

# Profilul personalității liderilor performanți: o analiză BFI-2

## *Personality profile of high-performing leaders: a BFI-2 analysis*

**Lt.col.Dr. Cristian PANAIT\***

\*Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, Brașov  
e-mail: [cristian.panait@afahc.ro](mailto:cristian.panait@afahc.ro)

### Abstract

În acest articol sunt studiate trăsăturile de personalitate ale unui grup de lideri cu performanțe într-un mediu militar. În cadrul studiului, a fost utilizat Inventarul Big Five-2 (BFI-2), analiza T-score și analiza dispersională (ANOVA) pentru a stabili configurațiile de personalitate care contribuie la un leadership eficient în mediul militar. Studiul confirmă importanța BFI-2 în identificarea trăsăturilor care indică un potențial ridicat de succes pentru exercitarea comenzii în medii tensionate, evidențind diferențele dintre lideri și media populației. Rezultatele sugerează că promovarea acestor trăsături poate crește eficacitatea în leadership, oferind astfel o perspectivă utilă pentru programele de selecție și instruire.

*The present study employs a Big Five Inventory-2 (BFI-2) analysis to investigate the personality traits of a group of high-performing leaders operating within a military context. The Big Five Inventory-2 (BFI-2), T-score analysis, and Variance analysis (ANOVA) were utilized to identify the personality configurations contributing to effective leadership in military environments. The study validates the utility of the BFI-2 in identifying personality traits that are predictive of success in exercising leadership in high-stress environments; it also highlights the distinction between leaders and the mean of the general population on these traits. The results indicate that the enhancement of these traits may result in increased leadership effectiveness, thus providing insights for the improvement of human resources selection and training programs.*

### Cuvinte-cheie:

lider militar; Inventarul Big Five-2 (BFI-2); conștiinciozitate; stabilitate emoțională; leadership; evaluarea personalității; selecția și formarea resurselor umane.

### Keywords:

*High-Performing Military Leaders; Big Five Inventory-2 (BFI-2); Personality Traits; Conscientiousness; Emotional Stability; Leadership; Personality Assessment; Human Resources Selection and Training.*

### Info articol

Primit: 14 noiembrie 2024; Evaluat: 29 noiembrie 2024; Acceptat: 10 decembrie 2024; Disponibil online: 17 ianuarie 2025

Citare: Panait, C. 2024. „Profilul personalității liderilor performanți: o analiză BFI-2”.

*Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, 13(4): 140-151. <https://doi.org/10.53477/2065-8281-24-44>



© Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”

Articol cu acces deschis distribuit în conformitate cu termenii și condițiile licenței Creative Commons Attribution (CC BY-NC-SA)

În acest articol sunt prezentate profilurile de personalitate ale unui grup de lideri cu performanțe, într-un context militar, utilizând Inventarul Big Five-2 (BFI-2), pentru a identifica trăsăturile de personalitate predominante, și rezultatele *T-score*, pentru a putea compara rezultatele la nivelul populației în general.

În cuprinsul articolului, termenul „lider performant” se referă la persoanele aflate în poziții de conducere și care dau dovadă de calități deosebite în atingerea obiectivelor organizaționale, în gestionarea responsabilităților și menținerea rezilienței sub presiune. Aceste caracteristici sunt esențiale și definesc activitatea unui ofițer care reușește să avanseze în carieră în funcții sensibile de conducere, din perspectiva responsabilităților. Lotul pentru cercetare este alcătuit din ofițeri care au fost admiși într-o școală militară de studii superioare, în urma unui proces riguros de selecție, care au demonstrat nu doar intenție, dedicare și spirit de sacrificiu, prin alocarea timpului personal pentru a finaliza o instruire riguroasă, ci și competență în îndeplinirea funcțiilor de conducere în diverse domenii militare. Specialitatea acestor ofițeri este de piloți de vânătoare, piloți de transport, controlori de trafic aerian și ofițeri de apărare antieriană. Aceste criterii de a identifica liderii cu performanțe sunt în concordanță cu studii ale unor cercetători, precum [S. Singh \(2003\)](#), conform căruia liderii cu rezultate superioare favorizează adaptabilitatea și coeziunea echipei, în contexte de înaltă performanță, [D.M. Hutton \(2018\)](#) care se referă la adaptabilitatea situațională și eficacitatea interpersonală în medii de risc ridicat, precum și [P. Hawkins \(2014\)](#), care subliniază că liderii care obțin performanțe excelează în formarea unor echipe eficiente și în îndeplinirea obiectivelor.

Înțelegerea trăsăturilor de personalitate care contribuie la un leadership eficient este un obiectiv de interes în cercetarea psihologică, modelul de personalitate Big Five evidențiindu-se ca un instrument de cercetare care oferă un cadru relevant, acceptat și validat științific (Cronbach Alpha = 0,86). Inventarul Big Five-2 (BFI-2), care reprezintă o evoluție a Inventarului original Big Five, oferind un instrument pentru măsurarea trăsăturilor de personalitate, asociate cu potențialul și performanța în leadership. Dezvoltat de [Soto și John \(2017a\)](#), BFI-2 extinde sfera evaluării personalității prin introducerea unui model ierarhic care include 15 factori sau trăsături la nivel de fațetă, în cadrul celor cinci metafactori majori: *extraversie*, *agreabilitate*, *conștiinciozitate*, *instabilitate emoțională* (emoționalitate negativă sau neuroticism) și *deschidere către experiențe* (Open-Mindedness). Prin realizarea unei analize atât generale, cât și detaliate, BFI-2 oferă o putere predictivă și o fiabilitate sporită, fiind relevant pentru evaluarea trăsăturilor de personalitate care susțin leadershipul.

Evaluarea personalității prin modelul Big Five și-a dovedit constant relevanța în mediile organizaționale, unde anumite trăsături de personalitate sunt corelate cu eficacitatea în leadership. Cercetările indică faptul că nivelurile ridicate de *conștiinciozitate* și *stabilitate emoțională* sunt asociate, în mod deosebit, cu eficiența în leadership, întrucât aceste trăsături favorizează comportamentul orientat spre îndeplinirea obiectivelor, reziliență și luarea deciziilor într-un mod stabil.

*Conștiinciozitatea* ridicată, caracterizată prin trăsături, precum *productivitate*, *organizare* și *responsabilitate*, permite liderilor să adopte o abordare disciplinată, esențială pentru a face față unor cerințe complexe. *Stabilitatea emoțională*, reprezentată prin scoruri scăzute ale factorilor *anxietate* și *volatilitate emoțională*, le permite liderilor să gestioneze eficient stresul, factor important în situațiile care necesită gândire rapidă și luarea deciziilor cu calm.

Capacitatea BFI-2 de a evalua trăsăturile, folosind *T-score* facilitează o măsurare standardizată a intensității trăsăturilor la diverse grupuri de indivizi, ajustează scorurile individuale, în comparație cu un eșantion normativ, permițând analiza comparativă a modului în care anumite trăsături pot varia în rândul liderilor, în raport cu marea masă a oamenilor. În domeniul de studiu al leadershipului, *T-score* oferă o perspectivă valoroasă asupra modului în care intensitățile factorilor, precum *conștiinciozitatea* și *stabilitatea emoțională*, pot indica potențialul de succes al unui lider în contexte diverse, în special în medii cu riscuri ridicate, cum ar fi cel militar, unde reziliența și disciplina sunt esențiale.

Cercetările anterioare subliniază importanța anumitor trăsături din modelul Big Five în îmbunătățirea performanței în leadership, *Judge și colab. (2002)* au descoperit că, deși *extraversia* poate fi mai puțin predominantă decât *conștiinciozitatea* și *stabilitatea emoțională*, aceasta contribuie totuși la leadership prin promovarea interacțiunilor sociale pozitive, asertivității și comunicării eficiente în echipă. *Agreabilitatea*, deși nu este asociată foarte des cu leadershipul, din cauza potențialului de a reduce autoritatea, fermitatea comenzii, poate totuși îmbunătăți încrederea și armonia în grup, mai ales la liderii care obțin scoruri ridicate la fațete, precum *încrederea* și *respectul*. Prin urmare, nivelurile moderate de *agreabilitate* pot crea o abordare echilibrată, care încurajează munca în echipă, fără a compromite autoritatea.

Prin analiza *T-score*, cercetarea oferă o perspectivă comparativă asupra intensității trăsăturilor, evidențiind rolul pe care îl au *conștiinciozitatea* și *stabilitatea emoțională* în cadrul lotului pentru cercetare. Aceste constatări contribuie la înțelegerea modului în care anumiți factori Big Five se aliniază cu leadershipul eficient, oferind o perspectivă detaliată asupra rolului personalității în predictibilitatea succesului în leadership. Această cercetare este relevantă și datorită faptului că organizațiile se bazează din ce în ce mai mult pe evaluări de personalitate, precum BFI-2, pentru selecția resursei umane și instruirea în diverse domenii de activitate.

## Metodologia cercetării și obiective

Acest studiu utilizează o metodologie cantitativă și comparativă pentru a analiza trăsăturile de personalitate ale liderilor militari performanți, folosind instrumentul Big Five Inventory-2 (BFI-2). Scorurile brute au fost transformate în scoruri T, permițând comparații standardizate cu o populație normativă și facilitând înțelegerea trăsăturilor de personalitate predictive pentru succesul în leadership.

Orientarea studiului către leadershipul militar în medii cu stres ridicat a condus la formularea următoarelor întrebări de cercetare:

1. Care sunt cele mai pronunțate trăsături de personalitate ale liderilor militari cu performanțe semnificative, identificate prin BFI-2?
2. Cum se compară aceste trăsături cu cele ale celorlalți oameni, în general, utilizând scoruri normative T?

Prin abordarea acestor întrebări de cercetare, studiul își propune să identifice configurațiile de personalitate esențiale unui leadership eficient.

BFI-2 a fost ales ca instrument de cercetare datorită validității sale demonstrate, de a măsura atât trăsăturile de personalitate în multiple culturi și grupuri de indivizi, cât și cele specifice, cum este cel militar. Acest instrument de cercetare conține 60 de itemi, grupați în cinci metafactori: *extraversie*, *agreabilitate*, *conștiinciozitate*, *instabilitate emoțională și deschidere către experiențe*, împreună cu 15 factori care permit o analiză mai detaliată în cadrul fiecărui metafactor. Alegerea acestui instrument de cercetare este în concordanță cu cercetările care subliniază importanța perspectivelor la nivel de fațetă pentru predictibilitatea anumitor rezultate în leadership (Soto și John 2017b, 69-81). De exemplu:

- *conștiinciozitate*: factori, precum *productivitatea*, *responsabilitatea* și *organizarea*, sunt deosebit de relevanți, datorită asocierii lor cu comportamente orientate spre îndeplinirea obiectivelor (misiunilor), fiabilitate și atenție la detalii. Liderii care obțin scoruri ridicate la acești factori sunt mai predispuși să exceleze în roluri care necesită disciplină și consistență.
- *instabilitate emoțională*: scorurile scăzute la factori, precum *anxietatea*, *volatilitatea emoțională* și *depresia*, indică stabilitate emoțională, o trăsătură importantă pentru liderii care operează în medii stresante. Această stabilitate permite liderilor să rămână calmi și concentrați pentru luarea deciziilor raționale, în situații dinamice sau de criză.
- *extraversie* și *agreabilitate*: scorurile moderate la factori, precum *sociabilitatea*, *asertivitatea* și *încrederea*, au fost evaluate pentru a înțelege rolul lor în îmbunătățirea dinamicii echipei și în dezvoltarea relațiilor interpersonale. În leadership, aceste trăsături creează un echilibru între autoritate și abordabilitate, contribuind la coeziunea echipei și la moralul acesteia.
- *deschidere către experiențe*: *imaginația creativă* și *curiozitatea intelectuală* au fost evaluate ca indicatori ai adaptabilității și deschiderii către idei noi, trăsături benefice pentru liderii care trebuie să lucreze în medii complexe și în continuă schimbare.

## Prezentarea lotului pentru cercetare

Lotul pentru cercetare a fost format din 29 de indivizi, dintr-un grup de 30 de ofițeri din cadrul Forțelor Aeriene Române care urmează Masterul de Conducere Interarme, specializarea Forțe Aeriene.

Acești ofițeri au fost admiși în urma unui proces riguros de selecție, demonstrând devotamentul și competența necesară pentru funcții de conducere, toți ofițerii aveau grade de ofițer superior, cu un minim de 15 ani experiență în actul de conducere militară. Specializările lor includ piloți de vânătoare, piloți de transport, controlori de trafic aerian și ofițeri de apărare aeriană, reflectând o gamă diversă de domenii militare în care adaptabilitatea, disciplina și capacitatea decizională sunt esențiale. Acest context asigură că lotul pentru cercetare reprezintă un grup orientat spre performanță și leadership, adecvat pentru examinarea trăsăturilor de personalitate, asociate cu un leadership eficient. Din punct de vedere psihologic, acest grup este, teoretic, un grup omogen, deoarece selecția în carieră s-a făcut inclusiv prin admiterea unor examene psihologice, care se susțin cu periodicitate. Pentru a investiga potențialele interacțiuni dintre trăsăturile de personalitate cheie, asociate cu leadershipul eficient, variabilele *conștiinciozitate* și *stabilitate emoțională*, a fost efectuată o analiză dispersională (ANOVA), având în vedere că, în cadrul lotului pentru cercetare, au existat două grupuri, ofițeri din primul și din al doilea an de studii. Această abordare a permis verificarea existenței unor efecte de interacțiune semnificative între aceste trăsături, pe diferite niveluri de formare, oferind o înțelegere mai detaliată a modului în care respectivele trăsături combinate pot influența performanța în leadership. Prin examinarea interacțiunii dintre *conștiinciozitate* și *stabilitate emoțională*, analiza a avut ca scop descoperirea diferențelor de efecte combinate ale acestor trăsături între cele două grupuri, contribuind astfel la evaluarea potențialului de leadership în diferite etape ale pregătirii ofițerilor.

Crearea unui grup de studiu, format doar din ofițeri militari limitează generalizarea constatărilor la alte contexte ocupaționale, cercetările viitoare ar putea extinde aceste constatări la alte profesii, care presupun funcționarea în situații tensionate, precum sănătate, aplicarea legii sau chiar corporativ, pentru a determina dacă profiluri de personalitate similare produc eficiență în leadership. În plus, examinarea schimbărilor longitudinale ale trăsăturilor de personalitate în rândul liderilor ar putea oferi perspective asupra modului în care trăsături, precum conștiinciozitatea și stabilitatea emoțională, se dezvoltă sau fluctuează de-a lungul carierei unui lider sau dacă sunt stabile, fixe.

Personalitatea este considerată ca fiind relativ fixă, în funcție de vârstă, după vârsta de 30 de ani schimbările survenite fiind ne semnificative. Într-un studiu (Srivastava și alții 2003, 1041-1053) efectuat pe un eșantion  $n = 132.515$  de indivizi, s-a constatat că agreabilitatea și conștiinciozitatea au crescut pe parcursul vârstei adulte timpurii și mijlocii, iar stabilitatea emoțională a scăzut în rândul femeilor, nu și al bărbaților.

## Procedura de evaluare

BFI-2 a fost administrat într-un mediu controlat, față în față, pentru a asigura consistența răspunsurilor și pentru a răspunde pe loc, în cazul unor nelămuriri. Fiecare participant a completat inventarul de 60 de itemi, traduși în limba română de

personal specializat, cu itemi concepuți pentru a evalua trăsăturile de personalitate, pe dimensiunile modelului Big Five. Participanții au evaluat afirmațiile pe o scală Likert, de la 1 (total dezacord) la 5 (total acord), care a fost apoi transformată în scoruri brute pentru fiecare metafactor și factor. Pentru standardizarea rezultatelor, scorurile brute au fost convertite în *T-score*, metodă psihometrică ce permite interpretarea normativă a scorurilor individuale, în comparație cu un grup mai larg de indivizi. Baza de date la care am comparat rezultatele obținute este prezentată în Tabelul 1 (Soto și John 2017a, 117-143).

TABEL NR. 1

Statistica descriptivă pentru BFI-2

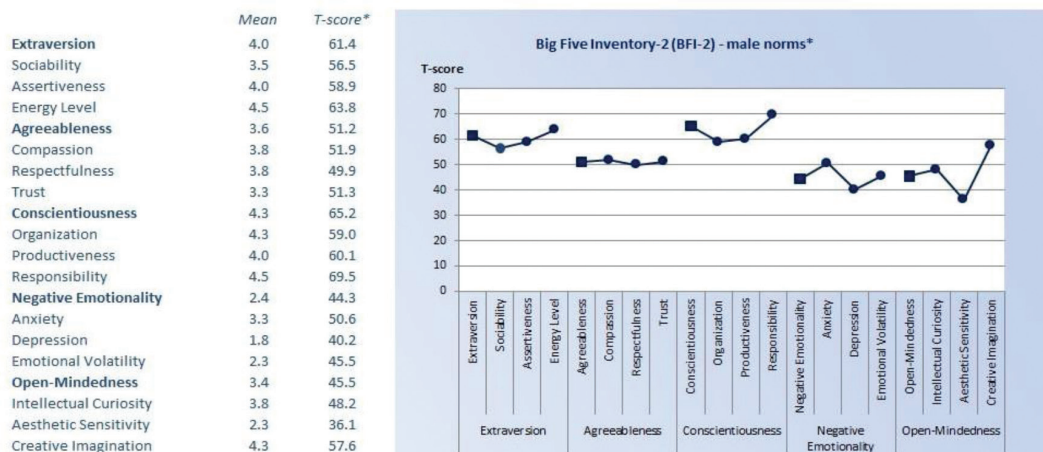
| Domain or facet        | Internet sample      |                        |                           |                    | Student sample       |                        |                           |                    | Sample <i>d</i> |
|------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|
|                        | Men<br><i>M (SD)</i> | Women<br><i>M (SD)</i> | Combined<br><i>M (SD)</i> | Gender<br><i>d</i> | Men<br><i>M (SD)</i> | Women<br><i>M (SD)</i> | Combined<br><i>M (SD)</i> | Gender<br><i>d</i> |                 |
| Extraversion           | 3.15 (.78)           | 3.31 (.80)             | 3.23 (.80)                | .21                | 3.20 (.70)           | 3.31 (.73)             | 3.25 (.71)                | .15                | -.03            |
| Sociability            | 2.80 (1.02)          | 3.10 (1.07)            | 2.95 (1.05)               | .29                | 2.94 (.86)           | 3.06 (1.01)            | 3.00 (.94)                | .12                | -.05            |
| Assertiveness          | 3.28 (.92)           | 3.28 (.93)             | 3.28 (.93)                | .01                | 3.27 (.82)           | 3.28 (.85)             | 3.28 (.84)                | .02                | .01             |
| Energy Level           | 3.37 (.88)           | 3.56 (.89)             | 3.47 (.89)                | .22                | 3.40 (.80)           | 3.58 (.72)             | 3.49 (.77)                | .24                | -.03            |
| Agreeableness          | 3.57 (.65)           | 3.79 (.60)             | 3.68 (.64)                | .35                | 3.51 (.63)           | 3.82 (.56)             | 3.66 (.62)                | .53                | .03             |
| Compassion             | 3.72 (.79)           | 3.97 (.76)             | 3.84 (.78)                | .33                | 3.60 (.81)           | 3.98 (.69)             | 3.79 (.78)                | .49                | .07             |
| Respectfulness         | 3.87 (.73)           | 4.08 (.68)             | 3.98 (.71)                | .30                | 3.76 (.68)           | 4.05 (.64)             | 3.91 (.68)                | .44                | .10             |
| Trust                  | 3.13 (.83)           | 3.32 (.80)             | 3.23 (.82)                | .24                | 3.15 (.77)           | 3.43 (.77)             | 3.29 (.78)                | .36                | -.08            |
| Conscientiousness      | 3.35 (.74)           | 3.50 (.79)             | 3.43 (.77)                | .20                | 3.34 (.60)           | 3.54 (.66)             | 3.44 (.64)                | .31                | -.03            |
| Organization           | 3.33 (.99)           | 3.51 (1.03)            | 3.42 (1.01)               | .19                | 3.46 (.88)           | 3.68 (.87)             | 3.57 (.88)                | .26                | -.16            |
| Productiveness         | 3.31 (.87)           | 3.43 (.93)             | 3.37 (.90)                | .13                | 3.24 (.75)           | 3.39 (.80)             | 3.32 (.78)                | .19                | .07             |
| Responsibility         | 3.40 (.78)           | 3.57 (.83)             | 3.48 (.81)                | .20                | 3.33 (.60)           | 3.55 (.71)             | 3.44 (.66)                | .33                | .05             |
| Negative Emotionality  | 2.95 (.88)           | 3.18 (.84)             | 3.07 (.87)                | .27                | 2.84 (.74)           | 2.95 (.79)             | 2.89 (.76)                | .14                | .21             |
| Anxiety                | 3.28 (.95)           | 3.58 (.88)             | 3.43 (.93)                | .33                | 3.20 (.78)           | 3.53 (.85)             | 3.37 (.83)                | .40                | .07             |
| Depression             | 2.82 (1.03)          | 2.88 (1.02)            | 2.85 (1.02)               | .06                | 2.65 (.92)           | 2.53 (.93)             | 2.59 (.93)                | -.14               | .26             |
| Emotional Volatility   | 2.77 (1.04)          | 3.09 (1.04)            | 2.93 (1.05)               | .31                | 2.66 (.91)           | 2.79 (.97)             | 2.73 (.95)                | .13                | .20             |
| Open-Mindedness        | 3.93 (.64)           | 3.91 (.67)             | 3.92 (.65)                | -.02               | 3.71 (.65)           | 3.62 (.63)             | 3.66 (.64)                | -.15               | .39             |
| Intellectual Curiosity | 4.18 (.69)           | 4.03 (.71)             | 4.10 (.70)                | -.21               | 3.89 (.76)           | 3.80 (.70)             | 3.85 (.73)                | -.12               | .24             |
| Aesthetic Sensitivity  | 3.71 (.90)           | 3.88 (.94)             | 3.80 (.92)                | .19                | 3.57 (.95)           | 3.58 (.90)             | 3.58 (.92)                | .02                | .36             |
| Creative Imagination   | 3.89 (.81)           | 3.82 (.80)             | 3.85 (.81)                | -.09               | 3.68 (.75)           | 3.46 (.77)             | 3.57 (.77)                | -.28               | .36             |
| Sample size            | 500                  | 500                    | 1,000                     |                    | 313                  | 146                    | 459                       |                    |                 |

Rezultatele au fost introduse manual într-o bază de date comună, care, ulterior, au fost analizate în vederea obținerii datelor privind: media totală a fiecărei trăsături, deviația standard a răspunsurilor, media subgrupului de anul I, a celui de anul II și cea totală.

Pentru fiecare subiect în parte, a fost întocmit un profil al trăsăturilor de personalitate, așa după cum este exemplificat în tabelele 2 și 3.

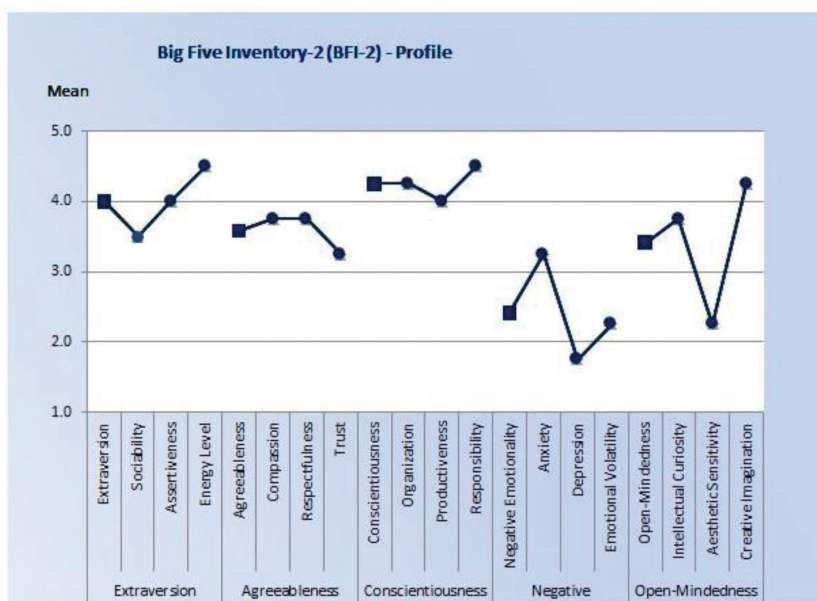
TABEL NR. 2

Profilul subiectului 10 (S10), în funcție de *T-score*



TABEL NR. 3

Profilul subiectului 10 (S10) BFI-2



Analiza datelor

Datele au fost analizate prin calcularea scorurilor medii T pentru fiecare factor, pentru fiecare subiect, apoi au fost comparate cu datele normative pentru a determina gradul de abatere. Statistica descriptivă a fost utilizată pentru a identifica profilurile de personalitate ale lotului pentru cercetare, acordându-se o atenție deosebită scorurilor ridicate sau reduse, în comparație cu media normativă. Această abordare metodologică asigură că rezultatele studiului sunt atât valide din punct de vedere statistic, cât și aplicabile într-un context controlat de leadership.

TABEL NR. 4

Rezultatele BFI-2, subgrupa Anul I

|                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Extraversion           | 57.9 | 54.3 | 69.8 | 59.0 | 46.0 | 63.8 | 54.3 | 56.7 | 50.7 | 52.6 | 53.7 | 56.7 | 44.6 | 54.3 | 56.7 |
| Sociability            | 68.1 | 56.5 | 74.0 | 56.5 | 50.7 | 65.2 | 56.5 | 56.5 | 56.5 | 51.9 | 51.9 | 59.4 | 49.4 | 53.6 | 56.5 |
| Assertiveness          | 43.7 | 46.7 | 62.0 | 58.9 | 43.7 | 62.0 | 52.8 | 52.8 | 46.7 | 58.5 | 52.6 | 55.9 | 46.7 | 52.8 | 55.9 |
| Energy Level           | 57.5 | 57.5 | 63.8 | 57.5 | 45.0 | 57.5 | 51.3 | 57.5 | 48.1 | 45.4 | 55.8 | 51.3 | 38.5 | 54.4 | 54.4 |
| Agreeableness          | 60.4 | 56.5 | 71.0 | 52.5 | 45.9 | 67.0 | 56.5 | 56.5 | 51.2 | 53.2 | 50.2 | 53.8 | 48.8 | 55.1 | 51.2 |
| Compassion             | 58.0 | 51.9 | 67.3 | 48.8 | 45.7 | 64.2 | 54.9 | 51.9 | 48.8 | 53.9 | 50.3 | 48.8 | 43.0 | 51.9 | 45.7 |
| Respectfulness         | 53.5 | 53.5 | 60.9 | 46.2 | 46.2 | 64.6 | 53.5 | 53.5 | 53.5 | 49.2 | 49.2 | 53.5 | 37.5 | 53.5 | 57.2 |
| Trust                  | 64.3 | 61.0 | 74.0 | 61.0 | 48.1 | 64.3 | 57.8 | 61.0 | 51.3 | 54.2 | 50.9 | 57.8 | 63.9 | 57.8 | 51.3 |
| Conscientiousness      | 61.0 | 54.1 | 77.7 | 66.6 | 45.7 | 67.9 | 66.6 | 58.2 | 61.0 | 57.0 | 62.0 | 49.9 | 40.6 | 62.4 | 63.8 |
| Organization           | 53.3 | 47.6 | 67.5 | 61.8 | 47.6 | 67.5 | 59.0 | 53.3 | 56.1 | 53.7 | 56.6 | 50.5 | 39.3 | 59.0 | 59.0 |
| Productiveness         | 66.8 | 60.1 | 73.5 | 66.8 | 46.8 | 66.8 | 66.8 | 56.8 | 60.1 | 57.6 | 60.8 | 50.1 | 42.0 | 60.1 | 60.1 |
| Responsibility         | 57.0 | 52.8 | 77.8 | 61.2 | 44.5 | 57.0 | 65.3 | 61.2 | 61.2 | 56.3 | 63.4 | 48.7 | 45.8 | 61.2 | 65.3 |
| Negative Emotionality  | 46.5 | 47.7 | 26.3 | 45.4 | 46.5 | 37.5 | 34.1 | 47.7 | 44.3 | 40.1 | 40.1 | 46.5 | 50.6 | 45.4 | 44.3 |
| Anxiety                | 41.0 | 47.4 | 25.0 | 50.6 | 44.2 | 28.2 | 34.6 | 44.2 | 41.0 | 37.9 | 37.9 | 47.4 | 52.6 | 44.2 | 37.8 |
| Depression             | 51.1 | 48.4 | 32.1 | 37.5 | 51.1 | 45.7 | 37.5 | 48.4 | 48.4 | 44.3 | 47.0 | 45.7 | 52.4 | 48.4 | 45.7 |
| Emotional Volatility   | 48.2 | 48.2 | 31.8 | 51.0 | 45.5 | 42.7 | 37.3 | 51.0 | 45.5 | 41.9 | 39.3 | 48.2 | 47.0 | 45.5 | 51.0 |
| Open-Mindedness        | 51.9 | 44.2 | 59.6 | 46.8 | 44.2 | 46.8 | 42.9 | 37.8 | 41.6 | 54.7 | 57.4 | 50.6 | 46.8 | 48.1 | 48.1 |
| Intellectual Curiosity | 48.2 | 44.9 | 48.2 | 44.9 | 44.9 | 51.4 | 35.0 | 38.3 | 44.9 | 49.3 | 56.4 | 44.9 | 49.3 | 48.2 | 44.9 |
| Aesthetic Sensitivity  | 51.9 | 44.0 | 57.2 | 49.3 | 44.0 | 36.1 | 44.0 | 38.7 | 41.4 | 51.9 | 54.7 | 51.9 | 43.6 | 46.6 | 46.6 |
| Creative Imagination   | 54.3 | 47.6 | 67.6 | 47.6 | 47.6 | 57.6 | 54.3 | 44.3 | 44.3 | 60.3 | 57.0 | 54.3 | 50.5 | 50.9 | 54.3 |
|                        | S15  | S16  | S17  | S18  | S19  | S20  | S21  | S22  | S23  | S24  | S25  | S26  | S27  | S28  | S29  |

Utilizarea T-score și a analizei la nivel de factor, oferită de BFI-2, contribuie la o înțelegere detaliată a profilurilor de personalitate prin standardizarea scorurilor în jurul unei medii de 50, cu o deviație standard de 10, permițând cercetătorilor să determine în ce măsură nivelul unei trăsături individuale se raportează la normă. În contextul acestui studiu, T-score a oferit perspective asupra trăsăturilor mai pronunțate sau reduse în rândul liderilor cu performanțe, în comparație cu restul indivizilor. Baza de date, rezultată în urma centralizării răspunsurilor, a fost realizată pentru analiza statistică a subgrupelor, așa după cum este prezentată în tabelele 4 și 5.

**TABEL NR. 5**

**Rezultatele BFI-2, subgrupa Anul II**

|                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Extraversion           | 65.0 | 57.9 | 61.4 | 54.3 | 54.3 | 54.3 | 59.0 | 59.5 | 50.7 | 61.4 | 49.5 | 63.8 | 57.9 | 55.5 |
| Sociability            | 65.2 | 56.5 | 59.4 | 47.8 | 47.8 | 53.6 | 62.3 | 59.3 | 53.6 | 56.5 | 47.8 | 62.3 | 62.3 | 50.7 |
| Assertiveness          | 58.9 | 55.9 | 52.8 | 52.8 | 55.9 | 52.8 | 58.9 | 55.5 | 49.8 | 58.9 | 49.8 | 62.0 | 52.8 | 52.8 |
| Energy Level           | 63.8 | 57.5 | 66.9 | 60.6 | 57.5 | 54.4 | 51.3 | 59.3 | 48.1 | 63.8 | 51.3 | 60.6 | 54.4 | 60.6 |
| Agreeableness          | 52.5 | 40.6 | 67.0 | 55.1 | 44.6 | 56.5 | 53.8 | 50.2 | 52.5 | 51.2 | 57.8 | 63.1 | 55.1 | 57.8 |
| Compassion             | 42.6 | 33.3 | 54.9 | 48.8 | 45.7 | 54.9 | 61.1 | 50.3 | 54.9 | 51.9 | 48.8 | 64.2 | 61.1 | 58.0 |
| Respectfulness         | 53.5 | 38.8 | 64.6 | 53.5 | 38.8 | 53.5 | 46.2 | 49.2 | 42.5 | 49.9 | 53.5 | 53.5 | 49.9 | 53.5 |
| Trust                  | 61.0 | 54.5 | 74.0 | 61.0 | 51.3 | 57.8 | 51.3 | 50.9 | 57.8 | 51.3 | 67.5 | 64.3 | 51.3 | 57.8 |
| Conscientiousness      | 70.7 | 63.8 | 76.3 | 61.0 | 63.8 | 45.7 | 55.4 | 63.3 | 61.0 | 65.2 | 69.3 | 69.3 | 48.5 | 62.4 |
| Organization           | 64.7 | 64.7 | 67.5 | 56.1 | 59.0 | 36.3 | 53.3 | 56.6 | 59.0 | 59.0 | 59.0 | 56.1 | 41.9 | 56.1 |
| Productiveness         | 66.8 | 56.8 | 73.5 | 60.1 | 60.1 | 53.5 | 56.8 | 63.9 | 60.1 | 60.1 | 66.8 | 66.8 | 56.8 | 63.5 |
| Responsibility         | 69.5 | 61.2 | 73.7 | 61.2 | 65.3 | 52.8 | 52.8 | 63.4 | 57.0 | 69.5 | 73.7 | 77.8 | 48.7 | 61.2 |
| Negative Emotionality  | 38.6 | 40.9 | 38.6 | 40.9 | 46.5 | 36.4 | 42.0 | 36.9 | 39.8 | 44.3 | 39.8 | 27.4 | 47.7 | 37.5 |
| Anxiety                | 50.6 | 47.4 | 41.0 | 37.8 | 41.0 | 37.8 | 37.8 | 34.9 | 34.6 | 50.6 | 31.4 | 28.2 | 50.6 | 34.6 |
| Depression             | 37.5 | 34.8 | 40.2 | 45.7 | 42.9 | 37.5 | 48.4 | 38.9 | 48.4 | 40.2 | 42.9 | 32.1 | 48.4 | 42.9 |
| Emotional Volatility   | 34.5 | 45.5 | 40.0 | 42.7 | 56.5 | 40.0 | 42.7 | 41.9 | 40.0 | 45.5 | 48.2 | 31.8 | 45.5 | 40.0 |
| Open-Mindedness        | 45.5 | 46.8 | 45.5 | 45.5 | 48.1 | 36.5 | 54.5 | 53.4 | 57.0 | 45.5 | 44.2 | 55.7 | 41.6 | 49.3 |
| Intellectual Curiosity | 48.2 | 35.0 | 48.2 | 51.4 | 44.9 | 28.4 | 48.2 | 49.3 | 58.0 | 48.2 | 44.9 | 54.7 | 31.7 | 44.9 |
| Aesthetic Sensitivity  | 38.7 | 44.0 | 33.5 | 38.7 | 54.5 | 41.4 | 51.9 | 51.9 | 51.9 | 36.1 | 41.4 | 57.2 | 41.4 | 49.3 |
| Creative Imagination   | 54.3 | 64.3 | 60.9 | 50.9 | 44.3 | 47.6 | 60.9 | 57.0 | 57.6 | 57.6 | 50.9 | 50.9 | 57.6 | 54.3 |
|                        | S1   | S2   | S3   | S4   | S5   | S6   | S7   | S8   | S9   | S10  | S11  | S12  | S13  | S14  |

**TABEL NR. 6**

**Media BFI rezultată în urma punctajelor obținute**

|                        |       |       |      |
|------------------------|-------|-------|------|
| Extraversion           | 56.4  | 57.5  | 55.4 |
| Sociability            | 56.8  | 56.1  | 57.6 |
| Assertiveness          | 53.8  | 55.0  | 52.8 |
| Energy Level           | 55.4  | 57.9  | 53.0 |
| Agreeableness          | 54.7  | 54.1  | 55.3 |
| Compassion             | 52.3  | 52.2  | 52.3 |
| Respectfulness         | 51.3  | 50.1  | 52.4 |
| Trust                  | 58.3  | 58.0  | 58.6 |
| Conscientiousness      | 61.0  | 62.6  | 59.6 |
| Organization           | 55.9  | 56.4  | 55.4 |
| Productiveness         | 60.7  | 61.8  | 59.7 |
| Responsibility         | 60.9  | 63.4  | 58.6 |
| Negative Emotionality  | 41.4  | 39.8  | 42.9 |
| Anxiety                | 40.4  | 39.9  | 41.0 |
| Depression             | 43.6  | 41.5  | 45.6 |
| Emotional Volatility   | 43.8  | 42.5  | 44.9 |
| Open-Mindedness        | 47.9  | 47.8  | 48.1 |
| Intellectual Curiosity | 45.8  | 45.4  | 46.2 |
| Aesthetic Sensitivity  | 46.0  | 45.1  | 46.8 |
| Creative Imagination   | 53.8  | 54.9  | 52.8 |
|                        | Medie | An II | An I |

Având în vedere că grupul de studiu este format dintr-un număr mic de subiecți (<30), am comparat rezultatele obținute cu eșantionul prezentat în Tabelul 1, în Tabelul 6 fiind prezentată media rezultatelor obținute.

**Interpretarea datelor**

Dintre cei cinci metafactori Big Five: *extraversie*, *agreabilitate*, *conștiinciozitate*, *instabilitate emoțională* și *deschidere către experiențe*, se evidențiază la o primă vedere (cu verde valorile maxime, cu roșu valorile minime) scorurile la *conștiinciozitate* și *stabilitate emoțională* și scorurile moderate la *extraversie* și *agreabilitate*. Aceste constatări sugerează un profil de



personalitate aliniat caracteristicilor esențiale pentru un leadership eficient. Pentru încadrarea rezultatelor obținute, am folosit următoarea scală, definită de o deviație standard, egală cu 10, scorurile T cuprinse în intervalul 20-34,99 sunt considerate foarte scăzute; scorurile T cuprinse în intervalul 35-44,99 sunt considerate scăzute; scorurile/cotele T cuprinse în intervalul 45-55 sunt considerate ca fiind medii; scorurile T cuprinse în intervalul 56,1-65,99 sunt considerate ridicate; scorurile/cotele T cuprinse în intervalul 66-80 sunt considerate foarte ridicate. Scorul mediu T pentru *extraversie* (56,4) indică un nivel moderat de sociabilitate și energie în rândul lotului pentru cercetare. Subiecții din cadrul grupului de studiu au obținut scoruri mari la factorii *sociabilitate* (56,8) și *nivel de energie* (55,4), sugerând o înclinație naturală spre interacțiuni pozitive cu ceilalți și un entuziasm constant în cadrul grupurilor. Acești factori sunt benefici în leadership, deoarece contribuie la capacitatea unui lider de a ridica moralul unei echipe și de a menține o atitudine optimistă, care poate fi esențială în motivarea membrilor echipei. Scorul T pentru *asertivitate* (53,8), deși moderat, reflectă o tendință rezervată de impunere în fața celor din jur, ceea ce sugerează un leadership care echilibrează autoritatea cu abordabilitatea. Acest echilibru în asertivitate susține un stil de conducere care impune respect, fără a copleși subordonații, o caracteristică adesea asociată cu leadershipul eficient (Judge și alții 2002, 765-780).

Cu un scor mediu T de 54,7, *agreabilitatea*, în rândul grupului de studiu, este moderat ridicată. Încrederea se remarcă printr-un scor T ridicat (58,3), indicând că acești lideri sunt, în general, înclinați să vadă în mod pozitiv lumea din jur, o trăsătură care facilitează relațiile de cooperare și consolidarea încrederii în cadrul echipei. Această atitudine este valoroasă în contextele militare care se bazează pe respect reciproc și coeziune, unde încrederea în comandant este esențială, făcând diferența, de fapt, dintre un simplu comandant și un comandant care este și lider. *Compassiunea* (52,3) și *respectul* (51,3) au scoruri moderate, indicând că, deși acești lideri manifestă empatie, o fac într-un mod echilibrat, care nu compromite luarea deciziilor asertive. Acest profil se potrivește cu cercetările care sugerează că nivelurile moderate de *agreabilitate* îmbunătățesc dinamica în echipă și cooperarea, fără a afecta capacitatea unui lider de a acționa decisiv (Graziano și Eisenberg 1997).

*Conștiinciozitatea* s-a evidențiat ca fiind trăsătura cea mai pronunțată în rândul grupului de studiu, cu un scor mediu T de 61,0, marcând-o drept o caracteristică definitorie a lotului pentru cercetare. În cadrul acestui metafactor, *productivitatea* (60,7) și *responsabilitatea* (60,9) au înregistrat cele mai ridicate valori, subliniind un angajament puternic de a îndeplini sarcinile eficient. Acest nivel ridicat de *conștiinciozitate* este în concordanță cu cercetările anterioare care sugerează că, *conștiinciozitatea* este un predictor semnificativ al performanței la locul de muncă, în special în roluri care necesită organizare, atenție la detalii și responsabilitate (Barrick și Mount 1991, 1-26). Factorul *organizare*, cu un scor T de 55,9, consolidează profilul unui lider care apreciază structura și planificarea meticuloasă, trăsături esențiale pentru gestionarea sarcinilor complexe și menținerea unei performanțe constante sub presiune. Per ansamblu, valorile ridicate la factorii din domeniul *conștiinciozității*

subliniază tendința orientată spre obiectivele misiunilor încredințate și disciplina liderilor din acest lot pentru cercetare, indivizi care au depus un jurământ sfânt, de a-și apăra țara...chiar cu prețul vieții.

Scorul mediu T scăzut la *emoționalitate negativă* (41,4) indică faptul că liderii din acest lot pentru cercetare prezintă niveluri ridicate de stabilitate emoțională. *Anxietatea* (40,4) și *volatilitatea emoțională* (43,8) au fost deosebit de scăzute (nivel ridicat al deviațiilor standard), sugerând că acești lideri posedă un echilibru emoțional puternic, trăsătură esențială pentru menținerea calmului în situații critice. Scorurile scăzute la *depresie* (43,6) indică, de asemenea, o stare de spirit stabilă, esențială pentru luarea deciziilor și pentru performanță. Această stabilitate este în concordanță cu concluziile din psihologia leadershipului, care leagă un nivel scăzut de *nevrotism* sau *instabilitate emoțională* cu o gestionare eficientă a stresului și cu o atitudine stabilă în fața adversităților (Watson și Clark 1994, 486-498). Scorurile generale scăzute la factorii emoționalității negative sugerează că liderii din acest lot pentru cercetare sunt mai puțin predispuși la perturbări emoționale, favorizând astfel un stil de leadership potrivit pentru medii destinate rezolvării unor situații de criză, cum ar fi cele militare.

*Deschiderea către experiențe* a avut un scor mediu T moderat, de 47,9, indicând o deschidere către noi experiențe, echilibrată cu o preferință pentru abordări conservatoare și practice. Dintre factori, *imaginația creativă* a obținut cel mai ridicat scor, 53,8, sugerând că, deși acești lideri sunt capabili de gândire inovatoare, creativitatea lor este aplicată într-un mod stabil și strategic. În schimb, *curiozitatea intelectuală* (45,8) și *sensibilitatea estetică* (46,0) au fost ușor sub media populației, sugerând un accent pe obiective concrete și orientate spre rezultate, funcționarea în baza unor proceduri standard mai degrabă decât pe interese abstracte sau artistice. Acest model de deschidere moderată se aliniază, în general, cu abordarea sistemului militar față de inovație, unde adaptabilitatea este apreciată în limitele unor obiective practice și centrate pe misiune. Liderii din acest lot pentru cercetare demonstrează o abordare echilibrată între noutate și procedural, un avantaj în domeniile care necesită aplicarea strategică a creativității.

Analiza *T-score* relevă un profil de personalitate compatibil cu un leadership, caracterizat prin conștiinciozitate și stabilitate emoțională ridicată, extraversie și agreabilitate moderate și o deschidere echilibrată către experiențe, prin comparație cu restul indivizilor, în general. Scorurile ridicate la factorii *conștiinciozitate*, precum *productivitate* și *responsabilitate*, subliniază abordarea disciplinată și orientată spre obiective a acestor lideri. Scorurile scăzute la *instabilitate emoțională* subliniază capacitatea lor de a rămâne disciplinați și rezilienți, aspecte esențiale pentru menținerea performanței în medii stresante. Nivelurile moderate de *extraversie* și *agreabilitate* facilitează interacțiunile pozitive în echipă și construirea încrederii, fără a compromite fermitatea deciziilor. Împreună, aceste trăsături sugerează un profil de leadership care echilibrează importanța acordată îndeplinirii sarcinilor cu abilitățile interpersonale.

Din cauza limitelor acestui studiu, rezultatele obținute nu pot reprezenta o generalizare și concluzii la nivelul întregii categorii (delimitare) de ofițeri din Forțele Aeriene Române, din cauza imposibilității de a forma un eșantion reprezentativ, unele date privind numărul și experiența de comandă a ofițerilor având un caracter clasificat. O altă limitare care nu a putut fi controlată este legată de gradul de sinceritate a subiecților, precum și de înțelegerea corectă a întrebărilor din chestionarele distribuite. Altă limitare a studiului poate fi reprezentată de lotul supus cercetării la care s-au comparat datele obținute în calcularea T-score, concluziile și descrierea factorilor și metafactorilor presupun descrierea unui grup de indivizi, în comparație cu restul indivizilor, situațiile în care actul de conducere este exercitat pot presupune variabile care nu au fost luate în calcul.

## Concluzii

Acest studiu a identificat configurația unui profil de lider militar, performant într-un mediu caracterizat printr-o ierarhie strictă, disciplină și conformitate, pregătire continuă, valori și coduri morale specifice, obligația de a respecta autoritatea unor grade superioare, procese decizionale rapide și cu repercusiuni potențial critice. Constatările rezultate subliniază importanța anumitor trăsături în cultivarea unei abordări procedurale, reziliente și eficiente în leadershipul militar.

Scorurile T ridicate la *conștiinciozitate*, în special la factori precum *productivitatea* și *responsabilitatea*, indică o abordare orientată spre obiective, disciplinată și axată pe detalii în rândul liderilor militari. *Conștiinciozitatea* ridicată este constant asociată cu performanța la locul de muncă în cercetările de leadership, presupunând un efort susținut în îndeplinirea sarcinilor. Liderii care manifestă o *conștiinciozitate* puternică sunt adesea capabili să mențină un mediu structurat, esențial pentru luarea deciziilor clare și atingerea obiectivelor în misiuni complexe. Acest studiu întărește ideea potrivit căreia *conștiinciozitatea*, cu factorii săi asociați, nu este doar un predictor al succesului orientat pe obiective, ci și o bază pentru cultivarea abilităților organizaționale de care liderii au nevoie.

Scorurile T scăzute la *instabilitate emoțională*, în special la *anxietate* și *volatilitate emoțională*, sugerează un grad ridicat de stabilitate emoțională, o trăsătură esențială pentru leadership. Stabilitatea emoțională permite liderilor să gestioneze eficient stresul, să își mențină calmul și să ia decizii bine fundamentate, fără a fi afectați de factori externi sau de tulburări interne. Constatările arată că stabilitatea emoțională a liderilor este importantă atât pentru reziliența individuală, cât și pentru încrederea echipei, deoarece liderii care prezintă o atitudine calmă și constantă sunt mai predispuși să inspire încredere și fiabilitate în cadrul echipelor lor. Astfel, *stabilitatea emoțională* apare ca o trăsătură esențială în leadership.

Cercetările viitoare ar putea să evidențieze diferențele culturale în manifestarea acestor trăsături, deoarece impactul personalității asupra leadershipului poate varia

în funcție de contextul cultural. Studiile interculturale care examinează profilurile BFI-2 ale liderilor în diverse contexte culturale ar putea dezvălui modul în care anumite trăsături sunt apreciate, contribuind la o înțelegere mai nuanțată a rolului personalității în leadershipul global.

## Referințe

- Barrick, M.R. și M.K. Mount.** 1991. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 44 (1): 1-26.
- Bono, J.E. și T.A. Judge.** 2004. "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 901-910.
- Graziano, W.G. și N. Eisenberg.** 1997. "Agreeableness: A Dimension of Personality." În *Handbook of Personality Psychology*, de R. Hogan, J.A. Johnson și S.R. Briggs (Eds.), pp. 795-824. Academic Press.
- Hawkins, P.** 2014. *Leadership Team Coaching in Practice: Developing High-Performing Teams*. London: Kogan Page.
- Hutton, D.M.** 2018. "Critical Factors Explaining the Leadership Performance of High-Performing Principals." *International Journal of Leadership in Education* (Taylor & Francis) 21 (2): 150-170.
- Judge, T.A., J.E. Bono, R. Ilies și M.W. Gerhardt.** 2002. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 765-780.
- Singh, S.** 2003. *Leadership in High-Performing Organisations. In Leadership: Value Based Management for Indian Organisations*. AKWL Publications.
- Soto, C. J. și O.P. John.** 2017a. "The Next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and Assessing a Hierarchical Model With 15 Facets to Enhance Bandwidth, Fidelity, and Predictive Power." *Journal of Personality and Social Psychology* 113 (1): 117-143.
- \_\_\_\_\_. 2017b. "Short and Extra-Short Forms of the Big Five Inventory-2: The BFI-2-S and BFI-2-XS." *Journal of Research in Personality* 68: 69-81.
- Srivastava, S. O.P. John, S.D. Gosling și J. Potter.** 2003. "Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change?" *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (5): 1041-1053. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.5.1041>.
- Watson, D. și L.A. Clark.** 1994. "Emotions, Moods, and Traits." *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (3): 486-498.