

## O investigație meta-analitică preliminară a legăturii dintre stilul de leadership transformațional și performanța subordonaților evaluată subiectiv de către supervizori

Petra Conți, Daniela Miriuță, Tania Milivoievici, Daniela Nechita, Ioana Nemeti  
*West University of Timisoara, Romania*

In this meta-analysis we include preliminary data from 14 independent studies that focused on the relationship between transformational leadership style and the work performance as measured by supervisors' ratings. Data from 5947 individuals was collected and the results show a positive and homogenous relationship between this particular type of leadership and the employees' performance as measured by their direct supervisors.

Keywords: meta-analysis, leadership, job performance, transformational leadership, criterion,

Address of correspondence: Daniela Nechita (Moza), Address : West University of Timisoara, Centre for Psychological Studies and Research, 1 Paris St, 300003 Timisoara, Romania, E-mail: dana.moza@yahoo.com

Impactul stilurilor de leadership asupra performanței organizaționale a suscitat un interes deosebit în rândul cercetătorilor din domeniul organizațional, în ultimele patru decenii (Jing și Avery, 2008). Un motiv important pentru acest interes este reprezentat de credința, larg răspândită, că leadership-ul poate influența performanța organizațiilor (Rowe și al., 2005). Stilul de leadership este considerat de unii cercetători ca având un rol semnificativ în atingerea obiectivelor organizaționale și în obținerea performanței în rândul subordonaților (Judge și Piccolo, 2004; Keller, 2006; Hawkins și Dulewicz, 2009). În ultimii 20 de ani, teoria leadershipului transformațional este una dintre cele mai frecvent întâlnite abordări în studiile care vizau eficiența leadershipului (Piccolo și Colquitt, 2006). Aserțiunile de bază ale acestei teorii subliniază faptul că liderii transformaționali sunt capabili să provoace progresul subordonaților spre un nivel superior de gândire, să determine o transformare pozitivă la nivelul atitudinilor și convingerilor acestora și, în plus, prin apelul la idealurile și valorile lor, să le câștige implicarea și angajamentul față de o viziune bine articulată, care țintește succesul organizației (Boga, Ensari, 2009). Rezultatele cercetărilor arată că liderul transformațional poate determina subordonații să depășească nivelul așteptat de performanță și obține, prin stilul său de conducere, niveluri ridicate ale satisfacției subordonaților și angajamentului acestora față de grup sau organizație (Boerner și al., 2007; Yukl, 1999).

Relația dintre leadership-ul transformațional și performanța a fost investigată în foarte multe studii, care au vizat o varietate de domenii și situații, măsurând performanța atât la nivel individual cât și la nivel de echipă sau grup. Majoritatea rezultatelor acestor cercetări arată că există o corelație pozitivă între

variabilele mai sus menționate. Există însă câteva critici însemnate la adresa studiilor amintite, vizând, în principal, măsurarea performanței. Principalele aspecte subliniate de autorii acestor critici se referă la caracterul multidimensional al performanței, operaționalizarea ei și modalitățile de măsurare a performanței care au fost folosite în cadrul studiilor (Jing și Avery, 2008; Arvey și Murphy, 1998; Waldman și al., 1987).

### Considerații teoretice privind măsurarea performanței

Bass și Riggio (2005) descriu două tipuri de abordări în studiul relației dintre leadership și performanță. O primă abordare se concentrează pe lider, subliniind acele calități și comportamente ale liderului care îl ajută să conducă eficient. Cea de-a doua abordare pune accentul pe rezultatele subordonaților, ale echipei sau grupului, unității sau organizației. Evaluarea performanței, în cazul acestei din urmă abordări, se face folosind atât măsurători subiective cât și obiective. Bommer și al. (1995) au definit măsurile obiective ca măsurători directe a rezultatelor și comportamentelor cuantificabile, iar măsurile subiective ca evaluări ale performanței angajaților realizate de către supervizori, colegi sau auto-evaluări.

Hoogh și al. (2004) a criticat alegerea modalităților de măsurare a performanței în cele mai multe dintre cercetările privind relația dintre leadership și performanță, pentru perspectiva lor limitată și concentrarea pe numai câteva măsurători subiective ale performanței. Donaldson și Grant-Vallone (2002) arată că, în timp ce meritele măsurilor obiective ale performanței au fost larg acceptate de către cercetători, măsurile subiective au fost contestate pe baza susceptibilității lor crescute de a genera erori de

măsurare. Totuși, Bommer și al. (1994) subliniază că rezultatele cercetărilor nu arată că măsurile obiective ar fi superioare celor subiective în ceea ce privește acuratețea sau apropierea de performanța reală. Dacă măsurile subiective sunt contestate există suficiente limite și în dreptul măsurilor obiective. Autorii menționați anterior susțin că alegerea modalităților obiective sau subiective de măsurare a performanței ar trebui să fie făcută de către cercetători în urma cântăririi atente a avantajelor și dezavantajelor fiecărei variante, în funcție de situație (specificul organizației, tipurile de sarcini ale angajaților etc.). Rezultatele cercetărilor vin în sprijinul acestei afirmații. Bommer și al. (1995) au realizat o metaanaliză a studiilor care conțineau ambele tipuri de măsurători ale performanței angajaților. Concluzia la care aceștia au ajuns a fost aceea că măsurile obiective și subiective ale performanței nu se pot substitui una celeilalte și nu ar trebui utilizate echivalent, deoarece ele captează aspecte diferite ale performanței angajaților.

Dacă în privința măsurătorilor obiective sau subiective ale performanței rezultatele cercetărilor nu au evidențiat diferențe calitative, nu același lucru se poate spune și despre modalitățile subiective de măsurare a performanței (supervizori, colegi sau auto-evaluări). Rezultatele studiului realizat de Donaldson și Grant-Vallone (2002) indică faptul că auto-evaluările performanței de către angajați amenință adesea valabilitatea cercetărilor efectuate în domeniul organizațional, fiind influențate de o serie de factori care biasează răspunsurile acestora. În ceea ce privește evaluarea de către supervizori, Rich și al. (1999) au arătat că aceste măsurători sunt mai puțin susceptibile la erori de măsurare decât auto-evaluările. Rezultatele metaanalizei realizate de Jaramillo și al. (2005) au arătat că cele două tipuri de măsurători subiective nu sunt echivalente și nu se pot substitui una celeilalte în evaluarea performanței angajaților. S-a demonstrat, de asemenea, că ratingurile supervizorilor sunt predictorii mai buni ai performanței subordonaților decât auto-evaluările. Arvey și Murphy (1998) arată un optimism crescut privind utilizarea aprecierilor subiective ale supervizorilor în evaluarea performanței subordonaților și subliniază că această metodă de evaluare subiectivă nu implică neapărat erori de măsurare sau biasări datorate părtinirii. Deși nu a urmărit să demonstreze acest lucru, Bommer și al. (1994) au desprins din rezultatele studiului lor concluzia că evaluarea de către supervizori a performanței subordonaților poate fi considerată o măsură destul de acurată și complexă, datorită faptului că, pe lângă componenta subiectivă, supervizorii țin cont într-o foarte mare măsură de criterii obiective și rezultate cuantificabile ale muncii angajaților. Rezultatele studiului realizat de Hoffman și Nathan (1991) oferă dovezi suplimentare că, în ciuda subiectivității lor, evaluările performanței subordonaților făcute de către supervizori, nu sunt criterii mai puțin valide decât indicatorii obiectivi ai productivității.

#### **Măsurile performanței în studiile care au vizat relația dintre leadershipul transformațional și performanță**

Există câteva metaanalize ale studiilor care au vizat relația dintre leadershipul transformațional și performanță. Măsurarea performanței a fost făcută atât

prin modalități subiective, cât și obiective. De exemplu, în metaanaliza efectuată de către Lowe, Kroeck și Sivasubramaniam (1996) au fost incluse un număr mare de studii care au măsurat performanța, deși urmărește eficacitatea liderului și nu performanța. Eficacitatea a fost măsurată prin percepțiile subordonaților, indicatori organizaționali ai eficacității liderului (ex. atingerea scopurilor), evaluările supervizorilor sau folosind măsuri obiective (profitul). Nu a fost măsurată performanța (sau eficacitatea) subordonaților. DeGroot și al. (2000) au investigat în metaanaliza pe care au efectuat-o, relația dintre leadership-ul charismatic (transformațional) și performanța subordonaților atât la nivel individual, cât și la nivel de grup. Rezultatele au arătat o corelație mai scăzută între leadership-ul transformațional și performanța subordonaților măsurată la nivel individual ( $r = 0,31$ ) decât la nivel de grup ( $r = 0,49$ ), sugerând că leadership-ul charismatic este mai eficient pentru creșterea performanțelor de grup decât a performanțelor individuale. Au fost incluse în metaanaliză atât studii care măsurau performanța subordonaților prin măsuri obiective, cât și studii în care modalitatea de măsurare a fost subiectivă, prin auto-evaluarea de către subordonați a performanței proprii sau aprecierea de către supervizori. Metaanaliza efectuată de Judge și Piccolo (2004) a urmărit doar performanța liderilor și performanța organizațională, măsurată obiectiv. Performanța subordonaților nu a fost folosită ca variabilă dependentă în acest studiu. Autorii celei mai recente metaanalize de studii privind impactul leadershipului (Avolio și al., 2009), au recunoscut ca o limită faptul că au fost incluse în studiul lor doar două studii care vizau relația leadership-ului transformațional cu performanța organizațională. Ei au subliniat, totuși, importanța deosebită a acestei relații dat fiind faptul că leadership-ul transformațional pretinde creșterea performanței subordonaților „dincolo de așteptări”. Prin urmare, este de așteptat ca viitoarele cercetări confirme și să investigheze magnitudinea acestei relații.

În strânsă legătură cu aspectele critice privind măsurarea performanței care au fost evidențiate pe parcursul acestui demers teoretic, Avolio și al. (2009) și-au exprimat nemulțumirea în legătură cu modul arbitrar în care sunt alese criteriile de măsurare pentru variabilele cheie în studiul leadership-ului și au sugerat ca în viitoarele cercetări să fie acordată o atenție sporită alegerii variabilelor dependente pentru cadrul teoretic care este testat. Sugestiile lor se opun utilizării unui set mai amplu de măsuri și subliniază necesitatea determinării acelor criterii de măsurare care să evalueze cât mai exact variabila afectată de stilul de leadership sau de comportamentul liderului investigat în studiu. Heneman (1986) a recomandat, de asemenea, cercetătorilor care studiază performanța să specifice tipul de performanță și criteriile utilizate pentru măsurarea ei și să ofere justificări teoretice solide pentru alegerile făcute. În plus, „atunci când se efectuează revizuirii ale literaturii de specialitate, rezultatele ar trebui să fie grupate în funcție de tipul criteriilor de măsurare a performanței; măsurarea diferită a performanței poate duce la formularea unor concluzii problematice” (idem, p.820).

Ținând cont de toate acestea, am considerat oportună analizarea relației din leadershipul

transformațional și performanță, într-o metaanaliză a studiilor care au utilizat doar măsuri ale performanței subordonaților obținute prin intermediul ratingurilor subiective ale supervizorilor. Am ales performanța subordonaților deoarece teoria leadershipului transformațional postulează în mod expres augmentarea acesteia prin influența liderului transformațional.

Alegerea modalității de măsurare a performanței prin aprecierile supervizorilor, se bazează pe două considerente. Primul se referă la necesitatea discriminării între studiile care au folosit măsuri subiective și cele care au folosit măsuri obiective ale performanței. Așa cum am menționat deja, rezultatele cercetărilor au arătat că acestea nu sunt echivalente și, prin urmare, este necesară revizuirea relației găsite în studiile inițiale între leadershipul transformațional și performanță, la nivelul fiecăreia dintre aceste măsuri. În ceea ce privește modalitatea subiectivă aleasă, ratingurile supervizorilor, aceasta este justificată de demersul teoretic în care s-a evidențiat ca fiind o măsură validă, care implică și un grad de obiectivitate ridicat și mai puțin susceptibilă la erori de măsurare în comparație cu auto-evaluările subordonaților în ceea ce privește performanța. În plus, există și necesitatea de a elucida contradicțiile între rezultatele studiilor. Analizarea rezultatelor studiilor care au utilizat măsuri ale performanței prin aprecierile supervizorilor va oferi o măsură a eficienței relațiilor identificate de acestea între leadershipul transformațional și performanță.

### Metoda

Căutarea articolelor s-a realizat prin folosirea unor cuvinte cheie în baza de date PsychInfo, Ebsco, Science Direct, PsychArticles, cuvinte cheie precum: *transformational leadership, performance, leadership styles, supervisory ratings*. Au fost căutate în special articolele care au folosit scala lui Bass și Avolio – Multifactor Leadership Questionnaire pentru determinarea stilului de conducere. De asemenea, au fost identificate și lucrările prezentate la diferite conferințe în domeniul psihologiei organizaționale. O altă modalitate de căutare a articolelor a fost reprezentată de analiza bibliografiei articolelor anterioare. Unele articole ne-au fost trimise prin mail direct de către autorii studiilor, la cererea noastră, atunci când am întâmpinat probleme în accesarea lor.

Am avut inițial un număr de 103 de articole, însă majoritatea nu tratau performanța și leadership transformațional în același studiu. Am selectat studiile în care performanța angajaților era apreciată subiectiv de către superiori, rămânând astfel cu un număr de 15 studii valabile. Din totalul de articole folosite în metaanaliză, 7 dintre ele vizează relația dintre TL (transformational leadership) și performanța de grup a angajaților, iar 8 cea dintre TL și performanța individuală.

În această metaanaliză nu s-a ținut cont de numărul de subiecți al fiecărui studiu în parte, de procentajul sexelor participanților, de domeniul de activitate al organizațiilor din care făceau parte, de locul de proveniență sau de media de vîrstă a acestora.

Au fost folosite studiile care au respectat simultan condițiile minimale pentru includere în studiul meta-analitic (tabelul 1): (a) articole care vizau relația dintre stilul de conducere transformațional și

performanța de grup, respectiv cele care vizau relația dintre stilul de conducere transformațional și performanța individuală; (b) articole care prezentau o corelație direct între stilul de conducere transformațional și performanță; (c) articole în care performanța este apreciată subiectiv de către superiori, pentru evitarea biasărilor. Nu au fost luate în considerare studiile în care: (a) angajații își auto-apreciază munca și performanța; (b) exista o corelație între stilul de conducere transformațional și performanță, dar măsurarea performanței era făcută în mod obiectiv (număr de vânzări, suma încasărilor făcute, etc.); (c) alte tipuri de leadership erau măsurate;

Cel mai utilizat chestionar în studiile analizate este Multifactor Leadership Questionnaire ai cărui autori sunt Bernard M. Bass și Bruce J. Avolio. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, de asemenea cunoscut sub numele de MLQ 5X short sau standard MLQ) măsoară o gamă largă de tipuri de conducere, de la lideri pasivi, la liderii care dau recompense ocazionale angajaților, până la liderii care își învață subordonații să devină liderii ei înșiși. MLQ identifică caracteristicile unui lider transformațional și ajută persoanele să descopere modul în care acestea se transpun în proprii lor ochi și în ochii celor cu care lucrează. MLQ oferă cercetătorilor cea mai validată și eficientă metodă de a măsura stilul de conducere transformațional, precum și o gamă completă de comportamente de conducere. Acesta se completează cu ușurință în aproximativ 15 minute, este validat pe nenumărate culturi și tipuri de organizații.

Demersul de față este o meta-analiză a corelațiilor care respectă recomandările făcute de Hunter și Schmidt (2004). Analiza presupune identificarea efectului mediu ( $r$  mediu sau  $r$  observat), stabilirea intervalelor de încredere a acestui efect și testarea heterogenității datelor obținute de studiile incluse.

## Transformational leadership, group and individual work performance

Tabelul 1. Lista studiilor incluse în meta-analiză

Studiu	N	% M	Medie vârstă	Tip performanță	Probe TL	Probe performanță	Corelație TL-perform
Beng-Chong, L., Ployhart, R. (2004)	276	100	19	Individuala	MLQ	Probă concepută special	r = .32
Boerner, S., Eisenbeiss, S.A., Griesser, D. (2007)	91	86	44	Individuala	MLQ Form 5X (Avolio, Bass, & Jung, 1995)	Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, (1996)	r = .45
Hui, Law, Hackett, Duanxu, Zhen Xiong (2005)	122	62	34	Individuala	Adaptare Chen, Farh (1999)	Adaptare Tsui, Pearce, Porter, Tripoli- 1997	r = .20
Kearney, E. (2008)	306	86	41	De grup	MLQ-5x Short (Avolio & Bass, 2004)	Ancona & Caldwell (1992) Van der Vegt & Bunderson (2005)	r = .46
Lim, B., & Ployhart, R. (2004)	276	100	19	De grup	MLQ Form 5X (Avolio, Bass, & Jung, 1999)	Probă concepută special	r = .32
Rank, J., Carsten, J., Unger, J., Spector, P. (2007)	372	53	_	Individuala	MLQ 5X-Short (Bass & Avolio, 1995)	Proactive Service Performance Scale (PROSPER) & Williams and Anderson (1991)	r = .32
Rank, Nelson, Allen, Xian (2009)	210	51	35	Individuala	Adaptare MLQ	Williams, Andreson (1991)	r = .29
Schaubroeck, J., Lam, S. S. K, Cha, S.E. (2007)	1200	26	32	De grup	Podsakff & col. (1990)	Probă concepută special	r = .32
Schippers, M., Hartog, D., Koopman, P., Knippenberg, D. (2008)	238	68	38	De grup	Adaptare Den Hartog et al. (1997)	Probă concepută special	r = .32
Vecchio, R., Justin, J., & Pearce, C. (2008)	358	_	_	Individuala	Hofmann, 1997; Hox, 1998; Kreft, 1996; Raudenbush & Liu, 2000	Probă concepută special	r = .21
Walumbwa, F., Avolio, B., & Zhu, W. (2008)	520	35	33	Individuala	MLQ - Bass and Avolio (2000)	Probă concepută special	r = .34
Walumbwa, F. O., Luthans (2011)	526	39	31	De grup	MLQ (Bass & Avolio, 2004)	Adaptare Bono & Judge (2003)	r = .24
Wang, X., Howell, J., M. (2010)	263	68	41	De grup	dual-level TFL scale	Scala lui Bono si Judge(2003) si scala lui Barrick si colab (1996)	r = .29
Williams, H. M., Parker, S. K., Turner, N. (2010)	289	_	_	De grup	MLQ- 5X (Bass & Avolio, 1997)	Global composition model (Kozlowski & Klein, 2000)	r = .29
Woerkom, M., & de Reuver, R. M. (2009)	138	90	41	Individuala	Charismatic Leadership in Organizations' (De Hoogh et al. 2004)	Management Performance Appraisal (MPA)	r = .20

## Legenda:

N= numărul cumulativ de subiecți din toate studiile luate în considerare;

%M = procent subiecți de sex masculine;

TL= transformational leadership

Tabelul 2. Rezultatele relației dintre leadership-ul transformațional și performanța de grup, respectiv cea individuală

Relație	N	k	r obs	r min	r max	Q
TL-Group performance	3098	7	0,314	0,304	0,319	9,69 NS
TL – Individual performance	2849	8	0,301	0,296	0,306	8,52 NS

Legenda:

N=numărul cumulat de subiecți din toate studiile luate în considerare

K= numărul de studii luate în considerare

r obs= media ponderată a coeficienților de corelație

r min= limita inferioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație ( $\alpha=.05$ )

r max= limita superioară a intervalului de încredere al coeficientului de corelație

( $\alpha=.05$ )

Q = indicator al omogenității (NS=ne semnificativ la prag de .05 indică omogenitate)

### Rezultate

După cum se poate observa în tabelul 2 rezultatele arată că ambele relații dintre TL și performanța măsurată subiectiv sunt în general pozitive și omogene (testul Q a obținut valori ne semnificative pentru pragul de .05, pentru ambele relații). Prin urmare, variațiile observate în ceea ce privește rezultatele studiilor analizate sunt explicate în mare măsură de erorile de eșantionare și în mai mică măsură de alte variabile care nu au fost luate în calcul (de exemplu variațiile consistenței interne ale scalelor utilizate). Eroarea de eșantionare se referă la discrepanțele uzuale care apar între rezultatele studiilor datorită faptului că acestea nu au fost derulate pe întreaga populație, ci pe eșantioane extrase din aceasta. În alte cuvinte, faptul că am obținut omogenitate ne arată că rezultatele obținute nu diferă între ele în mai mare măsură decât este de așteptat în condiții normale.

Pentru ambele relații analizate intervalul de încredere nu a conținut 0, iar limitele acestuia sunt destul de apropiate, ceea ce înseamnă că mărimea efectului indică clar o asociere între variabilele puse în relație. Analizând comparativ rezultatele relației dintre TL și cele 2 tipuri de performanță (individuală și de grup), putem spune că rezultatele obținute sunt foarte asemănătoare, neindicând diferențe majore în ceea ce privește mărimea efectului.

### Discuții

În comparație cu metaanalizele anterioare pe această temă, care nu au diferențiat între modalitățile de măsurare a performanței și nici între diferite tipuri

de performanță, studiul de față s-a concentrat asupra relației dintre leadershipul transformațional și performanța subordonaților măsurată subiectiv.

Pe baza datelor obținute prin intermediul acestei meta-analize se poate afirma că relația dintre stilul de leadership transformațional și performanța măsurată subiectiv presupune, așa cum susțin și studiile analizate, o asociere pozitivă și omogenă.

O limită a acestei lucrări este dată de numărul relativ mic de studii incluse în analiză, aspect care conduce la scăderea posibilității de generalizare a rezultatelor. Pe de altă parte, având în vedere că studiile au vizat culturi diferite, domenii de lucru diferite și au utilizat probe diferite pentru colectarea datelor, iar rezultatele obținute au fost omogene, asocierea pozitivă dintre stilul de leadership transformațional și performanță poate fi considerată validă pentru majoritatea populațiilor.

Cercetările meta-analitice viitoare ar putea analiza comparativ relația dintre leadershipul transformațional în situațiile în care este măsurată performanța subiectiv de către superiori sau de către observatori externi. În plus, compararea ulterioară a rezultatelor acestei metaanalize cu rezultatele obținute în studii care au utilizat alte măsuri ale performanței, poate dezvălui informații despre amploarea distorsiunilor de măsurare posibile, oferind în același timp o estimare mai exactă a „adevăratei” relații dintre leadershipul transformațional și performanța organizațională.

### Bibliografie

\*articole incluse in metaanaliză

- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership, Second Edition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- \*Beng-Chong, L., & Ployhart, R. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts.

- Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- \*Boerner, S., Eisenbeiß, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235-251.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., & Rich, G. A. (1994). An extension of Heneman's meta-analysis of objective and subjective measures of performance. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 112-116.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff,

- P. M., & Kenzie, S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.
- \*Chuang, W. (2005). Exploring Relationships among Trust, Leadership Styles, and Collective Efficacy. Master's thesis. Department of Information Management National Central University, Taiwan.
- DeGroot, T., Kiker, D., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business & Psychology*, 17(2), 245-260.
- Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2009). Relationships between Leadership Style, the Degree of Change Experienced, Performance and Follower Commitment in Policing. *Journal of Change Management*, 9(3), 251-270.
- Heneman, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39(4), 811-826.
- Hoffman, C. C., & Nathan, B. R. (1991). A comparison of validation criteria: objective versus subjective performance measures and self versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 44(3), 601-619.
- Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den, Koopman, P.L., Berg, H.T., Berg, P.T. van den, Weide, J.G. van der and Wilderom, C.P.M. (2004) Charismatic leadership, environmental dynamism & performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4): 447-471.
- \* Hui, W., Law, K., Hackett, R., Duanxu, W., & Zhen Xiong, C. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Jaramillo, F., Carrillat, F. A., & Locander, W. B. (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 315-328.
- Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business and Economics Research Journal*, 7(5), 67-78.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004) Transformational & transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- \* Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(4), 803-811.
- Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: A longitudinal study of research & development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Lowe, K.B., Kroeck, G.K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 41-54.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- \*Rank, J., Carsten, J., Unger, J., & Spector, P. (2007). Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables. *Human Performance*, 20(4), 363-390.
- \*Rank, J., Nelson, N., Allen, T., & Xian, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Rich, G.A., Bommer, W.H., MacKenzie, S., Podsakoff, P.M., & Johnson, J.L. (1999). Methods in Sales Research: Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- \*Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the relationship between leader behavior and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- \*Schippers, M.C., Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593-1616.
- \*Vecchio, R., Justin, J., & Pearce, C. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(1), 71-82.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 177-186.
- \*Walumbwa, F., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- \* Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1-21.
- \* Wang, X., & Howell, J.M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- \* Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
- \* Woerkm, M., & de Reuver, R. M. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.