COLTUC DINU Semnat digital de COLTUC DINU Data: 2016.12.19 12:59:43 +02'00'

MINISTERUL EDUCAŢIEI ŞI CERCETĂRII ŞTIINŢIFICE

UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIŞTE

IOSUD – ŞCOALA DOCTORALĂ DE ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI UMANISTE

Domeniul: MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

***Prof. univ. dr.*Ion STEGĂROIU**

DOCTORAND:

Ciprian ISTRATE

TÂRGOVIŞTE

2016

MINISTERUL EDUCAŢIEI ŞI CERCETĂRII ŞTIINŢIFICE
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIŞTE
IOSUD – ŞCOALA DOCTORALĂ DE ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT

Lideriatul eficient în unităţile de jandarmerie – o abordare psiho-managerială

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
***Prof. univ. dr.*Ion STEGĂROIU**

DOCTORAND:
Ciprian ISTRATE

TÂRGOVIŞTE
2016

CUPRINS

I. **Cuprinsul tezei de doctorat/4**

II. **Cuvinte cheie/5**

III. **Actualitatea şi oportunitatea demersului ştiinţific/6**

IV. **Structura tezei de doctorat/8**

V. **Poziţionarea epistemologică a demersului ştiinţific/9**

VI. **Metodologia cercetării/11**

VII. **Concluzii /15**

VIII. **Contribuţii personale/20**

IX. **Direcţii viitoare de cercetare/21**

X. **Bibliografie selectivă/22**

XI. **Curriculum vitae/25**

I. Cuprins

Listă figuri

Listă tabele

Introducere

Capitolul 1. Stadiul cunoaşterii în domeniu

1.1. Aspecte generale

1.2. Teorii şi modele de lideriat

1.2.1. Teorii personologice

1.2.2. Teorii comportamentale

1.2.3. Teorii situaţionale

1.2.4. Stiluri de lideriat

1.2.5. Tipologia liderilor

Capitolul 2. Studiu de caz de management comparat

2.1. Lideriatul în lume

2.2.Lideriatul în România

Capitolul 3. Contextul actual al realizării demersului ştiinţific

3.1. Strategia şi lideriatul strategic

3.2. Dificultăţi pentru lideriatul strategic

3.2.1. Lipsa de abilitate în gândirea strategică

3.2.2. Construirea necorespunzătoare a echipei

3.23. Capacitatea redusă de analiză şi sinteză faţă de evoluţia unor factori externi sau interni ai organizaţiei

3.2.4. Implicarea redusă a personalului de la diferitele niveluri ierarhice/69

3.2.5. Exercitarea unui control rigid

3.2.6. Schimbarea preferinţelor/cerinţelor beneficiarilor

3.2.7. Apariţia unor concurenţi noi

3.3. Lideriatul şi schimbarea organizaţională

3.4. Lideriatul şi responsabilitatea socială

3.4.1. Relaţia dintre lideriat şi responsabilitate în condiţiile procesului de globalizare

3.4.2. Lideriatul responsabil şi impactul social în condiţiile globalizării
3.4.3. Beneficiile lideriatului responsabil
Capitolul 4. Cadrul conceptual, epistemologic şi metodologic al realizării demersului ştiinţific
4.1. Abordarea comparativă a conceptelor de management şi lideriat
4.1.1. Conceptul de management şi evoluţia acestuia
4.1.2. Conceptul de Lideriat şi evoluţia acestuia
4.1.3. Delimitări conceptuale între lideriat şi management
4.2. Poziţionarea epistemologică a cercetării
4.3. Metodologia cercetării
4.4. Analiza şi interpretarea rezultatelor
4.5. Validarea ipotezelor
Capitolul 5. Proiectarea modelului de lider în unităţile de jandarmerie (LEJ 360°)
5.1. Aspecte generale
5.2. Dimensiunile modelului
5.3. Ipotezele modelului
5.4. Componentele modelului
5.4.1. Alegerea formei de lideriat
5.4.2. Dezvoltarea încrederii în unitate
5.4.3. Dezvoltarea unei culture organizaţionale privind lideriatul în unităţile de jandarmerie
5.4.4. Implementarea conceptului de lider eficient 360°
5.4.5. Argumente că modelul LEJ poate fi considerat modelul liderului de succes
5.4.6. Folosirea modelului EFQM în validarea implementării modelului LEJ 360°
Concluzii
Contribuţii personale
Limitele demersului ştiinţific
Direcţii viitoare de cercetare
Bibliografie
Anexe

II. Cuvinte cheie: ***lideriat, eficienţă organizaţională, strategii de lideriat, management organizaţional, cultură organizaţională***

III. Actualitate și oportunitate demersului ştiinţific

Orice comunitate are nevoie de lideri care rezidă în dorința indivizilor de a realiza un obiectiv comun și care se manifestă sub cele mai diverse aspecte. Nevoia fundamentală de lideri se manifestă cu intensitate mare în special în perioade de crize sau schimbare când oamenii au nevoie de o călăuză în eforturile lor de ieșire din criză sau de adaptare la schimbare.

Pe de altă parte, oamenii au predispoziția de a fi conduși, aceasta manifetându-se în orice context social și în orice domeniu de activitate. Lideriatul nu este apanajul societății contemporane, el regăsindu-se încă de pe vremea lui Moise când acesta și-a condus propriul popor spre tărâmul sfânt sau în perioada Republicii lui Platon condusă de „filozofi", în sens de conducători. Eroii mitologici precum Ulisse, Hercule și Ahile sunt exemple concrete de lideri incontestabili ai epocii lor. De-a lungul timpului problema lideriatului a constituit obiect de studiu pentru mulți teoriticieni și practicieni care și-au expus ideile în reviste și publicații dintre cele mai diverse: de istorie, de economie, de psihologie, de științe politice, de managementul organizației. Aceasta dovedeşte caracterul interdisciplinar al lideriatului. Se poate afirma că, la ora actuală, există câteva mii de lucrări dedicate domeniului de lideriat[1]. Pentru orice autor abordarea conceptului de lideriat, într-un asemenea număr uriaș de lucrări devinde un act curajos, temerar. Lideriatul constituie, de fapt, un izvor inepuizabil de aspecte ce țin de multidimensionalitatea ființei umane.

Teza de doctorat propusă reprezintă un demers interdisciplinar al lideriatului care se adresează, deopotrivă, atât teoreticienilor cât și practicienilor, în sensul că acesta se poate constitui, într-un ghid de bune practicii. Această afirmație are în vedere că lideriatul reprezintă alături de reușită, comunicare, negociere, motivare și delegare unul din atributele unui manager eficient în orice organizație indiferent de natura ei.

[1] În anul 2006 numai pe site-ul Amazon.fr se găseau peste 1000 de titluri având ca subiect de studii Lideriatul.

În această lucrare, cititorul are posibilitatea să găsească:

- aporturi metodologice sintentice;
- puncte de vedere asupra diferitelor aspecte privind lideriatul;
- un demers științific pertinent, coerent într-o manieră logică și structurat în vederea realizării obiectivului genereal al lucrării și anume „obținerea unui lideriat eficient din perspectiva performanței organizaționale";
- propuneri și sfaturi, practici pentru cei care doresc să se inițieze în domeniul lideriatului.

În acest sens se poate vorbi de eficacitatea profesională, de practica managementului și dezvoltarea personală care conturează cadranul de acțiune în procesul de devenire al liderului.

Lideriatul eficient înseamnă schimbare, o schimbare acceptată de colaboratori. Acceptarea schimbării, chiar dacă întâmpină rezistență, se fundamentează pe încredere, onestitate, competență, performanță și curajul liderului.

Lideriatul reprezintă capacitatea de a convinge pe alții să-și definească obiectivele (cu entuziasm). Acesta este un factor uman care asigură legătura dintre un grup de oameni și motivarea acestora în vederea atingerii scopurilor.[2]

T. Peters și N. Austin descriu lideriatul în următorii termeni: „*lideriatul înseamnă viziune, entuziasm, dragoste, încredere, vervă, obsesie, consistență, utilizare a simbolurirlor, creare de eroi la toate nivelurile, gestionând îngrijorările și numeroase alte lucruri. Lideriatul trebuie să fie prezent la toate nivelurile organizatorice. Depinde de un milion de lucruri mărunte făcute obsesiv, dar toate aceste lucruri nu înseamnă nimic dacă nu există viziune și încredere în sine*"[3]

Oportunitatea temei rezidă în mai multe aserţiuni pe care le formulăm astfel:

- orice angajat este deţinătorul unui anumit potenţial de lideriat. Lideriatul nu este prerogativă exclusivă numai a celor din vârful piramidei ierarhice; în momente diferite de timp, o persoană poate fi şi lider şi colaborator (responsabilitate pentru noi înşine R^1);
- capacităţile de lideriat nu se exprimă în acelaşi mod pentru doi oameni. Diversitatea într-o organizaţie trebuie acceptată. Fiecare individ îşi va manifesta lideriatul său în felul său propriu (responsabilitatea pentru noi înşine şi responsabilitatea pentru cei din jur R^2);

[2] Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M. (1992)– „*Fundamentals of Management"*, Irwin, Homewood, Boston, , p. 384.
[3] Peters T., Austin N. (1985) „*A Passion for Excellence*", N.Y. Random House, , p.56.

- lideriatul este abordat ca proces de o viaţă, care se derulează sistematic de-a lungul întregii cariere el fiind rezultatul unui „mix de cunoştinţe, experienţe, reflecţii şi acţiuni” [4] . Ideea că lideriatul se formează prin acţiuni periodice de training este o mare greşeală, acesta este un proces continuu de învăţare (responsabilitate pentru noi înşine, responsabilitatea pentru ceilalţi şi responsabilitatea pentru ceea ce se învaţă R[3]).
- Dezvoltarea lideriatului se poate realiza numai într-un climat organizaţional de libertate şi democraţie şi care presupune asumarea transformării organizaţiei într-un pol de lideriat eficace (responsabilitatea pentru noi înşine, responsabiltatea pentru cei din jur, responsabilitatea pentru ceea ce se învaţă şi responsabilitatea pentru mediul R[4] în care există şi funcţionează organizaţia).

Sintetizând se poate afirma că lideriatul într-o organizaţie se bazează patru categorii de responsabilitate.

Utilitatea temei de cercetare

Teza de doctorat are utilitate pentru că aceasta pe parcursul realizării, a căutat să identifice modalitatea prin care se poate obţine un lideriat eficient şi anume: personalizarea stilului de lideriat, formarea unei echipe eficiente în jurul acestuia, implicarea şi motivarea echipei în realizarea unui proiect comun, transformarea colaboratorilor în aliaţi puternici, utilizarea unui sistem de delegaţie eficientă şi evaluarea rezultatelor obţinute de echipă.

Teza de doctorat propusă este o lucrare practică căci ea se poate studia atunci când cei interesaţi sunt nevoiţi să găsească modalităţi de realizat a unui lideriat eficace: cine suntem, cum facem lucrurile şi ceea ce facem.

Teza de doctorat cu titlul „Lideriatul eficient în unităţile de jandarmerie” propune un demers activ de căutare a răspunsurilor la întrebări pe care orice manager şi le pune într-o organizaţie: cum se realizează un proiect comun pe care să-l împărtăşească toţi, cum se motivează pe termen lung, echipa care va realiza proiectul comun împărtăşit, cum se poate face faţă situaţiilor dificile şi cum se poate asigura un proces de comunicare eficient, cum se poate afirma fiecare fără a ne impune în faţa altora.

IV. Structura tezei de doctorat

Teza de doctorat este structurată în cinci capitole:

[4] Hodgson O. V., Gazzard N. (2006), “*Manuel de leadership*”, Editura Codecs, p.XVII.

Capitolul 1, intitulat *„Stadiul cunoaşterii în domeniu”* realizează o incursiune în evoluţia teoriilor privind lideriatul: teoriile personologice, teoriile comportamentale şi teoriile situaţionale. În acelaşi timp s-a pus accent pe stilurile de lideriat şi tipologia liderilor, foarte utile în proiectarea unui model de lideriat eficace.

În capitolul al 2-lea s-a elaborat un studiu de management comparat privind lideriatul în lume (companiile General Elecric, Motorola, Federal Express, Johnson & Johnson) şi în România, prin studiul realizat de Institutul Human Synergistic Romania.

În capitolul al 3-lea, *„Contextul actual al realizării demersului ştiinţific”* s-au evidenţiat următoarele aspecte:

- schimbările globale şi marile provocări ale lideriatului;
- strategia şi lideriatul strategic;
- dificultăţi pentru lideriatul strategic (lipsa de abilitate în gândirea strategică; formarea necorespunzătoare a echipei ; capacitatea redusă de analiză şi sinteză faţă de evoluţia unor factori externi sau interni ai organizaţiei; implicarea redusă a personalului de la diferite niveluri ierarhice; exercitarea unui control rigid; schimbarea preferinţelor cerinţelor beneficiarilor; apariţia unor curente noi);
- relaţia dintre lideriat şi schimbarea organizaţională;
- relaţia dintre lideriat şi responsabilitatea socială a organizaţiei (relaţia dintre lideriat şi responsabilitate în condiţiile procesului de globalizare, integrarea competenţelor de lideriat în programele de CSR, beneficiile lideriatului responsabil).

Capitolul 4 cu titlul „ *Cadrul conceptual, epistemologic şi metodologic al realizării demersului ţtiinţific”* cuprinde cele trei cadre de desfăşurare a demersului ştiinţific: conceptual (abordarea corporativă a conceptelor de management) epistemologic (poziţionarea epistemologică) şi metodologic (obiectivele generale), ipotezele de lucru, câmpul de studiu, colectivitatea cercetată, unitatea de sondaj, metode de recoltare a informaţiilor. Cu această ocazie s-a lansat tehnica de creştere a capacităţii de a studia (SQ2RIP). Cea mai mare parte a capitolului este dedicată analizei şi interpretării rezultatelor.

Ultimul capitol al tezei de doctorat este intitulat *„ Proiectarea modelului de lider în unităţile de jandarmerie LEJ 360°”* care se constituie din prezentarea modelului, ipotezele şi componentele acestuia, argumentele că modelul LEJ 360° poate fi considerat modelul de succes, folosirea modelului EFQM în validarea implementării modelului LEJ 360°.

Teza de doctorat este finalizată cu concluzii, contribuţii personale, limite ale demersului ştiinţific şi direcţii viitoare de cercetare.

V. Poziţionarea epistemologică

Poziţionarea epistemologică a acestei cercetării, are la bază cele patru tipuri ale abordării constructiviste în domeniul ştiinţei managementului, şi anume:

- teoria de bază;
- acţiunea de cercetare;
- cercetarea de interes;
- cercetarea inginerească în management.

Teoria de bază este un demers iterativ şi comparativ. Această teorie porneşte de la prezentarea problemei de analizat, a ipotezelor de lucru și are la bază realizare unor studii empirice pe un eșantion dat. Valabilitatea acesteia este dată de măsura în care aceasta este generalizată cât şi aplicabilă pentru fiecare situaţie. Flexibilitatea este trăsătura principală a metodei teoriei de bază pentru ceea ce oferă, în acelaşi timp, explicaţii şi perspective noi[5]. Totodată această metodă ne ajută să realizăm un model al problemei supusă analizei, pentru a o înțelege și a găsii soluțiile adecvate. După se impune o reîntoarcere la cercetarea pe teren pentru a valida (sau invalida) modelul, prin punerea lui în practică, iar la final se analizează modelul pus în practică și se reînchide problema de cercetat.

Acţiunea de cercetare conform lui Usunier constă în faptul că, cercetarea trebuie să conducă la schimbare, ceea ce înseamnă că schimbarea este un rezultat al procesului de cercetare în sine. Principiul de bază al acestei metodeporneşte de la ideea că cel mai bun mod de a învăța despre o situaţie este să încercăm să o schimbăm.[6]

Cercetarea de interes este definită de Martinet ca fiind o căutare „*care are o aspiraţie spre transformare pozitivă*”[7]. Această metodă are la bază principiul conform căruia cercetătorul nu porneşte de la o teorie existentă, se implică dar nu în mod direct, el oferă actorilor implicaţi instrumentele necesare pentru ca aceştia să poată acţiona.

Cercetarea inginereasca este considerată ca fiind o formă aprofundată de cercetare constructivă în management. Principiul de bază al acestei metode constă în realizarea unor procedee de lucru împreună cu cei implicaţi de pe teren. Aceste procedee pot fi de tipul:

---

[5] Glasser B., Stranss A. (1967), *The discovery gronnded theory, strategies for qualitative rescarde*, De Bruyter, New York.
[6] Usunier, J-C., Easterby-Smith, M., Thorpe, R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica, p.117.
[7] Martinet A. (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*

- oferirea de cunoștințe/informații sub forma unor modele cognitive (de la complex la simplu);
- realizarea unor softuri, a unor modele aplicabile pentru a susține practicienii în însușirea cunoștințelor rezultate în colaborare cu cercetătorii;
- realizarea unor noi metodologii de lucru care vin să completeze sau să le imbogățească pe cele existente.

Chanal consideră că cercetarea inginerească oferă un cadru de interpretare sau o euristică pre-construită. Este ştiut faptul că cercetarea inginerească este diferită faţă de acţiunea de cercetare economică, prin următoarele aspecte:

- articularea cunoştinţelor prin intermediul unor construcţii originale (furnizarea de coerenţă teoretică);
- dreptul de proprietate a practicienilor asupra rezultatelor cercetării;
- producţia de noi proceduri[8].

Orice cercetare în domeniul ştiinţei de management trebuie să plece pornind de la problemele reale cu care se confruntă managerii. Doar cercetarea poate să infirme sau să confirme rezultatele ştiinţifice în acest domeniu. Vom opta pentru o abordare constructivistă în cercetarea noastră în ceea ce priveşte perfecţionarea managementului.

VI. Metodologia cercetării

Cercetarea de faţă a pornit de la necesitatea *perfecţionării sistemului de management la nivelul instituţiei publice din România, precum şi creşterea gradului de transparenţă în ceea ce priveşte relaţiile de muncă*, dată fiind evoluţia societăţii româneşti în contextul schimbărilor majore impuse de Uniunea Europeană, cărora trebuie să le facă faţă orice instituţie publică, cât şi întregul sistem, în ansamblul său.

Obiective generale au fost structurate astfel:

- analiza atitudinii managerilor faţă de instrumentarul folosit în motivarea personalului în vederea creşterii gradului de satisfacţie a acestuia;
- analiza interesului managerilor faţă de o serie de aspecte legate de motivarea muncii, din perspectiva creşterii performanţei lor.

Ipotezele cercetarii. Ca ipoteze au fost stabilite următoarele:

[8] Chanal, V., Lesca, H., Martinet, A.-C. (1997), *Verse une ingénierie de la recherche en gestion.* Revue Française de Gestion, noiembrie-decembrie, nr. 116, pp. 41-51.

Ipoteza centrală: *„Liderul eficient este acela care reușește să își capaciteze resursa umană aflată în subordine astfel încât organizația să devină eficientă și solidă”.*

Ipoteze derivate:

- În unitățile militarizate procesul de comunicarea este funcţional.
- În unitățile militarizate opinia subordonaților este importantă pentru managerii de rang superior.
- Relațiile de muncă între subordonați și manageri sunt normale.
- Managerii au un comportament adecvat în relația cu subordonații.
- Toate dispozițiile managerilor sunt clare.
- Managerii își respectă subordonații.
- Subordonații își prezintă și își susțin opiniile în fața managerilor.
- Problemele subordonaților sunt importante pentru manageri.
- Procesul de comunicare este influențat de lipsa de experiență a celor implicați.
- Dezvoltarea profesională a subordonaților este foarte importantă pentru manageri.
- Relaţiile de muncă sunt interesante şi constructive.
- Procesul de recrutare și evaluare al subordonaților este corect.
- Increderea între subordonați și între aceștia și manageri este foartă importantă.
- Disciplina strictă reprezintă un principiu de bază pentru unitățile militarizate.
- Liderul de tip autocrat este cel mai des întâlnit în astfel de unități.
- Comunicarea și relaționarea reprezintă o condiţie necesară pentru perfecţionarea sistemului de management în cadrul unităţilor de Jandarmerie.

Câmpul de studiu al acestui demers ştiinţific se situează în domeniul managementului comunicării şi al managementului resurselor umane.

Colectivitatea cercetată este reprezentată de angajații unităţilor de jandarmerie, pe toate palierele de decizie, aflaţi pe posturi în unităţile M.A.I. din judeţele Braşov, Cluj, Covasna, Mureş şi Bistriţa-Năsăud.

Unitatea de sondaj este persoana cu funcţie de conducere sau execuţie.

Metoda de recoltare a informaţiilor. S-a optat pentru sondajul de opinie, tehnica de anchetă folosită fiind ancheta faţă în faţă şi folosirea totodată a avantajelor date de noua era informaţională, prin utilizarea tuturor mijloacelor de comunicare, şi anume: trimiterea prin email, utilizarea social-media ca modalitate de trimitere şi primire a chestionarelor.

Culegerea informaţiilor s-a realizat astfel: am folosit un chestionar (Anexa 1), cu un număr de 28 de întrebări atât închise şi deschise.

La realizarea acestui chestionar am pornit de la modelul „chestionarului de satisfacţie Minessota" (MSQ) (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967, p.313), acesta face referire la o serie de aspecte ale satisfacţiei de care managerii trebuie să ţină seama. Spre exemplu, MSQ porneşte de la ideea că satisfacţia trebuie să aibă în vedere condiţiile de muncă, echitate în ceea ce priveşte procesul de avansare, libertatea propriilor raţionamente, recunoaştere atunci când este vorba de lucru bine făcut, sentimentul de împlinire şi apartenenţă.

Cele cinci părţi date de satisfacţie evaluate sunt:

1) munca ca proces de sine stătător: responsabilitate, implicare şi dezvoltare;
2) calitatea monitorizării atât interne cât şi extene: ajutor tehnic şi sprijin social;
3) relaţiile de la locul de muncă: armonie socială şi respect reciproc;
4) oportunităţile de promovare-avansare: şanse egale de promovare şi dezvoltare profesională;
5) remuneraţia: recompensa să fie adecvată şi echitabil percepută în raport cu ceilalţi.

Importanţa mulţumirii la locul de muncă poate privită pornind de la cele două decizii pe care oamenii le iau în ceea ce priveşte locul lor de muncă. Prima este aceia de apartenenţă, respectiv dorinţa de a fi parte şi de a rămâne în cadrul unei organizaţii. A doua este aceia de a fi performantă, şi anume de a munci pentru a ajuta la atingerea unor niveluri înalte de performanţă ale organizaţiei. Este cunoscut faptul că nu toţi membrii unei organizaţii sunt performanţi.

Dorinţa de apartenenţă are la bază longevitatea relaţiei dintre angajat şi angajator, dar şi prezenţa efectivă la locul de muncă. Satisfacţia muncii pe o anumită poziţie influenţează absenteismul. Este bine cunoscut faptul că angajaţii satisfăcuţi de postul ocupat tind să nu lipsească nemotivat de la locul de muncă. Satisfacţia influenţează, uneori, şi fluctuaţia personalului în sensul că angajaţii mai puţin satisfăcuţi de slujba lor vor lua decizia de a părăsi organizaţia (Weiss şi colab., 1967, p. 315).

Întrebările cuprinse în chestionar, se referă la o serie de aspecte, cum ar fi:

- motivarea managerilor, de pe toate nivelurile ierarhice, în procesul muncii;
- lipsa satisfacţiei la locul de muncă şi impactul acesteia asupra vieţii personale şi a performanţei profesionale;
- gradul de comunicare existent între manageri şi subalterni;
- remuneraţiile primite şi gradul de satisfacţie dat;
- relaţiile cu subalternii;

- interesul managerilor şi al personalului de execuţie legat de dezvoltarea personală şi profesională.

Schema de eşantionare. Pentru asigurarea reprezentativităţii eşantionului, a fost utilizată **o schemă de eşantionare simplă aleatoare**. Această metodă oferă tuturor membrilor din colectivitatea investigată aceeaşi şansă de a fi selectaţi şi incluşi în componenţa eşantionului cercetării noastre.

Alegerea respondenţilor pentru completarea chestionarului a fost făcută aleatoriu. Participarea acestora a fost voluntară iar respondenţi au fost asiguraţi de păstrarea confidențialității opiniilor lor. Au fost transmise cu ajutorul tuturor mijloacelor de comunicare media, social media şi faţă în faţă cca 390 de chestionare, am primit feedback pozitiv de la 269 respondenţi . Rata de răspuns de 70.10 % s-a considerat validă, raportată la numărul de respondenţi care au răspuns favorabil invitaţiei noastre.

Perioada de colectare a informaţiilor

Informaţiile au fost culese în perioada **februarie 2016 – iunie 2016**, fiind prelucrate, analizate şi interpretate în perioada **iulie 2016 – august 2016**.

Realizarea demersului științific s-a bazat pe o tehnică de studiu de creștere a capacității de a studia denumita metodă SQ2RIP[9] care poate fi folosită în orice domeniu de cercetare.

Metoda SQ2RIP presupune parcurgerea mai multor etape:

1. *Survey (S)*- crearea unei viziuni de ansamblu asupra problematicii abordate. Aceasta se realizează prin parcurgere a literaturii de specialitate scrisă în domeniu și prin cunoașterea ideilor vehiculate de diverși autori. Autorul se familiarizează cu conceptele cu care va opera pe parcursul realizării demersului științific. Totodată se elaborează un plan de lucru privind pașii ce trebuie parcurși.
2. *Questions (Q)*- folosirea interogației în identificarea întrebărilor referitoare la aspectele abordate. Această etapă este necesară pentru stabilirea direcțiilor ce trebuie urmate în realizarea demersului științific. În același timp se caută răspunsurile necesare corelate cu ceea ce s-a studiat în prima etapă. Pe măsură ce se înaintează în demers, interogația continuă reușind să se facă o permanentă analiză, întrbând mereu: cine?, ce?, unde?, când? și cum? și toate derivatele acestora. Astfel, se fac propuneri de îmbunătățire a activității studiate, se elaborează modele teoretice și

[9] Prelucrare propusă de autor după metoda SQ3R lansată de H.Harris la stabilirea celor 12 legi universale ale succesului (The Twelvw Universal Lawos of Succes)

aplicative, se evidențiează noutățile demersului științific și se apreciează utilitatea a ceea ce s-a propus, cu alte cuvinte valoarea adăugată a demersului științific.

3. *Read (R1)* citește. Această etapă se concretizează în citirea materialului selectat pus la dispoziție de literatura de specialitate pentru a se putea găsi răspunsurile la întrebările identificate în etapa anterioară. Se recomandă ca pe parcursul citirii materialului să se facă note în care autorul să-și aprofundeze studiul nedumeririi aspectelor de reținut și de dezvoltat, etc. Citirea materialului se finalizează cu o evaluare a etapei și anume: materialul citit va fi reținut pentru aprofundare pe parcursul derulării demersului științific.
4. *Review (R2)* revede. Specific acestei etape este recapituarea a tot ceea ce s-a realizat în primele trei etape: inventarierea ideilor reieșite din acest studiu. În această etapă se stabilesc direcțiile de urmat în realizarea demersului științific.
5. *Interpret (I)* interpretează. Etapa Interpret reprezintă etapa carolar a cestei metode pentru că acum se realizează interpretarea a tot ceea ce s-a realizat până în acest moment: se fac conexiuni, comparații, se pun întrebări, se stabilesc obiective, se enunță ipoteze, se elaborează scenarii de lucru, are loc un proces de alegere a celor mai bune variante.
6. *Project (P)* proiectează. Etapă care constituie finalizarea folosirii metodei SQ2RIP.

VII. Concluzii

Teza de doctorat cu titlul „*Lideriatul eficient în unitățile de jandarmerie”* propune o abordare a lideriatului într-un context global care impune evidențierea complemetarității lideriatului și a managemntului. Deși cele două concepte management și lideriat sunt distincte, în practica cotidiană dintr-o organizație acestea sunt inseparabile. Lideriatul este considerat una din cele cinci funcții ale managementului, acesta constituind partea comportamentală a managementului care, sub impactul globalizării afacerilor, a cunoscut serioase modificări de-a lungul timpului.

Propunerea de a realiza acest demers științific a plecat de la ideea că noi oamenii ne naștem cu dreptul la egaliate de șanse care, în termeni de lideriat, s-ar traduce astfel, ne naștem cu dreptul de a fi lider și de a avea succes:

„Nimeni nu reuşeşte mai presus de cele mai îndrăzneţe visuri, dacă are visuri îndrăzneţe de la bun început”[10]

„Imaginea reuşitei este darul cel mai mare pe care fiinţa umană îl poate oferi celorlalţi”[11]

S-au pus următoarele întrebări:

1. Este nevoie de funcţie de conducere pentru a fi eficient?
2. Ce rol joacă societatea în apariţia de lideri?
3. Ce impact au relaţiile interpersonale asupra lideriatului în cadrul unei organizaţii?
4. Care este relaţia dintre personalitatea unui individ şi posibilitatea ca acesta să devină un lider eficient?

Eforturile de a găsi răspunsurile necesare la aceste întrebări au generat o întrebare fundamentală care reprezintă firul roşu al demersului ştiinţific: într-o unitate de jandarmerie este posibilă realizarea unui lideriat eficient? Răspunsul a fost afirmativ înainte de a începe demersul ştiinţific. De ce o unitate de jandarmerie ar face o excepţie de la regulă indiferent de tipul de organizaţie. Astfel el s-a propus un demers ştiinţific pe mai multe etape:

1. *Etapa cunoaşterii în domeniul lideriatului* subliniindu-se teoria şi modelele care au marcat dezvoltarea conceptului de lideriat. Sunt astfel prezentate următoarele teorii: personologice (teoriile conducerii carismatice, teoriile conducerii în funcţie de trăsăturile liderului), comportamentale (teoria celor două dimensiuni comportamentale, teoria continuumului comportamental, teoria lui Blake şi Mouton), situaţionale (teoria ciclcului de viaţă a liderului, modelul situaţional al lui F.E.Fiedler). O atenţie deosebită este acordată stilurilor de management în concepţia unor autori cum ar fi D.Mc. Gregor şi W. Ouchi, dar şi clasificarea acestora după Myer-Briggs - Type Indicator. Abordarea stilurilor de lideriat este urmată de cea a tipologiei liderilor. Prima etapă se finalizeată cu, un studiu de caz de managementul comparat, în care se realizează o comparaţie privind evoluţia conceptului de lideriat între marile companii ale lumii – General Electric, PepsiCo, Federal Express, Johnson&Johnson şi organizaţiile româneşti prin prezentarea studiului realizat de Institutul Human Synergistics România.

2. *Etapa stabilirii contextului actual al realizării demersului ştiinţific dintr-o triplă perspectivă:* strategică, a schimbării organizaţionale şi a

[10] Ralph Charell, cunoscut specialist în domeniul finanţelor, autor de best selers în acest domeniu.
[11] Ain Rand (1905-1982) – filozof şi scriitor american

responsabilităţii sociale a organizaţiei. Demararea derulării demersului ştiinţific a fost determinată de schimbările globale şi marile provocări ale lideriatului în epoca contemporană indentificându-se ralaţia care există între strategie şi lideriat.

Astfel, s-au prezentat componentele strategiei de lideriat care se fundamentează pe strategia de afaceri: analiza capabilităţilor de lideriat curente şi viitoare şi analiza culturii de lideriat. O strategie de lideriat trebuie să specifice:

- numărul de lideri necesari pe o perioadă mai lungă de 5-10 ani (element cantitativ)
- caracteristicile de ansamblu atât la nivel individual cât şi de grup care trebuie însuşite de lideri (educaţia, experienţa, posibilitatea promovării în interiorul organizaţiei) – element calitativ;
- aptitudinile de grup care trebuie aplicate atunci când apare munca în echipă – elementul calitativ;
- modul de conducere, ca atribut cheie al modului în care liderii îşi desfăşoară activitatea.

Obţinerea unui lideriat eficient poate întâmpina o serie de bariere cum ar fi: lipsa de abilitate în gândirea strategică, formarea necorespunzătoare a echipei, capacitatea redusă de analiză şi sinteză redusă faţă de evoluţia unor factori externi sau interni ai organizaţiei, lipsa de implicare a personalului la diferite niveluri ierarhice, exercitarea unui control rigid etc.

Din perspectiva schimbării organizaţionale sunt prezentate strategiile de schimbare: raţional-empirice, bazate pe putere, normativ-reeducative (criteriu – viziunea asupra modalităţilor de acţiune), strategiile prescriptive şi restrictive (criteriu – controlul executat de lideri asupra factorilor de influenţă a actului de conducere).

Din perspectiva responsabilităţii sociale a organizaţiei, sunt trei aspecte de reţinut: relaţia dintre lideriat şi responsabilitate, integrarea competenţelor de lideriat în programele de CSR şi beneficiile lideriatului responsabil.

3. *Etapa pregătirii realizării demersului ştiinţific* constă în parcurgerea a trei paşi:

- *Pasul cadrului conceptual* în care se abordează comparativ conceptele de management şi lideriat, realizându-se delimitările conceptuale între lideriat şi management.
- *Pasul cadrului epistemologic* prin care se realizează o poziţionare epistemologică a problematicii abordate, prezentându-se metodele folosite (teoria de bază, acţiunea de cercetare, cercetarea de interes, cercetarea inginerească).

- *Pasul cadrului metodologic* care constă în prezentarea metodologiei de cercetare (stabilirea obiectivului demersului ştiinţific, enunţarea ipotezelor de lucru, stabilirea câmpului de studiu, a colectivităţii cercetate a unităţii de sondaj, a metodei de colectare a informaţiilor).

Cu această ocazie se propune o nouă metodă de creştere a capacităţii de studiu şi anume metoda SQ2RIP (survey-questions-reed-review-interpret-project).

4. *Etapa realizării demersului ştiinţific* care se constituie din analiza şi interpretarea rezultatelor.

5. Etapa proiectării modelului de lideriat în unităţile de jandarmerie LEJ 360° s-a realizat în mai multe subetape:

- subetapa stabilirii dimensiunilor modelului (formală, informală, organizaţională, profesională, psihologică, asociativă);
- subetapa enunţării ipotezelor modelului:
  - orice individ dintr-un grup poate fi lider;
  - omul reprezintă pivotul organizaţiei.
- subetapa stabilirii componentelor modelului:
  - alegerea formei de lideriat;
  - dezvoltarea unui climat de încredere în unitate;
  - crearea unei culturi a lideriatului în unitate;
  - implementarea conceptului de lider 360° .

Concluzionând, se poate afirma că devenirea unui lider eficient trebuie să i se asocieze câteva abilități de care acesta trebuie să dea dovadă pe de o parte de agresivitate în folosirea tacticilor, orientarea spre rezultate, dar pe de altă parte și abilitatea de a fi:

– *O persoană cu caracter stabil* care să inspire încredere și seriozitate. Se consideră că o carieră de succes se bazează atât pe încrederea cât și pe seriozitatea prin care un lider își arguemntează viziunea colaboratorilor și îi motivează pe aceștia să-și urmeze liderul în realizarea obiectivelor organizației.

– *O persoană cu carismă* care reușește să se impună în fața colaboratorilor printr-o prezență plăcută prin care se creează încrederea acestora și care-i determină să împărtășească viziunea liderului.

– *O persoană cu celeritate*, care pune în centru preocupările sale eficienta acțiunilor sale, în contextul în care există factori perturbatori care pot determina abateri de la cele stabilite

pentru realizarea obiectivelor organizației. Transparența liderului trebuie să fie o permanentă în activitatea liderului. Acesta se poate realiza dacă liderul dă dovadă de rapiditate și viteză în realizarea obiectivelor. Acest lucru s-ar putea numi implementarea metodei „just in time" în domeniul lideriatului.

- *O persoană comunicatoare* care să întreţină realţii eficiente cu colaboratorii prin expunerea clară și concisă a obiectivelor de realizat. Eficiența liderului se menține atunci când mesajul liderului are un feedback de la colaboratori.
- *O persoană competentă* preocupată continuă de perfecționare prin învățare, înbunătățire și dezvoltare. Totate acțiunile liderului trebuie să inspire și să motiveze pe colaboratori șă-și urmeze liderul.

Astfel lideriatul nu poate fi conceput decât prin și pentru oameni, pentru că liderul trebuie să asigure un climat liniștitor creativ în care oamenii să se simtă liberi în acțiune și expresie. Numai așa aceștia vor avrea încredere în lideri. Liderul trebuie să devină responsabil nu numai pentru el-însuși, dar și responsabil pentru organizația pe care o conduce, pentru organizațiile partener și nu în ultimul rând pentru societate.

VIII. Contribuţii personale

Realizarea demersului științific propus de teza de doctorat „*Lideriatul eficient în unitățile de jandarmerie"* a permis autorului să aducă, contribuții personale la practica și teoria managerială. S-a realizat un proces pertinent de imbinare a conceptelor cu care s-a operat în literatura de specialitate cu viziunea autorului. Cu această ocazie s-a oferit celor interesați de tematica abordată a lidriatului contribuţii teoretice, metodologice și empirice care, la un moment dat, pot constitui căi viitoare de acțiune.

Contribuţiile personale ale autorului sunt grupate în trei categorii:

a. *Contribuţii teoretice* care se referă la:

- Dialogul pe care autorul l-a purtat cu literatura de scpecialitate, oferind o argumentare teoretică de specialitate a proiectului propus de realizare a unui model de lider eficient în unitățile de jandarmerie.
- Expunerea principalelor aspecte privind evoluția conceptelor cu care s-a operat în realizarea demersului științific: lideriat eficace, schimbarea organizaţională, responsabilitate socială.

– Abordarea constructivistă a aspectelor legate de evoluția conceptului de lideriat în unitățile de jandarmerie.
– Analiza critică a unor elemente critice privind proiectarea unui model de lideriat eficient 360° în unitățile de jandarmerie.

b. *Contribuţii metodologice* care constă:

– Elaborarea chestionarului necesar realizării cercetării s-a făcut plecând de la ideea chestionarului de satisfacție Minessota care consideră că există o serie de factori care determină satisfacție în muncă și care are impact deosebit asupra unui lideriat eficient. Acești factori sunt: condițiile de muncă, modalitatea în care se realizează procesul de motivare și avansare, asigurarea unui climat de creativitate și inovare în întreprindere.
– Propunerea unei noi metode de creștere a capacității de a studia denumită metoda SQ2RIP: *survey* – crearea unei viziuni de ansamblu, *questions* – folosirea interogației în identificarea întrebărilor referitoare la aspectele abordate, reed – citirea materialului selectat, *review* – revederea materialului, *interpret* – realizarea de conexiuni comparatorii, punerea de întrebări, stabilirea de obiective, enunțarea de ipoteze, elaborarea de scenarii de lucru și *project* – proiectarea propunerilor de îmbunătățire a demersului abordat.

c. *Contribuţiile empirice* care sunt următoarele:

– Realizarea demersului însuşi privind identificarea factorilor care contribuie la proiectarea unui model de lideriat eficient în unitățile de jandarmerie, denumit de autor, modelul de lideriat eficient 360° (LEJ360°)
– Stabilirea celor șapte dimensiuni ale modelului: formală, informală, organizațională, profesională, psihologică, asociativă și liderul ca persoana cea mai eficientă, ocazie care a prilejuit introducerea de concepte noi în teoria managementului precum: fazele rolului de lider într-o unitate de jandarmerie, interacţiunea formalului și a informalului în lideriat, configuraţia liderului din perspectiva profesională, configurația liderului eficient, cele patru responsabilităţi ale lideriatului (responsabilitatea pentru *noi înşine*, responsabilitate *pentru alţii*, responsabilitatea *pentru ceea ce se învaţă* şi responsabilitatea *pentru mediu*);
– Stabilirea ipodetezelor modelului LEJ 360° și a componentelor acestuia: alegerea formei de lideriat, dezvoltarea încrederii în sine, dezvoltarea culturii de lideriat în organizaţie și implementarea conceptului de lider 360°.

– Enunțarea paradigmelor ce stau la baza liderului eficient 360°: paradigma IPA (integrare, parteneriat, afirmare) și paradigma LEC (libertate, eleganță și curaj).
– Enunțarea regulei 977 pentru un lider care se referă la principiile care stau la baza devenirii acestuia.
– Stabilirea celor „5C" ai lideriatului (caracter stabil, carismă, celeritate, comunicare, competenţă)

IX. Direcţii viitoare de cercetare

- Aprofundarea lideriatului din perspectiva responsabilității sociale a organizației prin intercondiţionarea lideriatului real (oamenii și organizațiile în fața marilor provocări ale mileniului trei) cu cel responsabil (motivarea prin valoare, transformarea guvernanţei organizaţiei, regândirea managementului).
- Abordarea lideriatului în relație cu dezvoltarea inteligenței emoţionale colective
- Rolul coachingului în procesul de devenire a unui lideriat eficace.
- Implementarea modelului Dean Williams în învăţământul românesc. Lansarea conceptului „Școala pe bune" (un manual de lideriat al schimbării adaptive a educației în România).

X. Bibliografie selectivă

1. Alain C., (2003), *Coaching pentru echipele de directori*, Editura Codecs, Bucureşti.
2. Alain Pekar L., (2009), *Le lideriat responsable*, Gualino, Paris.
3. Albert E., Emery J-L., (1998), *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation.
4. Alice H. Eagly and Linda L. Carli, (2007), Women and the Labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review,* September.
5. Baileşteanu Gh., Burz R. D., (2007), *Liderul*, Editura Mirton, Timişoara.
6. Bandler R., Grinder J., (1981), *Les secret de la communication*, Les Éditions de l'Homme.
7. Barbara Baker Clark, (2001), Leadership During a Crisis, *Executive Leadership*, December.
8. Barbara Kellerman, (2007), What Every Leader Needs to Know About Followers, *Harvard Business Review,* December.
9. Cardon A., (2005), *Leadership de transition*, Éditions d'Organisation, Paris.

10. Carlos Ghosn, (2002), „First Person: Saving the Business Without Losing the Company", *Harvard Business Review*, January.

11. Carnall C., (1995), *Manging Change in Organizations,* London, Prentice Hall International Ltd.

12. Carol Hymowitz (2006), Women Swell Ranks as Middle Managers, But Are Scare at the Top, *The Wall Street Journal,* July.

13. Cernuşca L., Dima K., (2008), *Role of Administrators, Manager and Leadership in Shaping an Organization*.

14. Chanal, V., Lesca, H., Martinet, A.-C. (1997), *Verse une ingénierie de la recherche en gestion.* Revue Française de Gestion, noiembrie-decembrie, nr. 116,

15. Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M. (1992)– „*Fundamentals of Management"*, Irwin, Homewood, Boston,

16. Forestier G., (2002), *Regards croisés sur le coaching,* Éditions d'Organisation.

17. Foucault M., (2003), *Le pouvoir psychiatrique,* Seuil/Gallimard.

18. From Jeffrey E. Garten, (2002), *The Mind of the C.E.O.* (Cambridge, Mass: Perseus Publishing, 2001), as quoted in Rondom Wisdom, *Executive Leadership,* April.

19. Gary Yukl, (1990), *Skills for Managers and Leaders: Texts, Case,And Excercises,*N.J. Prentice Hall.

20. Glasser B., Stranss A. (1967), *The discovery gronnded theory, strategies for qualitative rescarde,* De Bruyter, New York.

21. Hodgson O. V., Gazzard N. (2006), "*Manuel de leadership*", Editura Codecs, p.XVII

22. James E. Dutton et al., (2002), Leading in time of trauma, *Harvard Business Review,* January.

23. James G. Clawson, (2002), *Level Three Leadership: Getting Below the Surface,* 2 end, Prentince Hall.

24. James K, ., Barry P., (1987), *The leadership Challenge,* San Francisco, Lossez-Bass.

25. James Kelly and Scott Nadler, (2007), Leading from Below, *The Wall Street Journal,* March 3-4.

26. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, (2002), *The Leadership Challenge,* 3rd ed San Francisco: Jossey-Bass.

27. Kurt T. Kirks and Donald L. Ferrin, (2002), „Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology,* August.

28. Lainé C., Portanéry E., Roy É., (2007), *Révélez vos talents de leader,* Editeur ESF, France.

29. Martinet A. (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*
30. Maxwell. John C., (2007), *Leadership 360°*, Montebello, Canada.
31. McKenna P., (2010), *O viaţă nouă în 7 zile*, Editura Litera, Bucureşti.
32. Moţiu A., (1991), *Cuvântarea la sesiunea omagială Nicolae Iorga,* V.Madgearu, , broşura „Parlamentul României.
33. Năstase M., (2004), *Cultura organizaţională şi cultura managerială*, Editura ASE, Bucureşti.
34. Nicolescu O., Nicolescu L., (2005), *Economia, firma şi managementul bazate pe cunoştinţe*, Bucureşti, Ed. Economică.
35. Nitin Nohria, Wiliam Joyce, and Bruce Roberson, (2003), What Really Works, *Harvard Bussines Review*, July.
36. Northouse, P., (2000), *Theory and Practice*, Ed. Print Hall, London.
37. O'Connor C.A. (2004), *Învaţă cum să fi lider într-o săptămână*, Editura Cosmos, Bucureşti.
38. Olaru A., (2005), *Management*, Ed.Europlus, Galaţi
39. Peters T., Austin N. (1985) „*A Passion for Excellence*", N.Y. Random House, ,
40. Prahalad C.., (2009), *Comoara de la baza piramidei*, Publica Bucureşti.
41. Preda M., (2006), *Comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi.
42. Quigley J., (1993), *Vision. How leaders develop it, share it and sustain it*, Washington, Mc. Graw-hill.
43. Radon B., (2007), *Guide du leadership*, Dunod, Paris.
44. Ram Caharan, (2005), Ending the Succession Crisis, *Harvard Business Reviev*,February.
45. Răducan R., (2004), *Managementul resurselor umane*, Editura Orizonturi Universitare, Timişoara.
46. Richard J. Hackman and Ruth Wageman, (2007), Asking the Right Questions About Leadership, *American Psychologist*, January.
47. Richard M Harris, (2006), *The listering leader: powerful new strategies for becoming an influential communicator* , Westport, Conn: Praeger.
48. Taylor F.W., (2003), *Principii şi metode ale conducerii ştiinţifice*, Ed.Routledge
49. Usunier, J-C., Easterby-Smith, M., Thorpe, R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica,

XI. Curriculum Vitae

INFORMAŢII PERSONALE	CIPRIAN ISTRATE

Budiului ,nr.27, 540390 Targu Mures (Romania)

0740017389

ciprian_istrate2000@yahoo.com

EXPERIENŢA PROFESIONALĂ	
15/11/1998–Prezent	Locotenent Colonel - Psiholog Gruparea Mobila de Jandarmi Mures, Targu Mures (Romania)
EDUCAŢIE ŞI FORMARE	
2006–2008	Managementul Sectorului Public Universitatea Petrol SI Gaze, Ploiesti (Romania)
2004–2005	Management Competitiv -Resurse Umane ,Financiare ,Marketing in Administratia Publica Universitatea Poliitehnica, Timisoara (România)
1997–2001	Psohologie-Pedagogie Universitatea Ecologica Dimitrie Cantemir, Targu Mures (Romania)
1990–1994	Profilmecanic

COMPETENŢE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) română

Alte limbi străine cunoscute

	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversaţie	Discurs oral	
engleză	C2	C2	C2	C2	C2

Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat

Cadrul european comun de referinţă pentru limbi străine

Competenţe de comunicare bune abilitati de comunicare dobandite de-a lungul carierei mele de psiholog miilitar

Competenţe organizaţionale/manageriale bune competente manageriale dobandite in munca mea cu grupuri de lucru

Competenţe dobândite la locul de muncă -o buna cunoastere a proceselor manageriale

-experienta in selectia de personal

Competenţă digitală

AUTOEVALUARE				
Procesarea informaţiei	Comunicare	Creare de conţinut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

Listă lucrări

1. Stegăroiu Ion, Mubeen Ştefania, **Istrate Ciprian,** *Trends and developments of diversity Management at the global level,* Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management, World Scientific Publishing, p.19, 2015.

2. Stegăroiu Ion, Ramona Lile, **Ciprian Istrate**, Ştefania Mubeen, *Nouvelles tendances dans l'économie de la diversité,* Croissance, population et protection sociale, Universite pantheon-Assas Paris, 2014. p. 323

3. Stegăroiu Ion, Ştefania Mubeen, **Ciprian Istrate**, Silviu Suplecan, Dorin Iancu »Managementul diversităţii-levier în obţinerea performanţei organizaţionale » 27-28 mai 2016, Sesiunea Ştiinţifică de Primăvară 2016 a Academiei Oamenilor de Ştiinţă din România

4. **Ciprian ISTRATE**, Ion STEGĂROIU, Alina Georgiana IANCU. Dorin Iancu, *Global change and new perspectives on leadership*. AOSR, SESIUNEA ȘTIINȚIFICĂ DE TOAMNĂ, ȘTIINȚĂ - CUNOAȘTERE - CREATIVITATE – SPIRITUALITATE,22-24 SEPTEMBRIE 2016, DURĂU - NEAMȚ
http://aos.ro/_new/2016/Anunt-Sesiune-Durau-2016.doc

5. Goldbach Dumitru, **Ciprian Istrate**, Ramona Lile, Dorin Iancu *Ecological Marketing and Sustainable Development* ISSN – L 2067 – 0532 ISSN Online 2344 – 5386 www.rce.feaa.ugal.ro

6. Dorin IANCU, Ofelia ROBESCU, **Ciprian ISTRATE,** Alina-Georgiana IANCU *Management of sports organizations: concepts, skills, knowledge*, Conference Internationale, Interference globales de la societe de la connaisance, Universitatea Valahia din Targoviste, octombrie 2016. www.ecouvt.ro

7. **Ciprian Istrate**, *Efficient leader in gendarmerie units* , Conference Internationale, Interference globales de la societe de la connaisance, Universitatea Valahia din Targoviste, octombrie 2016.www.ecouvt.ro