

# Ascensiune cu eleganță: factori-cheie de succes în leadershipul feminin din organizații

Denisa Ana-Maria Vișan

DOI: 10.24818/MSWP.2024.06

**Rezumat:** Mediul de business se confruntă cu o mulțime de provocări, deoarece societatea contemporană este în continuă schimbare, în special atunci când discutăm despre conducerea unei organizații. Întrucât în ultimele decenii s-a constatat că există o tendință ascendentă în rândul femeilor de a ocupa poziții de conducere, am vrut să vedem care sunt factorii ce asigură succesul cu precădere în leadershipul feminin din organizații. În acest sens, au fost evidențiate importanța competențelor și abilităților unui lider de succes, precum și a stilurilor de leadership adoptate, văzute din perspectiva angajaților. În urma administrării anchetei pe bază de chestionar, au fost colectate răspunsurile a 255 de angajați cu vârsta minimă de 18 ani, iar acestea au fost analizate, utilizându-se testele chi-square și Mann-Whitney. În final, am putut observa că liderii de gen feminin dețin în mai mare măsură competențe și abilități ale unui lider de succes față de liderii de gen masculin. Mai mult, stilurile de leadership adoptate de femei se concentrează pe oameni, în vreme ce stilurile adoptate de bărbați se concentrează pe rezultate. Această lucrare contribuie la conturarea imaginii leadership-ului feminin, aducând numeroase explicații privind competențele, abilitățile și stilul de leadership adoptat de către un lider prin prisma genului.

**Cuvinte cheie:** leadership, femei, competențe, abilități, organizații, succes.

**Abstract:** The business environment is facing a lot of challenges as contemporary society is constantly changing, especially when discussing the leadership of an organisation. As the last decades have seen an upward trend among women in leadership positions, we wanted to see what factors ensure success in female leadership in organisations. In doing so, the importance of the competencies and skills of a successful leader were highlighted, as well as the leadership styles adopted, as seen from the perspective of employees. Following the administration of the questionnaire-based survey, the responses of 255 employees aged 18 years or older were collected and analyzed using chi-square and Mann-Whitney tests. In the end, we could observe that female leaders possess more competencies and skills of a successful leader than male leaders. Moreover, the leadership styles adopted by women focus on people, while the styles adopted by men focus on results. This paper contributes to shaping the image of female leadership, providing numerous explanations of the competencies, skills and leadership style adopted by a leader based on their gender.

**Keywords:** leadership, women, competences, abilities, organisations, success.

**JEL Classification:** C12, C4, J16, M1, M5.

## 1. Introducere

Trăim în secolul XXI, societatea continuă să evolueze și să se adapteze la provocările și oportunitățile contemporane, iar recunoașterea și promovarea egalității de gen în toate domeniile reprezintă o prioritate ce nu poate fi amânată. În ceea ce privește mediul de business, discuțiile despre rolul femeilor în leadership și impactul acestora asupra organizațiilor au căpătat o importanță considerabilă în ultimul timp, întrucât tendința acestora din ultimii ani de a intra în mediul de afaceri și de a ajunge să ocupe poziții de conducere este una ascendentă. Observăm cum societatea își schimbă paradigmele, cum femeile încep să fie privite "altfel" ca până acum și să aibă mai mult curaj referitor la parcursul lor profesional. Cu toate acestea, ne punem următoarele întrebări: reușesc femeile să facă față presiunilor atunci când ocupă poziții de top? Reușesc femeile să aibă succes în leadershipul din organizații? Ce trebuie să faci în calitate de lider ca să ai succes în organizația în care activezi? Este diferită experiența într-o poziție de conducere pentru liderii de gen feminin spre deosebire de cei de gen masculin? Care sunt factorii-cheie ce asigură succesul pentru liderii de gen feminin atunci când discutăm despre leadershipul în organizații? Aceste întrebări au reprezentat premisele actualei lucrări.

În ultimele decenii, leadershipul feminin a evoluat într-un ritm rapid, iar prezența femeilor în poziții de conducere a devenit tot mai vizibilă și mai recunoscută. Totuși, încă există provocări și bariere pe care femeile trebuie să le depășească în drumul lor către succes. Scopul acestei lucrări este de a identifica și de a analiza factorii-cheie de succes, oferind astfel o imagine de ansamblu asupra modului în care femeile își pot dezvolta și folosi competențele și abilitățile de leadership într-un mod eficient în cadrul organizațiilor. Luând în considerare acest scop, obiectivele acestei lucrări sunt de a vedea dacă angajații preferă lideri de același gen, dacă liderii de gen masculin dețin în mai mare măsură anumite competențe și abilități spre deosebire de liderii de gen feminin și invers, precum și existența unei legături între genul liderilor și stilurile adoptate de aceștia.

## 2. Recenzia literaturii de specialitate

Leadershipul feminin a luat amploare în ultimul timp, iar pentru a înțelege mai bine acest fenomen au fost analizate următoarele concepte din perspectiva genului: evoluția femeilor în mediul de afaceri, situația actuală a leadershipului în organizații, cu accent pe competențe și abilități de succes în leadership și stilurile de conducere adoptate de către lideri.

### 2.1 Evoluția rolului femeilor în mediul de business

Pentru început, va fi explorată evoluția femeilor în organizații, punându-se accentul pe progresele și provocările în ceea ce privește accesul la poziții de conducere și dezvoltarea leadershipului feminin în organizații.

În urmă cu câteva decenii, femeile aveau acces extrem de limitat la poziții de conducere, întrucât majoritatea dintre ele erau deținute de bărbați. Astfel, putem spune că la acea vreme nu existau foarte mulți lideri de gen feminin. Însă, ce înseamnă mai exact să fii un lider? Înseamnă să fii un model pentru oamenii din jurul tău, să ai influență (Maxwell, 2002), scopul final fiind acela de a atinge obiectivele organizației (Ursachi, 2005). Înseamnă să ai capacitatea de a-i motiva și de a fi constant alături de ei, întrucât ești conștient de faptul că nu poți face totul de unul singur, iar componenta umană este cea mai importantă. Mai mult, să fii un lider înseamnă să fii ambițios, să ai curaj și o dorință constantă de a evolua. În plus, pentru a fi lider trebuie să fii deschis, un bun ascultător (Koestanbaum, 2006). Și, totuși, de ce femeile nu aveau acces la aceste poziții?

În urma recenziei literaturii de specialitate, am descoperit că există două tipuri de factori (Deputy, 2015), externi și interni, care au împiedicat femeile să ocupe funcții de conducere. În ceea ce privește factorii externi, se pare că principalele aspecte țin de atitudine, ambiție, succes, intenție, emoții privite din perspectiva oamenilor din jur. Pe lângă faptul că fac parte din categoria factorilor externi, restricțiile pe care societatea le-a impus de-a lungul timpului femeilor sunt internalizate chiar de ele. Fetele sunt crescute cu așteptări tradiționale privind rolurile de gen încă de la naștere și sunt antrenate să poarte aceste convingeri pe parcursul vieții (Radu & Năstase, 2011). O serie de variabile interne care sunt determinate de influența societății se manifestă prin nivelul scăzut al stimei de sine, slăbiciuni referitoare la modul în care comunică și prin menținerea unor idei învechite despre leadership (Deputy, 2015).

Mulți dintre acești factori continuă să persiste în viețile femeilor și în zilele noastre, mai ales atunci când ne referim la parcursul lor profesional. Totuși, un aspect îmbucurător este dat de faptul că nivelul și apariția acestora s-au diminuat semnificativ. Această evoluție a fost facilitată de schimbări în mentalitatea și percepția societății față de rolul femeilor în mediul de business (Porterfield & Kleiner, 2005). Se pune accent mai mare pe meritocrație (Billing & Alvesson, 1989), abilități și performanță, iar organizațiile recunosc tot mai mult importanța diversității și a incluziunii în leadership (Șilingienă & Stukaitė, 2013). Tocmai pentru că există această tendință ascendentă în rândul femeilor de a intra în mediul de business, a fost formulată prima ipoteză a acestei cercetări. Din moment ce femeile continuă să avanseze în poziții cu responsabilitate din ce în ce mai mare, cine le susține? Susțin angajații de gen feminin liderii de gen feminin?

**H1:** *Angajații de gen feminin preferă să aibă la conducere un lider de gen feminin în vreme ce angajații de gen masculin preferă să aibă la conducere un lider de gen masculin.*

În ciuda progreselor considerabile, încă există multe provocări de depășit privind egalitatea de gen în leadership. Barierele subtile ("glass ceiling") (Kiamba, 2009), precum stereotipurile de gen, continuă să influențeze procesele de recrutare, selecție, promovare și evaluare a performanței personalului (Profiroi & Nastacă, 2017), împiedicând uneori femeile să își atingă potențialul maxim în mediul de business. Pentru a asigura un progres continuu și o promovare a unei culturi organizaționale echitabile și incluzive, este esențial să se continue eforturile de conștientizare și promovare a egalității de gen în leadership.

## **2.2 Competențele și abilitățile unui lider de succes - o perspectivă de gen**

În continuare, va fi evidențiat leadershipul în organizații prin prisma genului. Mai exact, vor fi subliniate competențele și abilitățile specifice celor două genuri, masculin și feminin, identificând asemănările și deosebirile dintre acestea.

Leadershipul masculin este asociat adesea cu trăsături precum asertivitatea, luarea deciziilor într-un timp rapid și orientarea către rezultate. Liderii de gen masculin sunt văzuți ca fiind mai direcți în comunicarea cu oamenii din jurul lor și mai concentrați pe atingerea obiectivelor stabilite (Powell, 2012; Arnold & Loughlin, 2013). Aceștia preiau rolul de lider, bazându-se pe atributele personale: curaj, încredere în sine (Șilingiené & Stukaitė, 2013). Din cealaltă perspectivă, leadershipul feminin tinde să se axeze pe competențe și abilități ce țin de soft management. Este adesea asociat cu trăsături precum empatia, comunicarea eficientă, încredere în sine și abilități de public speaking. Mai mult, ele preiau rolul de lider prin imaginea pe care și-o creează (Șilingiené & Stukaitė, 2013).

Unele studii (Ibarra & Obodaru, 2009; Zenger & Folkman, 2019) care au analizat cele două genuri în leadership prin intermediul mai multor competențe și abilități deținute de un lider, precum: viziune, inteligență emoțională, influență și motivare, tenacitate, oferirea recompenselor și a feedback-ului, preluarea inițiativei, lucrul în echipă, orientarea spre rezultate, arată că există diferențe semnificative între cele două, conducând detașat liderii de gen feminin la toate competențele și abilitățile, cu excepția uneia. Cea care prezintă dificultate în rândul femeilor este viziunea strategică. Dimpotrivă, alte studii (Ciolac, 2013) susțin că nu există diferențe semnificative între leadershipul feminin și cel masculin atunci când vorbim de competențe, ci doar la trăsăturile ce țin de personalitate precum empatia sau capacitatea de a-i motiva pe cei din jur.

Având în vedere competențele și abilitățile menționate anterior, au fost formulate următoarele două ipoteze ale acestei cercetări. Dacă unii autori susțin că femeile dețin în mai mare măsură anumite competențe și abilități spre deosebire de bărbați și invers, ne dorim să aflăm dacă angajații aleg acești lideri prin prisma acestora.

**H2:** *Angajații care au la conducere lideri de gen masculin îi preferă pe aceștia pentru că dau dovadă de profesionalism, au viziune strategică, sunt eficienți și disciplinați, iar angajații care au la conducere lideri de gen feminin îi preferă pe aceștia pentru că sunt empatici, optimiști, au carismă și o inteligență emoțională bine dezvoltată.*

**H3:** *Angajații care au la conducere lideri de gen masculin îi preferă pe aceștia pentru că iau decizii rapide, își asumă riscuri, preiau inițiativa și se adaptează repede, iar angajații care au la conducere lideri de gen feminin îi preferă pe aceștia pentru că sunt creativi, comunică eficient, încurajează lucrul în echipă și au capacitatea de a-i motiva pe cei din jur.*

Cu toate acestea, este important de subliniat faptul că aceste preconcepții nu sunt universal valabile. Fiecare persoană poate avea trăsături de leadership care nu se încadrează strict în tiparele de gen. Mai mult, trebuie să recunoaștem că nu există liderul perfect, iar femeile nu ar trebui comparate cu bărbații când vine vorba de leadership. Deși încă există trăsături de leadership asociate în mod tradițional cu genul, este important să acceptăm existența acestor prejudecăți și să

admitem că fiecare persoană poate aduce o contribuție valoroasă organizației, indiferent de gen (Baker, 2014).

### *2.3 Sub lumina diversității: stiluri de leadership eficiente*

Așa cum am putut observa anterior, leadershipul feminin este diferit de cel masculin atunci când ne referim la competențe și abilități specifice unui lider. Fenomenul de leadership feminin a luat amploare în ultimele decenii, femeile începând să ocupe poziții de conducere din ce în ce mai mult. Cu toate acestea, următoarele întrebări care se pun sunt: Există totuși o rețetă a succesului? Sunt femeile mai de succes decât bărbații atunci când vorbim de conducerea cu stil a unei organizații?

Pentru a putea răspunde la aceste întrebări, mai întâi trebuie să definim succesul în cadrul unei organizații, cu accent pe succesul atunci când ești la conducerea acesteia. Succesul de cele mai multe ori este reflectat în cifre, iar în acest caz ne referim la performanța organizației și la nivelul de motivare al angajaților (Beltran, 2019; Fiaz et al., 2017).

Când discutăm despre stilul de leadership, ne referim la modul în care oamenii sunt dirijați, motivați și antrenați de către persoana aflată la conducere, cu scopul de a atinge obiectivele organizației (Al Khajeh, 2018). În ceea ce privește stilul de leadership masculin, constatăm că bărbații se impun prin prezența lor, prin felul în care vorbesc și se prezintă. Aceștia își doresc să dețină controlul și să supravegheze îndeaproape întreaga activitate pentru a se asigura că totul va ieși cum trebuie în final tocmai pentru că sunt atât de concentrați spre atingerea obiectivelor organizației. Astfel, literatura de specialitate ne arată că liderii de gen masculin adoptă un stil de leadership autoritar (Bass, 2000; Saseanu, Toma & Marinescu, 2014). Mai mult, pentru că rezultatele contează atât de mult pentru aceștia, modul în care îi răsplătesc pe angajații lor este pe măsură. Întrucât un lider nu adoptă un singur stil de leadership, ci se pliază mai degrabă pe contextul în care se află, liderii de gen masculin au, de asemenea, un stil de tip tranzacțional (Bass, 2000).

La polul opus se situează leadershipul feminin. Femeile se concentrează pe interacțiunea dintre acestea și angajații lor, pe motivarea și susținerea acestora, pe dezvoltarea lor profesională, respectiv pe. Liderii de gen feminin sunt deseori percepuți ca fiind mai orientați spre o abordare democratică și participativă în luarea deciziilor, implicându-și echipa în procesul decizional și promovând un climat de lucru cooperativ (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014). Acestea sunt de cele mai multe ori mai receptive la nevoile și opiniile membrilor echipei, fiind capabile să creeze un mediu de lucru incluziv și să promoveze un echilibru între viața profesională și cea personală (Bass, 2000; Saseanu, Toma & Marinescu, 2014). De asemenea, întrucât se axează pe dezvoltarea continuă a angajaților, pe rezolvarea problemelor personale și profesionale ale acestora, precum și pe dorința de a crește organizația, aspirând întotdeauna la lucruri mărețe, putem spune că liderii de gen feminin combină adesea stilul democratic cu cel transformațional (Bass, 2000; Porterfield & Kleiner, 2005). Unele studii susțin că femeile în poziții de conducere asigură performanța organizației și de aceea este foarte importantă egalitatea de șanse, diversitatea și incluziunea atunci când e vorba despre posibilitatea de a promova (Beltran, 2019).

Important de menționat este că există și studii care susțin că nu există o diferență de gen în ceea ce privește stilurile de leadership tranzacțional și transformațional, întrucât atât femeile, cât și bărbații optează pentru ele în egală măsură (Ciolac, 2012). Însă, pentru că în leadership cel mai important aspect este componenta umană, cea mai bună cale de a afla dacă un lider este de succes sau nu este să-i întrebăm pe angajații acestuia/acesteia și tocmai pentru că literatura ne oferă studii pentru ambele variante, că există diferențe între liderii de gen feminin și cei de gen masculin referitoare la stilurile de leadership adoptate de către aceștia sau nu, am vrut să aflăm de ce parte va fi prezenta lucrare. Astfel, a fost formulată ultima ipoteză a acestei cercetări.

**H4:** *Unii angajați preferă liderii de gen masculin, pentru că aceștia adoptă un stil de leadership autoritar și tranzacțional în vreme ce unii angajați preferă liderii de gen feminin, pentru că acestea adoptă un stil de leadership democratic și transformațional.*

### 3. Metodologia cercetării

Conform informațiilor din capitolul precedent, se constată faptul că există o legătură între competențele și abilitățile deținute de lideri, stilurile de leadership adoptate de către aceștia și genul lor. Astfel, prin intermediul acestei cercetări, vor fi evidențiate aceste aspecte din perspectiva angajaților. Mai exact, se va putea observa modul în care aceștia își privesc liderii, care sunt cele mai importante competențe și abilități ale unui lider, stilurile de leadership adoptate de liderii lor, precum și măsura în care aceștia le dețin.

În acest sens, a fost realizată o anchetă pe bază de chestionar autoadministrat. Acesta a transmis spre completare către persoanele care sunt angajate în prezent, având vârsta minimă de 18 ani. Chestionarul a fost aplicat în perioada 14 Martie - 21 Aprilie 2024. Chestionarul este alcătuit din 20 de întrebări cu variante prestabilite de răspuns. Mai mult, acesta este împărțit în patru secțiuni, după cum urmează: acordul de participare în cadrul acestei cercetări; grupul țintă, acesta fiind reprezentat de persoane care sunt angajate în momentul colectării răspunsurilor; datele demografice ale respondenților; respectiv identificarea factorilor-cheie de succes în leadershipul feminin. A rezultat un eșantion de 271 de respondenți, iar în cadrul unei analize preliminare au fost eliminați 16 respondenți care nu sunt angajați. Chestionarul a fost realizat cu ajutorul Google Forms, iar respondenții l-au putut accesa prin intermediul adresei web: <https://forms.gle/rwJszYNgsG3E4dFE6>. Dintre cele 255 de răspunsuri, 53,9% sunt de la femei și 46,1% de la bărbați, aproximativ jumătate dintre aceștia fiind cu vârste cuprinse între 18 și 24 de ani, care au studii superioare, având finalizat ciclul de licență.

De asemenea, în cadrul acestei cercetări s-au avut în vedere câte zece competențe și abilități ale unui lider de succes, respectiv câte patru trăsături specifice principalelor stiluri de leadership (democratic, autoritar, laissez-faire, tranzacțional, transformațional, servant) ale căror rezultate vor fi prezentate în capitolul următor. Scalele competențelor și abilităților (Ciolac, 2013; Șilingienă & Stukaitė, 2013), precum și ale stilurilor de leadership adoptate (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Fiaz et al., 2017; Kumar, 2018) au fost elaborate cu ajutorul unor cercetări anterioare realizate pe aceste teme. Mai mult, a fost analizată și consistența acestor scale cu scopul de a evalua adecvarea acestora pentru analizele ulterioare (Tabelul 1).

Tabelul 1

Consistența scalelor utilizate în cadrul cercetării

Variabile	Itemi	Medie	Deviație standard	Cronbach Alpha
Competențe lider	10	4,14	0,566	0,842
Abilități lider	10	4,06	0,644	0,876
Stil democratic	4	3,76	0,911	0,926
Stil autoritar	4	3,79	0,979	0,916
Stil laissez-faire	4	3,11	1,155	0,934
Stil tranzacțional	4	3,42	0,946	0,871
Stil transformațional	4	3,24	1,131	0,948
Stil servant	4	3,15	1,165	0,955

Sursa: concepție proprie

În tabelul de mai sus au fost calculați coeficienții Cronbach Alpha pentru a evalua consistența internă a scalelor referitoare la competențele, abilitățile și stilurile de leadership adoptate de un lider. Valoarea acestora este mai mare de 0,7, ceea ce înseamnă că scalele au fost realizate corespunzător (Taber, 2018).

Metodele de analiză a datelor sunt reprezentate de testul chi-square, care a fost aplicat pentru a evidenția dacă există o legătură între genul angajaților și genul liderului pe care aceștia îl preferă, respectiv un alt test pentru a arăta legătura dintre genul liderilor actuali și măsura în care aceștia dețin competențe și abilități de leadership, precum și stilurile de leadership pe care le adoptă. Pentru a vedea dacă variabilele menționate anterior îndeplinesc sau nu criteriile pentru efectuarea testelor parametrice, au fost aplicate testele Kolmogorov-Smirnov și Shapiro-Wilk (Tabelul 2).



Variabile	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Competențe lider	0,081	255	0,000	0,914	255	0,000
Abilități lider	0,109	255	0,000	0,918	255	0,000
Stil democratic	0,105	255	0,000	0,954	255	0,000
Stil autoritar	0,156	255	0,000	0,929	255	0,000
Stil laissez-faire	0,108	255	0,000	0,953	255	0,000
Stil tranzacțional	0,104	255	0,000	0,973	255	0,000
Stil transformațional	0,101	255	0,000	0,962	255	0,000
Stil serviant	0,099	255	0,000	0,951	255	0,000

Notă: df - grade de libertate

Sursa: concepție proprie

Conform datelor din tabel, testele Kolmogorov-Smirnov și Shapiro-Wilk sunt semnificative statistic ( $p < 0,001$ ), ceea ce denotă o îndepărtare de la distribuția normală a datelor. Astfel, cel de-al doilea test utilizat în cadrul acestei cercetări este testul Mann-Whitney. Acesta este echivalentul neparametric al testului T pentru eșantioane independente, fiind folosit atunci când variabilele nu corespund criteriilor pentru efectuarea testelor parametrice, așa cum s-a întâmplat și în cazul de față. În acest sens, pentru compararea celor două grupuri, nu se va lua în considerare media acestora, ci mediana (McKnight & Najab, 2010).

#### 4. Analiza rezultatelor

În continuare, vor fi prezentate rezultatele acestei cercetări. Prelucrarea și analiza datelor a fost realizată cu ajutorul programului SPSS 29 (Statistical Package for Social Sciences).

Prima ipoteză face referire la legătura dintre genul angajaților și preferința acestora pentru genul liderului ideal. Analiza acesteia a fost realizată prin aplicarea testului chi-square, iar rezultatele sunt prezentate în Tabelul 3.

Tabelul 3

Criteriu		Lider ideal				Testul chi-square		Coeficientul Phi	
		Masculin (M)		Feminin (F)		$\chi^2$	p	$\phi$	p
		N	%	N	%				
Angajați	Masculin (M)	100	39,2	22	8,6	92,140	0,000	0,601	0,000
	Feminin (F)	29	11,4	104	40,8				

Notă: N - numărul de cazuri, p - probabilitatea statistică

Sursa: concepție proprie

Conform tabelului de mai sus, putem observa că există o legătură semnificativă de intensitate ridicată între genul angajaților și genul liderului ideal pentru aceștia ( $\chi^2_{(1)} = 92,140$ ;  $p < 0,001$ ;  $\phi_c = 0,601$ ;  $p < 0,001$ ). Altfel spus, angajații de gen feminin preferă să aibă la conducere mai degrabă o femeie, iar angajații de gen masculin preferă să aibă ca lider mai degrabă un bărbat. Acesta este un aspect îmbucurător având în vedere tendința ascendentă a femeilor de a ocupa o funcție de conducere, deoarece înseamnă că femeile sprijină femeile, iar în acest ritm vor continua să intre în mediul de business și să aspire către obiective mărețe din ce în ce mai multe femei.

A doua ipoteză face referire la legătura dintre genul liderilor actuali ai respondenților și măsura în care aceștia dețin competențele unui lider de succes. Analiza ipotezei a fost efectuată prin folosirea testului Mann-Whitney, iar rezultatele sunt ilustrate în Tabelul 4.

Legătura dintre genul liderilor actuali și competențele unui lider de succes

Criteria		Media rangurilor	Suma rangurilor	Mann-Whitney U	Z	Asymptotic
Competențe	Masculin	114,36	17040,00	5865,000	-3,509	0,000
	Feminin	147,17	15600,00			
Profesionalism	Masculin	149,57	22285,50	4683,500	-6,492	0,000
	Feminin	97,68	10354,50			
Viziune strategică	Masculin	153,65	22894,00	4075,000	-7,143	0,000
	Feminin	91,94	9746,00			
Disciplină	Masculin	152,38	22705,00	4264,000	-6,792	0,000
	Feminin	93,73	9935,00			
Ambiție	Masculin	125,87	18754,00	7579,000	-0,594	0,552
	Feminin	131,00	13886,00			
Empatie	Masculin	102,47	15268,00	4093,000	-6,906	0,000
	Feminin	163,89	17372,00			
Optimism	Masculin	100,63	14993,50	3818,500	-7,416	0,000
	Feminin	166,48	17646,50			
Etică	Masculin	127,36	18976,00	7801,000	-0,187	0,851
	Feminin	128,91	13664,00			
Carismă	Masculin	101,05	15057,00	3882,000	-7,297	0,000
	Feminin	165,88	17583,00			
Eficiență	Masculin	109,00	16241,00	5066,000	-5,208	0,000
	Feminin	154,71	16399,00			
Inteligență emoțională	Masculin	104,43	15560,50	4385,500	-6,423	0,000
	Feminin	161,13	17079,50			

Sursa: concepție proprie

Pe baza rezultatelor testului Mann-Whitney evidențiate în Tabelul 4, se poate sublinia faptul că, la nivel general, în ceea ce privește competențele pe care liderii respondenților le dețin văzute din perspectiva lor, există diferențe semnificative statistic ( $U = 5865,000$ ;  $p < 0,05$ ). Astfel, analizând aceste diferențe, putem constata că liderii de gen feminin dețin în mai mare măsură competențele unui lider de succes față de liderii de gen masculin din punctul de vedere al angajaților acestora (Media rangurilor = 147,17; Media rangurilor = 114,36). Astfel, se pare că percepția respondenților corespunde cu rezultatele din literatura de specialitate (Ibarra & Obodaru, 2009; Silingiené & Stukaitė, 2013; Zenger & Folkman, 2019). Mai mult, toate diferențele dintre cele două categorii sunt semnificative statistic, mai puțin cele referitoare la etică și ambiție ( $p > 0,05$ ). Altfel spus, liderii de gen masculin dau dovadă de mai mult profesionalism (Media rangurilor = 149,57; Media rangurilor = 97,68), sunt mai disciplinați (Media rangurilor = 152,38; Media rangurilor = 93,73) și au o viziune strategică mai bună (Media rangurilor = 153,65; Media rangurilor = 91,94), în vreme ce liderii de gen feminin sunt mai empatici (Media rangurilor = 163,89; Media rangurilor = 102,47), optimiști (Media rangurilor = 166,48; Media rangurilor = 100,63), carismatici (Media rangurilor = 165,88; Media rangurilor = 101,05) și o inteligență emoțională mai dezvoltată (Media rangurilor = 161,13; Media rangurilor = 104,43). Cu toate acestea, femeile sunt mai eficiente decât bărbații atunci când sunt la conducere din perspectiva angajaților (Media rangurilor = 154,71; Media rangurilor = 109,00).

Următoarea ipoteză face trimitere la legătura dintre genul liderilor actuali ai respondenților și gradul în care aceștia dețin abilitățile unui lider de succes. Analiza ipotezei a fost realizată prin aplicarea testului Mann-Whitney, iar rezultatele sunt subliniate în Tabelul 5.

Tabelul 5

## Legătura dintre genul liderilor actuali și abilitățile unui lider de succes

Criteriau		Media rangurilor	Suma rangurilor	Mann-Whitney U	Z	Asymptotic
Abilități	Masculin	113,19	16865,00	5690,000	-3,811	0,000
	Feminin	148,82	15775,00			
Comunicare eficientă	Masculin	110,43	16453,50	5278,500	-4,923	0,000
	Feminin	152,70	16186,50			
Creativitate	Masculin	103,12	15364,50	4189,500	-6,721	0,000
	Feminin	162,98	17275,50			
Lucru în echipă	Masculin	104,65	15593,00	4418,000	-6,313	0,000
	Feminin	160,82	17047,00			
Motivație	Masculin	106,63	15888,00	4713,000	-5,761	0,000
	Feminin	158,04	16752,00			
Adaptabilitate	Masculin	115,75	17247,00	6072,000	-3,326	0,001
	Feminin	145,22	15393,00			
Luare decizii	Masculin	144,83	21579,50	5389,500	-4,673	0,000
	Feminin	104,34	11060,50			
Delegare sarcini	Masculin	139,80	20830,00	6139,000	-3,225	0,001
	Feminin	111,42	11810,00			
Asumare risc	Masculin	146,60	21844,00	5125,000	-5,123	0,000
	Feminin	101,85	10796,00			
Preluare inițiativă	Masculin	141,29	21052,00	5917,000	-3,683	0,000
	Feminin	109,32	11588,00			
Minuțiozitate	Masculin	98,95	14743,00	3568,000	-7,873	0,000
	Feminin	168,84	17897,00			

Sursa: concepție proprie

La nivel general, în ceea ce privește abilitățile pe care liderii respondenților le dețin, văzute din perspectiva angajaților, există diferențe semnificative statistic ( $U = 5690,000$ ;  $p < 0,001$ ). Așadar, prin analiza acestor diferențe, putem observa că liderii de gen feminin dețin în mai mare măsură abilitățile unui lider de succes față de liderii de gen masculin (Media rangurilor = 148,82; Media rangurilor = 113,19). În ceea ce privește abilitățile, se pare că și de această dată se confirmă unele studii (Ibarra & Obodaru, 2009; Șilingiené & Stukaitė, 2013; Zenger & Folkman, 2019), întrucât liderii de gen masculin iau decizii rapide (Media rangurilor = 144,83; Media rangurilor = 104,34), își asumă mai multe riscuri (Media rangurilor = 146,60; Media rangurilor = 101,85) și au inițiativă (Media rangurilor = 141,29; Media rangurilor = 109,32), în vreme ce liderii de gen feminin sunt mai creativi (Media rangurilor = 162,98; Media rangurilor = 103,12), încurajează lucrul în echipă (Media rangurilor = 160,82; Media rangurilor = 104,65), sunt foarte atenți la detalii (Media rangurilor = 168,84; Media rangurilor = 98,95) și comunică eficient cu angajații lor (Media rangurilor = 152,70; Media rangurilor = 110,43).

Ultima ipoteză se referă la legătura dintre genul liderilor actuali ai respondenților și stilurile de leadership adoptate. Analiza acestei ipoteze a fost realizată prin intermediul testului Mann-Whitney, iar rezultatele sunt prezentate în Tabelul 6.

Tabelul 6

## Legătura dintre genul liderilor actuali și stilurile de leadership adoptate

Criteriau		Media rangurilor	Suma rangurilor	Mann-Whitney U	Z	Asymptotic
Stil democratic	Masculin	104,40	15555,50	4380,500	-6,087	0,000
	Feminin	161,17	17084,50			
Stil autoritar	Masculin	154,33	22995,00	3974,000	-6,790	0,000
	Feminin	90,99	9645,00			
Stil laissez-faire	Masculin	154,40	23005,00	3964,000	-6,794	0,000
	Feminin	90,90	9635,00			
Stil tranzacțional	Masculin	121,07	18040,00	6865,000	-1,785	0,074
	Feminin	137,74	14600,00			



Criteriu		Media rangurilor	Suma rangurilor	Mann-Whitney U	Z	Asymptotic
Stil transformațional	Masculin	107,30	15988,00	4813,000	-5,328	0,000
	Feminin	157,09	16652,00			
Stil servant	Masculin	102,68	15299,50	4124,500	-6,519	0,000
	Feminin	163,59	17340,50			

*Sursa: concepție proprie*

În ceea ce privește stilul de leadership adoptat prin prisma genului, se pare că există diferențe semnificative statistic pentru stilurile analizate din perspectiva angajaților, mai puțin cel tranzacțional ( $p > 0,05$ ). Liderii de gen masculin combină stilul autoritar (Media rangurilor = 154,33; Media rangurilor = 90,99) cu cel laissez-faire (Media rangurilor = 154,40; Media rangurilor = 90,90), axându-se pe rezultate, iar liderii de gen feminin se concentrează pe oameni, oscilând între stilurile democratic (Media rangurilor = 161,17; Media rangurilor = 104,40), transformațional (Media rangurilor = 157,09; Media rangurilor = 107,30) și servant (Media rangurilor = 163,59; Media rangurilor = 102,68).

## 5. Discuții

Se poate remarca faptul că leadershipul feminin se află pe o tendință ascendentă, iar aspectele abordate în cadrul acestei lucrări sunt cele referitoare la calitățile, abilitățile și stilurile de leadership adoptate de către lideri, observate și apreciate de către angajații acestora. O astfel de perspectivă redă atmosfera de la locul de muncă, dinamica relației angajat-lider, precum și imaginea de ansamblu a unui lider de succes.

Dacă discutăm despre competențele și abilitățile unui lider în sens general, se pare că femeile le dețin în mai mare măsură spre deosebire de bărbați. Dacă privim mai atent, constatăm faptul că există o legătură între genul liderului și competențele și abilitățile pe care le deține. Conform studiilor lui Powell (2012), Arnold și Loughlin (2013) și Șilingiené și Stukaitė (2013), liderii de gen masculin sunt orientați spre rezultate, iar liderii de gen feminin sunt orientați spre oameni. Mai exact, bărbații sunt mai direcți și se axează pe realizarea obiectivelor stabilite, în vreme ce femeile sunt foarte empaticе, comunică eficient cu angajații și îi motivează. Conform rezultatelor acestei cercetări, remarcăm diferențe semnificative între competențele și abilitățile deținute de liderii de gen feminin și masculin, mai puțin atunci când discutăm de etică și ambiție. Bărbații sunt profesioniști, disciplinați au o viziune strategică foarte bună, iau decizii, își asumă riscuri și au mai multă inițiativă, în vreme ce femeile sunt empaticе, optimiste, creative, atente la detalii, comunică eficient, încurajează lucrul în echipă și au o inteligență emoțională ridicată. Cu toate acestea, indiferent de gen, liderii respondenților se pare că sunt corecți și foarte hotărâți în ceea ce privește traseul lor profesional.

Când vorbim despre stilurile de leadership adoptate, important de menționat este că nu există un anumit stil ideal și nici o anumită rețetă a succesului. Stilul adoptat diferă în funcție de mai multe aspecte. Totuși, se remarcă diferențe semnificative între stilurile de conducere ale liderilor în funcție de gen. Liderii de gen feminin preferă să adopte stiluri democratice, transformaționale sau de tip servant, iar liderii de gen masculin adoptă mai degrabă stiluri autoritare sau laissez-faire. Altfel spus, femeile se preocupă mai mult de starea angajaților și modul în care aceștia lucrează, în vreme ce bărbații se concentrează pe obținerea rezultatelor, spunând clar de la început ce vor, iar apoi intervin doar dacă este cazul. Cu toate acestea, indiferent de gen, liderii știu să își răsplătească angajații atunci când își îndeplinesc sarcinile.

Această lucrare vine în completarea unor studii anterioare care susțin că bărbații sunt orientați spre rezultate, fiind autoritari, buni profesioniști cu o viziune strategică bine conturată, impunând ordine și disciplină în rândul angajaților (Bass, 2000; Powell, 2012; Arnold & Loughlin, 2013; Saseanu, Toma & Marinescu, 2014), în vreme ce femeile sunt orientate spre oameni, aplicând stiluri democratice și transformaționale, fiind empaticе, ambițioase, având capacitatea de a-i motiva pe cei din jur, de a comunica eficient cu ei, încurajând mai degrabă lucrul în echipă

decât cel individual (Bass, 2000; Porterfield & Kleiner, 2005; Šilingienė & Stukaitė, 2013; Saseanu, Toma & Marinescu, 2014). Mai mult, această lucrare contribuie la conturarea imaginii leadership-ului feminin pentru literatura de specialitate. De asemenea, rezultatele acestei cercetări susțin evoluția femeilor în poziții de conducere, arătând chiar susținerea pe care acestea o au din partea angajaților, mai ales cei de gen feminin. Deși liderul ideal nu are un anumit gen, putem observa că există diferențe semnificative atunci când ne referim la deținerea anumitor competențe, abilități sau aplicarea anumitor stiluri de leadership. De aceea, este important de studiat modul în care conduc liderii în funcție de gen. În acest mod putem descoperi cine se pricepe mai bine și la ce anume, exact ca în cazul acestei lucrări, cu scopul de a încuraja și adopta o conducere bazată pe diversitate și egalitate de șanse.

Această lucrare contribuie la conturarea imaginii leadership-ului feminin, aducând numeroase explicații privind competențele, abilitățile și stilul de leadership adoptat de către un lider prin prisma genului.

## 6. Concluzii

Trăim într-o societate aflată în continuă schimbare, cu provocări ce se ivesc la tot pasul. În ultimele decenii s-au putut observa schimbări în ceea ce privește conducerea organizațiilor. Leadershipul feminin a devenit un fenomen din ce în ce mai discutat și analizat de specialiști. Femeile au căpătat mai mult curaj și au început să intre în mediul de business și să ocupe funcții de conducere din ce în ce mai mult. Unii autori susțin că modul de conducere al femeilor este mai eficient decât cel al bărbaților, în vreme ce unii autori spun că nu există diferențe semnificative în acest sens. Astfel, această lucrare a vrut să vadă dacă într-adevăr există vreo diferență sau nu între cele două genuri, însă mai mult, a vrut să evedențieze și care sunt pașii către succes în leadership și ce categorie reușește să facă asta mai bine: femeile sau bărbații? Prin urmare, prezenta lucrare a avut scopul de a identifica și analiza factorii de succes, ilustrând o imagine mai clară asupra leadership-ului în organizații, aplicând criteriul genului. Factorii de succes au fost prezentați și analizați sub forma competențelor și abilităților de succes ale liderilor, precum și a stilurilor de leadership adoptate de către aceștia. În acest sens, a fost realizată o cercetare care s-a adresat persoanelor angajate cu vârsta minimă de 18 ani, rezultând un eșantion de 255 de respondenți.

Rezultatele cercetării indică faptul că există diferențe semnificative între femei și bărbați atunci când vine vorba de conducerea unei organizații. Se pare că liderii de gen feminin dețin în mai mare măsură competențele și abilitățile necesare pentru a avea performanță și pentru a motiva corespunzător angajații. De asemenea, stilurile de leadership adoptate de către femei sunt considerate a fi mai eficiente de către angajați. Se poate observa așadar că există o legătură strânsă între genul liderului și anumiți factori-cheie în leadership. Un aspect interesant este dat de faptul că femeile aflate în poziții de execuție susțin femeile în poziții de conducere, ceea ce înseamnă că leadershipul feminin va continua să aibă o tendință ascendentă.

Limitele cercetării sunt date de mărimea redusă a eșantionului și perioada scurtă de colectare a răspunsurilor. Astfel, pentru cercetările următoare ar trebui să crească numărul respondenților și să fie prelungită perioada de administrare a chestionarului, pentru a avea rezultate cât mai aproape de situația reală din mediul de business. De asemenea, ar trebui analizată și perspectiva liderilor asupra acestor factori de succes, pentru a putea contura o imagine amplă și corectă a situației leadershipului din organizații din perspectiva genului.

## Bibliografie

1. Al Khajeh, E.H., 2018. Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), pp. 1-10. Doi:10.5171/2018.687849.
2. Arnold, K.A., & Loughlin, C., 2013. Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), pp. 67-84. Doi:10.1108/01437731311289974.

3. Baker, C., 2014. Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), pp. 332-337.
4. Bass, B.M., 2000. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7 (3), pp. 18-40.
5. Beltran, A., 2019. Female leadership and firm performance. *Prague Economic Papers*, 28(3), pp. 363-377.
6. Billing, Y.D., & Alvesson, M., 1989. Four ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 5(1), pp. 63-80. Doi:10.1016/0956-5221(89)90006-7.
7. Ciolac, M., 2012. Gender differences in the leadership styles. *Educația Plus*, 8(2), pp. 278-290.
8. Ciolac, M., 2013. Male and female leadership—similarities and differences. *Network Intelligence Studies*, 1(02), pp. 37-46.
9. Deputy, O.M., 2015. The evolution of women in business and female leadership in the business environment. *Senior Honors*.
10. Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L., 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), pp. 569-591.
11. Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A., 2017. Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), pp. 143-156.
12. Ibarra, H., & Obodaru, O., 2009. Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1), pp. 62-70.
13. Kiamba, J.M., 2009. Women and leadership positions: Social and cultural barriers to success. *Wagadu Journal of International Women's Studies*, 6(1), pp. 7-26.
14. Koestanbaum, P., 2006. *Liderul - fața ascunsă a excelenței*. Ed. Curtea Veche.
15. Kumar, S., 2018. Servant Leadership: A Review of Literature, *Online Journal of Workforce Education and Development*, 4(2), pp. 1-8.
16. Maxwell, J.C., 2002. *Cele 21 de legi supreme ale liderului*. Ed. Amaltea.
17. McKnight, P.E., & Najab, J., 2010. Mann-Whitney U Test. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. Doi:10.1002/9780470479216.
18. Porterfield, J., & Kleiner, B.H., 2005. A new era: Women and leadership. *Equal opportunities international*, 24(5/6), pp. 49-56. Doi:10.1108/02610150510788150.
19. Powell, G.N., 2012. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), pp. 119-141. Doi:10.1108/17542411211214167.
20. Profiroiu, C.M., & Nastacă, C.C., 2017. The Role Of Female Leaders In Change Management Of Public Organizations. In *Proceedings of Administration and Public Management International Conference*, 13(1), pp. 4-18.
21. Radu, C., & Năstase, M., 2011. Leadership and gender differentiation. *Review of International Comparative Management*, 12(3), pp. 455-460.
22. Saseanu, A.S., Toma, S. G., & Marinescu, P., 2014. Feminine leadership and organisational culture. *Manager*, 19, pp. 144-150.
23. Šilingienė, V., & Stukaitė, D., 2013. Differences of Female and Male Leadership in the Context of Leadership Competence. In *Proceedings of the 5th International Conference Changes in Social and Business environment*, pp. 170-177.
24. Taber, K.S., 2018. The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48, pp. 1273-1296. Doi:10.1007/s11165-016-9602-2.
25. Ursachi, I., 2005. *Management*, 2nd edition, Ed. ASE.
26. Zenger, J., & Folkman, J., 2019. Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*, 92(10), pp. 86-93.