

[Home](#)

A Pilot Survey Linking Personality, Leadership Style, and Leadership Success among Probation Directors in the U.S.

Won-Jae Lee

Monica R. Koenigsberg

Angelo State University

Christie Davidson

National Association of Probation Executives

Dan Richard Beto

Canadian Training Institute, Toronto

Une étude pilote établissant un lien entre la personnalité, le style de leadership et la réussite des directeurs de probation aux États-Unis

[December 2010](#), [Federal Probation](#) 74(3):34-42

La PROBATION, en tant que peine de prison avec sursis, a la double responsabilité de contrôler les délinquants tout en leur offrant un "coup de main" pour maintenir les liens communautaires et familiaux. À la fin de l'année 2008, 83,8 % (4 270 917) des 5 095 200 délinquants adultes sous surveillance dans la communauté locale, étatique et fédérale étaient en probation, et la population adulte en probation a augmenté légèrement mais régulièrement chaque année (Bureau of Justice Statistics, 2009). Bien qu'elle soit l'un des mécanismes de contrôle social formel les plus prometteurs employés aux États-Unis pour promouvoir la sécurité publique et servir une importante population de délinquants, la probation a suscité la méfiance et les critiques des dirigeants politiques et du public, qui la perçoivent comme ne contribuant pas à la sécurité publique (par exemple, nombre élevé de violations et de fugues non répertoriés, et taux de récidive élevé chez les probationnaires).

Le manque de crédibilité auprès des responsables politiques et du public a malheureusement entravé le financement de la probation, ce qui a nui à sa capacité d'employer des stratégies de surveillance de qualité et un traitement spécialisé pour les besoins spéciaux (Petersilia, 1997). En conséquence, la probation a été reconnue comme "*l'élément le plus perturbé du système de justice pénale*" (Reinventing Probation Council, 2000, p. 49). La réponse à cette évaluation négative devrait être un effort renouvelé pour construire un système de probation efficace afin de mieux assurer la sécurité publique et, par conséquent, de regagner la confiance et le soutien de l'arène politique et du public (Beto, Corbett, & Dilulio, 2000). Pour mettre en œuvre des pratiques de probation efficaces et réduire

les difficultés auxquelles ils sont confrontés, les administrateurs et responsables de probation actuels doivent diriger leurs services, plutôt que de se contenter de les gérer. Malgré l'accent mis sur une direction efficace de la probation, de nombreux responsables de probation ont été remplacés au cours des 100 dernières années " par des gestionnaires compétents mais sans imagination " (Beto, 2007, p. 9). En d'autres termes, de nombreux cadres de probation se sont révélés incapables de formuler une vision inspirante et de transformer leur organisation de probation. En l'absence d'un leadership aussi soutenu, la probation ne parviendra pas à susciter le soutien du public et à avoir un impact positif sur la sécurité publique.

Le leadership est depuis longtemps un sujet important pour les praticiens et les chercheurs en probation. Malgré l'accent mis sur une direction efficace de la probation, aucune recherche empirique sur la direction n'a été menée dans ce domaine particulier de la probation. Répondant à ce besoin, cette recherche pilote cherche des réponses à ce qui fait un leader efficace en évaluant les effets de la personnalité et du comportement du style de leadership des cadres de probation sur leur réussite en matière de leadership. Selon Bass (1990), " le leadership peut s'apprendre, et il peut et doit faire l'objet d'une formation et d'un développement du management " (p. 27). Dans le même ordre d'idées, Kirkpatrick et Locke (1991) affirment que les individus peuvent apprendre des traits de leadership, même si certains sont « nés avec » ces mêmes traits. Les conclusions de la présente étude fourniront des informations managériales pratiques et très utiles sur les facteurs déterminants de la réussite en matière de leadership, et pourront aider les administrateurs et les responsables de probation non seulement à mieux diriger leur service, mais aussi à élaborer des critères d'embauche et de promotion et des programmes de développement du leadership pour de futurs dirigeants plus efficaces.

Revue de la littérature

Les théories du leadership ont évolué au fil du temps, avec deux écoles de pensée principales concernant la manière d'aborder l'efficacité du leadership. Ces écoles sont la théorie des traits (le "leader né") et la théorie du style (le leadership appris). Bien que la théorie des traits ait été populaire jusque dans les années 1950, peu de recherches empiriques ont réussi à établir une relation étroite entre un ensemble de traits personnels et le leadership, ou à différencier les non leaders des leaders efficaces (par exemple House & Aditya, 1997). Les résultats incohérents et décevants des premières recherches ont incité les chercheurs à se concentrer sur l'approche du style plutôt que sur celle des traits personnels (Smith & Canger, 2004). La théorie du style porte sur les caractéristiques comportementales des dirigeants, en se concentrant sur les activités, les rôles et les responsabilités sur le lieu de travail que les dirigeants exercent et sur la manière dont ils se comportent envers leurs subordonnés. Il est essentiel de déterminer dans quelle mesure les leaders efficaces diffèrent de ceux qui sont inefficaces dans leur comportement. Il convient donc de distinguer ces deux théories différentes du leadership l'une de l'autre.

Théorie du style : Style de leadership transformationnel

La théorie dominante du style de leadership, introduite à l'origine par Burns (1978), est le leadership transformationnel de Bass (1985), qui a retenu l'attention de nombreux spécialistes du leadership. Bass (1985) a défini succinctement le leadership transformationnel comme un processus dans lequel un leader augmente la conscience de ses collaborateurs sur ce qui est juste et important et les motive à fournir des performances au-delà de leurs attentes. Comme le note Dilulio (1987) : *"Les organisations sont en grande partie l'ombre de leurs dirigeants... Peu importe qu'il s'agisse de l'université de Harvard, de la Chrysler Corporation ou du département correctionnel du Texas. Les compétences et les capacités de l'exécutif, son sens de la mission et son dévouement au devoir, sont décisifs pour déterminer comment - et dans quelle mesure - une organisation fonctionne"* (p. 187). En d'autres termes, un dirigeant efficace est celui qui peut concentrer la motivation individuelle et l'implication du groupe sur

la vision, la mission et l'objectif de l'organisation. Bass et Avolio (1997) ont proposé trois grands styles de comportement de leadership : le laisser-faire, le transactionnel et le transformationnel.

Selon Bass (1990), *le leadership de laissez-faire* fait référence aux comportements où les dirigeants évitent d'accepter et d'assumer des responsabilités de direction et de gestion. *Le leadership transactionnel* est défini comme un processus visant à obtenir la conformation des collaborateurs par le biais de contacts avec le leader. Cette approche du leadership fait référence à la gestion et "se produit lorsqu'une personne prend l'initiative d'entrer en contact avec d'autres dans le but d'échanger des choses de valeur" (Bass, 1985, p. 19). Les leaders transactionnels affichent généralement des comportements associés aux éléments suivants : gestion active par exception, gestion passive par exception et récompense conditionnelle (Bass & Avolio, 2004). Plus précisément, les leaders transactionnels utilisent l'une ou l'autre des deux formes de gestion par exception (active ou passive) pour corriger les mauvaises performances de leurs subordonnés par des critiques correctives, des commentaires négatifs et une application négative. Un leader qui adopte la forme active de gestion par exception concentre son attention sur les erreurs, les plaintes, les mauvaises performances ou les violations des règles, puis se concentre entièrement sur la prise de mesures correctives. Le leader utilisant la forme passive de la gestion par exception n'intervient qu'après avoir détecté des erreurs graves. En substance, la gestion active et la gestion passive par exception reposent essentiellement sur un renforcement implicite ou explicite des règles, ainsi que sur le suivi et l'évitement des erreurs. Par ailleurs, la récompense conditionnelle implique un échange entre les dirigeants et les collaborateurs pour reconnaître les bonnes performances en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le leadership transformationnel diffère du leadership transactionnel et "se produit lorsqu'une ou plusieurs personnes s'engagent avec d'autres de telle manière que les dirigeants et les suiveurs s'élèvent mutuellement à des niveaux supérieurs de motivation et de moralité" (Bass, 1985, p. 20). Les quatre caractéristiques comportementales suivantes sont au cœur du leadership transformationnel :

- 1) des influences idéalisées (décider, partager et encourager une vision, une mission et un objectif clairs pour l'organisation, tout en étant des modèles pour les collaborateurs),
- 2) une motivation inspirante (communiquer une vision de l'état futur souhaité et un niveau élevé d'attentes pour que les difficultés du changement vailent la peine d'un effort significatif et stimulant),
- 3) une stimulation intellectuelle (défier et inspirer les collaborateurs à aller au-delà de leurs propres intérêts pour le bien souhaité du groupe),
- 4) et une considération individuelle (encadrer et élever les préoccupations individuelles des collaborateurs des besoins physiques de niveau inférieur à des besoins psychologiques de niveau supérieur).

Ces comportements soutiennent un processus de transformation dans lequel les dirigeants inspirent à leurs collaborateurs une vision de l'organisation qui va au-delà de leurs propres intérêts (Judge & Bono, 2000).

Les comportements de leadership transformationnel, par opposition aux comportements de leadership transactionnel et de laisser-faire, peuvent transformer les collaborateurs en leaders afin de réaliser une vision et une mission clairement définies pour toute organisation. Dans de nombreux types d'organisations différentes, telles que les organisations gouvernementales, éducatives ou de soins infirmiers, des recherches empiriques ont démontré une relation très positive entre les leaders transformationnels et la réussite du leadership, mesurée par la satisfaction des collaborateurs, des efforts supplémentaires, de l'engagement et de l'efficacité par rapport aux leaders transactionnels (par exemple, Medley & Larochelle, 1995 ; Wofford, Whittington, & Goodwin, 2001). En outre, Howell et Avolio (1993) ont constaté que le leadership transformationnel prédit l'efficacité organisationnelle

après avoir contrôlé le leadership transactionnel, mais que l'inverse n'est pas vrai. La plupart des documents examinés soutiennent empiriquement les propositions théoriques selon lesquelles le leadership transformationnel est positivement lié à la réussite du leadership. Le leadership transactionnel est positivement mais faiblement lié à la réussite du leadership. Le leadership du laissez-faire est négativement lié à la réussite du leadership (par exemple, Bono & Judge, 2004 ; Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002 ; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam 1996). Il est intéressant de noter que, selon Judge et Piccolo (2004) dans leur récente méta-analyse de test de la validité relative du leadership transformationnel et transactionnel, la récompense contingente parmi les comportements de leadership transactionnel et de leadership transformationnel montre de fortes relations positives avec la satisfaction professionnelle des collaborateurs, la satisfaction à l'égard du leader et la motivation des équipes.

Plus précisément, en ce qui concerne les relations entre le leadership transformationnel et la réussite du leadership, une récente méta-analyse menée par Lowe et al. (1996) a montré que les comportements de leadership transformationnel sont en corrélation substantielle avec les attitudes subordonnées et les mesures de l'efficacité du leader, et qu'ils les prédisent de manière significative. Parmi les quatre comportements transformationnels, les auteurs ont constaté que le charisme conceptuel (« *construct charisma* »), combinaison d'influence idéalisée et de motivation inspirante, est une composante majeure du leadership transformationnel. Plus récemment, Bono et Judge (2004), dans leur méta-analyse, ont découvert que le charisme conceptuel, qui résume la nature fondamentale du comportement de leadership transformationnel, explique une grande partie de la variance dans la réussite du leadership et confirme les résultats de Lowe et al. (1996). En résumé, ces résultats suggèrent que le leadership transformationnel, en particulier les comportements de leadership charismatique tirés de l'influence idéalisée et de la motivation inspiratrice, est davantage corrélé avec le succès du leadership et le prédit. Outre les comportements de leadership transformationnel, il semble que la récompense contingente, une composante des comportements de leadership transactionnel, soit un élément essentiel pour comprendre le processus d'influence des leaders transformationnels sur leurs adeptes et leurs performances.

Personnalité des leaders transformationnels

Comme nous l'avons déjà mentionné, après les années 50, on a délaissé l'approche par trait pour adopter l'approche par style, car de nombreux universitaires doutaient que des traits personnels soient associés de manière fiable à la réussite d'un leader. Cependant, malgré cette impopularité, les traits de personnalité en tant que corrélation et prédicteur du style et de l'efficacité d'un leadership réussi ont fait preuve d'une fiabilité et d'une utilité constantes, ce qui a conduit à un renouveau de cette approche ces dernières années (par exemple, Hogan, Curphy et Hogan, 1994). Parmi les nombreuses mesures des traits de personnalité d'un dirigeant, le modèle dit « big five » qui mesure les 5 grandes dimensions de la personnalité a renforcé la valeur et l'utilité de la mesure des traits de personnalité pour corrélérer et prédire le succès du leadership (Hogan, et al., 1994). Les composantes du modèle des big 5, développé par Costa et McCrae (1992), couvrent la plupart des constructions de la personnalité et incluent le névrosisme (c'est-à-dire impulsif, Tension-Inquiétude, manque de Confiance en soi, Vulnérabilité au stress), l'extraversion (Enthousiasme, Sociabilité, Énergie, Assertivité), l'ouverture (Innovation & Créativité, Goût pour la réflexion vs l'action, Analyse de soi, Ouverture au changement), l'agréabilité (Attention à l'autre, Confiance en l'autre, désintéressé) et le caractère consciencieux (c'est-à-dire le contrôle de soi, planification et organisation, proactivité).

La littérature existante (telle que Silvershorne, 2001) a empiriquement soutenu l'affirmation selon laquelle les dirigeants efficaces ont tendance à obtenir des scores nettement plus élevés en matière d'extraversion, d'ouverture, d'agréabilité et de caractère consciencieux, et plus faibles en matière de

névrosisme, que les dirigeants non efficaces. En examinant la relation entre les traits de personnalité et le leadership transformationnel, certaines études (telles que Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995) n'ont pas trouvé les relations attendues, mais d'autres études récentes ont réussi à relier les traits de personnalité au leadership transformationnel. Judge et Bono (2000) ont constaté que parmi les cinq grandes dimensions de personnalité, l'extraversion et l'agréabilité prédisaient de manière significative et positive le leadership transformationnel. Plus récemment, Judge, Bono, Ilies et Gerhardt (2002), dans leur méta-analyse de la vaste littérature sur la personnalité et le leadership, ont constaté que l'extraversion, l'ouverture et le caractère consciencieux étaient toutes positivement corrélées et que le névrosisme était négativement corrélé à l'émergence du leadership (être perçu comme un leader) et à l'efficacité (être capable d'influencer les subordonnés pour qu'ils performant). Après avoir régressé tous les traits de personnalité des cinq grands sur le leadership global, ils ont constaté que l'extraversion, l'ouverture et le caractère consciencieux sont les prédicteurs les plus cohérents de l'émergence et de l'efficacité du leadership.

Compte tenu de l'explication théorique et des résultats empiriques accumulés, à la fois les styles de leadership et les traits de personnalité ont été reconnus comme des attributs importants d'un leadership réussi. En prolongeant la littérature précédente sur les comportements de style de leadership et les traits de personnalité dans cette étude, les auteurs ont développé et testé les quatre hypothèses spécifiques suivantes pour généraliser les résultats précédents au milieu de la probation :

- **H1** : Les styles de leadership globaux seront plus importants que les traits de personnalité pour établir une corrélation avec le succès du leadership et le prédire.
- **H2** : Le leadership transformationnel, en particulier l'influence idéalisée et la motivation inspiratrice, sera en corrélation positive et significative avec le succès du leadership et le prédiront.
- **H3** : La récompense contingente dans le style de leadership transactionnel sera corrélée de manière significative et positive, mais le style de leadership du laisser-faire sera corrélé de manière négative avec et prédira le succès du leadership.
- **H4** : L'extraversion, l'ouverture et le caractère consciencieux parmi les traits de personnalité du modèle des cinq grandes dimensions de personnalité seront en corrélation positive et significative avec le succès du leadership et le prédiront.

Méthode

Echantillonnage et collecte des données

Cette étude a été menée sous les auspices de la National Association of Probation Executives (NAPE). L'enquête a été distribuée par courrier à 187 membres de la NAPE qui sont directeurs de services de probation aux États-Unis. Dans le cadre de l'enquête, les directeurs de l'échantillon ont été invités à auto-évaluer leur personnalité, leur style de leadership et leur réussite en tant que dirigeant, ainsi qu'à fournir certaines informations démographiques. Afin d'obtenir un taux de réponse élevé pour une analyse valide et fiable, une enquête de suivi a été envoyée par courrier. Les deux enquêtes comprenaient une lettre d'encouragement de Christie Davidson, directrice exécutive de la NAPE, et mettaient l'accent sur l'anonymat des réponses, garantissant la confidentialité. La période d'enquête a débuté le 15 avril et s'est terminée le 15 juin 2009. Chaque répondant a reçu une enveloppe pré-adressée et affranchie pour retourner l'enquête directement au chercheur de l'Université d'État d'Angelo. Les réponses à l'enquête ont été obtenues auprès d'un total de 135 directeurs de probation aux États-Unis. Après examen des données point par point et au cas par cas, il est apparu que sur les 135 réponses, 4 cas devaient être supprimés en raison de données manquantes. Cela a réduit

l'échantillon de données utilisables à 131, donnant un taux de réponse de 70,1 %, ce qui indique une très bonne qualité d'enquête pour une analyse et un rapport adéquats (Maxfield & Babbie, 2005).

Les données sur le statut individuel figurant dans le tableau 1 représentent les informations sociodémographiques et sur l'expérience professionnelle des répondants. La sélection de ces variables de statut individuel incorporées dans l'enquête a été guidée par une analyse documentaire approfondie. Les hommes représentaient 67,9 % de la population interrogée. L'âge moyen des répondants était de 50,7 ans (le minimum était de 34 ans et le maximum de 72 ans), 90,1 % étant de race blanche, contre 4,6 % d'Afro-Américains, 3,1 % d'Hispaniques et 2,3 % d'autres personnes. En ce qui concerne le niveau d'études, 45 % des personnes interrogées ont obtenu une licence ou moins, tandis qu'une légère majorité (55 %) ont obtenu une maîtrise ou un doctorat (50,4 % et 4,6 % respectivement). Les répondants étaient directeurs de leur département depuis 6,34 ans en moyenne, allant d'un minimum de 0,27 à un maximum de 34 ans. Sur les 131 répondants, la majorité (64,1 %) ont été sélectionnés ou promus en dehors de leur département. Les réponses indiquent que la majorité (61,8 %) dirige des départements comptant moins de 100 employés au total. Il convient de noter que ces variables de statut individuel ne sont pas étudiées. Elles sont plutôt utilisées comme variables de contrôle dans cette étude.

Mesure des variables et analyses descriptives

Pour obtenir des auto-évaluations du style de leadership, de la personnalité et de la réussite, deux questionnaires standardisés ont été utilisés pour recueillir des données auprès des directeurs échantillonnés. Tout d'abord, comme le suggèrent Bass et Avolio (2004), la forme en 45 points du questionnaire sur le leadership multifactoriel (MLQ 5XShort, Self) a été utilisée pour saisir conceptuellement trois styles de leadership distincts (leadership transformationnel, transactionnel et de laisser-faire). Quant au questionnaire MLQ à 9 points, qui permet de mesurer les trois résultats suivants en matière de leadership : effort supplémentaire, efficacité et satisfaction, une analyse factorielle des composantes principales a été réalisée afin de déterminer si les trois dimensions sous-jacentes présentes peuvent être combinées conceptuellement en une seule variable. Les trois composantes des résultats en matière de leadership ont été réduites avec succès en succès de leadership. Les éléments du questionnaire ont été évalués à l'aide d'une échelle de réponse à cinq points : 0=pas du tout ; 1=de temps en temps ; 2=parfois ; 3=assez souvent ; et 4=fréquemment, sinon toujours. Les participants ont été invités à évaluer eux-mêmes la fréquence moyenne de leur style de leadership et de leurs comportements en matière de résultats. Ensuite, l'inventaire de personnalité utilisé était la forme en 60 points de l'inventaire des cinq facteurs des NEO (NEO-FFI) (Costa & McCrae, 1992). Ce test est une mesure concise des cinq principales dimensions des traits personnels : névrose, extraversion, ouverture d'esprit, agréabilité et caractère consciencieux. Les éléments ont été mesurés sur une échelle de cinq points, allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord).

Bien qu'aucune réponse manquante n'ait été trouvée pour les variables de statut individuel, il y avait un nombre minimum de valeurs manquantes à la fois pour les variables de trait de personnalité NEO-FFI et de style de leadership MLQ. Guidés par le manuel (Costa & McCrae, 1992), nous avons sélectionné l'option de réponse neutre pour 5 réponses manquantes pour les variables NEO-FFI. En l'absence de directives spécifiques dans le manuel (Bass & Avolio, 2004), nous avons toutefois remplacé 45 réponses manquantes pour les variables MLQ par les moyennes de chaque variable. Le tableau 2 présente les moyennes, les écarts types et la fiabilité pour tous les traits de personnalité, les variables relatives au style de leadership et la réussite du leadership. La procédure de fiabilité statistique Alpha de Cronbach a été appliquée pour tester la cohérence interne de chaque échelle. Les coefficients de fiabilité alpha pour chaque échelle du tableau 2 vont de 0,56 à 0,88. La fiabilité de l'échantillon pour les cinq traits personnels était bien supérieure au niveau minimal d'acceptabilité. Parmi le style de leadership et les comportements de réussite en matière de leadership, la fiabilité du

leadership de laisser-faire était légèrement inférieure au niveau minimal d'acceptabilité. Toutefois, étant donné que l'inventaire des styles de leadership et des résultats du MLQ est une évaluation standardisée de grande validité, le leadership de laissez-faire a été retenu, ce qui garantit la comparabilité des résultats avec d'autres études utilisant cet inventaire. En utilisant deux seuils (1,5 et 2,5, sur l'échelle de 5 points, allant de 0 à 4), les variables du style de leadership ont été réparties dans les trois groupes suivants : le leadership de laissez-faire (0,59) pour un groupe à faible moyenne, le leadership transactionnel (1,83) pour un groupe à moyenne ni faible ni élevée, et le leadership transformationnel (3,15) pour un groupe à moyenne élevée. Parmi les trois variables du style de leadership, le leadership transformationnel s'est avéré avoir la moyenne la plus élevée. Plus précisément, en utilisant le seuil de 2,5 (le point médian entre parfois et assez souvent), les quatre composantes des comportements de leadership transformationnel, une composante du leadership transactionnel et le comportement de réussite du leadership ont été identifiés comme appartenant au groupe à moyenne élevée. Il s'agit de l'influence idéalisée (attribuée et comportement), de la motivation inspiratrice, de la stimulation intellectuelle, de la considération individualisée, de la récompense conditionnelle et de la réussite du leadership. D'autre part, en utilisant le seuil de 1,5 (le point médian entre une fois de temps en temps et parfois), deux des trois comportements de leadership transformationnel (gestion active et passive par exception) ainsi que le comportement de leadership de laissez-faire ont été identifiés comme appartenant au groupe catégorique de faible moyenne. Parmi les trois variables comportementales du style de leadership, le comportement de leadership de laissez-faire avait la moyenne la plus basse.

Quant à la comparaison du modèle de personnalité à cinq facteurs, basée sur le point publié dans le manuel professionnel (Costa & McCrae, 1992), le score cumulé pour le névrosisme dans notre enquête auprès des cadres (13,08) était bien inférieur au score moyen publié (19,07), ce qui reflète une stabilité émotionnelle relativement élevée parmi les directeurs de probation participants. De même, les scores cumulés pour les quatre autres facteurs de personnalité positifs ont dépassé les scores moyens publiés, ce qui indique une extraversion, une ouverture, une agréabilité et un caractère consciencieux relativement élevés parmi les participants. Les résultats globaux des analyses descriptives suggèrent que les directeurs de probation de l'échantillon ont un style de leadership souhaitable (leadership transformationnel) et des personnalités de direction, qui contribuent tous théoriquement à la réussite du leadership.

Analyse des facteurs de confirmation

Une vaste littérature sur le leadership (par exemple, Yammarino & Dubinsky, 1994 ; Carless, 1998) soutient qu'en raison de la forte corrélation avec les quatre facteurs comportementaux du style de leadership transformationnel, les quatre facteurs pourraient être mieux représentés comme une seule échelle de leadership transformationnel, et non représentés par des comportements de leader transformationnel distincts. Il s'ensuit que cet argument pourrait être appliqué aux trois facteurs comportementaux du style de leadership transactionnel. En réponse à la question de la structure factorielle peu claire du MLQ soulevée par les recherches précédentes, cette étude a examiné si un modèle à trois facteurs des comportements du style de leadership (style de leadership transformationnel, transactionnel et de laissez-faire) peut être prouvé empiriquement. En conséquence, nous avons effectué une analyse factorielle de confirmation pour tester si le modèle à trois facteurs est meilleur que le modèle original à huit facteurs.⁴ Sur la base des résultats de la première analyse du tableau 3, seul le rapport χ^2 entre les quatre indices utilisés a permis de confirmer l'ajustement absolu des modèles à trois et à huit facteurs.

Cependant, les indices de modification fournis par l'AMOS 16 (Arbuckle & Wothke, 2006) ont suggéré que l'ajustement des modèles testés pourrait être amélioré en corrélant certains paramètres au sein des modèles. En conséquence, les résultats de la deuxième analyse utilisant la modification suggérée ont indiqué que tous les indices d'ajustement des deux modèles se sont améliorés par rapport à ceux des deux modèles de la première analyse et ont soutenu l'ajustement absolu et incrémental des deux modèles, bien que les résultats des analyses factorielles de confirmation en deux étapes aient suggéré que le modèle à huit facteurs fournissait un meilleur ajustement que le modèle à trois facteurs. Par conséquent, cette étude a utilisé les deux modèles à trois et huit facteurs comme (respectivement) des approches générales et spécifiques pour mieux comprendre les styles de leadership généraux et les comportements de leadership spécifiques dans le cadre de la probation. Avant de procéder à une analyse plus approfondie, nous avons examiné les données en nous appuyant sur le filtrage des données de pré-analyse suggéré par Mertler et Vannatta (2005) pour garantir l'exactitude des données et éviter tout résultat biaisé.

Résultats

Analyse de corrélation à ordre zéro

Conformément à la littérature existante, le style de leadership transformationnel était significativement et positivement corrélé - et le leadership de laisser-faire était significativement et négativement corrélé - au succès du leadership. Cependant, le style de leadership transactionnel ($r = 0,17$) était positivement mais faiblement et insignifiant dans son association avec le succès du leadership. Parmi les styles de leadership, le leadership transformationnel ($r = 0,68$) était le plus fortement lié à la réussite du leadership. Plus précisément, en utilisant le seuil de $\pm 0,50$ (Davis, 1971), le groupe ayant des relations fortes (supérieures à $\pm 0,50$) comprend les quatre composantes comportementales du style de leadership transformationnel et la récompense contingente du style de leadership transactionnel. La motivation inspirée ($r = 0,69$), la considération individualisée ($r = 0,64$) et l'influence idéalisée ($r = 0,56$) sont les trois comportements de leadership les plus forts à corrélés avec le succès du leadership. En ce qui concerne l'association des cinq facteurs de personnalité avec la réussite en matière de leadership, comme prévu, l'extraversion, l'ouverture, l'agréabilité et le caractère consciencieux étaient tous positivement corrélés, et le névrosisme était négativement corrélé avec la réussite en matière de leadership. Cependant, bien que le caractère consciencieux ($r = 0,47$) soit le facteur de personnalité le plus fortement lié à la réussite du leadership, la relation est encore modérée.

Analyse multivariée

Nous avons examiné les statistiques afin de déterminer si les résultats concernant la réussite des cadres de l'échantillon se maintiennent ou non après avoir contrôlé statistiquement les effets des variables de comportement liées au statut individuel, à la personnalité et/ou au style de leadership, respectivement. Dans chaque équation du tableau 5, l'auto-évaluation de la réussite des cadres était la variable dépendante et un total de sept caractéristiques de statut individuel et d'expérience professionnelle (sexe, âge, race, niveau d'éducation, durée du mandat de directeur, méthode de sélection des directeurs et population totale des employés) ont été considérées et incluses comme variables de contrôle.

L'équation 1 du tableau 5 n'examine que l'impact de cinq variables du facteur personnalité sur la réussite des directeurs de l'échantillon en matière de leadership après avoir contrôlé statistiquement les effets des variables du statut individuel. Nous avons constaté que 44 % de la variance de la variable dépendante de la réussite en matière de leadership était imputable à trois variables de contrôle du

statut individuel (âge, sexe et niveau d'éducation) et à deux variables de la personnalité (caractère consciencieux et extraversion). C'est-à-dire que, parmi les cinq variables du facteur personnalité, l'auto-évaluation du leadership réussi a tendance à provenir des directeurs de l'échantillon qui ont obtenu des scores significativement plus élevés que leurs homologues en matière d'extraversion (c'est-à-dire actif) et de caractère consciencieux (c'est-à-dire dans l'autocontrôle). Toutefois, l'extraversion a été exclue de l'équation finale de la meilleure adéquation, car elle ne présente pas une corrélation partielle élevée et statistiquement significative (Hair et al., 2006).

L'équation 2 du tableau 5 n'examine que l'impact des effets des variables de comportement du style de leadership sur la réussite des dirigeants de l'échantillon après avoir contrôlé statistiquement les effets des variables de statut individuel. Sur les quatorze variables de statut individuel et de style de leadership, cinq variables basées sur chaque corrélation partielle élevée et statistiquement significative ont été incluses dans l'équation 2. Parmi les sept variables de contrôle, seul l'âge avait des effets statistiquement significatifs sur la réussite en matière de leadership : les directeurs plus âgés étaient plus susceptibles que les jeunes directeurs d'exprimer des niveaux plus élevés d'auto-évaluation de la réussite en matière de leadership. Parmi les huit comportements de style de leadership, trois comportements de style transformationnel de leadership (motivation inspiratrice, influence idéalisée et considération individuelle) se sont avérés être des déterminants positifs et significatifs de la réussite du leadership, tandis que le leadership du laisser-faire était un déterminant négatif et significatif. Cependant, il n'y avait pas de déterminant significatif parmi les trois comportements de leadership transactionnel, en particulier la récompense contingente.

Deux autres résultats liés à l'équation 2 méritent d'être mentionnés. Tout d'abord, après avoir contrôlé les effets des variables de statut individuel, les quatre variables de comportement de leadership transformationnel et de style de leadership de laisser-faire incluses représentaient 68 % de la variance de la variable dépendante, la réussite du leadership. Cette partie de la variance, expliquée par l'équation 2 ($R^2 = 0,68$) est presque 1,5 fois plus élevée que celle expliquée par l'équation 1 ($R^2 = 0,44$). Cette constatation suggère que les facteurs de comportement liés au style de leadership ont une contribution plus importante à apporter à la prédiction de la réussite d'un directeur en matière de leadership que le facteur de personnalité. Deuxièmement, le coefficient de régression standardisé pour le comportement de style de leadership de laisser-faire était significatif mais avait un faible pouvoir de prédiction ($B\acute{e}ta = -0,15$).

En revanche, les coefficients de régression standardisés pour les trois comportements de style de leadership transformationnel (motivation inspiratrice, influence idéalisée et considération individualisée) étaient respectivement de 0,37, 0,29 et 0,23. Tous les coefficients ont largement dépassé 0,20. Ces trois comportements de leadership transformationnel semblent donc avoir une signification à la fois statistique et substantielle pour prédire la réussite des administrateurs en matière de leadership auto-évalué. Compte tenu des coefficients de régression normalisés, la motivation inspiratrice a eu l'effet statistiquement le plus important sur la réussite du leadership, ce qui suggère que, parmi les quatre comportements du style de leadership transformationnel, les dirigeants transformationnels devraient communiquer une vision de l'état futur souhaité et un niveau élevé d'attentes de manière à ce que la difficulté liée au changement vaille la peine de l'effort difficile mais significatif, contribuant grandement à la réussite de la transformation organisationnelle.

L'équation 3 du tableau 5 est le dernier modèle de régression le plus complet et le mieux adapté ($\chi^2 = 49,28$, $df = 6$, $p < 0,001$). Toutes les variables de statut individuel ont été traitées comme des variables de contrôle statistique afin de déterminer principalement si les personnalités et les comportements de style de leadership significatifs trouvés dans les équations 1 et 2 sont toujours statistiquement significatifs. La proportion de variance expliquée par l'équation 3 ($R^2 = 0,71$) est légèrement supérieure à celle expliquée par l'équation 2 ($R^2 = 0,68$) et est presque 1,6 fois plus élevée que

celle expliquée par l'équation 1 (R -carré = 0,44). Ce résultat de l'équation 3 indique que le facteur de comportement lié au style de leadership contribue encore davantage à la prédiction de la réussite des dirigeants de l'échantillon, même après avoir contrôlé les effets du facteur de personnalité.

Bien qu'il n'y ait toujours pas de déterminant significatif des variables de comportement de leadership transactionnel, six variables ont été incluses dans l'équation 3 : une seule variable de contrôle (âge), une seule variable de personnalité (conscience), et les quatre mêmes variables de comportement de style de leadership, qui soutiennent statistiquement la direction identique et la force presque égale des variables de statut individuel et de comportement de style de leadership trouvées dans l'équation 2. En comparaison avec les résultats des équations 1 et 2, il convient de mentionner deux résultats incohérents concernant l'équation 2. Premièrement, par rapport à l'équation 1, deux variables de contrôle du statut individuel, le sexe et le niveau d'éducation, ont été exclues de l'équation 3. Seul l'âge était encore inclus comme étant statistiquement significatif dans l'équation 3, et l'âge s'est avéré associé à la personnalité et aux comportements de style de leadership pour prédire de manière significative la réussite du leadership. Deuxièmement, contrairement aux résultats de l'équation 1, l'extraversion a été exclue de l'équation finale la plus adaptée après que les variables de comportement du style de leadership aient été incluses dans l'équation 3, alors que seule la conscience était encore incluse dans le modèle final. Ces résultats suggèrent que les effets du sexe et du niveau d'éducation, parmi les variables du statut individuel, et de l'extraversion, parmi les variables de la personnalité, sur le succès du leadership sont indirects et sont médiés par les variables du comportement du style de leadership. En outre, la force de prédiction de la conscience a diminué de près de moitié (β = 0,32 dans l'équation 1 à 0,17 dans l'équation 3).

Pris ensemble, les résultats globaux des analyses bivariées et multivariées suggèrent que les hypothèses (H1 et H2) sont pleinement soutenues et indiquent que les comportements liés au style de leadership transformationnel, plutôt que les autres styles de leadership et toutes les personnalités, ont une association nettement plus importante avec le succès du leadership. Cependant, la récompense contingente parmi les comportements de leadership transactionnel est en corrélation significative avec la réussite du leadership, mais n'a pas contribué à la prédire. En outre, l'extraversion a eu un impact indirect sur la réussite du leadership, tandis que l'ouverture n'a pas eu d'impact significatif. Par conséquent, les hypothèses (H3 et H4) ne sont que partiellement étayées. Malgré certaines hypothèses partiellement étayées, ces résultats indiquent clairement que les trois comportements de style de leadership transformationnel (motivation inspiratrice, influence idéalisée attribuée et considération individualisée) ont des contributions plus substantielles à apporter dans la prédiction du succès de leadership autodéclaré par les directeurs de l'échantillon, alors qu'un trait de personnalité, la conscience, contribue de manière significative, mais faible, à la prédiction.

Discussion et implications politiques générales

La littérature suggère que le système de probation actuel, malgré ses avantages réels, ne parvient pas à gagner la confiance et le soutien des hommes politiques et du public (Beto, Corbett et Dilulio, 2000 ; Reinventing Probation Council, 2000). En réponse à cette évaluation négative, il est essentiel que les administrateurs et les responsables de la probation soient des leaders. Kotter (1996) a noté que "Une transformation réussie est le fait de 70 à 90 % de leadership et seulement 10 à 30 % de gestion" (p. 26). De là, le leadership transformationnel apporte à l'organisation une nouvelle vision et de nouvelles influences, et toute la culture change, au sein de laquelle la gestion transactionnelle doit suivre la nouvelle vision et s'adapter au changement. Autrement dit, seuls les dirigeants (plutôt que les gestionnaires) peuvent formuler une vision inspirante pour un système de probation efficace, et influencer et transformer le personnel de probation pour qu'il passe d'un rôle passif à un rôle actif

dans la construction d'un système plus efficace, ce qui finit par susciter le soutien du public et promouvoir positivement la sécurité publique.

En tant qu'étude pilote sur le leadership dans le domaine de la probation, cette recherche a commencé par demander ce qui fait un leader efficace. La littérature indique deux écoles de pensée dominantes sur la façon d'aborder l'efficacité du leadership. Les conclusions générales de l'analyse descriptive suggèrent que les directeurs de probation de l'échantillon font preuve d'un leadership transformationnel, de niveaux plus élevés de traits de personnalité souhaitables (c'est-à-dire extraversion, ouverture, agréabilité et caractère consciencieux) et de niveaux plus faibles de personnalité indésirable (névrosisme), tous contribuant théoriquement à la réussite du leadership. Toutefois, les résultats des analyses complémentaires indiquent clairement que, parmi les trois styles de leadership, le style de leadership transformationnel est nettement plus associé aux succès de leadership des administrateurs échantillonnés et contribue de manière substantielle à la prédiction de ces succès. En outre, conformément à la littérature sur le leadership telle que celle de Lowe et al. (1996), le charisme conceptuel - une combinaison d'influence idéalisée et de motivation inspirée - a été confirmé comme étant fondamental pour le leadership transformationnel. Le succès du leadership est prédit pour ceux qui ont des niveaux plus élevés de capacité à fournir une vision et un sens de la mission, tandis que le modèle de rôle pour les adeptes (influence idéalisée) et la communication d'une vision d'un état futur souhaité d'une manière qui fait que la douleur du changement en vaut la peine (motivation inspirante). Autrement dit, pour les directeurs de probation, le style de leadership, en particulier le leadership transformationnel charismatique, est considéré comme plus important que la personnalité pour établir une corrélation avec le succès du leadership et le prévoir.

Le style de leadership et la personnalité ont récemment été reconnus comme des attributs importants pour un leadership réussi. Par exemple, Kenny et Zaccaro (1983) ont conclu qu'entre 49 % et 82 % de la variance du comportement de leadership transformationnel pouvait s'expliquer par des traits de personnalité stables dans différentes situations. De même, les résultats de l'analyse multivariée ont indiqué que 44 % de la variance dans la réussite du leadership était imputable à certaines personnalités après contrôle des variables de statut individuel. Le caractère consciencieux (autodiscipline, responsable et redevable) a eu un impact direct sur la réussite du leadership, tandis que l'extraversion (posture active) a eu un impact indirect sur le leadership par le biais du style de leadership. Cependant, l'ouverture n'a pas eu d'impact significatif sur la réussite du leadership. Plutôt que de trouver du réconfort dans des choses routinières, les responsables de probation ouverts d'esprit devraient s'attacher à aider leur service à répondre et à s'adapter en permanence aux demandes et aux besoins en constante évolution de leur environnement interne et externe. Même si certains sont des leaders nés, les individus peuvent apprendre des traits de leadership (Kirkpatrick & Locke, 1991). Les responsables de probation doivent être conscients du rôle important que joue l'ouverture d'esprit dans le développement de leur personnalité de leader.

Judge et Piccolo (2004) ont constaté que la récompense contingente parmi les comportements de leadership transactionnel et de leadership transformationnel était en corrélation significative avec le succès du leadership et le prédisait de manière significative. Étant donné le rôle important de la récompense conditionnelle, nous recommandons aux administrateurs de probation de reconnaître les possibilités limitées de récompenses extrinsèques disponibles dans le service public et d'envisager sérieusement des récompenses internes, telles que des possibilités de croissance et de développement professionnels pour améliorer la réussite du leadership. Cela pourrait servir à compenser les récompenses extrinsèques telles que le salaire et la promotion. La mise en place de récompenses intrinsèques pourrait encourager les personnels de probation à évoluer vers un système plus efficace pour réhabiliter les délinquants et promouvoir la sécurité publique. Malgré l'importance du leadership transformationnel par rapport au leadership transactionnel (gestion), la réalisation de la vision pour et

d'une organisation devrait exiger les deux styles de leadership. Par conséquent, le leadership transactionnel ne doit pas être ignoré par les administrateurs de probation.

Cette étude exploratoire a été la première étude empirique sur le leadership dans le domaine de la probation. Malgré les contributions universitaires et pratiques potentiellement importantes, il n'est cependant pas forcément approprié de généraliser les conclusions des données obtenues auprès des directeurs de probation de l'échantillon. Les résultats cumulés suggèrent que les directeurs de probation de l'échantillon utilisent le style de leadership transformationnel souhaitable, qui devrait contribuer à la réussite de leur leadership. Le style de laissez-faire, qui devrait être le style de leadership le plus répandu selon Hardyman (1992), est le style le moins répandu parmi les administrateurs de probation. Nous soupçonnons donc un certain biais de sélection dans cette étude; les membres de NAPE sont probablement plus investis et plus engagés dans la profession de probation que les administrateurs qui n'en sont pas membres. Par conséquent, les conclusions de cette étude doivent être interprétées avec prudence. En outre, cette étude se limite à une auto-évaluation du style de leadership et de la réussite des administrateurs de l'échantillon. L'évaluation du style de leadership et de la réussite du leadership doit également être menée du point de vue du subordonné, puisque le leadership est un phénomène comportemental social (Conger & Kanungo, 1987). En réponse à ces deux limites, les recherches futures devraient utiliser la méthode de l'égalité des chances de sélection dans une enquête spécifique à une zone géographique afin de fournir une validité externe. De même, les recherches futures devraient utiliser le formulaire MLQ des collaborateurs pour mesurer le style de leadership et le succès du leadership, afin d'en garantir la validité interne.

Nous concluons qu'il est clairement préférable d'incorporer la personnalité dans la recherche sur le style de leadership et le comportement, ce qui améliorera à terme la réussite du leadership et fournira des critères plus cruciaux et plus utiles pour la sélection et le placement du personnel et la formation au leadership.

Table 1.					
<i>Individual Status Variable Statistics (N = 131)</i>					
Variable	N (%)	Mean	Min	Max	SD*
Gender					0.47
Male	89 (67.9)				
Female	42 (32.1)				
Age	in years	50.67	34	72	7.48
Race					0.30
Caucasian	118 (90.1)				
Non-Caucasian	13 (9.9)				
Education Level					0.50
Bachelor's degree or less	59 (45)				
Master's degree or more	72 (55)				
Length of Time as Director	in years	6.34	0.27	34	6.23
Director Selection Method					0.48
Inside	47 (35.9)				

Outside	84 (64.1)				
Total Employee Population					2.01
Fewer than 25	40 (30.5)				
25–49	22 (16.8)				
50–99	19 (14.5)				
100–149	14 (10.7)				
150–299	13 (9.9)				
300–999	13 (9.9)				
1000 or more	10 (7.6)				
* Standard Deviation					

Table 2.

Personality and Leadership Style Variable Descriptions, Statistics, and Reliability (N = 131)

Variable	No of Final Items	Item Mean*	SD**	α ***
Personality				
Neuroticism	12	13.08	6.50	0.84
Extraversion	12	31.95	6.62	0.85
Openness	12	28.00	6.16	0.77
Agreeableness	12	33.96	5.51	0.77
Conscientiousness	12	36.92	5.25	0.81
Leadership Style				
Transformational Leadership	20	3.15	0.43	0.88
Idealized Influence****	8	3.08	0.56	0.62
Inspirational Motivation	4	3.26	0.57	0.82
Intellectual Stimulation	4	3.11	0.55	0.74
Individualized Consideration	4	3.22	0.49	0.65
Transactional Leadership	12	1.83	0.33	0.62
Management-by-Exception (Active)	4	1.45	0.62	0.66

Management-by-Exception (Passive)	4	0.99	0.60	0.62
Contingent Reward	4	3.05	0.52	0.64
Laissez-faire Leadership	4	0.59	0.48	0.56
Leadership Success	9	3.21	0.43	0.86

* The items in the five factor model of personality were measured using the five point scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree); Responses to each item in the eight factor model of leadership are made on a 5-point Likert scale with anchors labeled (0) strongly disagree or not at all, and (4) strongly agree or frequently, if not always.
** Standard Deviation; *** Cronbach's Alpha reliability scores.
**** For a simplicity purpose, two dimensions of idealized influences (attributed and behaviors) were combined into an overall measure of idealized influence.

Table 3.

Comparison of Overall Fit Measures between the Two Separate Factor Models

Model	χ^2	df	χ^2 ratio*	RMSEA	CFI	TLI
First Analysis						
Three factor model	1033.74	594	1.74	0.08	0.66	0.64
Eight factor model	791.32	567	1.40	0.06	0.83	0.81
Second Analysis						
Three factor model	656.27	547	1.20	0.04	0.92	0.90
Eight factor model	571.62	534	1.07	0.02	0.97	0.97

Note: All models were significant at $p < .05$.
* χ^2 Ratio is calculated by dividing the χ^2 value by the degrees of freedom.

Table 4.
Zero-Order Correlations

Personality and Leadership Style	Correlation	Individual Status	Correlation
Variables	Coefficient	Variables	Coefficient
Personality		Gender	-0.08
Neuroticism	-0.44**	Age	0.35**
Extraversion	0.44**	Race	-0.01
Openness	0.19*	Education Level	0.16
Agreeableness	0.34**	Length of Time as Director	0.07
Conscientiousness	0.47**	Director Selection Method	-0.09
		Total Employee Population	0.26**
Leadership Style			
Transformational Leadership	0.68**		
Idealized Influence (Attributed)	0.56**		
Inspirational Motivation	0.69**		
Intellectual Stimulation	0.52**		
Individualized Consideration	0.64**		
Transactional Leadership	0.17		
Management-by-Exception (Active)	-0.01		
Management-by-Exception (Passive)	-0.18*		
Contingent Reward	0.55**		
Laissez-faire Leadership	-0.30**		

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 5.***The Determinants of Leadership Success***

Included Variables	Equation 1		Equation 2		Equation 3	
	Beta ^a	VIF ^b	Beta ^a	VIF ^b	Beta ^a	VIF ^b
Control Variables						
Age	0.32***	1.14	0.15**	1.10	0.15**	1.10
Gender	-0.16*	1.12				
Education Level	0.14*	1.04				
Personality						
Conscientiousness	0.32***	1.17			0.17**	1.26
Extraversion	0.31***	1.14				
Leadership Style						
Inspirational Motivation			0.37***	1.71	0.32***	1.82
Idealized Influence			0.29***	1.40	0.26***	1.43
Individualized Consideration			0.23***	1.62	0.25***	1.62
Laissez-faire Leadership			-0.15**	1.05	-0.13*	1.12
<i>R</i> -square =	0.44***		0.68***		0.71***	
<i>F</i> =	19.23		53.48		49.28	
^a Standardized Coefficients; ^b Variance Inflation Factor; * <i>p</i> < 0.05; ** <i>p</i> < 0.01; *** <i>p</i> < 0.001.						

Bibliographie

A Pilot Survey Linking Personality, Leadership Style, and Leadership Success among Probation Directors in the U.S.

- Arbuckle, J. L. & Wothke, W. (2006). *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago: SPSS Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdhill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd Ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA, Mind Garden.
- Beto, D. R. (2007, Winter). Correctional leadership: A return to the basics. *Executive Exchange*, 8-14.
- Beto, D. R., Corbett, R. P., & Dilulio, J. J. (2000). Getting serious about probation and the crime problem. *Corrections Management Quarterly*, 4, 1-8.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 901-910.
- Bureau of Justice Statistics. (2008). *Probation and Parole in the United States, 2008*. Washington, D. C.: Office of Justice Programs of U.S. Department of Justice.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI): Professional Manual*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Methods of Social Science.
- Dilulio, J. J. (1987). *Governing Prisons: A Comparative Study in Correctional Management*. New York: The Free Press.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 17-32.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam: JAI.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. L., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hardyman, P. L. (1992). Management styles in probation: Policy implications derived from systems theory. In C. A. Hartjen & E. E. Rhine (Eds.), *Correctional Theory and Practice* (pp. 61-81). Chicago: Nelson-Hall.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychology*, 49, 469-477.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kenny, D. A. & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68, 678-685.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Maxfield, M., & Babbie, E. (2005). *Research methods for criminal justice and criminology* (4th Ed.). Belmont, CA: Thomson/Wadsworth Publishing.
- Medley, F. & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26, 64-69.
- Petersilia, J. (1997). Probation in the United States. In M. Tonry (Ed.), *Crime and Justice: A Review of Research* (pp. 149-200). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Reinventing Probation Council (2000). *Transforming Probation through Leadership: The "Broken Windows" Model*. New York: The Manhattan Institute.
- Silverthorne, C. (2001). Leadership effectiveness and personality: A cross-cultural evaluation. *Personality and Individual Differences*, 30, 303-309.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor "Big Five" personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18, 465-81.0.

- Wofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 9, 196-211.
- Yammarino, F. & Dubinsky, A. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personal Psychology*, 47, 787-811.