DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v3.70
CZU: 005.322:316.46:005.7

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL CLIMATE

IMPACTUL STILULUI DE LEADERSHIP ASUPRA CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL

PRISACARI Victoria, masterandă, specialitatea: Administrarea Afacerilor
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1281-1170
Academia de Studii Economice din Moldova, str. Mitropolit Bănulescu-Bodoni 61,
Chișinău, MD-2005, Republica Moldova, www.ase.md
Telefon: +373 22 402 800
e-mail autor: viprisacari@gmail.com

Abstract *Organizational climate represents a central mediating variable between managerial conduct and employee performance, yet the mechanisms through which leadership style shapes this climate require deeper theoretical examination. This study analyzes how different leadership styles configure organizational climate through employees' perceptual and relational processes. Applying documentary research, theoretical synthesis and comparative deductive analysis, the study systematizes the relationship between five major leadership paradigms and corresponding climate configurations. Two case studies grounded in official data - Microsoft Corporation (2000-2024) and Google/Alphabet (2012-2024) - provide empirical grounding for the proposed model. The findings confirm that behavioral coherence - the alignment between declared values and daily managerial conduct - is the critical variable in climate formation, with measurable effects on financial performance, employee retention and innovation capacity.*
Key words: ***l****eadership style, organizational climate, psychological safety, transformational leadership, behavioral coherence, LMX theory.*
JEL CLASSIFICATION: M12, M14, D23

INTRODUCERE

În contextul economic actual, organizațiile funcționează în medii marcate de schimbări tehnologice accelerate, presiune competitivă accentuată și transformări profunde ale structurilor de muncă. În aceste condiții, climatul organizațional - înțeles ca ansamblu al percepțiilor comune ale angajaților cu privire la practicile, politicile și procedurile organizaționale (Schneider, 1990) - devine un factor determinant al capacității instituționale de adaptare și performanță susținută. Cu toate acestea, mecanismul prin care stilul de leadership influențează configurarea acestui climat necesită o analiză aprofundată, dat fiind că în literatura de specialitate el este tratat predominant din perspectiva efectelor de suprafață, fără a fi examinat rolul proceselor perceptive ale angajaților ca variabilă de mediere.

Practica managerială demonstrează că organizații cu resurse comparabile și strategii similare pot prezenta climate organizaționale profund diferite, cu implicații directe asupra nivelului de angajament al personalului, motivației intrinseci și comportamentelor pro-organizaționale. Aceste diferențe nu pot fi explicate satisfăcător prin simpla identificare a unui stil de leadership dominant, ci necesită analiza mecanismelor prin care comportamentele manageriale sunt percepute, interpretate și internalizate de angajați.

Scopul prezentului studiu este de a analiza modul în care stilul de leadership influențează climatul organizațional, prin identificarea mecanismelor perceptive și relaționale care mediază această relație. Obiectivele cercetării sunt: (a) clarificarea conceptuală a constructelor de leadership și climat organizațional, inclusiv formularea unor definiții proprii; (b) analiza comparativă a relației dintre principalele stiluri de leadership și tipurile de climat organizațional asociate; (c) validarea modelului propus prin două studii de caz - Microsoft Corporation și Google/Alphabet - pe baza datelor oficiale publicate.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Analiză succintă a surselor bibliografice în domeniul problemei cercetate: leadership-ul de la autoritate formală la coerența semnificației

Conceptualizarea leadership-ului a evoluat de la paradigmele centrate pe trăsăturile individuale ale liderului (Stogdill, 1948) către modele procesuale și relaționale care accentuează dimensiunea interacțională a conducerii. Gary Yukl (2013, p. 7) definește leadership-ul drept procesul de influențare a celorlalți pentru a înțelege și a accepta acțiunile necesare realizării obiectivelor comune, subliniind caracterul bilateral al acestei relații. Această perspectivă este completată de Bennis și Nanus (1985), care delimitează leadership-ul de managementul convențional prin orientarea spre viziune și valori, poziționând liderul ca autor al unui cadru simbolic organizațional. În literatura autohtonă, Covaș (2019) subliniază că validitatea unui stil participativ este condiționată de distribuirea reală a autorității decizionale, nu de angajamentul verbal față de participare.

Analiza comparativă a acestor perspective relevă un element comun esențial: eficiența unui stil de leadership nu rezidă în eticheta sa taxonomică, ci în gradul de coerență dintre valorile pe care liderul le proclamă și comportamentele pe care le practică zilnic. Această coerență constituie mecanismul primar prin care liderul configurează realitatea psihosocială a organizației.

Analizând aceste perspective, se poate observa că eficiența leadership-ului nu depinde doar de tipologia stilului adoptat, ci mai ales de coerența dintre valorile declarate și comportamentele reale ale liderului. Pornind de la aceste abordări, propunem următoarea definiție: *leadership-ul reprezintă realității organizaționale, prin coerența dintre valorile proclamate și conduita managerială cotidiană, în scopul orientării efortului comun spre obiective asumate.*

Climatul organizațional: ecosistem perceptiv al realității manageriale

Climatul organizațional, conceptualizat de Litwin și Stringer (1968) ca ansamblu de proprietăți măsurabile ale mediului de muncă percepute de angajați, a fost ulterior rafinat de Schneider (1990) în direcția percepțiilor comune referitoare la politicile și procedurile organizaționale. Forehand și Gilmer (1964) adaugă dimensiunea identității colective, evidențiind că acest climat conferă organizației o personalitate instituțională distinctă. Contribuția lui James și Jones (1974) constă în demonstrarea caracterului mediat al relației dintre stimulii organizaționali și răspunsurile comportamentale: climatul funcționează ca un ecosistem perceptiv în care semnalele manageriale sunt filtrate, interpretate și transformate în norme de comportament colectiv.

Teoria schimbului lider-membru (Leader-Member Exchange - LMX), elaborată de Graen și Uhl-Bien (1995), aduce un argument decisiv împotriva conceptualizării climatului ca entitate uniformă: calitatea diferențiată a relațiilor bilaterale manager-subaltern generează micro-climate divergente în interiorul aceleiași echipe. Această perspectivă este susținută de cercetările lui Edmondson (1999) privind siguranța psihologică, care demonstrează că percepția unui mediu sigur pentru exprimarea opiniilor și asumarea riscului este determinată în mod direct de comportamentul observabil al liderului, nu de politicile formale declarate. În baza acestor contribuții teoretice, climatul organizațional poate fi înțeles nu doar ca un set de caracteristici ale mediului de lucru, ci ca un sistem de percepții formate în urma interacțiunii dintre angajați și conducere.

În acest context, propunem următoarea definiție: climatul organizațional reprezintă ansamblul percepțiilor colective formate în urma interpretării comportamentelor manageriale, care influențează motivația și conduita angajaților.

Descrierea metodelor de cercetare utilizate

Prezenta cercetare aplică o metodologie calitativă, bazată pe: documentarea teoretică - prin colectarea și analiza sistematică a surselor bibliografice relevante în domeniile leadership-ului și climatului organizațional; sinteza - prin integrarea perspectivelor teoretice distincte într-un model conceptual privind relația de mediere a climatului; deducția - prin derivarea de concluzii privind configurațiile de climat asociate fiecărui stil de leadership, pornind de la cadrul teoretic general; și analiza comparativă - prin examinarea contrastivă a datelor oficiale ale Microsoft Corporation (2000-2014 vs. 2014-2024) și Google/Alphabet (2012-2024), utilizând rapoarte anuale, date bursiere, studii

organizaționale publicate și surse independente (IDC, Glassdoor, Gallup). Studiul are caracter teoretic-explicativ și furnizează un cadru conceptual verificabil prin cercetări cantitative ulterioare.

Rezultatele obţinute

Aplicarea metodelor de cercetare descrise a condus la două categorii de rezultate: (a) un model relațional sistematizat al impactului stilului de leadership asupra climatului organizațional (Tabelul 1) și (b) analiza comparativă a două corporații din sectorul tehnologic sintetizată în Tabelul 2.

Datele din Tabelul 1 evidențiază că fiecare stil de leadership produce o configurație specifică de climat organizațional, mediată de mecanisme perceptive și relaționale distincte. Elementul comun al stilurilor cu impact pozitiv confirmat (participativ, transformațional, relațional) este coerența comportamentală a liderului: alinierea dintre valorile declarate și practicile cotidiene observabile. Tranziția între stiluri nu reprezintă o simplă ajustare procedurală, ci o reconfigurare a sistemului de semnificații prin care angajații interpretează realitatea organizațională.

Tabelul 1. Relația dintre stilul de leadership și climatul organizațional

Stil de leadership	Autori de referință	Comportamente definitorii	Climat generat	Mecanism de mediere
Autoritar	Lewin et al., 1939	Control ierarhic strict, flux informațional descendent, sancțiuni coercitive	Climat defensiv: conformism pasiv, evitarea riscului, rezistență la schimbare	Teama devine normă comportamentală; creativitatea și inițiativa sunt suprimate
Tranzacțional	Burns, 1978; Bass, 1985	Management prin excepție, recompense condiționate, clarificarea sarcinilor	Climat formalizat: stabilitate operațională bazată pe echitatea schimbului efort-recompensă	Motivația extrinsecă domină; lipsa viziunii limitează angajamentul afectiv
Participativ	Likert, 1967; Covaș, 2018	Consultare activă, delegarea autorității, decizie ascendentă	Climat cooperant: responsabilitate partajată, coeziune ridicată, comunicare multidirec-țională	Implicarea autentică în decizie generează identificare organizațională
Transformațional	Bass, 1985; Burns, 1978	Viziune aspirațională, stimulare intelectuală, considerație individualizată	Climat motivațional: orientare spre învățare, autodepășire, aliniere valorică	Liderul devine model de rol; angajații adoptă valorile organizaționale ca proprii
Relațional (LMX)	Graen & Uhl-Bien, 1995	Relații bilaterale de calitate, suport emoțional, reciprocitate	Climat de încredere: siguranță psihologică ridicată, efort extra-rol valorizat	Calitatea relației lider-subaltern determină percepția climatului; micro-climate divergente intra-echipă

Sursa: sinteză elaborată de autori (Yukl, 2013), (Bass,1985), (Graen & Uhl-Bien, 1995), (Covaș, 2019).

Tabelul 1 confirmă că nu există un stil de leadership universal optim: eficiența acestuia depinde de coerența sa internă și de contextul organizațional. Stilurile autoritare și tranzacționale rigide produc climate defensive care suprimă inițiativa și inovația, în timp ce stilurile participative, transformaționale și relaționale generează climate bazate pe încredere și angajament afectiv. Variabila critică în toate cazurile nu este tipologia stilului, ci alinierea verificabilă dintre valorile proclamate de lider și practicile sale zilnice.

STUDIU DE CAZ I: TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIONALĂ A MICROSOFT CORPORATION (2000-2024)

Perioada Steve Ballmer (2000-2014): guvernanță tranzacțional-autoritară

Sub conducerea lui Steve Ballmer, Microsoft a operat pe baza unui model de guvernanță centrat pe control ierarhic și evaluare competitivă internă. Instrumentul central a fost sistemul stack ranking, prin care managerii erau obligați să ierarhizeze subordonații pe o curbă statistică fixă, indiferent de performanța absolută a echipei. Conform investigației Vanity Fair (Eichenwald, 2012), această practică a determinat angajații să evite recrutarea de colegi competenți pentru a-și proteja propriile poziții. Efectul a fost un climat organizațional marcat de aversiune sistematică față de cooperare și asumare a riscului, cu consecința strategică a ratării tranziției spre dispozitive mobile și platforme cloud. Capitalizarea bursieră a stagnat la aproximativ 300 miliarde USD pe parcursul a 14 ani (NASDAQ: MSFT, date istorice).

Perioada Satya Nadella (2014-2024): leadership transformațional

Numirea lui Satya Nadella în 2014 a marcat o schimbare de paradigmă managerială cu efecte măsurabile. Prima decizie structurală a constat în eliminarea sistemului stack ranking și înlocuirea cu un model de feedback continuu și colaborare inter-funcțională. Prin adoptarea conceptului de Growth Mindset (Dweck, 2016), Nadella a redefinit nucleul axiologic al organizației, creând cadrul pentru un climat de siguranță psihologică (Edmondson, 1999). Capitalizarea bursieră a crescut de la ~300 miliarde USD (2014) la peste 3.100 miliarde USD (ianuarie 2024) - o apreciere de peste 930% în zece ani, față de ~380% a indicelui NASDAQ Composite în aceeași perioadă (NASDAQ: MSFT, date istorice). Veniturile anuale au crescut de la 78,9 miliarde USD (FY2013) la 211,9 miliarde USD (FY2024), conform rapoartelor anuale Microsoft. Aprobarea CEO pe Glassdoor a urcat de la ~45% (2013) la peste 90% (2022-2024), iar Azure a ajuns la ~24% cotă globală cloud (IDC, Q4 2023).

Cazul Microsoft ilustrează că deteriorarea climatului organizațional printr-un mecanism de evaluare competitivă distructivă produce efecte strategice grave pe termen lung, inclusiv pierderea poziției de lider pe segmente tehnologice esențiale. Reconstrucția climatului prin eliminarea acelui mecanism și adoptarea unui stil transformațional a produs rezultate financiare și organizaționale măsurabile în mai puțin de cinci ani, confirmând că climatul organizațional este o variabilă strategică, nu un efect secundar al managementului.

STUDIU DE CAZ II: CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL LA GOOGLE/ALPHABET (2012-2024)

Proiectul Aristotle și fundamentele empirice ale climatului

Între 2012 și 2016, Google a derulat Proiectul Aristotle - un studiu intern sistematic pe 180 de echipe, cu scopul de a identifica factorii determinanți ai performanței colective. Rezultatele, publicate de Google Re:Work (2016) și analizate de Duhigg (2016) în New York Times, au indicat că siguranța psihologică - definită de Edmondson (1999) ca percepția că echipa este un spațiu sigur pentru asumarea riscului interpersonal - este factorul cu cel mai mare impact asupra performanței echipei, înaintea competențelor individuale, compoziției sau structurii acesteia. Această concluzie a confirmat pe date interne teza teoretică potrivit căreia climatul organizațional este produs prin comportamentul liderului, nu prin politicile formale.

Mecanisme de leadership și configurarea climatului

Stilul de leadership practicat la Google combină elemente transformaționale cu practici participative instituționalizate, dintre care cea mai documentată este politica 20% time: alocarea a 20% din timpul de lucru al inginerilor pentru proiecte personale. Această politică, descrisă de Bock (2015) în Work Rules, a generat produse cu impact global - Gmail, Google News, AdSense - și a instituționalizat autonomia ca normă comportamentală organizațională. Veniturile Alphabet au crescut de la 50,2 miliarde USD (FY2012) la 282,8 miliarde USD (FY2023), conform rapoartelor anuale Alphabet. Scorul eNPS al Google a fost de +67 (Gallup Workplace, 2022), față de media sectorului tech de +32, iar aprobarea CEO Sundar Pichai pe Glassdoor a atins 89% în 2023. Rata de

retenție a angajaților în echipele cu scor înalt de siguranță psihologică depășea 85%, față de media sectorului (LinkedIn Talent Trends, 2023).

Cazul Google demonstrează că impactul pozitiv al leadership-ului participativ-transformațional asupra climatului nu este condiționat de o criză organizațională prealabilă, ci poate fi proiectat și menținut ca practică managerială susținută. Instituționalizarea autonomiei și a siguranței psihologice prin mecanisme structurale concrete produce efecte măsurabile atât în plan financiar, cât și organizațional. Diferența de 35 de puncte față de media sectorului la indicatorul eNPS confirmă că un climat pozitiv generează avantaj competitiv real în atragerea și retenția capitalului intelectual.

Sinteză comparativă

Analiza celor două studii de caz, corelată cu modelul teoretic din Tabelul 1, permite formularea unei sinteze comparative privind mecanismele prin care stilul de leadership determină climatul organizațional și performanța instituțională.

Tabelul 2. Sinteză comparativă: stiluri de leadership și configurații de climat

Dimensiune de analiză	**Microsoft - era Ballmer (2000-2014)**	**Microsoft - era Nadella (2014-2024)**	**Google/Alphabet (2012-2024)**
Stil de leadership	Tranzacțional-autoritar	Transformațional	Participativ-transformațional
Mecanism-cheie de climat	Stack ranking: competiție internă instituționalizată	Growth Mindset: învățare și colaborare valorizate	Politica 20% time: autonomie structurată
Tip de climat	Defensiv: aversiune față de risc și cooperare	Motivațional: experimentare și includere	Inovativ: inițiativă autonomă, siguranță psihologică
Capitalizare bursieră	~300 mld. USD (stagnare 14 ani)	3.100 mld. USD (creștere 930% în 10 ani)	1.760 mld. USD, ian. 2024
Aprobare CEO (Glassdoor)	~45% (2013)	Peste 90% (2022-2024)	89% - Sundar Pichai (2023)
Concluzie	Incongruența comportamentală erodează climatul și blochează inovația	Coerența valorică reconstruiește climatul și eliberează potențialul org.	Autonomia structurată produce climate inovative susținute

Sursa: sinteză elaborată de autori (NASDAQ historical data MSFT), (Alphabet Annual Report, 2023), (Glassdoor, 2023), (Gallup, 2022).

Analiza comparativă evidențiază trei concluzii cu valoare teoretică și practică. În primul rând, mecanismul de evaluare a performanței constituie vectorul principal prin care stilul de leadership se traduce în climat organizațional: stack ranking-ul a instituționalizat competiția distructivă la Microsoft, în timp ce politica 20% time a instituționalizat autonomia constructivă la Google. În al doilea rând, reconstrucția unui climat deteriorat este posibilă, dar necesită o perioadă de tranziție mai lungă decât menținerea unui climat pozitiv construit proactiv - datele indică că efectele complete s-au materializat la Microsoft în aproximativ trei până la cinci ani. În al treilea rând, ambele cazuri confirmă că indicatorii de climat organizațional (aprobare CEO, eNPS, retenție) sunt predictori fiabili ai performanței financiare pe termen mediu, validând teza că investiția în climat organizațional reprezintă o decizie strategică cu randament măsurabil.

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

1. Climatul organizațional ca ecosistem perceptiv activ. Studiul propune reconceptualizarea climatului organizațional nu ca efect pasiv al structurii ierarhice, ci ca ecosistem perceptiv generat și întreținut prin interpretarea colectivă continuă a comportamentelor manageriale. Această perspectivă explică de ce stiluri de leadership cu declarații similare pot produce climate profund diferite în funcție de coerența comportamentală a liderilor.

2. Coerența comportamentală - variabilă critică în formarea climatului. Factorul determinant al climatului organizațional nu este tipologia formală a stilului de leadership, ci alinierea verificabilă

dintre valorile proclamate public și practicile zilnice observabile ale liderului. Incongruența dintre discursul managerial și conduita efectivă generează un climat de neîncredere și defensivitate care blochează inovația și reduce angajamentul organizațional.

3. Validarea comparativă pe date oficiale. Cele două studii de caz oferă dovezi convergente din contexte organizaționale diferite: Microsoft confirmă că reconstrucția unui climat toxic prin leadership transformațional produce rezultate financiare cuantificabile (creștere de 930% a capitalizării bursiere în 10 ani), iar Google demonstrează că un climat inovativ construit proactiv prin autonomie structurată generează un avantaj competitiv susținut (eNPS +67, venituri de 282,8 mld. USD în FY2023).

4. Implicații pentru practica managerială. Optimizarea climatului organizațional presupune intervenții asupra mecanismelor concrete prin care liderul își exercită autoritatea: sistemele de evaluare a performanței, modalitățile de comunicare a deciziilor și gradul de autonomie acordat echipelor. Aceste intervenții necesită consecvență comportamentală pe termen mediu și implicarea liderilor de la toate nivelurile ierarhice, nu doar a conducerii de vârf.

REFERINȚE:

1. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
2. Bennis, W., Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. Harper & Row.
3. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
4. Covaș, L. (2019). Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii. ASEM.
5. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine.
6. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
7. Eichenwald, K. (2012). Microsoft's lost decade. Vanity Fair.
8. Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. The Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.
9. Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard Business School Press.
10. Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.

Coordonator științific: CĂLUGĂREANU Irina, dr. hab., conf. univ.
ORCID: 0000-0002-1388-4875
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +373 22 402 800
e-mail: irina.calugareanu@ase.md