pentru a putea atinge scopul propus, metodologia de cercetare a constat în aplicare unui chestionar, distribuit aleatoriu angajaților. În final, au fost înregistrate 108 răspunsuri. După analizarea acestora, folosind regresia liniară, am ajuns la concluzia că stilul autoritar este mai puțin utilizat în mediul managerial. Totuși, chiar dacă este puțin utilizat, acesta prezintă rezultate pozitive. Stilul participativ este utilizat într-o mare măsură de liderii și managerii din România. Acest stil are un efect pozitiv asupra performanțelor angajaților prin activități precum creșterea creativității. În contrast, stilul laissez-faire este foarte rar întâlnit în practică și are un impact negativ asupra performanțelor angajaților deoarece aceștia preferă un stil de leadership activ.

Cuvinte cheie: Leadership, stiluri de leadership, autoritar, participativ, laissez-faire, performanța angajaților.

Abstract: Leadership is characterized by traits such as ambition and charisma, and it plays an essential role in motivating the team to achieve set goals. Although often associated with management, leadership is distinguished by its emphasis on values and the use of informal authority. Motivation and continuous development of employees are essential aspects that lead to organizational success. Achieving organizational objectives, such as increasing profit, is directly linked to employee performance. To achieve the organization's goals, leaders must correctly identify the leadership style that suits the respective team. Effective communication, delegation of responsibilities, participation in decision-making, and providing feedback are just a few aspects that define effective leadership. The purpose of the research is to investigate the implications of leadership styles (autocratic/authoritarian, participative, laissez-faire) on employee performance within the context of organizations in Romania. To achieve this goal, the research methodology involved administering a questionnaire randomly among employees in Romania. In the end, 108 responses were recorded. After analyzing the responses using linear regression, it was concluded that the authoritarian style is less utilized in the managerial environment in Romania. However, even though it is less utilized, it yields positive results. The participative style is widely used by leaders and managers in Romania and has a positive effect on employee performance through activities such as fostering creativity. In contrast, the laissez-faire style is very rarely encountered in practice and has a negative impact on employee performance as they prefer an active leadership style.

Keywords: Leadership, leadership styles, autocratic, participative, laissez-faire, employee performance.

JEL Classification: C120, D230, M120, J240, L250.

1. Introducere

Odată cu trecerea timpului, definițiile termenului de "leadership" se multiplică. Pur și simplu, nu există un consens în definirea acestui termen complex. Una dintre definiții susține ideea că leadership-ul este o artă ce conduce la îndeplinirea obiectivelor, de bună voie, prin influențarea pozitivă a oamenilor, cu ajutorul diferitelor stiluri de leadership (Silva, 2016). O altă definiție, poate acceptată de majoritatea teoreticienilor, potrivită pentru leadership este "proces de influență socială" (Popa, 2005, p. 169). Leadership-ul stă la baza întemeierii unei atmosfere plăcute în rândul angajaților, benefică pentru dezvoltarea acestora dar și a organizației. Liderul și/sau managerul (de preferat ar fi ca liderul să fie aceeași persoană cu managerul) stabilește obiective, viziunea și direcția, are un rol important în motivarea angajaților, este capabil să ia decizii după ce s-a informat

cu privire la un subiect, și, poate cel mai important aspect, pune un accent deosebit pe comunicarea eficientă cu angajații sau conducerea.

Cu toate că termenii de "leadership" și "management" la prima vedere par a fi sinonime, nu putem afirma acest lucru. Într-adevăr, au foarte multe lucruri în comun, având la bază structura instituțională dar și scopul comun de a îmbunătăți performanțele angajaților, adică a performanțelor organizației. Totuși, diferența majoră dintre leadership și management se referă la sistemele pe care aceștia le folosesc. Leadership-ul folosește sisteme informale, adică mobilizarea oamenilor cu ajutorul valorilor în vederea realizării obiectivelor, pe când managementul se bazează pe sisteme formale ce conduc către realizarea obiectivelor (Popa, 2005).

Resursa cea mai importantă pentru companii o reprezintă resursa umană. Aceasta poate contribui la creșterea sau diminuarea reputației organizației prin capacitățile și cunoștințele dobândite de-a lungul timpului. De precizat că este imperios ca nivelul motivației angajaților să fie mare pentru ca ceea am spus anterior să fie folosit în creșterea reputației, dar și dezvoltarea organizației. De asemenea, angajații unei organizații pot constitui unul dintre avantajele competitive. Cercetările efectuate în acest caz accentuează importanța formării și dezvoltării continue a angajaților care se dovedesc a avea efect pozitiv atât asupra performanțelor angajaților cât și asupra performanțelor organizaționale (Elnaga & Imran, 2013).

Această cercetare are scopul de a demonstra cât de importante sunt stilurile oamenilor ce sunt considerați "lideri" asupra performanțelor angajaților, care contribuie decisiv la performanțele organizației. Leadership-ul are în vedere mai multe aspecte. Pe de o parte, liderul trebuie să posedă calități personale precum ambiție, carismă, determinare, asumare, curaj și nu numai. Pe de altă parte, această poziție oferă putere de decizie în cadrul organizației, autoritate, dar și o responsabilitate enormă.

2. Abordări teoretice privind implicațiile stilurilor de leadership asupra performanțelor angajaților

2.1 Performanța angajaților

În literatura de specialitate, leadership-ul este văzut ca fiind elementul ce se află la baza comportamentului organizațional. Unul dintre rolurile leadership-ului este a de genera rezultate favorabile companiei, ce se realizează odată cu performanțele angajaților. În acest caz, stilul de leadership produce rezultate diferite în circumstanțe diferite. Fără doar și poate, rolul leadership-ului constă în motivarea angajaților îndreptată spre implicare și spre dezvoltare continuă (Dastane, 2020). La baza dezvoltării resurselor umane se află propria performanță. Odată cu creșterea performanțelor angajaților se accentuează și succesul organizației. O performanță bună pentru angajat în cadrul organizației aduce de la sine și dezvoltarea acestuia (Hermina & Yosepha, 2019). Organizația are, probabil, rolul cel mai important în dezvoltarea angajaților. Companiile investesc resurse financiare pentru dezvoltarea angajaților. Spre exemplu, toate companiile din România sunt obligate să asigure trainingul angajaților gratis, fie că se acesta se desfășoară la nivel intern sau extern.

Cercetările sugerează faptul că gradul de implicare al angajaților în cadrul proceselor de muncă are un cuvânt important de spus în cadrul performanțelor organizaționale, al productivității, al comportamentului față de clienți și nu numai (Anitha, 2014). Performanța angajaților relatează capacitatea unui individ, ce prestează munca în cadrul unui contract individual/colectiv de muncă, de a realiza obiectivele și scopurile organizației (Dastane, 2020). Realizarea obiectivelor și a scopurilor organizației pot fi rezultatul comportamentului său la locul de muncă.

Obiectiv, performanța angajaților se măsoară cu ajutorul a numeroase procedee. Poate fi cuantificabilă cu ajutorul cantității produse, marjei de profit, calității muncii și inclusiv a producției, cotei de piață iar exemplele pot continua. Privind acum în ansamblu din partea subiectivă, performanța angajaților se poate observa prin comportamentul acestuia la locul de

muncă, nivelul atins, implicarea acestuia și nu numai. Se poate afirma cu siguranță că performanța organizațională este rezultatul performanței individuale și colective (Amussah, 2020).

2.2 Stilurile de leadership

Conform Kesting et al. (2015), leadership-ul este format din 4 componente, fără de care nu am putea discuta, generate de totalitatea definițiilor:

- Oameni - Prin ceea ce se înțelege, trebuie efectuată distincția dintre executanți și lideri (manageri).
- Mijloace - Liderii influențează pozitiv angajații cu ajutorul diferitelor activități ce conduc spre realizarea obiectivelor.
- Efecte - Sunt rezultatul activităților desfășurate de lideri, un bun exemplu în acest sens reprezintă creșterea entuziasmului.
- Obiective - În cele din urmă, leadership-ul este asociat cu anumite obiective. Aceste obiective pot fi la nivel înalt sau scăzut. Oricare ar fi obiectivele, leadership-ul indică direcția și ajută la îndeplinirea acestora.

Modurile de a conduce o organizație sunt foarte diferite. Fiecare lider adoptă propriul stil. Printre cele mai folosite stiluri de leadership se enumeră următoarele: autocratic/autoritar, birocratic și laissez-faire. Totuși, există mult mai multe stiluri de leadership: direct, participativ, carismatic, transformațional, strategic și nu numai (Kesting et al., 2015).

În ultimele decenii, a existat o revoluție din partea experților în management în privința modului în care este definit leadership-ul. Totul a pornit de la o abordare autocratică clasică și s-a ajuns la total opusul, adică o abordare foarte creativă și participativă. Ca de exemplu, pentru a rezolva o situație unică din cadrul organizației, liderul alege o soluție unică. De fiecare dată, liderul trebuie să știe ce abordare să folosească pentru rezolvarea problemei (Khan et al., 2015).

2.2.1 Stilul autocratic/autoritar

Stilul autoritar se aseamănă foarte mult cu managerii din Teoria X, formulată de Douglas McGregor (1908-1964), unul dintre oamenii ce au adus un aport deosebit în dezvoltarea managementului. Această teorie admite faptul că angajații sunt în mod natural leneși și nemotivați să se dezvolte, atât pe plan profesional cât și pe plan intelectual. Din aceste afirmații rezultă că preferă să fie controlați, în loc să vină totul din proprie inițiativă și, mai apoi, să își asume. Liderii ce adoptă un stil autoritar, vor folosi metode specifice autorității formale, precum avertizarea, pedepsirea, amenințările și supravegherea strictă pentru a menține disciplina în rândul angajaților (Emmanuel, 2021).

Chukwusa (2019) admite că un lider autoritar nu este de acord ca personalul să se implice în luarea deciziilor. De obicei, liderii ce practică stilul autoritar nu au o relație foarte caldă cu oamenii din jurul acestora. Se poate afirma că aceștia doresc controlul total al deciziilor în organizație. Deciziile se iau pe baza propriilor idei și judecăți. De asemenea, caracteristicile conducerii autocratice includ foarte puține atribuții spre deloc din partea membrilor organizației. Liderii autoritari iau decizii, liderii de grup indică direcția și modul de lucru, mai precis, deciziile lor contează. Rareori le sunt încredințate decizii de o importanță semnificativă angajaților (Chukwusa, 2019).

Stilul de conducere autocratic este eficient în cadrul organizațiilor mici în perioada de creștere. Folosind acest stil, comenzile și puterea sunt exercitate absolut de către manager. Cu ajutorul acestei puteri absolute, se asigură conformitatea și respectarea tuturor sarcinilor. Cu toate că nu este un stil de conducere foarte adoptat, poate fi eficient dacă liderul are o inteligență emoțională ridicată. Dacă se reușește înțelegerea sentimentelor oamenilor, se pot obține informații foarte ușor despre intențiile acestora (Ahmed, Ebeneser & Hod, 2020).

2.2.2 Stilul participativ

În cadrul stilului participativ, liderul se consultă cu angajații în luarea deciziilor organizaționale, ceea ce conduce la creșterea creativității angajaților. Rezultatele pozitive ale angajaților, precum performanța, implicarea, satisfacția la locul de muncă dar și durata mare a contractelor individuale de muncă sunt asociate cu stilul participativ. Din cercetări, reiese faptul că leadership-ul participativ are ca efecte principale creșterea creativității angajaților. Punctul de plecare pentru o bună creștere organizațională o reprezintă creativitatea angajaților (Lu et al., 2020). Totuși, odată cu creșterea organizațională, cresc și valorile angajaților. Deci, ambele părți au de câștigat când se aplică stilul participativ.

Leadership-ul participativ în practică este caracterizat de anumite aspecte. În procesul de luare a unei decizii, liderii și subordonații se consideră a fi la egalitate din punct de vedere ierarhic și există încredere reciprocă nemijlocită. Totuși, decizia finală după consultare revine în atribuțiile liderului. Au fost efectuate o serie de cercetări suplimentare din care reiese faptul că angajații au nevoie de mai multă încurajare, de partajarea informațiilor și a ideilor pentru a participa într-un mod cât mai constructiv la discuții (Qiang, Hong & Zhibin, 2020). Conform Anit (2005), leadership-ul participativ reprezintă luarea deciziilor comune și/sau împărțirea influenței între superiori și executanți. Se consideră că leadership-ul participativ reprezintă baza educațională a secolului al XXI-lea. Există un consens conform căruia strategiile unde a fost implicată și partea executivă devin mai eficiente și mai productive.

2.2.3 Stilul laissez - faire

În traducere liberă, "laissez - faire" se traduce "lasă să se întâmple". Cu siguranță, această traducere va ajuta cititorul încă din nume să își imagineze particularitățile acestui stil. Stilul laissez-faire este văzut ca fiind o formă inactivă de leadership. Principalele particularități sunt reprezentate de rezistența liderului de a se implica activ, pe o parte, iar pe cealaltă parte, de ideea ca leadership-ul să fie cel mai bun, nu trebuie să fie asociat cu acțiuni (Jones & Rudd, 2008).

Liderul căruia i se potrivește stilul laissez-faire utilizează managementul sau gestionarea prin excepție, care se mai numește și pasiv. Acesta intervine doar în momentele în care apare o problemă gravă. Dacă nu ar exista o problemă gravă, probabil nu ar interveni. De asemenea, stilul pasiv presupune intervenția abia după ce greșelile au fost identificate și prezentate acestuia. Deci, deciziile întârzie să apară, uneori liderul chiar renunțând la responsabilitate. Nu oferă, de cele mai multe ori, feedback ori ajutor celor cu care colaborează iar opiniile celorlalți legate de un subiect anume nu sunt luate în considerare, în majoritatea timpului. Angajații se consideră că sunt motivați intrinsec (motivația vine de la sine) să-și finalizeze sarcinile (Jones & Rudd, 2008).

Skogstad et al. (2007) afirmă că liderii slabi, inclusiv cei ce abordează un stil de tipul laissez-faire, pot fi o cauză a anumitor probleme din organizație, precum stresul la locul de muncă, înțelegerea rolului în organizație, conexiuni ineficiente sau de calitate slabă cu liderul, ce pot provoca posibile tensiuni. Din studiile efectuate, reiese o asociere negativă a liderului ce se asociază cu stilul laissez-faire cu problemele menționate anterior.

2.2.4 Stilul birocratic

Stilul de leadership birocratic poate fi descris cu ajutorul frazei "conducere prin reguli" (GiulTom & Situmorang, 2018, p. 306). Acest stil se identifică cu idei conform cărora regulile, procedurile, dar și structurile ierarhice, trebuie respectate cu strictețe. Procesele și reglementările nu se bazează pe o anumită flexibilitate, ci pe stabilitate. Liderii/managerii se asigură că acestea sunt respectate de către membrii echipei (John et al., 2023).

Cu siguranță, ca și celelalte stiluri, prezintă aspecte pozitive, dar și negative. În mod cert, se poate afirma că stabilitatea, claritatea și eficiența reprezintă puncte forte ce caracterizează acest stil. De asemenea, putem discuta și despre procesele standardizate care sunt puse ușor în practică

de către executant. Responsabilitatea, la fel ca și procesele de muncă, este standardizată. Standardizarea nu prezintă doar avantaje pentru organizații. În general, când un proces este standardizat, el este învățat pe de rost mișcare cu mișcare. Acest aspect afectează în mod negativ creativitatea, flexibilitatea, chiar și reacțiile personalului datorită muncii rigide (John et al., 2023). Liderul birocratic, de obicei, supraveghează în mod constant performanța propriilor angajați. Această supraveghere a liderului imprimă, de obicei, angajaților un disconfort și scăderea motivației (John et al., 2023).

2.2.5 Stilul direct

Conform lui Kesting et al. (2015), leadership-ul direct se identifică cu puterea pozițională a liderului. Printre caracteristicile acestui stil, se identifică structurarea activității muncii subordonaților, folosindu-se de indicarea direcțiilor și dorința de respectare absolută a instrucțiunilor în ceea ce îi privește pe aceștia.

Liderul care este caracterizat de leadership-ul direct întotdeauna dorește ca deciziile și acțiunile să fie în favoarea acestuia. El este orientat spre sarcini iar în majoritatea timpului el dorește să controleze discuțiile, să domine interacțiunile și să controleze personalul până la finalizarea sarcinilor. De asemenea, poate scădea gradul de independență și de flexibilitate a angajaților dar și a creativității (Bell, Chan & Nel, 2014). În majoritatea timpului, liderii direcțivi conduc procesele cu ajutorul metodelor specifice autorității formale: control, avertizări, sancțiuni dar și ajutându-se de influența ierarhică. Aceștia oferă angajaților cadrul necesar pentru a putea lua decizii și a acționa în conformitate cu viziunea acestuia (Kesting et al., 2015).

2.2.6 Stilul carismatic

Leadership-ul carismatic este adesea considerat unul dintre cele mai eficiente stiluri. Liderii dezvoltă o viziune amplă și îi inspiră pe cei din jur să o urmeze. Această abordare de leadership este asociată cu inovația, creativitatea dar și cu motivația angajaților. Totuși, există și dezavantaje. Principalul dezavantaj al acestui stil este că subordonații devin, de cele mai multe ori, dependenți de lider iar când acesta va părăsi organizația, direcția și viitorul subordonaților în organizație devine neclar (Al Khajeh, 2018).

Liderii carismatici dețin o influență deosebită asupra subordonaților, care rămân angajați în realizarea obiectivelor. Există anumite critici conform cărora liderii carismatici pot abuza uneori de această putere și îi pot folosi pe subordonați pentru a realiza alte sarcini care nu revin în executarea acestora (Amin, Durmaz & Demir, 2021). Există indicii solide ce indică că liderii carismatici conduc proiecte pe baza comportamentului, al convingerilor și a exemplului personal. Astfel, angajamentul angajaților în organizație poate crește iar odată cu creșterea angajamentului pot direcționa și către obiective sau valori noi. Liderii carismatici creează foarte multe sentimente pozitive precum admirație, respect, loialitate și nu numai (Kesting et al., 2015).

2.2.7 Stilul transformațional

Stilul transformațional este definit ca fiind leadership-ul ce are rolul de a restructura misiunea, viziunea dar și a sistemelor ce conduc la îndeplinirea obiectivelor. În esență, acest stil se bazează pe un schimb între lider și cei pe care îi conduce (Leithwood & Poplin, 1993). Un bun exemplu în acest caz este dat de schimbul ce se desfășoară între subordonat, care prestează muncă în favoarea angajatorului, care îi oferă un contraserviciu: salariu.

Printre caracteristicile unui lider transformațional se regăsesc disponibilitatea de abordare a ideilor noi dar și stimularea imaginației. Pentru a implementa noile idei, liderul trebuie să înțeleagă cultura organizației, să îndrepte atenția angajaților către noua misiune și, mai apoi, să conducă activ spre schimbare. Acest stil se asociază, în majoritatea timpului, cu rezultate pozitive, atât la nivel individual cât și de grup (Kement et al., 2024). Conform lui Kement et al. (2024) care

discută despre studiul realizat de Deng et al. (2022), leadership-ul transformațional este format din șase dimensiuni principale: crearea și enunțarea viziunii, crearea unui model coerent, susținerea obiectivelor grupului, enunțarea așteptărilor, crearea unei viziuni personalizate și nu în ultimul rând, stimularea intelectuală a participanților.

2.2.8 Stilul strategic

Înainte de toate, termenul de "strategie" trebuie definit pentru a putea discuta în continuare despre stilul strategic. Strategia este formată din 6 componente: obiective, opțiuni strategice, resurse, termene, avantaj competitiv și misiune. Cu ajutorul opțiunilor strategice, al resurselor și al termenelor se realizează obiectivele organizației, care oferă organizației avantaj competitiv în concordanță cu misiunea acesteia (Burduș & Popa, 2018).

Liderul strategic devine eficient în momentul în care deține componentele necesare pentru a obține avantaj competitiv. Printre cele mai importante caracteristici se regăsesc dezvoltarea și comunicarea viziunii, competențe dinamice, utilizarea eficientă a resursei umane, investiții în rețehnologizare, angajarea în strategii valoroase, construirea și/sau menținerea unei culturi organizaționale eficiente, exercitarea funcției de control evaluarea la un nivel echilibrat, implicarea în practici etice ș.a.m.d (Hitt, Haines & Serpa, 2010):

- a. Dezvoltarea și comunicarea viziunii- viziunea este de o importanță deosebită pentru că oferă direcția organizației astfel încât aceasta să își atingă obiectivele.
- b. Competențe dinamice- deoarece organizația se află într-o continuă dezvoltare din momentul începerii strategiei, liderul trebuie să se dezvolte preponderent cu aceasta.
- c. Utilizarea eficientă a resursei umane- liderii strategici trebuie să atragă și/sau să consolideze relațiile cu angajații disponibili, participând la dezvoltarea acestora.
- d. Investiții în rețehnologizare- iau măsuri ca organizația să beneficieze de cea mai bună tehnologie astfel încât procesele ce se desfășoară să fie la cel mai înalt nivel.

3. Dezvoltarea ipotezelor cercetării

Pe scurt, stilul de leadership autocratic sau autoritar reprezintă acea categorie de lideri ce doresc controlul total al organizației. Asta înseamnă că liderii autocratici iau decizii singuri și nu admit implicarea personalului în luarea deciziilor, considerând că doar deciziilor lor contează (Chukwusa, 2019). Puterea absolută în organizație asigură respectarea tuturor exigențelor de către angajați și poate reprezenta un stil de leadership eficient dacă liderul reușește să înțeleagă sentimentele oamenilor (Ahmed, Ebeneser & Hod, 2020). Angajaților le sunt întrebunțate foarte puține sarcini, spre deloc (Chukwusa, 2019).

Concluzionând, deciziile vin din partea managementului de nivel superior. Aceste decizii nu pot fi înțelese în totalitate de către subordonați pentru că nu au participat la purtarea discuțiilor. De asemenea, lipsa unor sarcini multiple pentru angajați poate influența într-un mod negativ implicarea acestora în cadrul proceselor de muncă și implicit, performanța acestora.

Toate cele menționate anterior conduc la elaborarea următoarei ipoteze:

H1: *Stilul de leadership autoritar influențează în mod negativ performanța angajaților.*

Leadership-ul participativ, așa cum îi spune și numele, se referă la participarea activă a liderului. Angajații sunt implicați în procesul decizional, fapt care conduce la creșterea creativității acestora, care stă la baza creșterii performanțelor, atât personale, cât și profesionale (Lu et al., 2020). Aceștia sunt tratați ca fiind la egalitate ierarhică cu liderii, fapt ce conferă o încredere deosebită. De asemenea, cercetările indică faptul că angajații necesită mai multă încurajare și o transmite cât mai bună a informațiilor pentru a participa în mod constructiv la luarea deciziilor, mai apoi punându-le în aplicare (Qiang, Hong & Zhibin, 2020). Pornind de la cele menționate se poate formula următoarea ipoteză a cercetării:

H2: *Stilul de leadership participativ influențează în mod pozitiv performanța angajaților.*

Stilul de leadership laissez-faire este văzut de literatura de specialitate ca fiind o formă inactivă de leadership deoarece liderul nu se implică activ. Liderul intervine doar în momentul în care există probleme grave, despre care îi sunt furnizate informații concrete de către ceilalți. De cele mai multe ori, acest tip de lider nu va oferi feedback angajaților (Jones & Rudd, 2008).

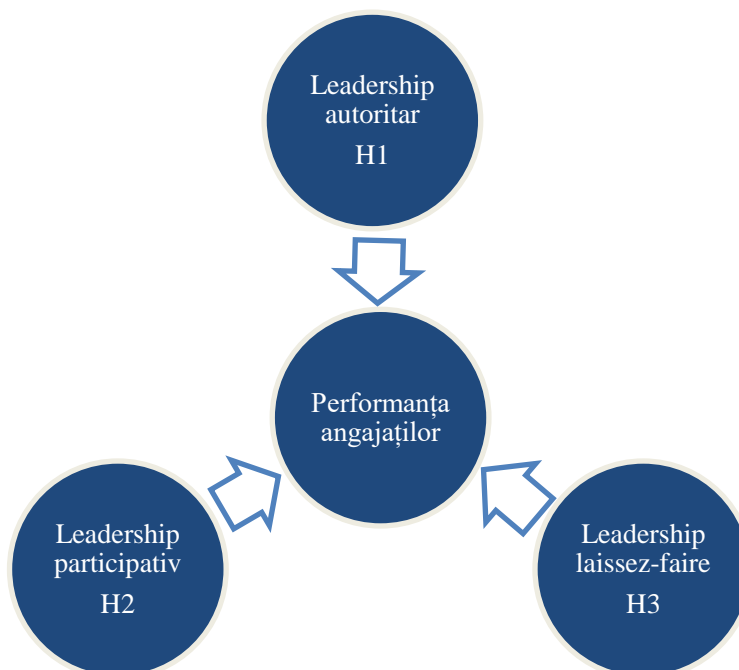


Fig. 1. Influența stilurilor de leadership asupra performanței angajaților

Sursa: concepția autorului

Raportându-ne la tot ceea ce este dezbătut în paragraful anterior, putem afirma că acest stil de leadership influențează performanțele angajaților pentru că aceștia sunt lăsați să ia decizii singuri care, uneori, nu sunt pe placul liderului, pentru că nu primesc feedback pentru munca prestată și exemplele pot continua. De asemenea, conform lui Baig et al. (2019), leadership-ul de tip laissez-faire are un impact negativ asupra performanțelor angajaților. Pe baza acestor aspecte a fost formulată următoarea ipoteză a cercetării:

H3: *Stilul de leadership laissez-faire influențează în mod negativ performanța angajaților.*

Pentru a înțelege mai bine modul în care stilurile de leadership influențează performanțele angajaților, evidențiate în cadrul ipotezelor, se prezintă Figura 1.

4. Metodologia cercetării

Scopul cercetării actuale este reprezentat de analizarea implicațiilor stilurilor de leadership autoritar, participativ și laissez-faire asupra performanțelor angajaților. Populația de studiu a acestei cercetări a inclus întreaga forță de muncă din România. Chestionarul a fost completat de un grup de 108 angajați care constituie eșantionul acestei cercetări. S-a utilizat o metodă aleatorie de distribuire pentru a asigura oportunitatea egală de participare a tuturor angajaților.

Etaplele procesului de cercetare au inclus definirea obiectivelor cercetării, dezvoltarea metodologiei, transmiterea chestionarului, colectarea datelor, analiza datelor și nu în ultimul rând, prezentarea rezultatelor. Pentru colectarea datelor, s-a utilizat o anchetă pe bază de chestionar, distribuită online cu ajutorul aplicației Google Forms și a platformelor de socializare (Facebook, Instagram, Whatsapp), ce conține întrebări cu răspunsuri multiple, pentru a aduna informații despre factorii demografici, cât și întrebări cu răspuns de tip scală pentru a evalua diferitele stiluri de leadership și autoevaluarea performanței angajaților. Întrebările din chestionar au avut la bază și alte exemple, luate de la diferiți cercetători, pentru a putea analiza deosebirile dintre managerii

din țările unde au fost aplicate și managerii din România. Stilurile de leadership pentru care s-au dezvoltat întrebări sunt următoarele:

- Pentru stilul autoritar s-au folosit întrebări ce s-au regăsit și în alte cercetări din domeniul leadership-ului, precum cele ale cercetătorilor Dastane (2020) și Amussah (2020). De asemenea, colaborând cu aceste cercetări, am elaborat propriile întrebări pentru identificarea managerilor ce practică stilului autoritar.
- În ceea ce privește întrebările pentru identificarea managerilor ce practică stilul participativ, am fost responsabil cu crearea acestora.
- Elaborarea întrebărilor aferente stilului laissez-faire au implicat un mixt între cele asumate de mine și cele dezvoltate de către Dastane (2020).
- De asemenea, am fost responsabil cu crearea întrebărilor legate de performanța angajaților.

Metoda de analiză a datelor a constat în regresie liniară. Prin intermediul regresiei, am urmărit identificarea relațiilor dintre variabilele independente (stilurile de leadership) și variabila dependentă (performanța angajaților). Pentru a analiza datele și a interpreta rezultatele, s-a folosit software-ul Microsoft Excel. Totodată, s-au folosit statisticile descriptive pentru a oferi o perspectivă mai detaliată a datelor, prin utilizarea unor indicatori precum medie, modul, dispersie, Kurtosis și nu numai.

5. Prezentarea rezultatelor

5.1 Prezentarea rezultatelor factorilor demografici

Ancheta demografică a respondenților relevă o distribuție echilibrată pe sexe, cu o ușoară predominare masculină. În ceea ce privește vârsta respondenților, ponderea cea mai mare o ocupă angajații cu vârstă cuprinsă între 20-30 ani, iar cea mai mică pondere o reprezintă angajații de peste 60 ani. Dintre aceștia, aproximativ 50% au finalizat, până în prezent, studiile liceale, fiind urmași de cei care au finalizat, studiile de licență (25%). Experiența profesională a majorității respondenților este concentrată în primele două categorii, adică "0-2 ani" și "2-5 ani", sugerând că majoritatea se află în faza incipientă a carierei profesionale. Referitor la statutul organizației în care respondenții activează, majoritatea lucrează în sectorul privat, iar o proporție semnificativă ocupă funcții de execuție.

5.2 Prezentarea rezultatelor statisticilor descriptive

Tabelul 1 furnizează o privire detaliată asupra diferitelor aspecte pentru cele trei stiluri de leadership abordate în cercetare: autocratic, participativ și laissez-faire, dar și pentru performanța angajaților, bazându-se pe răspunsurile participanților în cadrul chestionarului. Este important de subliniat faptul că interpretările se vor concentra asupra celor trei stiluri de leadership. În medie (mean), răspunsurile participanților au fost apropiate de nota trei în legătură cu afirmațiile despre cele trei stiluri. Se poate observa că cea mai înaltă dar și pozitivă medie a notelor se regăsește pentru stilul participativ, de 3,25. Eroarea standard (standard error) indică cât de precis este estimată media. Valoarea erorii standard tinde spre 0 pentru fiecare stil, deci media eșantionului se apropie de media reală a populației.

Tabelul 1

Statistici descriptive				
Indicatori	Stilul autoritar	Stilul participativ	Stilul laissez-faire	Performanța angajaților
Mean	2,96	3,25	2,73	3,51
Standard Error	0,07	0,09	0,08	0,08

Indicatori	Stilul autoritar	Stilul participativ	Stilul laissez-faire	Performanța angajaților
Median	3	3,22	2,55	3,7
Mode	3,07	3,56	2,55	3,9
Standard Deviation	0,69	0,92	0,8	0,82
Sample Variance	0,48	0,85	0,64	0,67
Kurtosis	-0,11	-0,77	0,43	-0,3
Skewness	0,27	0,05	0,58	-0,22
Range	3,36	3,67	3,91	3,8
Minimum	1,64	1,33	1,09	1,2
Maximum	5	5	5	5
Sum	320,21	350,67	294,82	379,6
Count	108	108	108	108
Quartile 1	2,5	2,56	2,27	2,87
Quartile 3	3,43	3,92	3,18	4
Cronbach's Alpha	0,84	0,92	0,86	0,91

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Mediana (median) reprezintă valoarea centrală a unui set de date ordonate. Aceasta sugerează că jumătate dintre răspunsurile pentru fiecare stil de conducere se află sub valoarea respectivă și jumătate peste valoarea respectivă. De asemenea, observăm că mediana reflectă o tendință similară cu media. Modulul indică media răspunsurilor cel mai des întâlnită. Modulul (mode) pentru cele trei stiluri variază, cea mai mare valoare regăsindu-se în cadrul stilului participativ, 3,56. Deviația standard sau abaterea medie pătratică (standard deviation) măsoară cât de mult se abat, în medie, de la valoarea medie a notelor acordate. Comparativ cu celelalte două stiluri de conducere, stilul participativ prezintă cea mai mare deviație standard (0,92). Totodată, dispersia (sample variance) indică cea mai mare valoare pentru stilul participativ (0,85).

Kurtosis (kurtosis) indică gradul de concentrare a valorilor în jurul mediei. Se observă că pentru două dintre cele trei stiluri (autocratic și participativ), coeficientul kurtosis este negativ, ceea ce indică o distribuție platicurtică sau aplatizată. Valoarea acestui coeficient pentru stilul laissez-faire este de 0,43, ceea ce înseamnă că distribuția este leptocurtică, adică există o concentrare mai mare a valorilor în jurul mediei. Skewness (skewness) indică că distribuția răspunsurilor este îndreptată către valori mici sau mari, adică negativ asimetrică sau pozitiv asimetrică. Din tabel, se observă că toate cele trei stiluri prezintă asimetrie la dreapta, pozitivă, cu o predominare a valorilor mici. Totuși, cea mai aproape de o distribuție normală a datelor (simetrie) este stilul participativ deoarece tinde spre 0 (0,05). Range-ul sau amplitudinea absolută indică câmpul maxim de împrăștiere a valorilor. Valoarea acestui indicator nu diferă semnificativ de la un stil la celălalt. Totuși, cea mai mare diferență este înregistrată pentru stilul de leadership laissez-faire (3,91).

Valoarea inferioară (minimum) a mediei răspunsurilor înregistrează cea mai mică valoare pentru stilul laissez-faire (1,09), în timp ce valoarea superioară sau maximă a răspunsurilor înregistrate este egală pentru toate cele trei (5,00). Suma răspunsurilor (sum) este considerabil mai mare pentru stilul participativ (350,67), deci acest stil este favorit pentru respondenți. Numărul (count) respondenților chestionarului este de 108. De asemenea, atât cuartila 1, cât și cuartila 3, au fost calculate separat de restul indicatorilor deoarece este considerat un indicator concludent. Astfel, cuartila 1 (quartile 1) indică valoarea sub care se situează primele 25% din valorile înregistrate, oferind astfel o înțelegere a zonei inferioare a distribuției. Pentru cele trei stiluri de leadership analizate, valoare cuartilei 1 este foarte apropiată, 25% dintre răspunsuri regăsindu-se sub 2,50, 2,56 și respectiv 2,27. Cuartila 3 (quartile 3) delimitează cele mai mari 25% dintre valori,

adică partea superioară a distribuției. În acest caz, toate cele trei valori ale celor trei stiluri sunt peste 3, respectiv 3,43, 3,92 și 3,18.

În conformitate cu cele afirmate de Tavakol & Dennick (2011), valoarea de peste 0,8 indică faptul că întrebările folosite pentru a măsura stilurile de leadership autoritar și laissez-faire au o consistență internă bună, arătând că acestea măsoară același concept și sunt corelate corespunzător, iar întrebările referitoare la leadershipul participativ cu o valoare a coeficientului Cronbach Alpha de peste 0,90, indică o consistență internă excelentă, demonstrând că itemii sunt foarte coerenti și măsoară constant acest concept, aceeași concluzie aplicându-se și pentru performanța angajaților.

5.3 Prezentarea rezultatelor privind ipotezele cercetării

În evaluarea ipotezei H1, este necesar să examinăm rezultatele analizei de regresie liniară, așa cum se prezintă în Tabelul 2.

Tabelul 1

Rezultatele regresiei liniare pentru analizarea ipoteza H1

Variabile independente	Coefficientul estimate (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	2,480	0,337	7,364	0,000
Stilul autocratic	0,349	0,111	3,153	0,002
$R^2 = 0,085$ $F_{(1,106)} = 9,942$ $p = 0,002$				

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Regresia liniară a fost utilizată pentru a evalua influența stilului de leadership autoritar asupra performanțelor angajaților. Testul este semnificativ pentru ca valoarea din Microsoft Excel a "Significance F" este $0,002 < 0,05$. Rezultatele au arătat că variabila cauză (stilul autocratic) influențează doar în proporție de 8,5% variabila efect, adică performanța angajaților ($R^2 = 0,085$; $F_{(1,106)} = 9,942$; $p < 0,05$). În concordanță cu cercetarea efectuată de către Erdem (2021), stilul de leadership autoritar influențează în mod pozitiv performanța angajaților ($B = 0,349$; $t = 3,153$; $p < 0,05$). Deci, există suficiente dovezi statistice pentru a nu fi validată ipoteza H1.

Totuși, implicația scăzută a acestui stil asupra performanțelor angajaților este destul de redusă. Managerii/liderii ce aplică acest stil, chiar și într-o formă empirică, se pare că oferă un impact pozitiv performanței organizației. Angajații preferă să fie controlați, să primească ordine, sancționați sau recompensați în funcție de caz, doar să aplice deciziile nu și să participe la luarea acestora, lipsiți de responsabilități și nu numai.

În contextul analizei ipotezei H2, se aduc în atenție rezultatele obținute prin regresia liniară, ilustrate în Tabelul 3.

Tabelul 3

Variabile independente	Coefficientul estimate (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	1,446	0,204	7,101	0,000
Stilul participativ	0,637	0,060	10,552	0,000
$R^2 = 0,512$ $F_{(1,106)} = 111,343$ $p = 0,000$				

Rezultatele regresiei liniare pentru analizarea ipotezei H2

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Regresia liniară a fost utilizată pentru a evalua influența stilului de leadership participativ asupra performanțelor angajaților. Testul este semnificativ pentru ca valoarea din Microsoft Excel a "Significance F" este $0,00 < 0,05$. Rezultatele au arătat că variabila cauză (stilul participativ) influențează în proporție de 51,2% variabila efect, adică performanța angajaților ($R^2 = 0,512$; $F_{(1,106)} = 111,343$; $p < 0,001$). În acest caz, putem afirma că există suficiente dovezi statistice

pentru a afirma că stilul de leadership participativ influențează în mod pozitiv performanța angajaților ($B = 0,637$; $t = 10,552$; $p < 0,001$). Cercetarea autorilor Akpoviroro, Bolarinwa și Owotutu (2018) accentuează impactul pozitiv al acestui stil de leadership.

Liderii și/sau managerii ce adoptă stilul de leadership participativ au o influență puternică pozitivă asupra performanțelor angajaților, prin creșterea creativității, responsabilității, motivării și nu numai. În cazul cercetării actuale, prin intermediul întrebărilor de tip scală aferente stilului de leadership participativ, o mare parte din respondenți au afirmat că se aplică criteriile teoretice din cercetare asupra managerilor/liderilor sau chiar asupra lor. Deci, stilul de leadership participativ este folosit într-o mare măsură de liderii/managerii din România.

În vederea examinării ipotezei H3, sunt expuse în Tabelul 4 rezultatele regresiei liniare.

Tabelul 4

Rezultatele regresiei liniare pentru analizarea ipotezei H3

Variabile independente	Coefficientul estimate (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	3,748	0,282	13,287	0,000
Stilul laissez-faire	-0,085	0,099	-0,860	0,392
$R^2 = 0,006$ $F_{(1,106)} = 0,391$ $p = 0,392$				

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Dat fiind faptul că valoare din Microsoft Excel a "Significance F" depășește valoarea limită admisă de 0,05, ajungând la 0,391, testul nu este unul semnificativ. Stilul de leadership laissez-faire este foarte puțin utilizat de managerii din România deoarece valoarea implicației asupra performanțelor angajaților este tinde spre 0 ($R^2 = 0,006$). Cu toate că este foarte puțin utilizat de managerii din România, acesta are un impact negativ asupra performanțelor angajaților ($B = -0,085$). Prin urmare, putem ajunge la concluzia că executanții nu sunt de acord cu un stil de leadership pasiv, aceștia preferând un stil de leadership activ, în luarea deciziilor, în comunicarea cu angajații, în oferirea feedback-ului și exemplele pot continua.

6. Concluzii

În concluzie, scopul acestei cercetări a fost de a investiga implicațiile stilurilor de leadership asupra performanțelor angajaților în contextul organizațiilor din România. Pentru a putea atinge acest obiectiv, s-a folosit o metodologie de cercetare ce a constat în aplicarea unui chestionar ce a fost aplicat angajaților din România și în final au fost colectate 108 răspunsuri de la aceștia.

În ceea ce privește rezultatele ipotezelor, s-a dovedit că doar două dintre cele trei formulate au fost validate cu ajutorul analizei de regresie liniară. Ipoteza H1, legată de influența negativă a stilului de leadership autoritar asupra performanțelor angajaților, s-a dovedit a fi respinsă. Cu toate că acest stil nu este foarte folosit de managerii/liderii din organizație, atunci când este folosit chiar și în forma empirică influențează în mod pozitiv performanța organizației. Ipoteza H2, ce se referă la implicațiile pozitive ale stilului participativ asupra performanțelor organizației, este validată de răspunsurile participanților. Regresia liniară spune că aproximativ 50% leadership-ul participativ influențează performanțele organizației, fiind destul de folosit în majoritatea companiilor. Nu în ultimul rând, ipoteza H3 ce avea la bază implicațiile negative ale stilului de leadership laissez-faire s-a dovedit a fi adevărată. Totuși, regresia nu a validat răspunsurile, testul fiind unul nesemnificativ. Se ajunge la concluzia că stilul laissez-faire este foarte puțin utilizat de managerii sau liderii din România.

Putem afirma că rezultatele acestui studiu pot furniza informații relevante pentru organizațiile din România în ceea ce privește aplicarea anumitor stiluri de leadership pentru a îmbunătăți performanțele angajaților, cât și performanța organizațională. Pe baza datelor obținute, managerii se pot documenta și pot lua decizii în ceea ce privește îmbunătățirea practicilor de conducere din organizațiile pe care le conduc pentru a crește eficiența organizației.

Ca orice altă cercetare, prezintă limite. În cazul acestei cercetări, una dintre limite este reprezentată de analizarea a doar trei stiluri de leadership ce au impact asupra performanței angajaților. O altă limită a cercetării este reprezentată de timpul scurt pentru colectarea informațiilor și obținerea unui eșantion de doar 108 respondenți.

Această cercetare poate fi punctul de plecare pentru continuarea cercetărilor legate de stilurile de leadership și performanța angajaților. Pornind de la această cercetare, există mai multe direcții în care se pot continua cercetările, precum: (1) Studiarea implicațiilor stilurilor de leadership asupra performanțelor angajaților de sex feminin/masculin; (2) Adaptarea stilurilor de leadership pentru angajații de gen feminin/masculin; (3) Analizarea impactului relațiilor informale dintre leadership și angajați (4) Evidențierea rolului factorilor demografici în percepția stilurilor de leadership.

Bibliografie

1. Ahmed, Z., Ebeneser, B., & Hod, A., 2020. The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of Management*, 39(9/10), pp. 963-987. Doi:10.1108/JMD-01-2020-0012.
2. Akpoviro, K.S., Bolarinwa, K.I., & Owotutu, O.S., 2018. Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity. *Journal of Economic Behavior*, 8(1), pp. 47-60. Doi:10.14276/2285-0430.1927.
3. Al Khajeh, H.E., 2018. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), pp. 1-10. Doi:10.5171/2018.687849.
4. Amin, H.H., Durmaz, O., & Demir, S., 2021. Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2). Doi:10.47299/bsjmm.v2i2.72.
5. Amussah, A., 2020. *Leadership styles and its impact on employee performance*. Nicosia: Near East University, Graduate School of Social Sciences, Business Administration Program.
6. Anitha, J., 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308-323. Doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
7. Anit, S., 2005. Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), pp. 777-800. Doi:10.1177/0013161X05279448.
8. Baig, S.A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I.A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U., 2019. Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), pp. 1085-1105. Doi:10.1080/14783363.2019.1665011.
9. Bell, C., Chan, M., & Nel, P., 2014. The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organizational Development Perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). Doi:10.5901/mjss.2014.v5n23p1970.
10. Burduș, E., & Popa, I., 2018. *Fundamentele Managementului Organizației (ediția a III-a)*. București: Pro Universitaria.
11. Chukwusa, J., 2019. Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
12. Dastane, O., 2020. Impact of Leadership Styles on Employee Performance: a Moderating Role of Gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 05(12), pp. 27-52. Doi:10.52283/NSWRCA.AJBMR.20210512A03.
13. Elnaga, A., & Imran, A., 2013. The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), pp. 137-147.

14. Emmanuel, O., 2021. The Application of Elton Mayo's Human Relations Theory and Douglas McGregor Theory X and Y to Achieve Organization Objectives. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 11(4).
15. Erdem, A.T., 2021. The Mediating Role of Work Alienation in the Effect of Democratic and Autocratic Leadership Styles on Counterproductive Behaviors: A Study in Ankara OSTIM Industrial Zone. *International Journal of Society Researches*, 17(34), pp. 873-902. Doi:10.26466/opus.839136.
16. Giultom, A., & Situmorang, B., 2018. Effect of Democratic Leadership Style and Bureaucratic Leadership Style against Teacher Work Motivation in Dolok Batu Naggar State 1 State School. *Proceedings of the 1st Unimed International Conference on Economics Education and Social Science, 1(UNICEES)*, pp. 306-313. Doi:10.5220/0009494703060313.
17. Hermina, U.N., & Yosepha, S.Y., 2019. The Model Of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), pp. 69-73. Doi:10.32479/irmm.8025.
18. Hitt, M., Haines, K.T., & Serpa, R., 2010. Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), pp. 437-444. Doi:10.1016/j.bushor.2010.05.004.
19. John, M., Nhlamulo, M., Kensani, C., & Mmbengeni, N., 2023. Leadership Styles: Unveiling the Nexus with Service Delivery Performance in South African Municipalities. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 11(4), pp. 505-513.
20. Jones, D., & Rudd, R., 2008. Transactional, transformational, or Laissez-faire Leadership: An Assessment of Agriculture Academic Program Leaders (DEANS) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2). Doi:10.5032/jae.2008.02088.
21. Kement, Ü., Zeybek, B., Soylu, S., Erkol Bayram, G., & Raza, A., 2024. The effect of transformational leadership on restaurant employees on trust, altruistic intention and organizational commitment: the moderation effect of surface acting. *European Business Review*. Doi:10.1108/EBR-05-2023-0169.
22. Kesting, P., Ulhoi, J., Song, L., & Niu, H., 2015. The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), pp. 22-41. Doi:10.24840/2183-0606_003.004_0004.
23. Khan, M., Khan, I., Qamar, A., & Hafiz, M., 2015. The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), pp. 87-92.
24. Leithwood, K., & Poplin, M., 1993. The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), pp. 8-12.
25. Lu, C., Kwame, A.W., Shuaijiao, B., & Jun, L., 2020. Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), pp. 741-759. Doi:10.1108/LODJ-07-2019-0319.
26. Popa, I., 2005. *Management General*. București: Editura ASE.
27. Qiang, W., Hong, H., & Zhibin, L., 2020. Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in psychology*, 13. Doi:10.3389/fpsyg.2022.924357.
28. Silva, A., 2016. What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), pp. 1-5.
29. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S., & Hetland, H., 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), pp. 80-92. Doi:10.1037/1076-8998.12.1.80.
30. Tavakol, M., & Dennick, R., 2011. Making sens of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, pp. 53-55. Doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd.