COLTUC DINU
Semnat digital de COLTUC DINU
Data: 2018.05.22 12:29:02 +03'00'

MINISTERUL EDUCAŢIEI NAŢIONALE
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIŞTE- IOSUD
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgovişte, România
Tel/Fax: +40-245-206104
http://scoaladoctorala.valahia.ro/

TEZĂ DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:

Diana Elena ZAHARIA (ŞTEFĂNESCU)

TÂRGOVIŞTE

Anul 2018

MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE- IOSUD
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104
http://scoaladoctorala.valahia.ro/

PROFILUL LIDERULUI PERFORMANT ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE CULTURĂ DIN ROMÂNIA

- REZUMAT -

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

DOCTORAND:
Diana Elena ZAHARIA (ȘTEFĂNESCU)

TÂRGOVIȘTE
Anul 2018

CUPRINS REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

CUVINTE CHEIE 5
INTRODUCERE 5
PARTEA I ï STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE 8
CAPITOLUL 1 ï ABORDĬRI TEORETICE ALE LEADERSHIPULUI ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĬ 8
1.1. Definirea conceptului de leadership 8
1.2. Evolu"Ĭile ale conceptului de leadership 9
1.3. Curente de abordare ale leadershipului prin teorii 'Ĭi modele 9
1.4. Leadership versus management ï func"Ĭi 'Ĭi principii 10
1.5. Lideri versus manageri - asemĬnĬri 'Ĭi deosebiri 11
1.6. Strategii de leadership 11
1.7. Stiluri de leadership 11
1.8. Principalele tipologii de lideri 12
CAPITOLUL 2 ï PARTICULARITĬ'ĬILE LEADERSHIPULUI DIN INSTITU'ĬIILE DE CULTURĬ DIN ROMÂNIA 12
2.1. Leadershipul în context intercultural 'Ĭi particularitĬ"Ĭile acestuia 12
2.2. Comportamentul etic ï cerin"ĭi unui leadership performant 13
2.3. Femeia lider 'Ĭi bĬrbatul lider în economia bazatĬ pe cunoa'Ĭere 13
2.3.1. Ipoteze și teorii care explică diferențele dintre femeia lider și bărbatul lider 13
2.3.2. Analiză comparativă între stilurile de leadership ale femeilor și ale bărbaților 13
2.3.3. Provocări pentru femeile lider în condițiile socio-economice actuale 14
PARTEA A II-A ï CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC, METODOLOGIC ñI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĬRII 14
CAPITOLUL 3 ï CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ñI METODOLOGIC 14
3.1. Cadrul conceptual al leadershipului 'Ĭi particularitĬ"Ĭile acestuia în domeniul cultural 14
3.1.1. Conceptele fundamentale 14
3.1.2. Abordarea psihologică a leadershipului 15
3.1.3. Leadershipul și cultura organizațională 15
3.2. Abordarea epistemologicĬ a cercetĬrii 'Ĭi in"Ĭice 15
3.3. Cadrul metodologic de elaborare a cercetĬrii ştiinţifice 16
3.3.1. Caracteristici ale metodelor de cercetare calitative 16
3.3.2. Caracteristici ale metodelor de cercetare cantitative 16
3.3.3. Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării 16
3.3.4. Elaborarea chestionarului utilizat în cercetare 17
CAPITOLUL 4 ï ANALIZA ñI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĬRII 17
4.1. Aplicarea chestionarului 'Ĭi culegerea datelor 17
4.2. Analiza statisticĬ a datelor 'Ĭi interpreatarea rezulatatelor 17
4.3. Validarea ipotezelor 18
PARTEA A III-A ï MODELUL DE LIDER PERFORMANT ÎN CADRUL INSTITU'ĬIILOR DE CULTURĬ DIN ROMÂNIA 18
CAPITOLUL 5 ï MODELUL DE LIDER PERFORMANT ÎN CADRUL INSTITU'ĬIILOR DE CULTURĬ DIN ROMÂNIA 18
5.1. Profilul liderului eficient 'Ĭi performan"ĭi organiza"ĭional 18
5.2. Liderul eficient 'Ĭi gestionarea resurselor 19
5.3. Liderul vizionar sau de excelen"Ĭ 19

5.4. Proiectarea modelului de lider performant în cadrul unei instituŢii de cultură din România 19
CONCLUZII 21
CONTRIBUŢII PERSONALE 23
LIMITELE DEMERSULUI ŞTIINŢIFIC 24
PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE A CERCETĂRII 24
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ 24

CUVINTE CHEIE

Lidership performant, stiluri de leadership, viziune, instituție de cultură, lider eficient, lider performant, lider vizionar, lider de excelență, performanță organizațională, cultură organizațională, lider femeie, lider bărbat, leadership participativ.

INTRODUCERE

Actualitatea, oportunitatea și necesitatea cercetării științifice

Provocarea actuală a instituțiilor de cultură din România constă în existența și interdependența dintre leadership și performanța organizațională.

De ce este necesară perfecționarea leadershipului la nivelul instituțiilor de cultură din România?

Considerăm că sporirea capacității instituțiilor de a accepta și promova leadershipul ca formă de conducere în interiorul lor, poate duce la performanța organizațională, prin atingerea obiectivelor mai repede și mai bine.

Leadershipul se manifestă diferit în instituții, ținând influența de o mare diversitate de factori, cei mai importanți fiind legați de personalitatea liderului, de caracteristicile susținătorilor săi și de specificitatea contextului în care acesta evoluează.[1]

Provocările în domeniul cultural determină o creștere semnificativă a cererii pentru leadership performant.

Pe fondul schimbărilor substanțiale din domeniul culturii, noile reglementări de formare nu sunt singurele standarde: liderii trebuie să dea dovadă de abilități de conducere, acordând o atenție deosebită modificării condițiilor de muncă și promovării unei noi culturi de formare bazate pe concepte inovatoare.

Managementul sectorului cultural este practicat în două moduri diferite. În primul rând, se referă la gestionarea competentă a organizațiilor din sectorul cultural, asigurându-se că acestea sunt viabile din punct de vedere financiar, juridic și cu un personal bine organizat. În al doilea rând, înseamnă a conduce chiar cultura - a face muncă, producți și proiecte care prezintă moduri diferite de a gândi, de a simți și de a experimenta lumea - aducând dinamism economiei și societății mai largi.

[1] Năstase, M., *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor,* Revista Economia Seria Management, Anul IX, Nr. 2, 2006, p. 30

Managementul cultural, la fel ca ’Ł cultura însĂ, vine de la oameni diferi”Ł poate fi practicat în multe moduri. Se referă la managerii ’Ł directorii de rang în institu”ile de cultură subven”ionate; func”ionarii publici care dezvoltă ’Ł implementează politici. În sectorul cultural, nimeni nu trebuie să de”ină monopol asupra conducerii.

Competen”ele de lider sunt instrumentele, comportamentele ’Ł capacită”ile de care o persoană are nevoie pentru a avea succes în motivarea ’Ł dirijarea celorlal”i. Cu toate acestea, abilită”ile de conducere adevărate implică ceva mai mult; capacitatea de a ajuta oamenii să crească în propriile lor abilită”i. Se poate spune că cei mai de succes lideri sunt cei care îi determină pe al”i să ating succesul.

"De’Ł există modalită”i oficiale ’Ł prevederi legale clare de a rezolva problemele apărute pe parcursul activită”ii, mul”i dintre managerii existen”i preferă improviza”ia în locul managementului, iar cea mai mare parte a institu”iilor nu reu”esc să instituie proceduri manageriale corespunzătoare pentru opera”iunile repetabile. "[2]

"Toate institu”iile sunt mult prea dependente de personalitatea conducătorului, astfel, se generează, erori majore de ritm ’Ł chiar de identitate la schimbările de mandat. Nu sunt rezultatul unor analize manageriale viziunile asupra identită”ii institu”iilor publice, ci exprimarea unor deziderate personale ale managerilor, ceea ce le determină instabilitatea."[3]

Considerăm necesară o "regândire a dezvoltării conducerii"[4] în contextul mediului înconjurător rapid ’Ł incert de astăzi.

Obiectivul acestei teze de doctorat îl reprezintă oferirea unui instrument de lucru conducătorilor de institu”ii de cultură din România care doresc să ob”ină performan”a. La scară largă, această lucrare este recomandată oricărui individ care se dore”te lider performant la orice nivel de conducere. Lucrarea cu titlul *Profilul liderului performant în cadrul instituțiilor de cultură din România*, este un document practic, înainte de toate, un ghid de bune practici, de unde cei interesa”i pot să găsească sfaturi concrete și exemple de acțiuni pe care le pot implementa la nivelul entită”ii pe care o conduc.

Teza de doctorat este organizată în cinci capitole:

CAPITOLUL 1 - ***Abordări teoretice ale leadershipului în economia contemporană,*** se dore”te a fi un periplu în analiza genezei ’Ł evolu”iei conceptului de leadership. Prin intermediul acestui demers ’Ł din”ific, se dore”te eviden”erea ca ’Ł disciplină de sine stătătoare,

[2] Ibidem, p. 266
[3] Ibidem, p. 233
[4] https://d2mguk73h8xisw.cloudfront.net/media/filer_public/filer_public/2016/10/17/leading_the_future_final_1000.pdf, 17.10.2016, 15.00

leadership; separarea acestuia de **management**. Identificarea diferen”elor dintre cele douL concepte constituie o altL preocupare a prezentei cercetLri.

CAPITOLUL al 2-lea - ***Particularități ale leadership**ului din instituțiile de cultură din România,* este dedicat prezentLrii stilurilor de leadership, tipologiilor de lideri, diferen”elor de gen din economia bazatL pe cunoa”Here ”Hi particularitL”Hilor leadershipului din institu”Hile de culturL din România, în general ”Hi din muzeele din Regiunea Sud-Muntenia, în particular.

Tot în acest capitol este analizat leadershipul în contextul intercultural, precum ”Hi particularitL”Hile acestuia. Comportamentul etic constituie cerin”a unui leadership perfomant. Diferen”ele dintre stilurile de leadership ale femeilor ”Hi ale bLrba”Hilor sunt analizate comparativ ”Hiându-se seama de contextul socio-economic actual.

În CAPITOLUL al 3-lea - se prezintL ***Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic*** al realizLrii demersului ”Heiin”Hific. Sunt prezentate principalele concepte care stau la baza lucrarii. Se realizeazL identificarea particularitL”Hilor conceptului de lider din domeniul cultural ”Hi importan”a acestuia în cultura organiza”Honalh. În acela”Hi timp, se încearcL o abordare psihologicL a leadershipului.

În capitolul al 3-lea se realizeazL abordarea epistemologicL ”Hi cadrul metodelor cantitative ”Hi calitative de cercetare în scopul elaborLrii chestionarului, ca instrument de culegere a informa”Hilor, care sL raspundL cât mai bine la ipoteza centralL ”Hi ipotezele de lucru ale lucrLrii ”Heiin”Hific.

CAPITOLUL al 4-lea - ***Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării,*** prezintL câmpul de lucru rezultatele chestionarului ”Hi interpretarea datelor în vederea validLrii sau nu a ipotezelor demersului ”Heiin”Hific.

În urma aplicLrii chestionarului se dore”Hile colectarea de informaŞii pe baza experien”ei ki percep”Heii respondenŞilor cu privire la importan”a existen”ei unor lideri performan”Hîn institu”Hile de culturL ”Hi identificarea calitL”Hilor unui lider eficient care sL conducL la performan”Horganiza”Honalh.

CAPITOLUL al 5-lea - ***Modelul de leadership performant în cultură.*** La baza realizLrii acestui model stL rela”Hia dintre stilul de leadership ”Hi performan”aHorganiza”Honalh.

Modelul de lider performant vrea sL vinL în întâmpinarea conducLtorilor din institu”Hile de culturL din România, ”Hi nu numai, ca o sursL de inspira”Hie.

Crearea acestui model a plecat de la nevoia pefectLrii rela”Heii dintre leadership ”Hi performan”Horganiza”Honalh.

Contribuțiile personale și propunerile de perfecționare a stilului de leadership în instituțiile de cultură din România, se doresc a aduce un aport de contribu"Hi teoretice 'Hi personale cu scopul de a îmbunatŁ"Hstilul de leadership din institu"Hile române'Hi.

Limitele demersului științific, cât și perspectivele de dezvoltare a cercetării constituie ultima parte a lucrŁrii.

Cele cinci capitole sunt precedate de o ***introducere*** în care sunt prezentate oportunitatea 'Hi actualitatea tematicii tezei de doctorat, precum 'Hi structura acesteia. Lucrarea se încheie cu centralizarea concluziilor rezultate în urma demersului 'Hiintific de la teorie la studiu de caz ï analiza profilului liderului performant din cadrul muzeelor din Regiunea Sud-Muntenia.

Bibliografia și anexele stau la baza demersului 'Hiin"Hic ca fundament solid de informa"Hi.

PARTEA I – STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

CAPITOLUL 1 – ABORDĂRI TEORETICE ALE LEADERSHIPULUI ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

1.1. Definirea conceptului de leadership

În ultimul deceniu, leadershipul s-a conturat ca o componentŁ a eficientizŁrii managementului, prezentând o specificitate aparte 'Hi manifestând o influen"Hi majorŁ, de multe ori decisivŁ, asupra performan"Hor organiza"Hilor.

ĂCei mai mul"Hdintre speciali'Hi definesc leadershipul ca proces de influen"Hsocial în care liderul cere participarea de bunŁ voie a subordona"Hor la un efort în vederea atingerii obiectivelor organiza"Honale.ò[5]

Leadershipul este prezentat de specialiºti în management, precum, Nicolescu O. 'Hi Verboncu I., ca fiind ñabilitatea unui manager de a ob"Hie implicarea efectivŁ a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acŞuneò.[6]

Leadershipul este un fenomen complex care atinge multe alte procese importante organizaŞionale, sociale 'Hi personale. Acesta depinde de procesul de influenŞŁ prin care oamenii sunt inspiraŞi sŁ lucreze în direcŞia obiectivelor de grup, nu prin constrângere, ci prin motivare personalŁ. Aceasta din urmŁ fiind acceptatŁ ca o chestiune de alegere personalŁ,

[5] Vagu, P., StegŁroiu, I., *Lideriatul de la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, 2006, pag 4
[6] Nicolescu O., Verboncu I. *Management*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2000, p. 513

convins de propriile predispoziţii, convingeri si situaţie profesională, însă sub rezerva asumării ipotezelor care stau la baza abordării personale.

Vagu P. şi Steguroiu I. apreciază leadership-ul ca fiind „puterea de a învinge, de a reuşi şi exercitarea autorităţii”[7].

Toate definiţiile ***leadership-ului*** au ca elementul comun ***influenţa***.

1.2. Evoluții ale conceptului de leadership

Încă din cele mai vechi timpuri cunoştinţele s-au dezvoltat în funcţie de cerinţele practice. Astfel, a apărut necesitatea îndeplinirii anumitor funcţii de management, obligatorii pentru atingerea obiectivelor în cadrul colectivităţii.

1.3. Curente de abordare ale leadership-ului prin teorii și modele

Au fost identificate două variabile în funcţie de care au fost grupate principalele abordări de leadership: *dinamica comportamentului și nivelul situaționalității*.

Prima variabilă, *dinamica comportamentului,* ia în considerare analiza liderului static sau în dinamică.

Analiza calităţilor de leadership (static) presupune însuşiri stabile şi permanente ale individului, trăsături înnascute care-i sunt necesare pentru a fi eficient.

Analiza modelelor de comportament de leadership (în dinamică) se fundamentează pe acţiunile liderului, nu pe calităţile înnascute.

Cea de-a doua variabilă, *nivelul situaționalității*, se raportează, pe de o parte, la ideea universalităţii şi, pe de altă parte, situaţionalitatea care este considerată definitorie pentru eficienţa liderului.

Astfel s-au conturat trei direcţii de ***teorii și modele de leadership***:

1.Teoria calităților liderilor

2.Teoriile comportamentelor liderilor

3.Teoriile leadership-ului situațional

1.Teoria calităților liderilor – a fost impusă de cercetători: J. Adair, W. Bennis, B.M. Bass, K. Davis, E.E. Ghiselli, S. Kirkpatrick, E.A. Locke şi R. Stogdill. Această teorie este cea mai veche şi mai este cunoscută şi drept *“teoria oamenilor mari, liderii se nasc și nu se formează”*[8].

[7] Steguroiu, I., Vagu, P., *Lideriatul de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, 2006, pag 8.
[8] Vagu, P., Steguroiu, I., *Lideriatul de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, 2006, p. 133

Modelul Kirkpatrik-Locke privind trăsăturile personale ale liderului[9] vine în sprijinul conturării profilului unui lider eficient cu prezumția că liderul trebuie să propună o viziune pe care abia apoi adepții să o pună în operă.

2.Teoriile comportamentelor liderilor au la bază următoarele stiluri:

-teoriile X și Y ale lui McGregor;

-cele trei stiluri de leadership ale lui K. Lewin;

-modelul Universității de Stat Ohio;

-modelul Universității din Michigan;

-stilurile de lideriat ale lui R. Likert;

-grila managerială a lui R.R. Blake și J.S. Mouton;

-teoria liderului agent de recompense și sancțiuni.[10]

3.Teoriile leadership-ului situațional pornesc de la prezumția conform căreia comportamentul liderului este diferit în funcție de situație, astfel s-au remarcat următoarele modele de leadership:

-modelul situațional al lui F.E. Fielder;

-teoria resurselor cognitive;

-modelul „cale-obiectiv" al lui R.J. House și T.R. Michell (teoria integrării successive a obiectivelor personale);

-modelul leadership-ului situational al lui P. Hersey și K. Blanchard (teoria maturității subordonaților) ;

-modelul de leadership situațional Hersey-Blanchard revizuit de J.R. Nicholls ;

-modelul situational de luare a deciziilor Vroom-Jago și Yetton (teoria normative a luării deciziei sau modelul participării liderului);

-modelul leadership-ului situational Stinson-Jonson;

-modelul de leadership Tannenbaum-Schmidt;

-modelul valorilor în concurență și Modelul Quinn;

-modelul de leadership al lui W. Reddin.

1.4. Leadership versus management – funcții și principii

Bennis W. a identificat o reală fisură în activitatea de conducere, și anume, „prea multe din organizațiile de astăzi sunt supramanageriate și sublideriate"[11].

---

[9] Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A., *Leadership do traits realy matter?*, Academy of Management, May 1991, op. cit. p. 49-56, Vagu, P., Stegăroiu, I., *Lideriatul de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, 2006, p. 148

[10] Ibidem, p. 156

[11] Bennis, Warren G., *On becoming a leader , Paperback,* Second Edition, 2003, p. 218

Organizaţiile, din nefericire, sunt mai mult gestionate (managed) şi mai puţin conduse (lead). Organizaţiile de succes caută oameni cu potenţial de a deveni lideri şi îi stimulează dezvoltându-le abilităţile de conducere.

1.5. Lideri versus manageri - asemănări și deosebiri

Diferenţele dintre manager şi lider, conform analizei realizate de Bennis W. vor fi sintetizate în tabelul de mai jos.

Tabelul 1.5.1. Principalale caracteristici ale managerului versus liderului

Managerul	**Liderul**
Administrează	Inovează
Menţine	Dezvoltă
Se bazează pe control	Se bazează pe încredere
Viziune pe termen scurt	Viziune pe termen lung

Sursa: prelucrat de autor după Bennis W.[12]

1.6. Strategii de leadership

În urma unei cercetări ample, în care au fost analizate interviurile şi notele făcute pe un eşantion de nouăzeci de lideri, W. Bennis şi B. Nanus au concluzionat existenţa a patru strategii în activitatea de conducere[13].

Strategia I – atenţie prin intermediul viziunii – înseamnă concentrare.

Strategia II – semnificaţie prin intermediul comunicării.

Strategia III – încredere prin intermediul poziţionării.

Strategia IV – dezvoltarea sinelui prin intermediul respectului de sine pozitiv.

1.7. Stiluri de leadership

Stilurile de leadership adoptate de către lideri sunt influenţate de principalele calităţi native ale acestora, dar şi de pregătirea şi formarea lor profesională.

„Stilul de conducere reprezintă un anumit mod de exercitare a funcţiilor de manager-lider, caracterizat printr-un ansamblu de atitudini şi metode de lucru adoptate, cu deosebire

[12] Bennis W., Nanus B. , *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii – cele patru secrete ale artei de a conduce,* Editura Business Tech International Press, 2000, p. 47
[13] Bennis W. şi Nanus B. , *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii – cele patru secrete ale artei de a conduce,* Editura Business Tech International Press, 2000, p. 47

prin trăsăturile specific ale relațiilor cu subalternii, precum și cu mediul extern. Stilul de conducere poate fi definit ca felul de a lucra cu oamenii.ñ[14]

Rolul liderului este de a descoperii și stimula talentele fiecărui membru al grupului, de a stabili normele și de a promova armonia și colaborarea.

1.8. Principalele tipologii de lideri

Organizațiile Ăsimilare din punct de vedere tipologic și al dotării, obțin rezultate diferite, în mare măsură, datorită modului de gândire și de acțiune al liderilor, de tipologia liderului.ò[15]

Tipologii de lideri:

1. *Autoritar – autocratic*, tranzacțional;

2. *Procedural – birocratic*, orientat pe sarcini;

3. *Transformațional – carismatic*, subordonații sunt inspirați de carisma și energia liderului;

4. *Participativ – democratic*, convingător, consultativ, liderul ia decizia finală, dar echipa a contribuit la luarea deciziilor, cere opiniile echipei și le folosește, acceptă propuneri și discută problemele cu subordonații;

5. *Laissez-Faire, Laisser-Passer* (lăsați să se facă, lăsați să treacă)[16] ï liderul care nu este recunoscut oficial, conduce doar pentru satisfacerea nevoilor echipei, aceasta din urmă fiind implicată în decizii.

CAPITOLUL 2 – PARTICULARITĂȚILE LEADERSHIPULUI DIN INSTITUȚIILE DE CULTURĂ DIN ROMÂNIA

2.1. Leadership în context intercultural și particularitățile acestuia

Integrarea reală a României în Uniunea Europeană presupune câștigarea de către societatea românească a respectului și recunoașterea utilității acesteia.

După Revoluția din 1989, economia României a suferit schimbări majore, a trecut de la o formă centralizată a conducerii la cea de tipul economiei de piață. Trecerea a fost una greoaie din cauza lipsei de informație și a temerilor în adoptarea modelelor străine.

---

[14] Puiu, A., Management analize și studii comparative, Ediția a III-a, Editura Independența Economică, 2007, p.41

[15] Burduș, E., Popa, I., Fundamentele managementului organizației, Editura Pro Universitaria, Ediția a III-a, 2016, p.81

[16] *Laissez-Faire, Laisser-Passer,* Doctrină economică apărută în Franța, în sec. al XVII-lea, atribuită lui Vincent Gournay și promovată de fiziocrați. A cunoscut maxima dezvoltare în sec. al XIX-lea în Europa Occidentală. A susținut politica economică a liberului schimb sau a liberei concurențe și neintervenția statului în economie

Sectorul cultural românesc este con'Hient de nevoia urgentŁ de dezvoltare a unui leadership eficient 'H responsabil, dar în acela'H timp încŁ se simte lipsa de pregatire pentru întâmpinarea unui leadership performant la toate nivelurile societŁŞi românesti.

2.2. Comportamentul etic – cerința unui leadership performant

Etica trebuie privitŁ mai mult ca un mod de comportament bazat pe principii ки valori morale, universal valabile.

Conceptul de Ăleadership moralò 'H manifestŁrile lui în cadrul organiza"Hlor a luat amploare în ultima perioadŁ pe fondul necesitŁ"H existen"eH la toate nivelurile societŁ"H a unor lideri capabili sŁ în"eHeagŁ importan"aHdezvoltŁrii competen"eHlor morale.

2.3. Femeia lider și bărbatul lider în economia bazată pe cunoaștere

2.3.1. Ipoteze și teorii care explică diferențele dintre femeia lider și bărbatul lider

În cadrul acestui subcapitol vom analiza diferen"eHe de gen în leadership cu ajutorul ipotezelor 'H teoriilor identificate în literatura de specialitate.

Ipoteze ки teorii care explicŁ diferenŞele dintre femeia lider ки bŁrbatul lider:

-diferenŞe în eficienŞŁ ки obŞinerea succesului ca lider;

-diferenŞe biologice între femei ки bŁrbaŞi;

-diferenŞe reale sau de percepŞie.

S-a dezvoltat credin"aH în stilul de leadership feminin bazat pe încredere, creativitate, inovaŞie ки motivare al cŁrei scop este de a pune în contact femeile dedicate dorinŞei lor de a fi lideri eficienŞi cu cele care sunt lideri de urmat, astfel aceste modele autentice punând bazele unei societŁŞi orientate spre dezvoltare sustenabilŁ ки progres.

2.3.2. Analiză comparativă între stilurile de leadership ale femeilor și ale bărbaților

La începutul deceniului al V-lea, a apŁrut dihotomia: *orientare pe relații interpersonale și orientare pe sarcini.*

Liderul orientat pe rela"H interpersonale are grijŁ de nevoile de dezvoltare ale subordona"Hlor.

Liderul orientat pe sarcini are a'ĦeptŁri de la subordona"Ħ, ca ace'Ħia sŁ respecte regulile 'Ħi procedurile, sŁ se ridice la standarde cât mai înalte de performan"Ħ'Ħi sŁ respecte rela"Ħa 'Ħef- subordonat.

2.3.3. Provocări pentru femeile lider în condițiile socio-economice actuale

Capacitatea de a crea este specificŁ leadershipului, cele douŁ concepte sunt interdependente.

Leadershipul feminin este unul de tip participativ, non-ierarhic, orientat spre grup, flexibil. Acesta impune transformarea vulnerabilitŁŞilor în calitŁŞi, dezvoltarea empatiei, colaborarea ĸi gândirea de perspectivŁ.

Obstacolele care au stat în calea dezvoltŁrii femeii ca lider au fost de-a lungul vremii: discriminarea, fragilitatea fizicŁ ĸi familia.

PARTEA A II-A – CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC, METODOLOGIC ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

CAPITOLUL 3 – CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC

3.1. Cadrul conceptual al leadershipului și particularitățile acestuia în domeniul cultural

3.1.1. Conceptele fundamentale

În acest capitol se dore'Ħe clarificarea termenilor utiliza"Ħîn cadrul acestei cercetŁri 'Ħi in"Ħice.

InstituŞia culturalŁ este o structurŁ de stat care are ca obiectiv conservarea ĸi promovarea culturii.

Conceptul de *leadership*, în sensul sŁu larg, este definit ca:

- abilitatea de a crea o viziune clarŁ;
- capacitatea de a împŁrtŁ'ĦaceastŁ viziune cu ceilal"ĦĦde a-i motiva sŁ o urmeze;
- capacitatea de a pune la dispozi"Ħa celorlal"ĦlogisticŁ necesarŁ pentru a avea succes în urmŁrirea viziunii 'Ħi gestionarea riscurilor care pot succede respectivei viziuni.

3.1.2. Abordarea psihologică a leadershipului

Din punct de vedere psihologic, leadershiplul suportă multiple abordări, dată fiind natura lui variabilă.

În urma analizei literaturii de specialitate am găsit patru abordări ale leadershipului, și anume:

1.abordarea bazată pe trăsăturile de caracter;

2.abordarea funcțională sau de grup;

3.abordarea comportamentală;

4.abordarea situațională.

3.1.3. Leadershipul și cultura organizațională

Liderii au un rol determinant în crearea unei culturi organizaționale eficiente care să contribuie la creșterea performanțelor organizației.

Definiția dată de Puiu A. conceptului de cultură organizațională este că aceasta „reprezintă un ansamblu structurat al rezulatelor materiale și spirituale ale organizației, integrând un sistem de valori și convingeri care este cultivat și transmis sistematic în rândul membrilor săi și în afara unității respective.”[17]

3.2. Abordarea epistemologică a cercetării științifice

Abordarea empirică conferă cercetării științifice o caracteristică orientată spre centralizarea și interpretarea informațiilor și datelor observabile în cadrul căreia am folosit ca instrumente de cercetare chestionarul și analiza informațiilor.

Abordarea descriptivă s-a axat pe colectarea și selectarea datelor și informațiilor, prin metode cantitative și calitative, al cărei rezultat s-a concretizat în aprecieri personale, opinii și concluzii asupra temelor propuse și analizate.

Abordarea interpretativă a constat în tratarea fenomenelor și proceselor identificate în cadrul entităților analizate, în contextul teoretico-metodologic abordat, în bibliografia studiată care permit înțelegerea culturii organizatorice a entităților, dar și a practicilor utilizate în realitatea observată, având ca scop identificarea cât mai realistă a semnificațiilor acestora.

[17] Puiu, A., *Management analize și studii comparative,* Ediția a III-a, Editura Independența Economică, 2007, p.184

3.3. Cadrul metodologic de elaborare a cercetării ştiinţifice

3.3.1. Caracteristici ale metodelor de cercetare calitative

Demersul ’Hstin”Hfic are în vedere analiza stilului de leadership prezent în institu”Hile de culturŁ din România prin prisma identificŁrii opiniei кi a atitudinii membrilor organiza”Hilor faŞŁ de conducere precum кi a nivelului de implicare a acestora în realizarea actului de conducere, deoarece acestea reprezintŁ elemente importante pentru a asigura atingerea obiectivelor organizaŞiei.

3.3.2. Caracteristici ale metodelor de cercetare cantitative

Chestionarul – metodă de cercetare cantitativă

În urma analizei comparative a metodelor de cercetare calitative кi cantitative, am considerat cŁ metoda care rŁspunde cel mai bine scopului cercetŁrii кi atingerii obiectivelor propuse este ***ancheta pe bază de chestionar.***

3.3.3. Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării

La formularea ipotezelor am avut ca punct de plecare studiul literaturii de specialitate кi cele mai importante aspecte ale performan”HI organiza”Hionale din perspectiva leadershipului performant, în concordanŞŁ cu obiectivele de cercetare propuse.

<u>Obiectivul general - Scopul cercetării:</u>

Identificarea principalelor caracteristici care conturează profilul liderului performant în instituțiile de cultură din România în vederea evidențierii rolului stilului de leadership și a influenței acestuia asupra performanței organizaționale.

<u>Obiectivele specifice ale cercetării:</u>

I.1. Identificarea și analiza diferitelor stiluri de leadership.

I.2. Evidențierea principalilor determinanți ai performanței organizaționale în instituțiile de cultură.

I.3. Identificarea și analiza caracteristicilor dominante în profilul liderului performant în instituțiile de cultură din România.

I.4. Realizarea unei comparații între stilurile de leadership raportat la diferențele de gen.

<u>Ipoteza centrală a cercetării științifice:</u>

Stilul de leadership influențează în mod direct perfomanța organizațională, iar un stil de leadership eficient determină creșterea performanțelor organizaționale din instituțiile de cultură din România.

Ipotezele cercetării științifice:

Temele de cercetare abordate prin ipotezele formulate sunt următoarele:

Tema 1. Caracteristicile stilurilor de leadership (Ipoteza 1)

Tema 2. Relația leadership – perfomanță organizațională (Ipoteza 2)

Tema 3. Diversitatea de gen în leadershipul din instituțiile culturale din România (Ipoteza 3)

H.1. Majoritatea angajaților din instituțiile de cultură cunosc principalele stiluri de leadership și caracteristicile acestora.

H.2. În mare măsură, angajații din instituțiile de cultură analizate apreciază liderul existent ca fiind unul eficient și care conduce la performanță organizațională.

H.3. Genul liderului influențează performanța organizațională a instituțiilor de cultură din România.

3.3.4. Elaborarea chestionarului utilizat în cercetare

Chestionarul îți propune colectarea de informații pe baza experienței și percepției respondenților cu privire la:

- opinia angajaților din muzeele din Regiunea Sud-Muntenia referitoare la identificarea corectă a stilurilor de conducere abordate de managerii acestora;
- opinia angajaților cu privire la performanța stilului de leadership adoptat de conducere în ceea ce privește performanțele organizaționale;
- diversitatea de gen în leadershipul muzeelor din Regiunea Sud-Muntenia.

CAPITOLUL 4 – ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

4.1. Aplicarea chestionarului și culegerea datelor

Chestionarul a fost aplicat la nivelul a 23 de muzee din 7 județele ale Regiunii Sud-Muntenia, chestionarul a fost administrat unui număr de 200 de persoane, manageri și non-managerii. Au fost completate fizic și on-line prin intermediul link-ului http://www.isondaje.ro/sondaj/484482141/ și au rezultat 186 de chestionare valide.

4.2. Analiza statistică a datelor și interpreatarea rezulatatelor

Obiectivul analizei fiind determinarea tendințelor centrale.

Obiectivul analizei diferen”ialele fiind identificarea unor diferen”H statistice între e’Hantioane (grupuri) de responden”H

4.3. Validarea ipotezelor

Ipoteza centrală a cercetării științifice: ñStilul de leadership influen”eazŁ în mod direct perfoman”a organiza”ionalŁ, iar un stil de leadership eficient determinŁ cre’Herea performan”elor organiza”ionale din institu”iile de culturŁ din România.ò, **a fost confirmată.**

Ipotezele cercetării științifice:

Ipoteza.1. ĂMajoritatea angaja”ilor din institu”iile de culturŁ cunosc principalele stiluri de leadership ’Hi caracteristicile acestoraò**, a fost confirmată.**

Ipoteza.2. ĂÎn mare mŁsurŁ, angaja”i din institu”iile de culturŁ analizate apreciazŁ liderul existent ca fiind unul eficient ’Hi care conduce la performan”a organiza”ionalŁò**, a fost confirmată.**

Ipoteza.3. ĂGenul liderului influen”eazŁ performan”a organiza”ionalŁ a institu”iilor de culturŁ din Româniaò**, nu a fost confirmată.**

În urma analizŁrii ’Hi interpretŁrii datelor din chestionar, rezultŁ cŁ ipotezele demersului ’Hi”tiin”ific sunt validate, deoarece majoritatea angaja”ilor din institu”iile de culturŁ analizate cunosc principalele caracteristici ale stilurilor de leadership, apreciazŁ liderul din organiza”ie ca fiind unul eficient, iar genul liderului nu influen”eazŁ performan”a instituției, iar femeile ’Hi bŁrba”i în pozi”ia de lider pot ajunge la performan”a dacŁ au capacitatea de a defini ’Hi a urmŁri viziunea organiza”iei.

PARTEA A III-A – MODELUL DE LIDER PERFORMANT ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE CULTURĂ DIN ROMÂNIA

CAPITOLUL 5 – MODELUL DE LIDER PERFORMANT ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE CULTURĂ DIN ROMÂNIA

5.1. Profilul liderului eficient și performanța organizațională

Pentru atingerea obiectivelor propuse, am urmŁrit identificarea principalelor instrumente ’Hi metode prin care liderii pot contribui la cre’Herea performan”elor din institu”iile de culturŁ.

În prezent, for”a de muncŁ este diversificatŁ, bine pregŁtitŁ, sofisticatŁ ’Hi informatŁ. Astfel, nu mai func”ioneazŁ stilul de conducere abuzivŁ *faci ca mine sau pleci,* care se

bazeazĂ pe control absolut ”i comandĂ. Pentru rezultate excelente se cer lideri care câ”tigĂ, nu impun, respectul echipei pe care o coordoneazĂ.

În concluzie, dacĂ este identificat comportamentul care asigurĂ eficien”a în leadership, acesta poate fi învĂ”at, iar dacĂ sunt necesare calitĂ”i native, atunci vor fi selecta”i oamenii care le posedĂ.

5.2. Liderul eficient și gestionarea resurselor

Un lider eficient are o gândire pozitivĂ ”i idei constructive, pe care le transmite oamenilor din echipĂ, oameni pe care îi face sĂ se simtĂ apreciaţi.

Liderul eficient nu concurează, ci creează, el este un vizionar creativ.

5.3. Liderul vizionar sau de excelență

Liderul de excelență este liderul care are o gândire productivĂ ”i viziune.

Modelul liderului de excelenţĂ este exaltat, umil, vizionar ”i inspirat, dar în acela”i timp dedicat sĂ servească oamenilor pe care îi conduce. Acesta propagĂ idealismul ”i este cel mai mare lider din toate timpurile pentru domeniul pe care îl reprezintĂ. A prezentat o mare rezistenţă, a luat o serie de decizii bune, astfel circumstan”ele l-au ajutat sĂ devinĂ un lider predominant.

Încrederea reprezintĂ baza, temelia, funda”ia leadershipului. Aceasta nu este suficientĂ fĂrĂ credin”a oamenilor cĂ ceea ce reprezintĂ liderul este în beneficiul lor. SĂ conduci este o dovadĂ de mare curaj, deoarece oamenilor le cresc a”teptĂrile.

Liderul trebuie sĂ aibĂ simultan *viziune clară* ”i *strategie*.

Viziunea presupune sacrificarea planurilor pe termen scurt în favoarea celor pe termen lung.

5.4. Proiectarea modelului de lider performant în cadrul unei instituții de cultură din România

Leadership a devenit o resursĂ vitalĂ pentru institu”iile de culturĂ din România ”i este stâns legat de ob”inerea performan”ei organiza”ionale.

Fiecare muzeu are în specificul lui o culturĂ organiza”ională care include un set de valori, norme, proceduri pe care membrii acestuia ”i le însu”esc ”i le împărtăşesc.

Un leadership performant trebuie sĂ ”inĂ cont de acest aspect, ”i sĂ-i determine pe membrii institu”iei sĂ participe la proliferarea ”i sus”inerea unei culturi organiza”ionale durabile.

Strategiile ”Hi politicile de leadership eficient au ca scop crearea unui climat favorabil integritL”Hi ”Hi respectului la nivelul membrilor organiza”Hei; încurajarea recrutLrii de persoane cu o calificare înaltL.

Un lider performant ia în considerare ideile ”Hi opiniile personalului angajat prin organizarea de întâlniri ”Hi programe de comunicare. Prin realizarea de studii sistematice, crearea de chestionare pentru cunoa”Hterea opiniilor ”Hi comportamentelor managerilor de vârf ”Hi de mijloc, cât ”Hi a personalului de execu”Hie se pot ob”Hine evaluLri corecte pe baza cLrora se vor fundamenta strategiile de dezvoltare ”Hi pregatire profesionalL.

Liderii din muzee trebuie sL dezvolte politici interne de resurse umane prin care sL încurajeze mentalitatea deschisL la posibilitatea de a vorbi liber a angaja”Hilor, de a-”Hi exprima opiniile neîngrLdit ”Hi de a participa activ la actul de îndeplinire a obiectivelor organiza”Hei.

Vectorul de coeziune dintre interior ”Hi exterior este reprezentat de renumele institu”Hei. Imaginea pe care o reprezintL institu”Hia este rezultatul aprecierii de cLtre societate a muncii concentrate având ca scop atingerea obiectivelor comune.

Problemele reale cu care se confruntL muzeele din România sunt legate de lipsa personalului calificat, ”Hi permanent actualizat cu legisla”Hia ”Hi bunele practici.

Managementul resurselor umane este ineficient; din lipsL de personal, apare cumulul de func”Hii ”Hi preluarea unor responsabilitL”Hi importante de cLtre angaja”HifLrL o pregLtire corespunzLtoare.

Liderul performant trebuie sL analizeze situa”Hiile problematice ”Hi sL le trateze cu toatL responsabilitatea.

Este neproductiv sL delegi competen”Heiunor angaja”Hicare nu au formarea profesionalL necesarL îndeplinirii sarcinilor repartizate. Liderul performant poate, în schimb, sL identifice abilitL”Hile angaja”Hilor, ”Hi îndrume spre perfec”Hionare acestora prin atestLri ”Hi calificLri recunoscute formal. Astfel, în situa”Hiile limitL poate contracara prin delegarea competen”Heilor.

Un lider performant se strLduie”Hie sL men”HinL un echilibru ra”Hional al controlului pe care îl exercitL asupra membrilor organiza”Hei: un control suficient pentru asigurarea realizLrii obiectivelor, fLrL a provoca membrilor sentimente de frustrare ”Hi care sL genereze nesupunere.

Instrumentul folosit de lider pentru a coordona activitatea este reprezentat de influen”Hi, ca sursL a puterii, ”Hi constL în capacitatea de a determina o ter”Hi persoanL sL realizeze obiectivele ca ”Hi cum ar fi ale ei.

Procesul de dobândire a influen”Hei, în cazul liderului performant, este pozitivL ”Hi se realizeazL prin dobândirea ”Hi cre”Hterea credibilitL”Hi, eviden”Hia rezultatelor, cuno”Hin”Hie, informa”Hiile, expertiza ”Hi carisma acestuia.

Principala resursă a unei instituții este capitalul uman, deziderat ce impune valorificarea acestia la nivel de entitate printr-un leadership corect și motivant.

Liderul este cel care are capacitatea de a utiliza, cu prioritate, potențialul resursei umane prin intermediul unei coordonări pozitive, dar este și responsabil de rezultatele instituției. Scopul liderului este acela de a identifica legătura dintre obiectivele individuale și cele ale entității și pentru a duce la îndeplinire misiunea.

Modelul de lider propus este de tip participativ sau orientat spre individ.

Un lider care se dorește a fi performant trebuie să se identifice cu următoarele caracteristici:

-este un exemplu de comportament de urmat ï un lider care își dorește să impună respect, trebuie să reprezinte un bun model pentru subordonați;

-este orientat spre rezultate și urmărește viziunea organizației;

-încurajează loialitatea față de grup și susține munca în echipă;

-încearcă să mențină un echilibru în distanța socială față de subordonați;

-încurajează inițiativa angajaților și acordă recompense doar pe baza performanțelor și rezultatelor.

În concluzie, liderul performant este cel care susține munca în echipă și cooperarea, ridică moralul și spiritul de echipă; folosesc resursele umane disponibile în funcție de talentele și abilitățile personale ale fiecăruia; identifică moduri de abordare individuale din punct de vedere al motivării, coordonării și eficientizării; caută să adere la valori comune.

CONCLUZII

Această teză de doctorat reprezintă un studiu despre percepția asupra conducătorului existent pe care o au angajații din instituțiile de cultură din România, în general, și din muzeele din Regiunea Sud-Muntenia, în particular și cum un manager obișnuit se poate transforma într-un lider performant.

Primul pas a fost acela al analizei situației actuale și cel de-al doilea pas a fost acela al propunerilor de corectare a atitudinii conducătorului față de subordonați, astfel încât să putem discuta despre un model de lider care aduce performanțe în instituție cooptând toată echipa.

În vederea elucidării tematicii tratate, am recurs la prelucrarea datelor colectate în urma aplicării chestionarului cu ajutorul metodelor și programelor statistice.

Liderul performant este un vizionar, capabil să dezvolte strategii, să aibă un plan și dorința de coordonare a echipei spre un obiectiv viitor. Liderii eficienți sunt datori să găsească soluții pentru rezolvarea problemelor, să mențină eficacitatea grupului și să dezvolte

identitatea grupului. Trebuie sĂ fie dinamici, pasionaţi, sĂ aibĂ o influenţă motivaţională asupra altor persoane, sĂ câştige respectul şi încrederea membrilor echipei.

Conştientizarea importanţei leadershipului performant, chiar şi la nivelul unei instituţii publice, ne-a convins sĂ ne stabilim ca obiectiv general al cercetĂrii şi ştiinţifice - identificarea principalelor caracteristici care conturează profilul liderului performant în instituţiile de culturĂ din România în vederea evidenţierii rolului stilului de leadership şi a influenţei acestuia asupra performanţei organizaţionale.

Având în vedere prima ipotezĂ - ñMajoritatea angajaţilor din instituţiile de culturĂ cunosc principalele stiluri de leadership şi caracteristicile acestoraò se constatĂ cĂ responden ţii, indiferent de pregĂtirea profesionalĂ sau poziţia pe care o deţin în cadrul instituţiilor de culturĂ analizate, au suficiente informaţii, cât şi capacitatea de a indentifica şi sintetiza aspectele legate de caracteristicile şi stilul de leadership adoptat de conducĂtorul existent. Responden ţii au dat dovadĂ cĂ sunt informaţi şi actualizaţi raportat la tendinţele actuale ale unui leadership performant.

Mediile relativ ridicate, rezultate în urma centralizĂrii rezultatelor, certificĂ faptul cĂ angajaţii din instituţiile de culturĂ analizate sunt conştienţi de ceea ce existĂ în realitate, cât şi de ceea ce se doreşte pentru conturarea profilului liderului performant.

În cazul celei de-a doua ipoteze - ñÎn mare mĂsurĂ, angajaţii din instituţiile de culturĂ analizate apreciazĂ liderul existent ca fiind unul eficient şi care conduce la performanţă organizaţionalĂò, în urma aplicĂrii chestionarului la nivel de management, cât şi la personal de execuţie, au rezultat medii relativ crescute, fapt ce ne certificĂ stadiul actual al leadershipului din instituţiile de culturĂ analizate, ca fiind unul relativ eficient cu posibilitatea realĂ de performare.

Ca urmare a mediilor relativ ridicate rezultate în urma aplicĂrii chestionarului, se observĂ existenţa unui profil de lider eficient existent în instituţiile analizate, cu posibilitate de performare, cât şi o corelaţie între atributele liderului performant şi performanţa profesionalĂ.

Cea de-a treia ipotezĂ - ñGenul liderului influenţează performanţa organizaţionalĂ a instituţiilor de culturĂ din Românioaò este infirmatĂ de rezultatele cercetĂrii care ne aratĂ cĂ sunt suficiente femei în poziţia de lider în cadrul instituţiilor de culturĂ şi mai mult decât atât, acestea beneficiazĂ de pachete salariale similare cu cele ale liderilor bĂrbaţi, sunt apreciate ca fiind interesate de succes la fel ca şi bĂrbaţii, au fost apreciate ca lideri performanţi cu aproximativ aceleaşi caracteristici ca şi bĂrbaţii; nu sunt discriminate în acest sector al culturii.

Proiectarea modelului de lider performant s-a realizat pornind de la oportunitatea ’Ș necesitatea fundamentării teoretice-metodologice a acestui tip de lider. S-a făcut o fundamentare ’Ș științifică plecând de la literatura de specialitate, iar în plan aplicativ ’Ș practic s-a recurs la o cercetare empirică care să contribuie la propagarea cadrului de referință pentru reperele metodologice necesare liderilor din instituțiile de cultură pentru a putea atinge performanța organizațională.

Modelul de lider performant este rezultatul unui demers ’Ș științific investigativ, specific care dezvoltă utilizarea metodelor cantitative ’Ș calitative combinate cu paradigmele cercetării.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Demersul ’Ș științific se definește printr-o abordare personală a tematicii leadership-ului prin luarea în calcul a percepției pe care o au membrii grupului raportat la conducători.

Contribuții cu caracter de sinteză:

-modalitatea de abordare a leadership-ului s-a concetizat într-o cercetare a stadiului cunoașterii în domeniu până în prezent, analizând literatura de specialitate ’Ș invocând experiența în domeniul tematicii demersului propus;

-definirea conceptelor utilizate în realizarea demersului ’Ș științific care au stat la baza unei noi paradigme a leadership-ului eficient ’Ș performant;

-la baza raționamentului tezei de doctorat a stat capacitatea de sinteză ’Ș analiză.

Contribuții cu caracter teoretic:

-studiul investigativ al leadrship-ului în relație directă cu performanța organizațională;

-introducerea de abordări noi în teoria leadership-ului ’Ș anume liderul performant;

-recomandarea eficientizării leadership-ului în domeniul cultural prin aducerea în sprijinul liderilor a modalităților ’Ș tehnicilor de învățare, prin dezvoltarea motivării, coordonării ’Ș eficientizării.

Contribuții cu caracter științific:

-realizarea ’Ș prezentarea celor trei rapoarte intermediare în cadrul celor trei ani de cercetare doctorală;

-eleborarea tezei de doctorat.

Utilitatea demersului științific:

-demersul ’Ș științific se dorește a fi un ghid metodologic ’Ș de bune practici pentru specialiștii în domeniul leadership-ului.

Noutatea demersului științific:

-abordarea prin comparare a diferentelor de concepte și teorii ale leadershipului din perspectiva Strategiei sectoriale în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020 cu scopul obținerii unui leadership performant;

-realizarea unei cercetări asupra practicilor de conducere existente în instituțiile de cultură din România.

LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

Acest demers științific este limitat din punctul de vedere al generalizării rezultatelor și interpretărilor, fapt ce se datorează, din rațiuni obiective, dificultății de a extinde cercetarea la un nivel mai mare.

PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE A CERCETĂRII

Sub aspectul confirmării ipotezei centrale, avem recomandări pentru cercetările viitoare:

-elaborarea unui studiu de identificare a celor mai bune practici în domeniul leadershipului în domeniul cultural poate consta într-o cercetare ulterioară;

-aprofundarea studiului relației dintre leadership și performanța organizațională.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Adair, J., *Effective Leadership (NEW REVISED EDITION): How to be a successful leader,* Pan Books, 2009, https://www.amazon.co.uk/Effective-Leadership-NEW-REVISED-successful/dp/0330504193, 13.08.2016, 20.00
2. Aioanei, I., Leadership in Romania. Journal of Organizational Change Management., 2006
3. Bass B. M., & Steidlmeier P., *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. Leadership Quarterly,* 1999
4. Bass B. M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership – A survey of theory and research, Free Press,* New York, 1990
5. Bass, B. M., & Bass, R., *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.).* New York: Free Press. Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, 2008
6. Bennis, Warren G., *Nanus Burt, Strategii pentru preluarea conducerii. Cele patru secrete ale artei de a conduce,* Business Tech International Press, București, 2000

7. Bennis, Warren G., *On becoming a leader* , Paperback, Second Edition, 2003
8. Bennis, Warren G., *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects* , 1969
9. Bennis, Warren G., *The Future has no Shelf Life, in W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G.Cummings (Eds.). The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders,* San Francisco: Jossey Bass, 2001
10. Blanchard, K., Muchnick, M., *Rețeta unui lider,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2004
11. Burduş, E., Popa, I., *Fundamentele managementului organizației,* Editura Pro Universitaria, Ediția a III-a, 2016
12. Burns, J. M., *Leadership - Transformational leadership*, NY, Harper and Row, 1978
13. Callaham, D., *The Cheating Culture – Why More Americans Are Doing Wrong to Get Ahead,* 2004
14. Cialdini, R. B., *Psihologia persuasiunii*, BusinessTech International Press, Bucureşti, 2004
15. Covey, S., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii,* , Editura Alfa, Bucureşti, 2006
16. Drucker, P., Cliffs, Englewood, *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, NJ: Prentice Hall, 1969
17. Drucker, P., *Management Challenges for 21st Century,* New York: Harper Business, 1999
18. Drucker, P., *The Practice of Management*, Heinemann,1967
19. Dumitraşcu, V., *Leadership și cultură organizațională*, Editura Pro Universitaria, Bucureşti, 2013
20. Dumitraşcu, V., *Liderii: arhetipuri și roluri organizaționale, Leadership și cultură organizațională,* Editura Universitară, Bucureşti, 2016
21. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în Leadership,* Editura Cartea Veche, 2007
22. Hill, N., *Puterea de convingere*, Editia a II-a, Editura Curtea Veche, Bucuresti, 2012
23. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economica, Bucuresti, 1996
24. Huţu, Carmen Aida, *Cultura organizațională și leadership: fundamentarea capacității competitive a firmei*, Editura Economică, Bucureşti, 2007

25. Iacob, S., Popescu, C., Ristea, A. L., *The Role of Epistemological Paradigms in Research in Social Sciences and Humanities,* Theoretical and Applied Economics Volume XXII, No. 4(605), 2015
26. Johns., G, *Comportament organizațional,* Editura EconomicĂ, Bucureşti, 1998
27. Kotter, J. P., *Matsushita Leadership*, Editura Publica Pocket, p. 302, 2015
28. Maxwell, J. C., *Dezvolta liderul din tine,* Editura Almatea, Bucuresti, 1999
29. Maxwell, J. C., *Cele 21 de calitati ale liderului,* Editura Almatea, Bucuresti, 2002
30. Maxwell, J. C., *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Editura Amaltea, Bucuresti, 2003
31. Maxwell, J. C., *Totul despre lideri, atitudine, echipa, relatii,* Editura Almatea, Bucuresti, 2005
32. Mintzberg, H., *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managingand Management Development. San Francisco: Berrett-Koehler,* 2004
33. Mintzberg, H., *Management Education as if Both Matter,* 2006
34. NĂstase, M., *Lideri, leadership şi organizaţia bazată pe cunoştinţe.* Bucureşti: Editura ASE, 2007
35. NĂstase, M., *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor*, Revista Economia seria Management, Anul IX, 2, 2006
36. Niculescu, M., Vasile, N., *Epistemologie – Perspectivă interdisciplinară,* Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2011
37. Northouse, P. G. şi Bruckner, A., *Leadership: Theory and Practice, Paperback,* New York, 2003
38. Popescu, D., *Comportament organizațional*, Editura ASE, 2010
39. Puiu, A., *Management analize și studii comparative*, Ediția a III-a, Editura Independența Economică, 2007
40. Ristea, Ana-Lucia, Ioan-Franc, V., Popescu, Constanța, Metodică în cercetarea științifică, Editura Expert, București, 2017
41. Rosenzweig, P., *Efectul de halou și alte opt iluzii economice care îi induc în eroare pe manageri*, Editura Publica, 2010
42. Sinek, S., *Leaders eat last, (Liderii mănâncă ultimii: De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu),* Editura Publica, 2014
43. Stegăroiu, I., Zaharia (Ştefănescu), Diana Elena, Mubben, Ştefania, The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy,

http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2015/Management-Marketing/StegaroiuZahariaMubben.pdf, 2015

44. Stegłroiu, I., Zaharia ţteflnescu, D. E., Ghinea, A., Stan, A., Munteanu, M., *The Woman versus Man as Leaders into the Nowadays Economy*, http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2017_1/Stegaroiu%20et%20al.pdf, 2017

45. Stewart, T., *Nine Dilemmas Leaders Face. Fortune.* March 18, 1996

46. Steyrer, J., Hartz, R., Schiffinger, M., *Leadership in transformation - between local embeddedness and global challenges*, Journal of East European Management Studies Vol. 11, No. 2, 2006

47. Stogdill, R. M., Bass, B. M., Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded Hardcover, 1982

48. Strategia sectorialł în domeniul culturii ”ł patrimoniului na”łonal pentru perioada 2014-2020, disponibil online la www.culturadata.ro, 17.06.2017, 18.00

49. Strati, A., *Organizational Culture*, Berlin-New York, 1992

50. Susanu, Irina Olimpia, Cristache, Nicoleta, Zaharia (ţteflnescu), Diana Elena, Ghinea, A.C., Stan, Ana Maria, Munteanu, M.G., , Stanciu, T., Impact of Corporate Social responsibility on the Performance of Organizations, http://lumenpublishing.com/proceedings/wp-content/uploads/2017/11/RCE_2017_397-414.pdf , 2017

51. Toffler, A., *Al treilea val,* Editura Politicł, Bucure”łti, 1983

52. Tourish, D., *Challenging the transformational agenda - Leadership theory in transition?* , Management Communication Quarterly, Vol. 21, No. 4, 2008

53. Ursachi, I., *Management*, edi”ła a III-a, Editura ASE, Bucure”łti, 2007

54. Vagu P., Stegaroiu I., *Strategii manageriale,* Editura Pro Universitaria, 2014

55. Vagu, P., Stegłroiu, I., *Lideriatul de la teorie la practică,* Editura Bibliotheca, *2006*

56. Vagu, P., Stegłroiu, I., *Tratat de management general,* Vol. I, Editura Bibliotheca, 2013

57. Vogel, D., *The globalization of business ethics: why America remains distinctive,* California, Management Review, 1992

58. Weber, M., *Globalisation: local agency, the global economy, and Australia's industrial policy.* Environment and Planning, 2000

59. Yukl, G., *Leadership and Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs,* New York, 2002

60. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, Lideriatul în cadrul organizaţiilor, *MUSEUM Studii si comunicari XIII,* Editura Tiparg, Piteşti, 2015

61. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, ţţefŁnescu, B., *Le Profil du Leader Performant Dans les Institutions Culturelles en Roumanie*, REVUE VALAQUE DœETUDES ECONOMIQUES, Une Revue Internationale de Théories et Dœtudes Appliquées en Matière de Gestion De La Performance, VOLUME 8(22), No 2/2017, 2017

62. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, ţţefŁnescu, B., *Motivation of Employees and its Role in Organization's Objectives,* http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20Conferintei%20UCB%20-%20noiembrie%202017.pdf , 2017

63. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, TŁlmaciu, Iuliana, *Features of Leadesrhip in Cultural Institutions. Case Study: Arges County's Museums,* http://lumenpublishing.com/proceedings/wp-content/uploads/2017/11/RCE_2017_553-562.pdf , 2017

64. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, *The effective leader's qualities*, VJES - Volume 7 Issue 1, http://www.vjes.eu/images/2016/issue1/11.vjes%20vol.%207%2021%20issue%201%202016%20stefanescu.pdf, 2016

65. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, *The interest shown to the leadership by EU by the compensation with USA*, Journal of Business Economics and Information Technology, Volume III, Issue 2, April 2016, http://www.scientificeducation.org/image/data/pdf/journal/2016/no2/Full-Issue-SE-JBEIT-Volume-III-Issue-2-April-2016.pdf, 2016

66. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, *The leader of the performance,* VJES - Volume 8 Issue 3, http://www.vjes.eu/index.php/archive.html, 2017

67. Zaharia (ţţefŁnescu), Diana Elena, *The visionary leader and his role in the business development,* REVISTA ECONOMIA CONTEMPORANA (THE JOURNAL CONTEMPORARY ECONOMY) Vol. 1, Nr. 4/2016, Revista Economia Contemporana- Universitatea Constantin Brancoveanu, http://www.revec.ro/article-2016-id-77-vol..1.nr..4-480-liderul.vizionar.si.rolul.sau.in.dezvoltarea.afacerilor.html, 2016

INFORMAŢII PERSONALE

STEFANESCU Diana – Elena

Str Zorilor, nr 30B, cod postal 110046, municipiul Pitesti, judetul Arges

0723 606409

diana.estefanescu@yahoo.com

Sexul F | Data naterii 09/12/1981 | Naţionalitatea romana

EXPERIENŢA PROFESIONALĂ

Ianuarie 2018 – prezent

Director Directie Economica

Muzeul Viticulturii si Pomiculturii Golesti

Responsabilitati principale: Intocmirea de situatii financiare, bugete, control financiar preventiv propriu, gestionarea patrimoniului institutiei, executie bugetara, coordonare resurse umane, coordonare achizitii publice, strategii si politici.

Octombrie 2017 – Decembrie 2017

Director Directie Economica - interimar

Muzeul Viticulturii si Pomiculturii Golesti

Responsabilitati principale: Intocmirea de situatii financiare, bugete, control financiar preventiv propriu, gestionarea patrimoniului institutiei, executie bugetara, coordonare resurse umane, coordonare achizitii publice, strategii si politici.

Septembrie 2010 – Septembrie 2017

Coordonator Compartiment Financiar Contabil, Achizitii publice

Muzeul Viticulturii si Pomiculturii Golesti

Responsabilitati principale: Intocmirea de situatii financiare, bugete, control financiar preventiv propriu, gestionarea patrimoniului institutiei, executie bugetara.

Octombrie 2008 – August 2010

Economist

Muzeul Viticulturii si Pomiculturii Golesti

Responsabilitati principale: Contabilitate, salarizare, gestiune patrimoniu, executie bugetara,

Aprilie 2007 – Octombrie 2008

Ofiter credite

Volksbank Romania SA

Responsabilitati principale: Participarea la discutii cu clientii in vederea dezvoltarii portofoliului institutiei bancare. Administrarea si monitorizarea rambursarilor, colectarea de informatii referitoare la activitatea clientului si identificarea semnalelor de alarma.

Mai 2005 – Aprilie 2007

Consilier clientela

BRD - GSG Grup Pitesti

Responsabilitati principale: Participarea la discutii cu clientii. Oferirea de informatii despre produsele bancii. Vanzare de carduri, credite, depozite, deschideri de clienti si conturi .

EDUCAŢIE ŞI FORMARE

2014 - prezent

Doctorand, domeniul Management

UNIVERSITATEA VALAHIA TARGOVISTE (IOSUD)

2017

Expert contabil CECCAR

CECCAR Arges

2017 **Inspector / referent resurse umane ï curs 80 ore**
CPPPIM, Pitesti

2016 **Public Speaking**
Content Marketing Strategy, Stefanesti

2016 **Manager proiect ï curs 60 ore**
ADR Sud Muntenia, Pitesti

2014 **Utilizarea TIC pentru servicii de calitate in domeniul financiar - contabil**
ASE Bucuresti

2014 **Expert achizitii publice**
STANDARD CONSULTING, Constanta

2013 **Contabilitatea institutiilor publice**
PERFORM CENTER, Constanta

2012, 2014 **Evaluarea bunurilor din patrimoniul cultural ï istoric**
ANEVAR

2012 **Controlor financiar si control managerial intern**
STANDARD CONSULTING, Constanta

2008 - prezent **Expert evaluator EPI, Membru titular ANEVAR**
ANEVAR, Bucuresti

2004 - 2006 **Master ñManagementul afacerilorò**
Facultatea de ķtiinŞe Economice ĸi Administrative a UniversitŁŞi din Pitekti

2004 **Curs Engleza pentru afaceri**
Academia Britanica de Afaceri si Comunicare

2000 - 2004 **Facultatea de ķtiinŞe Economice ĸi Administrative, specializarea FinanŞe ï BŁnci, zi**
UNIVERSITATEA DIN PITESTI

1996 - 2000 **Colegiul NaŞonal ñI.C. BrŁtianuò Pitekti**
PITESTI

COMPETENŢE PERSONALE

Limba(i) maternŁ(e): Romana

Alte limbi strŁine cunoscute

	ÎNŢELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversaŞie	Discurs oral	
Engleza	B2	B2	B2	B2	B2
Germana	A1	A1	A1	A1	A1

Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2: Utilizator experimentat
Cadrul european comun de referinŞ pentru limbi strŁine

Competenţe si abilitati sociale

1. Spirit de echipa, capacitate de adaptare sporita, comunicare, seriozitate, capacitate de asimilare de noi informatii si abilitati, disponibilitate pentru implicare in activitati socio-culturale, competente dobandite în urma realizŁrii numeroaselor proiecte de grup în cadrul activitatilor de la locul de munca

Competenţe şi aptitudini organizatorice	2. AbilitŁti de leadership, capacitate de sinteza si analizŁ, capacitati decizionale, spirit organizatoric, aptitudini de coordonare 3. Capacitatea de a lua decizii in conditii de stres si de a respecta termene limita. 4. Capacitate de analiza sarcini 5. Capacitate de evaluare abilitati profesionale ale colaboratorilor 6. Spirit analitic 7. Lucru in echipa 8. Spirit de evaluare si imbunatatire 9. Monitorizarea lucrului echipei (controlul calitatii) 10. Capacitate de autoperfectionare-autodidact.
Competenţe informatice	11. o bunŁ cunoaкtere a instrumentelor Microsoft OfficeÊ , buna cunoastere a diverselor programe informatice specializate,
Permis de conducere	12. B

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII ŞTIINŢIFICE A DOCTORANDULUI
ZAHARIA (ȝTEFȜ NESCU) DIANA ELENA

Listă lucrări publicate

Nr. crt.	Nume şi prenume	Titlul lucrării publicate	Publicaţia şi data apariţiei	Tipul de acreditare al publicaţiei: CNCSIS (tip D,C,B,B+) sau ISI	ISBN sau ISSN
Domeniul de doctorat: MANAGEMENT					
1.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena**	**The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy**	Riscul in economia contemporana-REC 2015, http://www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rec2015 http://econpapers.repec.org/article/ddjfserec/	B+, REPEC, DOAJ, ECONPAPERS	ISSN (print 2067-0532, online 2344-5386)
2.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena**	Lideriatul in cadrul organizatiilor	MUSEUM Studii si comunicari XIII		ISSN 1842-4694
3.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena**	The interest shown to the leadership by EU by the compensation with USA	**Journal of Business Economics and Information Technology, Volume III, Issue 2, April 2016** http://www.scientificeducation.org/image/data/pdf/journal/2016/no2/Full-Issue-SE-JBEIT-Volume-III-Issue-2-April-2016.pdf	RePEc, EconLit, Index Copernicus, Ebsco Publishing, Ulrich's Web, Cabell's Directories and other International Databases	ISSN (2393 ï 3259)
4.	**ZAHARIA**	The visionary leader	**REVISTA ECONOMIA CONTEMPORANA (THE JOURNAL**	EconPapers	**ISSN**

	(STEFANESCU) Diana Elena	and his role in the business development	**CONTEMPORARY ECONOMY)** Vol. 1, Nr. 4/2016 Revista Economia Contemporana- Universitatea Constantin Brancoveanu - Indexare	(RePEc), IDEAS, DOAJ, Bse Bielefeld Academic Search Engine, SCIPIO, OAJI	**2537-4222, ISSN-L 2537-4222**
5.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena**	The effective leaderôs qualities	VJES - Volume 7 Issue 1 http://www.vjes.eu/images/2016/issue1/11.vjes%20vol.%207%2021%20issue%201%202016%20stefanescu.pdf	RePEc, DOAJ, EBSCO HOST, ProQuest, Cabell's Directories and other International Databases	ISSN-L 2067-9440 / ISSN 2344-4924
6.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena**	The woman versus man as leaders into the nowadays economy	http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2017_1/Stegaroiu%20et%20al.pdf Annals of Dunarea de Jos University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXIII –nr.1/2017	EconLit, REPEC, DOAJ, EBSCO, Index Copernicus, ULRICH, ECONIS, ZBW, Cambridge Scientific Abstract, OPEN ACCESS	ISSN-L 1584-0409 / ISSN-Online 2344-441x
7.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena**	The leader of the performance	VJES - Volume 8 Issue 3, http://www.vjes.eu/index.php/archive.html	RePEc, DOAJ, EBSCO HOST, ProQuest, Cabell's Directories and	ISSN-L 2067-9440 / ISSN 2344-4924

				other International Databases	
8.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena** Iuliana Talmaciu	Features of Leadesrhip in Cultural Institutions. Case Study: Arges Countyôs Museums	http://lumenpublishing.com/proceedings/wp-content/uploads/2017/11/RCE_2017_553-562.pdf	CEEOL, RePEc, Econ Papers	*ISBN:* 978-973-166-496-5 | e-ISBN: 978-973-166-483-5
9.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, Cristache Nicoleta, Ghinea Adrian Ciprian, Stan Ana Maria, Munteanu Marius George, Susanu Irina Olimpia, Stanciu Tiberiu**	Impact of Corporate Social responsibility on the Performance of Organizations	http://lumenpublishing.com/proceedings/wp-content/uploads/2017/11/RCE_2017_397-414.pdf	CEEOL, RePEc, Econ Papers	*ISBN:* 978-973-166-496-5 | e-ISBN: 978-973-166-483-5
10.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena STEFANESCU Bogdan**	LE PROFIL DU LEADER PERFORMANT DANS LES INSTITUTIONS CULTURELLES EN ROUMANIE	**REVUE VALAQUE D'ETUDES ECONOMIQUES** **Une Revue Internationale de Théories et D'etudes Appliquées en Matière de Gestion De La Performance** VOLUME 8(22), N° 2/2017 tip BDI http://www.rvee.eu/images/2017/no2/13.rvee%20vol.8%2022%20no_2_zaharia.pdf	DOAJ, EBSCO, INDEX COPERNICUS	ISSN 2067-9459
11.	**ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena STEFANESCU Bogdan**	MOTIVATION OF EMPLOYEES AND ITS ROLE IN ORGANIZATION'S OBJECTIVES	http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20Conferintei%20UCB%20-%20noiembrie%202017.pdf		

MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE- IOSUD
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104
http://scoaladoctorala.valahia.ro/

THE PROFILE OF THE PERFORMANT LI
IN THE CULTURAL INSTITUTIONS I
ROMANIA

- SUMMARY -

PHD COORDINATOR:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

PHD CANDIDATE:
Diana Elena ZAHARIA (ȘTEFA

TÂRGOVIȘTE
Anul 2018

Contents

INTRODUCTION 40
PART I ï THE RESEARCH OF THE SPECIALTY LITERATURE 43
CHAPTER 1 - THEORETICAL APPROACHES OF LEADERSHIP IN THE CONTEMPORARY ECONOMY 43
1.1. Defining the concept of leadership 43
1.2. The evolution of the leadership concept 43
1.3. Current approaches to leadership through theories and models 44
1.4. Leadership vs. Management - Functions and Principles 45
1.5. Leaders vs. Managers - Similarities and Differences 45
1.6. Leadership strategies 46
1.7. Leadership styles 46
1.8. The main types of leaders 47
CHAPTER 2 - THE PARTICULARITIES OF THE LEADERSHIP IN CULTURAL INSTITUTIONS IN ROMANIA 47
2.1. The leadership in an intercultural context and its particularities 47
2.2. Ethical Behavior - Requirement of a Performant Leadership 48
2.3. The leading woman and the leading man in the knowledge economy 48
2.3.1. Hypotheses and theories that explain the differences between the leading woman and the leading man 48
2.3.2. Comparative analysis between the leadership styles of women and men 48
2.3.3. Challenges for leading women in current socio-economic conditions 49
PART II - CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL, METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND THE INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS 49
CHAPTER 3 - THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK 49
3.1. Conceptual framework of leadership and its paeticularities in the cultural field 49
3.1.1. Fundamental concepts 49
3.1.2. The psychological approach to the leadership 49
3.1.3. The leadership and organizational culture 50
3.2. Epistemological approach of scientific research 50
3.3. Methodological framework for the development of scientific research 51
3.3.1. Characteristics of qualitative research methods 51

3.3.2. Characteristics of the quantitative research methods 51
3.3.3. Purpose, objectives and hypotheses of research 51
CHAPTER 4 - ANALYSIS AND INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS 52
4.1. Applying the questionnaire and collecting the data 52
4.2. Statistical analysis of data and interpretation of results 53
4.3. Validation of hypotheses 53
PART III - PERFORMANCE LEADER MODEL IN ROMANIAN CULTURAL INSTITUTIONS 54
CHAPTER 5 - PERFORMANCE LEADER MODEL IN ROMANIAN CULTURAL INSTITUTIONS 54
5.1. Efficient leader profile and organizational performance 54
5.2. Effective leader and resource management 54
5.3. The visionary leader or the leader of excellence 54
5.4. Designing the model of the efficient leader within a cultural institution in Romania .. 55
CONCLUSIONS 56
PERSONAL CONTRIBUTIONS 58
THE LIMITS OF SCIENTIFIC DEMARCHE 59
RESEARCH DEVELOPMENT PERSPECTIVES 59
SELECTIVE BIBLIOGRAPHY 60

INTRODUCTION

Actuality, opportunity and necessity of scientific research

The current challenge of cultural institutions in Romania is the existence and interdependence between leadership and organizational performance.

Why is it necessary to improve the leadership in cultural institutions in Romania?

We believe that increasing the capacity of institutions to accept and promote the leadership as a form of management, within them, can lead to organizational performance by achieving goals faster and better.

Leadership is different in institutions, "being influenced by a wide variety of factors, the most important being linked to the leader's personality, the characteristics of his supporters and the specificity of the context in which he evolves"[18].

Challenges in the cultural field determine a significant increase in demand for leadership performance.

Against the backdrop of substantial changes in culture, new training regulations are not the only standards: Leaders must demonstrate leadership skills, paying particular attention to changing working conditions and promoting a new culture of training based on innovative concepts.

The management of the cultural sector is practiced in two different ways. Firstly, it refers to the competent management of cultural sector organizations, ensuring that they are financially, legally viable and well-staffed. Secondly, it means to lead culture itself - to do work, productions and projects that present different ways of thinking, feeling and experiencing the world - bringing dynamism to wider economy and society.

Cultural management, just like culture itself, comes from different people and can be practiced in many ways. It refers to managers and senior executives in subsidized culture institutions; public employees who develop and implement policies. In the cultural sector, no one should have a monopoly over leadership.

Leadership skills are the tools, behaviors and capabilities that a person needs to be successful in motivating and directing others. However, real driving skills imply a little more; the ability to help people grow in their own abilities. It can be said that the most successful leaders are the ones that lead others to achieve success.

---

[18] Năstase, M., Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor, Revista Economia Seria Management, Anul IX, Nr. 2, 2006, p. 30.

"Although there are formal arrangements and clear legal provisions to address issues that have arisen during the activity, many of the existing managers prefer improvisation instead of management, and most institutions fail to put in place appropriate managerial procedures for repeatable operations"[19]

"All institutions are too dependent on the personality of the leader, and thus, major errors of rhythm and even identity are generated at mandate changes. It is not the result of managerial analyzes the views on the identity of public institutions but the expression of personal desires of managers, what determines their instability"[20]

We consider it necessary to "rethink the leadership development"[21] in the context of the uncertain environment today.

The objective of this doctoral thesis is to offer a working tool to the leaders of cultural institutions in Romania who want to achieve performance. On a large scale, this work is recommended to any individual who wants to be a leading leader at any level of leadership. The title of the Profile of the Performing Leader in Cultural Institutions in Romania is a practical document, above all a good practice guide, where people can find concrete tips and examples of actions that they can implement at the entity level which they lead.

The doctoral thesis is organized in five chapters:

CHAPTER 1 - ***Theoretical Approaches to Leadership in Contemporary Economy*** wishes to be a voyage in analyzing the generation and evolution of leadership concept. Through this scientific approach, it is desired to emphasize as self-discipline, **leadership**; its separation from **management**. Identifying the differences between the two concepts is another concern of this research.

CHAPTER 2 - ***The particularities of leadership in cultural institutions in Romania***, is devoted to the presentation of leadership styles, leadership typologies, gender differences in the knowledge economy, and the particularities of leadership in cultural institutions in Romania, in general and in museums in the South-Muntenia Region in particular.

Also in this chapter is analyzed the leadership in the intercultural context, as well as its peculiarities. Ethical behavior is the requirement of a leading leadership. The differences between the leadership styles of women and men are analyzed comparatively taking into account the current socio-economic context.

---

[19] *Ibidem*, p. 266
[20] *Ibidem*,p. 233
[21] https://d2mguk73h8xisw.cloudfront.net/media/filer_public/filer_public/2016/10/17/leading_the_future_final_1000.pdf, 17.10.2016, 15.00

In *CHAPTER 3* - ***The conceptual, epistemological and methodological framework*** for the realization of the scientific approach is presented. The main concepts underlying the paper are presented. The identification of the particularities of the leadership concept in the cultural field and its importance in the organizational culture is realized. At the same time, a psychological approach to leadership is being attempted.

In Chapter 3, the epistemological approach and the framework of quantitative and qualitative research methods are being developed in order to elaborate the questionnaire as a tool for collecting the information, which best responds to the central hypothesis and the working hypotheses of the scientific paper.

CHAPTER 4 - ***Analyzing and interpreting the results of the research***, presenting the field of work of the questionnaire and interpreting the data in order to validate or not the hypotheses of the scientific approach.

The application of the questionnaire seeks to collect information based on the experience and perception of respondents about the importance of performing leaders in cultural institutions and identifying the qualities of an efficient leader leading to organizational performance.

CHAPTER 5 - ***The leadership model in culture***. The basis for this model is the relationship between leadership style and organizational performance.

The leading performance model wants to meet the leaders of cultural institutions in Romania, and not only as a source of inspiration.

The creation of this model has evolved from the need for the relationship between leadership and organizational performance.

Personal contributions and proposals to improve the leadership style in cultural institutions in Romania, it want to contribute a theoretical and personal contributions in order to improve the leadership style in Romanian institutions.

The limits of the scientific approach as well as the research development perspectives are the last part of this study.

The five chapters are preceded by an introduction presenting the opportunity and the actuality of the thesis topic, as well as its structure. The work ends with the centralization of the conclusions resulting from the scientific approach from theory to case study - the analysis of the profile of the leading leader in the museums of the South-Muntenia Region.

The bibliography and annexes underlie the scientific approach as a solid foundation for information.

PART I – THE RESEARCH OF THE SPECIALTY LITERATURE

CHAPTER 1 - THEORETICAL APPROACHES OF LEADERSHIP IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

1.1. Defining the concept of leadership

In the last decade, leadership has emerged as a component of management efficiency, with a distinct specificity and a major, often decisive, influence on the performance of organizations.

"Most of the specialists define leadership as a process of social influence in which the leader asks the subordinates to participate freely in an effort to achieve organizational goals"[22].

Leadership is presented by specialists in management as well, Nicolescu O. and I. Verboncu as "the ability of a manager to achieve effective involvement of persons in implementing a particular course of action"[23].

Leadership is a complex phenomenon that reaches many other important organizational, social and personal processes. It depends on the process of influence by which people are inspired to work towards group goals, not by constraint, but by personal motivation. The latter is accepted as a matter of personal choice, convinced of their own predispositions, beliefs and professional situation, but subject to the assumptions underlying the personal approach.

Vagu P. and Stegaroiu I. appreciate leadership as "the power to defeat, to succeed and exercise authority"[24].

All the definitions of leadership have *the influence* as the common element.

1.2. The evolution of the leadership concept

Ever since ancient times, knowledge has developed in line with practical requirements. Thus, have appeared the necessity of fulfilling certain management functions, which are mandatory for the achievement of the objectives within the community.

---

[22] Vagu, P., Stegłroiu, I., Lideriatul de la teorie la practicł, Ed. Bibliotheca, 2006, pag 4
[23] Nicolescu O., Verboncu I. Management, Ediłia a III-a, Editura Economicł, Bucureкti, 2000, p. 513
[24] Stegłroiu, I., Vagu, P., Lideriatul de la teorie la practicł, Editura Bibliotheca, 2006, pag 8.

1.3. Current approaches to leadership through theories and models

Two variables have been identified according to which the main leadership approaches have been grouped: *behavioral dynamics and situational status.*

The first variable, the dynamics of behavior, takes into account the static leader's analysis or dynamics.

The analysis of leadership qualities (static) implies the stable and permanent attributes of the individual, the vicious features that are necessary for him to be effective.

The analysis of leadership behavior patterns (in dynamics) is based on the actions of the leader, not on the vicious qualities.

The second variable, the level of situationality, relates, on the one hand, to the idea of universality and, on the other hand, to the situation that is considered to be defining for the efficiency of the leader.

Thus, three directions of leadership theories and models have emerged:

1.Theory of leadership qualities

2.Theories of leadership behaviors

3. Situational leadership theories

1.Theory of leadership qualities - was imposed by the researchers: J. Adair, W. Bennis, B.M. Bass, K. Davis, E.E. Ghiselli, S. Kirkpatrick, E.A. Locke and R. Stogdill. This theory is the oldest and is also known as "the theory of great people, leaders are born and do not form"[25].

The Kirkpatrik-Locke model of the leader's personal traits[26] helps to shape the profile of an effective leader with the assumption that the leader must come up with a vision that then the followers put into the work.

2.Theories of leader behaviors are based on the following styles:

-McGregor's X and Y points;

-the three leadership styles of K. Lewin;

-Ohio State University model;

-Michigam University model;

- R. Likertôs leadership style;

- R.R. Blake and J.S. Moutonôs managerial scale;

[25] Vagu, P., StegŁroiu, I., LideriatulŁ de la teorie la practicŁ, Editura Bibliotheca, 2006, p. 133

[26] Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A., Leadership do traits realy matter?, Academy of Management, May 1991, op. cit. p. 49-56, Vagu, P., StegŁroiu, I., LideriatulŁ de la teorie la practicŁ, Editura Bibliotheca, 2006, p. 148

-the agent of rewards and sanctions leader theory[27].

3. The situational leadership theories start from the assumption that the leader's behavior is different depending on the situation, so the following leadership models have been noted:

- F.E. Fielderôs situational model;
- the cognitive resource environment;
- the "objective-path" model of R.J. House and T.R. Michell (the theory of successive integration of personal goals);
- the situational leadership model of P. Hersey and K. Blanchard (maturity theory of subordinates);
-the Hersey-Blanchard situational leadership model revised by J.R. Nicholls;
- Situational decision making model Vroom-Jago and Yetton (normative decision-making theory or model of the leader's participation);
- Stinson-Jonson situational leadership model;
-the Tannenbaum-Schmidt leadership model;
- the model of values in competition - Quinn model;
- W. Reddin's leadership model.

1.4. Leadership vs. Management - Functions and Principles

Bennis W. has identified a real break in leadership activity, namely, "too many of today's organizations are overmanaged and subdued"[28].

Organizations, unfortunately, are more managed and less leaded. Successful organizations are looking for people with the potential to become leaders and stimulate them by developing their leadership skills.

1.5. Leaders vs. Managers - Similarities and Differences

The differences between manager and leader, as analyzed by Bennis W., will be synthesized in the table below.

[27] *Ibidem*, p. 156
[28] Bennis, Warren G., On becoming a leader , Paperback, Second Edition, 2003, p. 218

Table 1.5.1. Main features of the manager vs. the leader

Manager	**Leader**
Manages	Innovates
Mentain	Develop
Based on control	Based on trust
Short-term vision	Long-term vision

Source: processed by the author by Bennis W[29].

1.6. Leadership strategies

Following extensive research, which analyzed interviews and scores on a sample of ninety leaders, W. Bennis and B. Nanus concluded that there were four strategies in leadership[30].

Strategy I - attention through vision - means concentration.

Strategy II - Significance through Communication.

Strategy III - Confidence Through Positioning.

Strategy IV - Self-development through positive self-esteem.

1.7. Leadership styles

The leadership styles adopted by leaders are influenced by their native qualities, as well as by their professional training and education.

"Leadership style is a certain way of exercising leadership functions, characterized by a set of attitudes and working methods adopted, especially through the specific features of relationships with subordinates, as well as with the external environment. Driving style can be defined as a way to work with people"[31]

The role of the leader is to discover and stimulate the talents of each member of the group, to establish the norms and to promote harmony and collaboration.

[29] Bennis W., Nanus B. , Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii ï cele patru secrete ale artei de a conduce, Editura Business Tech International Press, 2000, p. 47

[30] Bennis W. ’ÈÌNanus B. , Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii ï cele patru secrete ale artei de a conduce, Editura Business Tech International Press, 2000, p. 47

[31] Puiu, A., Management analize ’ÈÌ studii comparative, Edi”ÈÌ a III-a, Editura Independen”ÈÌ Economic Ł, 2007, p.41.

1.8. The main types of leaders

Organizations "similar to typology and endowment, achieve different results, largely due to the way of thinking and action of the leaders, the typology of the leader."[32]

Typologies of leaders:

1. Authoritarian - autocratic, transactional;
2. Procedural - bureaucratic, task-oriented;
3. Transformational - charismatic, their subordinates are inspired by the charisma and the energy of the leader;
4. Participative - democratic, convincing, consultative, the leader takes the final decision, but the team has contributed to the decision making, requires the team's opinions and uses them, accepts proposals and discusses the issues with the subordinates;
5. *Laissez-Faire, Laisser-Passer*[33] - the leader who is not officially recognized, leads only to meet the needs of the team, the latter being involved in the decisions.

CHAPTER 2 - THE PARTICULARITIES OF THE LEADERSHIP IN CULTURAL INSTITUTIONS IN ROMANIA

2.1. The leadership in an intercultural context and its particularities

Romania's real integration into the European Union means that Romanian society gains respect and recognizes its usefulness.

After the Revolution of 1989, Romania's economy underwent major changes, it went from a centralized form of leadership to a type of market economy. The passage was cumbersome because of the lack of information and fears about adopting foreign models.

The Romanian cultural sector is aware of the urgent need for the development of an efficient and responsible leadership, but at the same time it still feels a lack of preparation for meeting a leading leadership at all levels of Romanian society.

---

[32] Burduș E., Popa, I., Fundamentele managementului organizației, Editura Pro Universitaria, Ediția a III-a, 2016, p.81

[33] *Laissez-Faire, Laisser-Passer*, Doctrină economică apărută în Franța în sec. al XVII-lea, atribuită lui Vincent Gournay și promovată de fiziocrați. A cunoscut maxima dezvoltare în sec. al XIX-lea în Europa Occidentală. A susținut politica economică a liberului schimb sau a liberei concurențe și neintervenția statului în economie

2.2. Ethical Behavior - Requirement of a Performant Leadership

Ethics must be seen more as a behavior based on principles and moral values, universally valid. The concept of "moral leadership" and its manifestations within organizations has gained momentum in the context of the need for leaders at all levels of society to understand the importance of developing moral skills.

2.3. The leading woman and the leading man in the knowledge economy

2.3.1. Hypotheses and theories that explain the differences between the leading woman and the leading man

Within this subchapter we will analyze the gender differences in leadership with the hypotheses and theories identified in the literature.

Hypotheses and theories explaining the differences between the leading woman and the leading man:

-difficulties in efficiency and achieving success as a leader;

- biological differences between women and men;

- real or perceptual differences.

It developed the belief in the women's leadership style based on trust, creativity, innovation and motivation whose purpose is to bring women into contact with their desire to be effective leaders with those who are leaders, so these authentic models lay the foundation for a society oriented towards sustainable development and progress.

2.3.2. Comparative analysis between the leadership styles of women and men

At the beginning of the 5th decade, the dichotomy appeared: orientation on interpersonal relations and task orientation.

The leader oriented on interpersonal relationships takes care of the subordinates' development needs.

The task-oriented leader has expectations from subordinates, that they follow the rules and procedures, meet the highest standards of performance and respect the subordinate relationship.

2.3.3. Challenges for leading women in current socio-economic conditions

The ability to create is specific to the leadership, the two concepts are interdependent.

Women's leadership is participatory, non-hierarchical, group-oriented, flexible. It requires the transformation of vulnerabilities into qualities, the development of empathy, collaboration and perspective thinking.

The obstacles to women's development as a leader have been over time: discrimination, physical fragility and family.

PART II - CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL, METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND THE INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS

CHAPTER 3 - THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK

3.1. Conceptual framework of leadership and its paeticularities in the cultural field

3.1.1. Fundamental concepts

This chapter seeks to clarify the terms used in this scientific research.

The cultural institution is a state structure that aims to preserve and promote the culture.

The concept of leadership, in its broad sense, is defined as:

- the ability to create a clear vision;
- ability to share this vision with others and motivate them to follow;
- the ability to provide logistics for others to be successful in pursuing the vision and managing the risks that may follow that vision

3.1.2. The psychological approach to the leadership

From a psychological point of view, leadership supports multiple approaches, given its variable nature.

Following the review of the literature, we found four approaches to leadership, namely:

1. the approach based on character traits;

2. Functional or group approach;

3. behavioral approach;

4. situational approach.

3.1.3. The leadership and organizational culture

The leaders play a decisive role in creating an effective organizational culture that can helpthe increase of the organizational performance.

The definition given by Puiu A. to the concept of organizational culture is that it "represents a structured ensemble of material and spiritual summaries of the organization, integrating a system of values and beliefs that is cultivated and transmitted systematically among its members and outside of that unity"[34].

3.2. Epistemological approach of scientific research

The empirical approach give to scientific research an oriented characteristic to the centralisation and interpretation of the observable informations and data in which we used the questionnaire and information analysis as research tools.

The descriptive approach have focused on the collection and selection of data and information, by quantitative and qualitative methods, whose the outcome materialized in personal appraisals, opinions and conclusions on the proposed and analyzed themes.

The interpretative approach consisted in the treatment of the phenomena and processes identified within the analyzed entities, in the theoretical and methodological context approached, in the studied bibliography which allows the understanding of the organizational culture of the entities, but also of the practices used in the observed reality, aiming to identify as realistically as possible their meanings.

[34] Puiu, A., Management analize ”Ł studii comparative, Edi”Ł a III-a, Editura Independen”Ł Economic Ł, 2007, p.184

3.3. Methodological framework for the development of scientific research

3.3.1. Characteristics of qualitative research methods

The scientific approach envisages the analysis of the leadership style present in the Romanian cultural institutions through the identification of the opinion and the attitude of the members of the organizations towards the board as well as the level of their involvement in the conducting act as these are important elements for ensures the achievement of the organization's goals.

3.3.2. Characteristics of the quantitative research methods

Questionnaire - Quantitative research method

Following the comparative analysis of qualitative and quantitative research methods, we considered that the method best suited to the purpose of research and the achievement of the proposed objectives is the invetigate based on the questionnaire.

3.3.3. Purpose, objectives and hypotheses of research

In formulating the hypotheses we had as a starting point the study of the specialized literature and the most important aspects of the organizational performance from the perspective of the leading leadership, in accordance with the proposed research objectives.

The overall objective - purpose of the research:

Identification of the main characteristics characteristics that outline the profile of the efficient leader in cultural institutions in Romania in order to highlight the role of the leadership style and its influence on organizational performance.

The specific objectives of the research:

I.1. Identification and analyze of different leadership styles.

I.2. Highlighting the main determinants of organizational performance in cultural institutions.

I.3. Identification and analyzing of the dominant characteristics in the profile of the efficint leader in cultural institutions in Romania.

I.4. Make a comparison of leadership styles with gender differences

The central hypothesis of scientific research:

The leadership style directly influences organizational performance, and an effective leadership style determines organizational performance in cultural institutions in Romania.

Hypotheses of scientific research:

The research themes addressed by these formulated hypotheses are the following:

Theme 1. Features of Leadership Styles (Hypothesis 1)

Theme 2. Leadership relation - Organizational Performance (Hypothesis 2)

Theme 3. Gender Diversity in Leadership in Cultural Institutions in Romania (Hypothesis 3)

H.1. Most employees in cultural institutions know the main leadership styles and their characteristics.

H.2. To a large extent, the employees of the analyzed cultural institutions appreciate the existing leader as being efficient and conducive to organizational performance.

H.3. The leader's genre influences the organizational performance of cultural institutions in Romania.

3.3.4. Elaboration of the research questionnaire

The questionnaire aims to collect information based on respondents' experience and perception:

- the opinion of the employees from the museums in the South-Muntenia Region regarding the correct identification of the management styles approached by their managers;

-Employees' opinion on the performance of leadership style adopted by management and organizational performance;

- Gender diversity in the leadership of museums in the South-Muntenia Region.

CHAPTER 4 - ANALYSIS AND INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS

4.1. Applying the questionnaire and collecting the data

The questionnaire was applied at 23 museums in 7 counties of the South-Muntenia Region, the questionnaire was administered to 200 persons, managers and non-managers. They were physically completed online through the link http://www.isondaje.ro/sondaj/484482141/ and 186 valid questionnaires resulted.

4.2. Statistical analysis of data and interpretation of results

The objective of the analysis is to determine the central trend.

The objective of the differential analysis is to identify statistical differences between sample (s) of respondents.

4.3. Validation of hypotheses

The central hypothesis of scientific research: "Leadership style directly influences organizational performance, and an effective leadership style determines the growth of organizational performance in cultural institutions in Romania", **was confirmed**.

Hypotheses of scientific research:

Ipoteza.1. "Most of the employees in cultural institutions know the main leadership styles and their characteristics", was confirmed.

Ipoteza.2. "To a large extent, the employees of the analyzed cultural institutions appreciate the existing leader as being efficient and conducive to organizational performance", was confirmed.

Ipoteza.3. "The gender of the leader influences the organizational performance of cultural institutions in Romania", **has not been confirmed.**

As a result of analyzing and interpreting the data from the questionnaire, it results that the assumptions of the scientific approach are validated because the majority of the employees of the analyzed cultural institutions know the main characteristics of the leadership styles, the leader of the organization appreciates as efficient one and the leader's genre does not influence the performance of the institution, and women and men in leadership can achieve performance if they have the ability to define and follow the vision of the organization.

PART III - PERFORMANCE LEADER MODEL IN ROMANIAN CULTURAL INSTITUTIONS

CHAPTER 5 - PERFORMANCE LEADER MODEL IN ROMANIAN CULTURAL INSTITUTIONS

5.1. Efficient leader profile and organizational performance

In order to achieve the objectives we have aimed the identification of the main tools and methods by which the leaders can contribute to increasing performance in cultural institutions.

Nowadays,, the workforce is diverse, well-prepared, sophisticated and informed. Thus, the abusive leadership style *do like me or go*, is not working anymore, which is based on absolute control and command. For excellent results it demand leaders who win, do not impose, the respect of the team that they coordinate.

In conclusion, if the behavior that provides leadership efficiency is identified, it can be learned, and if native qualities are required, then the people who possess them will be selected.

5.2. Effective leader and resource management

An efficient leader has positive thinking and constructive ideas, which he conveys to people in the team, people who make them feel appreciated.

The efficient leader does not compete, but creates, he is a creative visionary.

5.3. The visionary leader or the leader of excellence

The leader of excellence is the leader with productive thinking and vision.

The model of the leader of excellence is exalted, humble, visionary and inspired, but at the same time dedicated to serving the people he leads. He propagates the idealism and is the greatest leader of all time for the field it represents. He showed great resistance, took a number of good decisions, so the circumstances helped him become a predominant leader.

The trust is the foundation, of leadership. This is not enough without the people's belief that what the leader represents is for their benefit. To lead is a great courage, because for people are raising their expectations.

The leader must simultaneously have a clear vision and strategy.

The vision involves the giving up to short-term plans in favor of long-term ones.

5.4. Designing the model of the efficient leader within a cultural institution in Romania

Leadership has become a vital resource for Romanian cultural institutions and is tied to achieving organizational performance. Each museum has its own organizational culture that includes a set of values, norms, procedures that its members acquire and share them.

An efficient leadership must take this into account, and make it possible for members of the institution to participate in the proliferation and support of a sustainable organizational culture.

Effective leadership strategies and policies aim to create a climate favorable to integrity and respect for members of the organization; encouraging the recruitment of highly qualified people.

A good leader takes into account the ideas and opinions of the staff employed by organizing meetings and communication programs. Through systematic studies, by creation of questionnaires for knowing the opinions and behaviors of top and middle managers, and executives staff too, may had accurate evaluations on the basis of which the development and training strategies will be based.

The real problems faced by museums in Romania are related to the lack of qualified staff, and constantly updated with legislation and good practices.

Human resource management is inefficient; because of the lack of staff, the cumulus of functions and the assumption of important responsibilities by employees without appropriate training.

The efficient leader has to analyze problematic situations and treat them with all responsibility. It is unproductive to delegate tasks to some employees who do not have the necessary training to carry out their assigned tasks. The efficient leader can identify the skills of the employees, and guide them towards qualifications. Thus, in limit situations, he can counteract by delegating the competencies.

An efficient leader strives to maintain a reasonable balance of control over the members of the organization: sufficient control to ensure the achievement of goals, without causing frustration to the members and generating disobedience. The instrument used by the leader to coordinate the activity is the influence as a source of power and consists in the ability to determine a third person to achieve the goals as if its were of him.

The process of acquiring the influence, in the case of a efficient leader, is positive and is achieved by gaining and increasing credibility, evidence of results, knowledge, information, expertise and charisma.

The main resource of an institution is the human capital, desideratum which requires its valorisation at entity level through a fair and motivating leadership.

The leader is the one who has the capacity to use, the potential of the human resource through positive coordination, but is also responsible for the results of the institution. The goal of the leader is to identify the link between the individual goals and those of the entity in order to carry out the mission.

The proposed leader model is participatory and oriented to the individual.

A leader who wants to be efficient must identify himself with the following characteristics:

- is an example of behavior - a leader who wants to impose respect, must be a good model for subordinates;
- is result-oriented and follows the organization's vision;
- encourages group loyalty and supports teamwork;
- strives to maintain a balance in the social distance to the subordinates;
- encourages employee initiative and rewards only based on performance and results.

In conclusion, the efficient leader is the one who supports teamwork and cooperation, suports morale and team spirit; use the available human resources according to each person's talents and abilities; identifies individual approaches to motivation, coordination and efficiency; seek to adhere to common values.

CONCLUSIONS

This PhD thesis is a study of the perception of the existing leader of the Romanian cultural institutions in general and of the museums in the South Muntenia Region in particular and how a regular manager can turn into an efficient leader. The first step was the analysis of the current situation, and the second step was that of proposing to correct the attitude of the leader towards the subordinates, so that we could discuss about a leadership model that brings performance to the institution co-opting the whole team. In order to elucidate the topic, we used the data collected after applying the questionnaire using statistical methods and programs.

The efficient leader is a visionary, capable of developing strategies, having a plan and desire to coordinate the team towards a future goal. Efficient leaders find solutions to solve the problems, maintain group effectiveness, and develop group identity. They have to be dynamic, passionate, have a motivational influence on others, gain the respect and trust of team members.

Awareness of the importance of effective leadership, even at the level of a public institution, has convinced us to establish ourselves as a general objective of scientific research identifying the main features that outline the profile of the efficient leader in Romanian cultural institutions in order to highlight the role of leadership its influence on organizational performance.

Considering the first hypothesis - "Most employees from cultural institutions know the main leadership styles and their characteristics", it is noticed that the respondents, regardless of their professional training or their position within the analyzed cultural institutions, have enough information, as well as the ability to identify and synthesize aspects of the leadership characteristics and style adopted by the existing leader. Respondents have shown that they are informed to the current trends of a efficient leadership.

Relatively high scores resulting from the centralization of results, certify that employees in the analyzed cultural institutions are aware of what actually exists and what they want to shape the profile of the performant leader.

In the case of the second hypothesis - "In a large extent, the employees of the analyzed cultural institutions appreciate the existing leader as an efficient and that lead to the organizational performance", following the application of the management questionnaire, as well as for the execution personnel , have resulted in relatively high scores, which certify the current state of leadership in the analyzed cultural institutions as being relatively efficient with the real possibility of performance.

As a result of the relatively high scores resulted from the application of the questionnaire, there is an efficient leadership profile in the analyzed institutions, with the possibility of performance, as well as a correlation between the attributes of the efficient leader and the professional performance.

The third hypothesis - "The genre of the leader influences the organizational performance of cultural institutions in Romania" is denied by the results of research that show us that there are enough women in the position of leader in the cultural institutions and moreover, they benefit from salary packages similar to those of male leaders; they were rated

as performing leaders with the same characteristics as men; are not discriminated in this sector of culture.

The elaboration of the efficient leader was based on the opportunity and necessity of the theoretical-methodological substantiation of this type of leader. A scientific substantiation has been made from the literature, and in practical and practical terms, empirical research has been carried out to contribute to the dissemination of the reference framework for the methodological milestones needed by the leaders of the cultural institutions in order to achieve the organizational performance.

The Leadership Model is the result of an investigational scientific approach that develops the use of quantitative and qualitative methods combined with the research paradigms.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The scientific approach is defined by a personal approach to leadership issues by taking into account the perception of group members as reported to the leaders.

Contributions with a synthesis character:

- the leadership approach was modeled on research into the state of knowledge in the field so far, analyzing the literature and invoking the experts in the field of the proposed approach;
-defining the concepts used in the realization of the scientific approach that were the base of a new paradigm of efficient leadership;
- at the basis of the reasoning of the doctoral thesis was the ability of synthesis and analysis.

Contributions of theoretical nature:

- Investigational study of leadership in direct relationship with organizational performance;
-the introduction of new approaches into the leadership theory, namely the efficient leader;
-the recommendation of the improving leadership in cultural field by bringing, for the leaders support, tge learning modalities and techniques, by developing the motivation and coordinations.

Contributions of a scientific character:

-Realization and presentation of the three intermediate reports during the three years of doctoral research;
-doctoral thesis elaboration.

Usefulness of the scientific approach:

-This scientific researcher wants to be a methodological guide and of good practices for specialists in the field of leadership.

The novelty of the scientific approach:

- Comparison approach of the differences in concepts and theories of leadership from the perspective of the Sectoral Strategy in the field of culture and national patrimony for the period 2014-2020 with goal to obtaining a efficient leadership.

THE LIMITS OF SCIENTIFIC DEMARCHE

This scientific approach is limited, from the point of view, to the generalization of results and interpretations, which is due, for objective reasons, to the difficulty of extending the research to a higher level.

RESEARCH DEVELOPMENT PERSPECTIVES

In terms of confirming the central hypothesis, we have recommendations for future research:

- the development of a study for identifying best practices in the field of cultural leadership, can consist in a further research;
- Deepen the research into the relationship between leadership and organizational performance.

SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

68. Adair, J., *Effective Leadership (NEW REVISED EDITION): How to be a successful leader,* Pan Books, 2009, https://www.amazon.co.uk/Effective-Leadership-NEW-REVISED-successful/dp/0330504193, 13.08.2016, 20.00
69. Aioanei, I., Leadership in Romania. Journal of Organizational Change Management., 2006
70. Bass B. M., & Steidlmeier P., *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. Leadership Quarterly,* 1999
71. Bass B. M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership – A survey of theory and research, Free Press,* New York, 1990
72. Bass, B. M., & Bass, R., *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.).* New York: Free Press. Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, 2008
73. Bennis, Warren G., *Nanus Burt, Strategii pentru preluarea conducerii. Cele patru secrete ale artei de a conduce,* Business Tech International Press, Bucureşti, 2000
74. Bennis, Warren G., *On becoming a leader ,* Paperback, Second Edition, 2003
75. Bennis, Warren G., *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects ,* 1969
76. Bennis, Warren G., *The Future has no Shelf Life, in W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G.Cummings (Eds.). The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders,* San Francisco: Jossey Bass, 2001
77. Blanchard, K., Muchnick, M., *Reţeta unui lider,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2004
78. Burduş E., Popa, I., *Fundamentele managementului organizaţiei,* Editura Pro Universitaria, Ediţia a III-a, 2016
79. Burns, J. M., *Leadership - Transformational leadership*, NY, Harper and Row, 1978
80. Callaham, D., *The Cheating Culture – Why More Americans Are Doing Wrong to Get Ahead,* 2004
81. Cialdini, R. B., *Psihologia persuasiunii*, BusinessTech International Press, Bucureşti, 2004

82. Covey, S., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii,* , Editura Alfa, Bucureşti, 2006

83. Drucker, P., Cliffs, Englewood, *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, NJ: Prentice Hall, 1969

84. Drucker, P., *Management Challenges for 21st Century,* New York: Harper Business, 1999

85. Drucker, P., *The Practice of Management*, Heinemann,1967

86. Dumitraşcu, V., *Leadership şi cultură organizaţională*, Editura Pro Universitaria, Bucureşti, 2013

87. Dumitraşcu, V., *Liderii: arhetipuri şi roluri organizaţionale, Leadership şi cultură organizaţională,* Editura Universitară, Bucureşti, 2016

88. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligenţa emoţională în Leadership,* Editura Cartea Veche, 2007

89. Hill, N., *Puterea de convingere*, Editia a II-a, Editura Curtea Veche, Bucuresti, 2012

90. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economica, Bucuresti, 1996

91. Huţu Carmen Aida, *Cultura organizaţională şi leadership: fundamentarea capacităţii competitive a firmei*, Editura Economică, Bucureşti, 2007

92. Iacob, S., Popescu, C., Ristea, A. L., *The Role of Epistemological Paradigms in Research in Social Sciences and Humanities,* Theoretical and Applied Economics Volume XXII, No. 4(605), 2015

93. Johns., G, *Comportament organizaţional,* Editura Economică, Bucureşti, 1998

94. Kotter, J. P., *Matsushita Leadership*, Editura Publica Pocket, p. 302, 2015

95. Maxwell, J. C., *Dezvolta liderul din tine,* Editura Almatea, Bucuresti, 1999

96. Maxwell, J. C., *Cele 21 de calitati ale liderului,* Editura Almatea, Bucuresti, 2002

97. Maxwell, J. C., *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Editura Amaltea, Bucuresti, 2003

98. Maxwell, J. C., *Totul despre lideri, atitudine, echipa, relatii,* Editura Almatea, Bucuresti, 2005

99. Mintzberg, H., *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managingand Management Development. San Francisco: Berrett-Koehler,* 2004

100. Mintzberg, H., *Management Education as if Both Matter,* 2006

101. Năstase, M., *Lideri, leadership şi organizaţia bazată pe cunoştinţe.* Bucureşti: Editura ASE, 2007

102. NŁstase, M., *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor*, Revista Economia seria Management, Anul IX, 2, 2006

103. Niculescu, M., Vasile, N., *Epistemologie – Perspectivă interdisciplinară,* Editura Bibliotheca, Târgovikte, 2011

104. Northouse, P. G. ’Ħ Bruckner, A., *Leadership: Theory and Practice, Paperback,* New York, 2003

105. Popescu, D., *Comportament organizațional*, Editura ASE, 2010

106. Puiu, A., *Management analize și studii comparative*, Edi”Ħa a III-a, Editura Independen”ħ EconomicŁ, 2007

107. Ristea, Ana-Lucia, Ioan-Franc, V., Popescu, Constan”ħ, MetodicŁ în cercetarea ’Ħin”ħicŁ, Editura Expert, Bucure’Ħi, 2017

108. Rosenzweig, P., *Efectul de halou și alte opt iluzii economice care îi induc în eroare pe manageri*, Editura Publica, 2010

109. Sinek, S., *Leaders eat last, (Liderii mănâncă ultimii: De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu),* Editura Publica, 2014

110. StegŁroiu, I., Zaharia (ħ̃tefŁnescu), Diana Elena, Mubben, ħ̃tefania, The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2015/Management-Marketing/StegaroiuZahariaMubben.pdf, 2015

111. StegŁroiu, I., Zaharia ħ̃tefŁnescu, D. E., Ghinea, A., Stan, A., Munteanu, M., *The Woman versus Man as Leaders into the Nowadays Economy*, http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2017_1/Stegaroiu%20et%20al.pdf, 2017

112. Stewart, T., *Nine Dilemmas Leaders Face. Fortune.* March 18, 1996

113. Steyrer, J., Hartz, R., Schiffinger, M., *Leadership in transformation - between local embeddedness and global challenges*, Journal of East European Management Studies Vol. 11, No. 2, 2006

114. Stogdill, R. M., Bass, B. M., Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded Hardcover, 1982

115. Strategia sectorialŁ în domeniul culturii ’Ħ patrimoniului na”Ħonal pentru perioada 2014-2020, disponibil online la www.culturadata.ro, 17.06.2017, 18.00

116. Strati, A., *Organizational Culture*, Berlin-New York, 1992

117. Susanu, Irina Olimpia, Cristache, Nicoleta, Zaharia (ħ̃tefŁnescu), Diana Elena, Ghinea, A.C., Stan, Ana Maria, Munteanu, M.G., , Stanciu, T., Impact of Corporate Social responsibility on the Performance of Organizations,

http://lumenpublishing.com/proceedings/wp-content/uploads/2017/11/RCE_2017_397-414.pdf , 2017

118. Toffler, A., *Al treilea val,* Editura Politică, București, 1983

119. Tourish, D., *Challenging the transformational agenda - Leadership theory in transition?* , Management Communication Quarterly, Vol. 21, No. 4, 2008

120. Ursachi, I., *Management*, ediția a III-a, Editura ASE, București, 2007

121. Vagu P., Stegaroiu I., *Strategii manageriale,* Editura Pro Universitaria, 2014

122. Vagu, P., Stegăroiu, I., *Lideriatul de la teorie la practică,* Editura Bibliotheca, *2006*

123. Vagu, P., Stegăroiu, I., *Tratat de management general,* Vol. I, Editura Bibliotheca, 2013

124. Vogel, D., *The globalization of business ethics: why America remains distinctive,* California, Management Review, 1992

125. Weber, M., *Globalisation: local agency, the global economy, and Australia's industrial policy.* Environment and Planning, 2000

126. Yukl, G., *Leadership and Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs,* New York, 2002

127. Zaharia (Ștefănescu), Diana Elena, Lideriatul în cadrul organizațiilor, *MUSEUM Studii si comunicari XIII,* Editura Tiparg, Pitești, 2015

128. Zaharia (Ștefănescu), Diana Elena, Ștefănescu, B., *Le Profil du Leader Performant Dans les Institutions Culturelles en Roumanie*, REVUE VALAQUE D'ÉTUDES ECONOMIQUES, Une Revue Internationale de Théories et D'études Appliquées en Matière de Gestion De La Performance, VOLUME 8(22), No 2/2017, 2017

129. Zaharia (Ștefănescu), Diana Elena, Ștefănescu, B., *Motivation of Employees and its Role in Organization's Objectives,* http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20Conferintei%20UCB%20-%20noiembrie%202017.pdf , 2017

130. Zaharia (Ștefănescu), Diana Elena, Tălmaciu, Iuliana, *Features of Leadesrhip in Cultural Institutions. Case Study: Arges County's Museums,* http://lumenpublishing.com/proceedings/wp-content/uploads/2017/11/RCE_2017_553-562.pdf , 2017

131. Zaharia (Ștefănescu), Diana Elena, *The effective leader's qualities*, VJES - Volume 7 Issue 1, http://www.vjes.eu/images/2016/issue1/11.vjes%20vol.%207%2021%20issue%201%202016%20stefanescu.pdf, 2016

132. Zaharia (ţteferłnescu), Diana Elena, *The interest shown to the leadership by EU by the compensation with USA*, Journal of Business Economics and Information Technology, Volume III, Issue 2, April 2016, http://www.scientificeducation.org/image/data/pdf/journal/2016/no2/Full-Issue-SE-JBEIT-Volume-III-Issue-2-April-2016.pdf, 2016

133. Zaharia (ţteferłnescu), Diana Elena, *The leader of the performance,* VJES - Volume 8 Issue 3, http://www.vjes.eu/index.php/archive.html, 2017

134. Zaharia (ţteferłnescu), Diana Elena, *The visionary leader and his role in the business development,* REVISTA ECONOMIA CONTEMPORANA (THE JOURNAL CONTEMPORARY ECONOMY) Vol. 1, Nr. 4/2016, Revista Economia Contemporana- Universitatea Constantin Brancoveanu, http://www.revec.ro/article-2016-id-77-vol..1.nr..4-480-liderul.vizionar.si.rolul.sau.in.dezvoltarea.afacerilor.html, 2016

PERSONAL INFORMATION

STEFANESCU Diana – Elena

Str Zorilor, nr 30B, cod postal 110046, municipiul Pitesti, judetul Arges

0723 606409

diana.estefanescu@yahoo.com

Sexul F | Date of birth 09/12/1981 | Nationality romana

PROFESSIONAL EXPERIENCE

January 2018 ï present

Director of the Economic Department

Muzeul Viticulturii 'Hi Pomiculturii Gole'Hti (Golesti Viticulture and Fruit Growing Museum)

Main responsibilities: Preparation of financial statements, budgets, preventive financial control, management of the institution's patrimony, budgetary execution, human resources coordination, public procurement coordination, strategies and policies.

October 2017 - December 2017

Director of the Economic Department- interim

Golesti Viticulture and Fruit Growing Museum

Responsabilitati principale: Intocmirea de situatii financiare, bugete, control financiar preventiv propriu, gestionarea patrimoniului institutiei, executie bugetara, coordonare resurse umane, coordonare achizitii publice, strategii si politici.

September 2010 - September 2017

Coordinator of the Financial Accounting and Public Procurement Department

Golesti Viticulture and Fruit Growing Museum

Main responsibilities: Preparation of financial statements, budgets, preventive financial control, management of the institution's patrimony, budget execution.

October 2008 - August 2010

Economist

Golesti Viticulture and Fruit Growing Museum

Main responsibilities: Accounting, payroll, patrimony management, budget execution,

April 2007 - October 2008

Credit officer

Volksbank Romania SA

Main responsibilities: Participate in discussions with clients in order to develop the portfolio of the banking institution. Managing and monitoring reimbursements, collecting customer activity information and identifying the alarm signals.

May 2005 - April 2007

Customer adviser

BRD - GSG Grup Pitesti

Main Responsibilities: Participating in discussions with clients. Providing information about bank products. Sale of cards, credits, deposits, customer openings and accounts.

EDUCATION AND TRENING

2014 - present

PhD candidate, Management

VALAHIA UNIVERSITY TARGOVISTE (IOSUD)

2017

Expert accountant CECCAR

CECCAR Arges

2017

Human resources inspector / referent - course of 80 hours

CPPPIM, Pitesti

2016 **Public Speaking**

Content Marketing Strategy, Stefanesti

2016 **Project manager ï course of 60 hours**

ADR Sud Muntenia, Pitesti

2014 **Use of TIC for quality services in the financial and accounting field**

ASE Bucuresti

2014 **Public Procurement Expert**

STANDARD CONSULTING, Constanta

2013 **Accounting for public institutions**

PERFORM CENTER, Constanta

2012, 2014 **Evaluation of cultural and historical heritage assets**

ANEVAR

2012 **Financial Controller and Internal Managerial Control**

STANDARD CONSULTING, Constanta

2008 - present **Estimator Expert EPI, ANEVAR Owner Member**

ANEVAR, Bucuresti

2004 - 2006 **Master "Business Management"**

Faculty of Economic and Administrative Sciences of the University of Pitesti

2004 **English Business Course**

British Academy of Business and Communication

2000 - 2004 **Faculty of Economic and Administrative Sciences, specialization Finance - Banks, full-time courses**

UNIVERSITATEA DIN PITESTI

1996 - 2000 **National College ñI.C. BrŁtianuò Piteкti**

PITESTI

PERSONAL SKILLS

Native language: Romana

Foreign languages

	COMPREHENSION		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Conversation	Speech	
Engleza	B2	B2	B2	B2	B2
Germana	A1	A1	A1	A1	A1

Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2: Utilizator experimentat
Cadrul european comun de referinţă pentru limbi strŁine

Social skills and competences

13. Team work ability, increased adaptability, communication, seriousness, ability to assimilate new information and abilities, availability for engagement in socio-cultural activities, competences gained following the realization of numerous group projects within the activities of the place the wor

Organisational skills and competences	14. ĭ Leadership skills, ability to synthesize and analyze, decision-making abilities, organizatior spirit, coordination skills 15. ĭ Ability to make decisions in stressful conditions and to meet deadlines. 16. ĭ Capacity analysis of tasks 17. ĭ Capacity to evaluate the professional abilities of the employees 18. ĭ Analytical spirit 19. ĭ Teamwork 20. ĭ Spirit of evaluation and improvement 21. ĭ Monitoring team work (quality control) 22. ĭ Capacity for self-improvement.
Computer skils	23. good knowledge of Microsoft Office Ê tools, good knowledge of various specialized software,
Driver license	24. B