



**UNIVERSITATEA
BABEȘ-BOLYAI**
Cluj-Napoca



**FACULTATA DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR**

România
Ministerul Educației, Cercetării și Inovării
Universitatea Babeș-Bolyai
Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Economice
Și Gestiuinea Afacerilor
Str. Teodor Mihali nr.58-60
400591, Cluj-Napoca
Tel: 0264 418655
Fax:0264 412570
E-mail: econ@econ.ubbcluj.ro

TEZĂ DE DOCTORAT

- Rezumat -

LEADERSHIPUL ȘI CREATIVITATEA ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIEI

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Anca Borza

Doctorand:

Anamaria Mureșan

Cluj-Napoca

2011

CUPRINS REZUMAT

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT	3
CUVINTE CHEIE	6
INTRODUCERE.....	6
PARTEA I – STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE	15
PARTEA II – METODOLOGIA CERCETĂRII.....	16
CONCLUZII.....	27
CONTRIBUȚII PERSONALE LA CUNOAȘTEREA ȘTIINȚITICĂ....	28
LIMITE ȘI PERSPECTIVE VIITOARE DE CERCETARE	33
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	36

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

Lista figurilor, tabelelor și a graficelor

INTRODUCERE	1
PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE	11
CAPITOLUL 1: EVOLUȚIE, CONCEPTUALIZARE ȘI CONTEXTUALIZARE A LEADERSHIPULUI ORGANIZAȚIONAL	12
1.1. Management organizațional: conceptualizare și contextualizare	12
1.1.1. Definiri și abordări ale managementului organizațional.....	12
1.1.2. Profilul managerului: roluri și legături	17
1.2. Leadership: conceptualizare și contextualizare	21
1.3. Evoluția conceptului de leadership	26
1.4. Profilul unui lider: trăsături, calități și comportamente	29
1.4.1. Rolul de lider prin perspectiva trăsăturilor și a calităților.....	29
1.4.2. Rolul de lider prin perspectiva comportamentelor.....	33
1.5. Management vs. leadership: interacțiune și delimitări	37
1.5.1. Legătura organică între management și leadership.....	37
1.5.2. Management vs. leadership: funcții și competențe.....	39
1.5.3. Manager și lider: asemănări și deosebiri.....	42
1.5.4. Manager sau lider: schimbări previzibile ale identităților.....	44
1.6. Concluzii preliminare	48
CAPITOLUL 2: FACTORUL CREATIVITATE: ROL ȘI IMPACT ASUPRA DINAMICII ORGANIZAȚIONALE	51
2.1. Creativitatea: necesitate a sferei organizaționale în contemporaneitate	51
2.2. Creativitate, inovare și invenție în context organizațional	55
2.3. Constructul creativității organizaționale	58

2.4. Creativitatea: între teorie și aplicabilitate	64
2.5. Climatul creativ: contextualizare, cultivare și configurare	71
2.5.1. Descrierea și rolul climatului creativ.....	71
2.5.2. Activitățile creative în contextul climatului creativ.....	76
2.6. Concluzii preliminare	80
CAPITOLUL 3: LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL ÎNTRE TEORIE ȘI PRACTICĂ	83
3.1. Teoriile leadershipului organizațional: perspective și caracteristici	83
3.2. Analiza teoriilor leadershipului organizațional prin prisma creativității	85
3.2.1. Analiza teoriei trăsăturilor prin prisma creativității.....	85
3.2.2. Analiza teoriilor comportamentale prin prisma creativității.....	90
3.2.3. Analiza teoriilor situaționale prin prisma creativității.....	95
3.2.4. Analiza teoriilor transformăionale prin prisma creativității.....	103
3.2.4.1. Leadershipul carismatic organizațional în contemporaneitate.....	104
3.2.4.2. Leadershipul tranzacțional și transformăional: o paradigmă de succes în organizație.....	105
3.3. Concluzii preliminare	112
CAPITOLUL 4: LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL CREATIV	115
4.1. Leadershipul organizațional: între obiective și rezultate	115
4.1.1. Raționamentul formării organizațiilor: obiective organizaționale.....	115
4.1.2. Conceptualizarea performanței în organizație.....	117
4.1.3. Performanța organizațională ca rezultat al leadershipului.....	120
4.1.4. Măsurarea performanței organizaționale: importanță și metode.....	122
4.2. Schimbarea organizațională ca performanță a leadershipului	125
4.2.1. Conceptualizarea schimbării organizaționale.....	126
4.2.2. Influențele și impactul schimbării organizaționale.....	129
4.2.3. Formele și procesul schimbării organizaționale.....	131

4.3. Contextul economic contemporan și schimbarea organizațională.....	135
4.4. Leadershipul creativ: o modalitate de realizarea schimbării.....	139
4.4.1. Realizarea schimbării: logica leadershipului organizațional.....	139
4.4.2. Relația leadership-creativitate în influențarea schimbării organizaționale...	142
4.5. Climatul creativ în relație cu leadershipul creativ: rolul catalizator al acestuia.....	146
4.6. Concluzii preliminare.....	152
PARTEA A II-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA	
DATELOR.....	154
CAPITOLUL 5: CERCETARE EMPIRICĂ ASUPRA CLIMATULUI CREATIV	
EXISTENT ÎN ORGANIZAȚIILE ROMÂNEȘTI	
DETERMINAT DE INFLUENȚA LIDERILOR.....	155
5.1. Stabilirea ipotezelor și a modelului de cercetare.....	155
5.2. Subiecții și metode utilizate în cercetarea empirică.....	158
5.3. Prelucrarea datelor cercetării empirice.....	162
5.4. Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor obținute.....	202
5.5. Concluzii preliminare	209
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	211
BIBLIOGRAFIE.....	219
Anexe.....	244

CUVINTE CHEIE

Leadership organizațional, performanță organizațională, leadership creativ, creativitate organizațională, schimbare organizațională, generare de idei, lider creativ, proces creativ, climat organizațional creativ.

INTRODUCERE

Demarăm această cercetare cu convingerea că va contribui semnificativ la ridicarea gradului de performanță organizațională, cel puțin pe plan național. Doar o evaluare critică a situației actuale din organizațiile românești, coroborată cu schimbările rapide și direcțiile ce se întrevăd pe plan internațional în sfera organizațională, va putea trasa unele dintre legăturile ce trebuie stabilite pentru maximizarea performanței autohtone. Acest lucru este imperativ, iar pentru aceasta organizațiile autohtone trebuie să adopte o abordare favorabilă maximizării performanței, având în vedere competiția cu marii actori de pe scena internațională.

Delimitarea și motivarea temei de cercetare

Societatea contemporană este caracterizată de o complexitate economică dinamică resimțită în toate domeniile existențiale care o formează. În acest angrenaj, creativitatea umană este considerată a fi un factor fundamental ce stă la baza progresului societal. Tocmai de aceea ne-am propus în prezenta cercetare să identificăm rolul și relațiile creativității cu sfera organizațională în complexitatea acesteia. Vom introduce așadar în analiză tot ce cuprinde această sferă, de la actori la climat, de la abilități la atitudini și abordări, de la obiective la rezultate etc.

Deși admitem că toate aspectele implicate în sfera organizațională se află într-un fel sau altul sub impactul factorului creativitate, considerăm că și influența managementului organizațional acționează direct asupra performanței membrilor organizației și indirect asupra comportamentelor acestora pentru a excela în activitatea profesională. Astfel că trebuie inclusă în evaluare relația existentă între creativitate și funcția de *leading* a managementului

organizațional. Rămâne de văzut în ce fel acesteia i se acordă atenția cuvenită, precum și modul în care creativitatea poate fi cultivată de actorii organizaționali.

Cu precădere, progresul societal al ultimelor secole, s-a datorat în mare parte creativității aplicate în sfera economică. Economicul a produs bunăstare, ce a generat competiție economică, aceasta la rândul ei a fost susținută de muncă laborioasă în sfera cercetării, iar seria de implicații este pur și simplu extrem de ramificată. Tot acest proces a fost în definitiv roada creativității umane, ce a generat procesul și l-a întreținut.

Potrivit lui Daniel Pink (2006), perioada care o traversează această societate nu mai este doar a informației, așa cum permanent ni s-a spus, ci dezvoltarea ei se realizează într-o mod inter-conceptual. Referitor la acest aspect, Brown (2009) subliniază faptul că ceea ce numim astăzi gândire creativă, în care conlucrează împreună atât ”partea stângă”, cât și ”partea dreaptă” a creierului uman, devine o necesitate de supraviețuire. Viziunea lui Carl Rogers (1970) conform căreia adaptarea creativă naturală pare a fi singura posibilitate prin care omul poate ține pasul cu schimbarea caleidoscopică a lumii sale. Ideea principală care se desprinde de aici subliniază faptul că datorită unei rate crescute a progresului în toate domeniile: știință, tehnologie, cultură etc., indivizii cu un nivel scăzut sau limitat de creativitate nu vor putea rezolva eficient problemele cu care se confruntă.

Astfel că noile idei creative care au generat paradigme economice noi, activități noi, putându-se vorbi chiar de reflexe noi, sunt printre factorii care schimbă din ce în ce mai des aranjamentul economic. Nu de foarte puține ori este întâlnit în literatura de specialitate ideea sau principiul conform căruia *creativitatea a devenit o necesitate imperativă în atingerea performanțelor pentru organizațiile contemporane*, indiferent dacă stabilirea acestor performanțe sunt înțelese ca fiind atingerea unui anumit prag financiar, realizarea de produse sau servicii noi, câștigarea unor resurse umane valoroase, schimbării organizaționale în vederea atingerii competitivității, durabilitate etc.

Suntem **motivați în demararea prezentei cercetări** de interesul acordat principiului amintit mai sus ce s-a dovedit a fi unul de intensitate maximă tocmai pentru că rațiunea existenței și activării pe scena economică a organizațiilor o reprezintă atingerea performanțelor stabilite în corelație continuă cu competitivitatea. Prin urmare, organizațiile sunt obligate să accepte această provocare și să susțină acest demers economic dat de intensificarea fără precedent a contextului în care activează, atât pe piața internă, cât mai ales pe cea internațională. Astăzi,

organizațiile din orice domeniu au nevoie de conducători pricepuți cu viziune și siguranță de acțiune. Aceștia sunt nevoiți să aplice metode mai eficiente ca odinioară, să implementeze relațiile sociale solide, să-și creeze căi de creștere a influenței, simțindu-se din ce în ce mai presați în a identifica, cultiva și îmbogăți creativitatea, atașându-i eticheta de competență esențială folosită în elaborarea soluțiilor măsurabile la problemele cele mai presante cu care se confruntă organizațiile.

Coexistența în societatea contemporană a unei multitudinii de tipuri de leadership, face ca acest concept să fie un subiect de cercetare mereu actual. Acest aspect se datorează unei raportări strânse între liderul organizațional și contextul economic actual, context ce traversează momentan un proces rapid și profund de transformare, modificându-se astfel reflexe și orientări. Căutarea unui model de leadership suplu, flexibil și adaptabil noului context organizațional este similar însă cu cioplirea în stânca brută, aceasta din dorința dezvelirii chipului dorit de artist. Pentru a putea însă identifica acest chip minimalist al liderului este necesar să pornim de la forma maximalistă a conceptului de leadership. Doar o astfel de abordare va aduce lumină asupra particularităților necesare liderului în contextul economic contemporan caracterizat de complexitate și dinamism.

Această acțiune poate afecta în mod inerent factorii contextuali de relevanță, inclusiv acele noțiuni care fac referire la faptul că nivelul influențelor sociale poate fi diferit, caracteristicile semnificative ale domeniului sunt diferite, în consecință creativitatea poate avea influențe diferite. Chiar și în sfera academică s-a observat existența unui interes crescând față de această competență valoroasă, creativitatea, elaborându-se diverse teorii, modele și studii, atât la nivel de individ, cât și la nivel organizațional. Includem aceste contribuții în speranța că au să vină în folosul și susținerea practicienilor, precum și în ajutorul adaptabilității și dezvoltării mediului de afaceri. Prin urmare, abordarea creativității în corelație cu leadershipul organizațional poate lua forma unei soluții în atingerea performanței sau a excelenței în organizații.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu

Revenind la sfera actorilor organizaționali, sesizăm o reală confuzie ce există în acest domeniu, probabil datorat în mare parte și noutății unor concepte apărute în ultimii ani în sfera organizațională autohtonă. Management și leadership sunt două concepte uzitate atât în sfera academică, cât și în practică, fiind adesea folosite interschimbabil pentru a descrie pe

cineva care conduce. În realitate, aceste concepte au sensuri diferite, caracteristici și activități distincte, dar și suprapuneri sau puncte de intersecții. Spre exemplu, Amstrong afirma că pentru a fi un manager de excepție, trebuie să înțelegem că este nevoie să fii un lider de excepție (Armstrong, 2006). Abordarea comparativă a celor două concepte a reprezentat subiectul multor cercetări existente în domeniu. Totuși printre primele cercetări reprezentative în domeniu de remarcă sunt cele realizate de Zaleznik (1977) evidențiindu-se diferențele dintre concepte, apoi cele realizate de Kotter (1990) subliniind complementaritatea conceptelor. Mai recent amintim cele realizate de Yulk și Lepsinger (2005) unde este studiată interdependența dintre concepte.

Bineînțeles că tendința de abordare comparativă a acestor concepte s-a cristalizat și datorită aporturilor aduse de teoreticieni consacrați în domeniu precum Bernard (1948), Drucker (1954), Bennis (1985), Covey (1989), Giddens (1991), Hall (1996). Datorită schimbărilor majore petrecute în contextul organizațional și tendinței de schimbare a identităților actorilor organizatorici, cercetarea pe această temă a fost continuată de Sveningsson și Alvensson (2003), Gosling și Mintzberg (2003), Ford (2006), Northouse (2007), Carroll și Lester (2008), și Bennis (2009). Datorită unei lipse acute a acestei abordări în literatura de specialitate românească, subiectul fiind dezbătut cu predominanță doar în cărți și materiale utilizate în instituțiile de învățământ (Mihuț et al., 2003; Zlate, 2004; Popa, 2005; Preda, 2006; Ilieș et al., 2008; Burciu et al., 2008), considerăm că prin cercetarea noastră contribuim major la îmbogățirea literaturii de specialitate. Astfel că, pe parcursul acestei cercetări vom încerca să trasăm o linie distinctivă între conceptele amintite.

Deși există consacrate anumite tipologii și teorii ale leadershipului organizațional, care vor fi la baza cercetărilor actuale, datorită schimbărilor organizaționale permanente, apar noi factori ce trebuie luați în calcul pentru a se putea ajunge la o evaluare corectă și precisă a conceptului de leadership. Astfel că în ceea ce privește strict conceptul de leadership, cercetările s-au conturat încă din 1869 prin scrierile lui Galton care a adus în discuție pentru prima dată trăsăturile necesare eficacității unui lider. Studiul asupra acestei perspective a fost îmbogățit prin cercetările realizate de Bird (1940), Stewart (1963), și Stogdill (1974).

Conceptul de leadership a fost conturat și prin elaborarea teoriilor comportamentale la care au contribuit cercetările făcute de Ohio State University (1945), Likert, Lewin, Blake și Moulton (1979), precum și Tannenbaum și Schmidt (1973). Punerea în discuție a conceptului de leadership cu variabile situaționale a condus la elaborarea teoriilor situaționale prin aportul

lui Fiedler (1967), Hersey și Blanchard (1969), iar la începutul anilor '70 de către Evans și House. Elaborarea acestor teorii situaționale ale leadershipului au contribuit la apariția leadershipului carismatic, iar mai recent la ceea ce este cunoscut astăzi în literatura de specialitate sub denumirea de teorii transformaționale (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

După anul 2000, în literatura de specialitate se observă o creșterea interesului acordat acestui concept prin diversitatea formelor de leadership apărute ca și corelație între diverse variabile și factori contextuali cu aceste teorii ale leadershipului. Dintre cele mai reprezentative cercetări aduse acestui domeniu le remarcăm pe cele realizate de Schein (1992) care aduce în discuție cultura organizațională și leadershipul, cercetarea lui Adair (2002) referitoare la utilizarea leadershipului pentru motivarea subalternilor, Yulk (2002) și Armstrong (2006) care corelează leadershipul organizațional cu performanța organizațională. Pe lângă aceștia remarcăm contribuția lui Kotter (1996), Lucia (1997), Tichy (2002), Hickman și Couto (2006) care subliniază importanța leadershipului în realizarea schimbării.

Bineînțeles că literatura de specialitate este foarte bogată în ce privesc relațiile stabilite între procesul de leadership și multitudinea de variabile existente în acest domeniu. Aportul ce va fi adus de noi prin studierea acestui concept se va concretiza într-o expunere a corelațiilor existente între diferite criterii de evaluare, precum și într-o fragmentare a perspectivelor astfel încât leadershipul să poată fi analizat atât în context organizațional, cât și raportat individual la standarde din aceeași categorie de activități. Acest demers va aduce în discuție tocmai tensiunile semnalate, respectiv dintre colectivitate și individual, între general și particular etc., aspect ce va determina includerea în cercetare a tuturor perspectivelor pentru a oferi acuratețe analizei asupra leadershipului prin perspectiva creativității. Chiar dacă generalizarea se menține încă la nivelul unor criterii, se pare că terenul comun pe care teoreticienii cad de acord asupra acestora devine gradual, pe zi ce trece, din ce în ce mai mic.

Referitor la creativitatea organizațională, literatura de specialitate existentă în domeniu se remarcă a fi foarte bogată la nivel internațional. Deși demarat în anul 1950 prin cercetările realizate de Guilford, studiul asupra creativității a fost îmbogățit printr-un progres masiv și rapid. Dintre cele mai reprezentative sunt cele realizate de Rhodes (1961), Kanter (1988), Henry (1991) care definesc creativitatea organizațională prin patru elemente principale, apoi cercetările realizate de Ford (1996), Fleith (2000), West (2002), Basadur (2004), Plucker et al. (2004), Shalley și Zhou (2008), West și Richter (2008), Iba (2010), cercetări care într-un

fel sau altul contribuie la definirea creativității organizaționale. De remarcat sunt și cercetările realizate de Sternberg și Lubart (2004) care aduc în discuție teoria investiției în creativitate. Un remarcabil aport adus literaturii sunt cercetările realizate de Amabile et al. (1996) care elaborează teoria componentelor creativității organizaționale, precum și aportul adus de Amabile (1997), Amabile și Muller (2008), Amabile și Khaire (2008), prin studierea impactului climatului organizațional asupra creativității. Pe lângă aceste cercetări menționate, foarte mulți teoreticieni și cercetători au recunoscut importanța climatului organizațional în generarea creativității. Remarcăm aici studiile realizate de Ekvall (1996), Simonton (1984, 1988, 1994), Smith (1990), Swailes (2000), Oliver (2002), Sternberg și O'Hara (2004), Leavy (2005), Shalley (2008), Mayfield și Mayfield (2010).

În ceea ce privește problema creativității organizaționale și impactul climatului organizațional asupra acesteia, în literatura de specialitate românească am remarcat o insuficiență a studiilor care ne determină să contribuim la dezvoltarea ei prin această cercetare. Printre cercetătorii care contribuie la literatura autohtonă în acest domeniu, regăsim cercetările lui Mihuț (1989), Roșca (1981), Toma și Dimitriu (2008), Câmpeanu-Sonea et al. (2010, 2011), precum și cele realizate de Roco (2007) și Popescu (2007) care corelează domeniul creativității cu psihologia. La nivel național, abordarea creativității organizaționale a mai fost regăsită și în cărțile de management organizațional utilizate în universități, cărți amintite mai sus, însă modalitatea de expunere este una mai generală și mai redusă ca volum de informații.

Tema lucrării de față propune abordarea relației existente între procesul de leadership și creativitate în contextul organizațional pentru atingerea performanței organizaționale. Mai specific, vizăm favorizarea formării climatului organizațional creativ prin aplicarea unui stil de leadership adecvat. În literatura de specialitate această relație este regăsită în leadershipul organizațional creativ. Chiar dacă este o formă mai nouă a leadershipului organizațional, preocuparea pentru cercetarea ei se remarcă prin aportul adus de diferiți cercetători, precum Mumford et al., (2002), Sternberg et al., (2003), Reiter-Palmon și Illies (2004), Sawyer (2006), Martin (2007), Puccio, Murdock și Mance (2007), Tierney (2008), Harris (2009), IBM (2010), Robinson (2011) etc.

La momentul de față, literatura de specialitate autohtonă aduce mai puțin într-o discuție specifică abordarea acestei relații. Predominat se regăsesc cercetări asupra stilurilor de conducere și inteligența emoțională cum este cea a lui Fodor (2009), cercetări care aduc în discuție legătura dintre leadership și schimbare organizațională cum este cea a lui Rotariu

(2007), Năstase (2009), Mândruleanu, (2010), Câmpeanu-Sonea et al. (2011). Prin urmare, considerăm necesară demararea unei cercetări științifice aprofundate prin care să încercăm trasarea unor direcții cu caracter teoretic și aplicabilitate în practică.

Susținem că o inventariere actuală a teoriilor, tehnicilor și instrumentelor expuse printr-o cercetare științifică, pot fi de un real folos atât dezvoltării cunoașterii în domeniul științific românesc, cât și în conducerea și administrarea organizațiilor care își desfășoară activitatea în mediul de afaceri actual. Acest lucru este dat mai ales datorită faptului că organizațiile românești se află într-o concurență dură în cadrul contextului economic global, iar cunoașterea scenei internaționale în complexitatea acesteia este imperativă.

Definirea obiectivelor cercetării

Dorim să specificăm că prin prezenta lucrare vom încerca să clarificăm o serie de aspecte care sunt reale provocări atât la nivel teoretic, cât și în practică. Dată fiind complexitatea și amplitudinea temei de cercetare, vom urmări îndeaproape logica metodologiei cercetării, condiționată fiind la acest moment etapa de stabilire a obiectivelor cercetării.

Obiectivul principal al acestei cercetări științifice este de a determina influența diverselor stiluri de leadership practicate în organizații în vederea formării unui climat creativ, cât și de a diagnostica starea creativității climatului organizațional românesc.

În acest sens vom realiza atât o cercetare teoretică asupra stilurilor de leadership organizațional, cât și o cercetare empirică cantitativă bazată pe tehnica chestionarului asupra unui eșantion de organizații din regiunea nord-vest a României. Chestionarul ales pentru a fi utilizat este un instrument elaborat de Teresa M. Amabile¹, consacrat în literatura de specialitate sub denumirea de KEYS, chestionar validat științific. Acest instrument a fost proiectat cu scopul de a oferi o imagine clară a climatului organizațional pentru creativitate și inovare (Amabile, 2009).

Derivate din obiectivul principal, în cadrul acestei cercetări vom urmări și o serie de *obiective secundare*. Deoarece considerăm că realizarea acestei cercetări reprezintă atât o necesitate cât și un beneficiu atât pentru sfera academică, cât și pentru cea a practicii, ne permitem să împărțim seria obiectivelor secundare în două categorii după cum urmează:

¹Teresa M. Amabile, PhD – Harvard Business School, USA;

A. Obiective teoretice

1. Realizarea unei delimitări conceptuale și teoretice între conceptul management organizațional și leadership organizațional. Vom încerca să stabilim rolul fiecărui proces în cadrul organizațiilor, corelațiile existente între cele două, precum și nivelul utilității fiecăruia în vederea atingerii performanței;
2. Abordarea creativității în organizații ca și factor influențator asupra procesului de leadership organizațional prin identificarea elementelor componente ale acesteia, influențele, implicațiile și beneficiile acesteia asupra mediului de afaceri și determinate de complexitatea contextului economic actual;
3. Identificarea stilurilor de leadership organizațional care se modelează situației organizaționale determinată de complexitatea contextului economic. Pentru atingerea acestui obiectiv vom realiza o filtrare a teoriilor de leadership existente în literatura de specialitate, utilizând o instrumentare teoretică;
4. Stabilirea unor legături între stilurile de leadership și creativitate, necesare pentru atingerea performanței organizaționale ca și rezultat al leadershipului, și schimbarea organizațională ca performanță organizațională.

B. Obiective practice

1. Evaluarea nivelului creativității existent în organizațiile românești prin cercetarea empirică a dimensiunilor ce conturează un climat creativ;
2. Compararea legăturilor care se formează între dimensiunile unui climat favorabil creativității și mărimea organizațiilor, funcțiile și nivelul managerial pe care se află conducătorul, genul și experiența profesională a acestuia. Pentru realizarea acestui obiectiv ne vom folosi de analiza statistică descriptivă în studiul variabilelor cantitative incluse în studiul empiric;
3. Stabilirea corelațiilor care se formează între variabilele studiului, numite de KEYS și dimensiunile ce determină un climat creativ în organizații, încercând să determinăm modul în care unele variabile le influențează pe altele și

eventual să sugerăm posibile relații cauzale între acestea. Pentru realizarea acestui obiectiv ne vom folosi de analiza statistică inferențială;

4. Realizarea unei comparații între valorile dimensiunilor KEYS obținute în eșantionul american de validare a chestionarului cu valorile dimensiunilor chestionarului KEYS înregistrate pe eșantionul organizațiilor utilizat în cercetarea noastră.

Așa cum am menționat, considerăm că rezultatele cercetării vor contribui semnificativ la completarea tabloului existent în literatura de specialitate referitoare la relația existentă între leadership organizațional, creativitate și performanța în organizații. Pe lângă acest aspect, considerăm că cercetarea empirică inclusă în lucrare, va aduce un plus de valoare temei studiate la nivel național, datorită faptului că aceasta pare a fi prima tentativă de aplicare în practică a instrumentului KEYS. Identificarea punctelor tari și a punctelor slabe din climatele organizaționale românești, pot contribui și se pot constitui ca informații vitale pentru managerii români ce au ca scop îmbunătățirea comportamentelor adoptate în conducerea organizațiilor. Aceasta va duce la atingerea performanței și realizarea unei competitivități constructive în domeniul de activitate.

Conștienți fiind de la bun început că tema lucrării are o abordare pluridisciplinară, cu o notă dominant economic-organizațională, evidențiem imposibilitatea ca lucrarea să fie pe deplin comprehensivă. Într-una din lucrările sale Gallie (1955) afirma: „leadershipul pare a fi, la fel ca și puterea, în esență un concept foarte contestat.” Dar în lucrarea sa, Robinson (2011) evidențiază următoarele: „rolul unui lider creativ nu este de a avea el toate ideile, ci de a crea o cultură în care toți indivizii pot avea idei și simt ca au fost valorificați. Deci, este mai mult vorba despre crearea climatelor. Cred că presupune o schimbare pentru o mulțime de oameni.”

Un interes deosebit în acest cadru îl va avea rezistența sau deschiderea spre schimbare a organizațiilor românești. Pentru aceasta suntem nevoiți să integrăm elemente conexe din diverse sfere societale: politică, psihologie, sociologie, istorie etc., cercetarea primind în felul acesta un caracter pluridisciplinar. Considerăm că este imposibil astăzi să avem o abordare unidisciplinară, cel puțin în disciplinele ce au în comun factorul uman, fiindcă o astfel de abordare sărăcește cunoașterea și conduce la perspectivă deficitară asupra realității. În felul

acesta, imaginea de ansamblu asupra leadershipului în organizații, va putea fi ușor corelată cu toate celelalte elemente componente ce o formează și sfere ce o influențează.

Suntem convinși că cercetarea de față va putea fi ulterior dezvoltată, mai ales datorită importanței implicațiilor și relațiilor stabilite între conceptele studiate, dar și evoluției rapide a gândirii și perspectivelor asupra domeniului studiat. Pluridisciplinaritatea abordării obligă la întregirea tabloului surprins prin cercetare cu perspective din alte domenii. Pentru realizarea acestui deziderat se impune o conlucrare strategică între diverși specialiști a disciplinelor conexe, fapt ce cu siguranță va conduce la rezultate complexe absolut necesare îmbunătățirii performanței organizaționale românești.

PARTEA I – STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Teza de doctorat este structurată pe cinci capitole distincte, din care primele patru capitole sunt de natură conceptual-teoretică, alcătuind partea de studiu al literaturii de specialitate, iar cel de-al cincilea capitol urmărește aplicabilitatea teoriei expuse prin prezentarea unei cercetări empirice. Acestea sunt urmate de concluzii unde vor fi expuse rezultatele conclusive și contribuțiile personale privitoare la cercetarea de față.

În cadrul primului capitol, am realizat o încadrare conceptuală a temei de cercetare prin realizarea unui studiu asupra evoluției gândirii privind tematica studiată. Pentru aceasta am încercat să realizăm o delimitare conceptuală între conceptele de management organizațional și leadership organizațional. **Capitolul al doilea** aduce în discuție conceptul de creativitate organizațională ca factor influențator asupra leadershipului organizațional. **Cel de-al treilea capitol** include o expunere și o analiză asupra teoriilor leadershipului organizațional existente în literatura de specialitate, cu scopul de a înțelege și identifica stilurile de leadership care pot contribui la formarea unui climat favorabil în organizație pentru atingerea performanței și realizarea schimbării organizaționale. **În cel de-al patrulea capitol**, se explică relațiile care se stabilesc între diversele tipuri de leadership, creativitate, climatul organizațional și performanța organizațională.

PARTEA II – METODOLOGIA CERCETĂRII

Capitolul cinci alcătuiește partea a doua a lucrării de față, în cadrul căruia este expusă o cercetare empirică asupra stării actuale a climatului organizațional existent în contextul românesc, încercând să identificăm nivelul creativității determinat de influența managerilor organizaționali prin manifestarea rolului acestora de lideri organizaționali. Cercetarea urmărește o evaluare a dimensiunilor climatului organizațional specificate în literatura de specialitate, folosindu-se în acest scop chestionarul validat științific KEYS care reprezintă un instrument elaborat de Teresa M. Amabile, PhD – Harvard Business School, USA. Acest instrument a fost proiectat cu scopul de a oferi o imagine clară a climatului organizațional pentru creativitate și inovare (Amabile, 2009).

1. Stabilirea ipotezelor și a modelului de cercetare

Focalizându-ne atenția asupra favorizării formării climatului creativ în organizații, ne-am propus să testăm următoarele ipoteze:

- **H₁**: *În contextul economic actual, nivelul creativității în climatul organizațional este mai ridicat în organizațiile mici decât în organizațiile mari.*
- **H₂**: *Persoanele cu mai multă experiență profesională au o percepție mai puțin favorabilă, rutinieră despre creativitate și inovare în organizațiile în care lucrează.*
- **H₃**: *În organizațiile românești, liderii de gen masculin predomină în funcțiile de conducere, respectiv pe nivelurile ierarhice de vârf (top-management).*
- **H₄**: *Creșterea nivelului de creativitate și productivitate în muncă este interdependentă de o legătură direct proporțională între susținerea din partea managerului, din partea colegilor de pe nivelurile manageriale și din partea întregii organizații.*
- **H₅**: *Formarea climatului creativ este favorizată de legătura puternică existentă între susținerea din partea managerului și lipsa piedicilor în organizație.*
- **H₆**: *Liderii de pe nivelul ierarhic de mijloc (middle management) au o influență mai ridicată și mai favorabilă în formarea unui climat creativ față de cei aflați pe un nivel ierarhic superior*

Pornind de la aceste ipoteze, am utilizat în studiul nostru modelul de cercetare propus de Amabile et. al (1996), model care vizează analizarea și determinarea nivelului de creativitate organizațională prezentat în figura nr. 1:

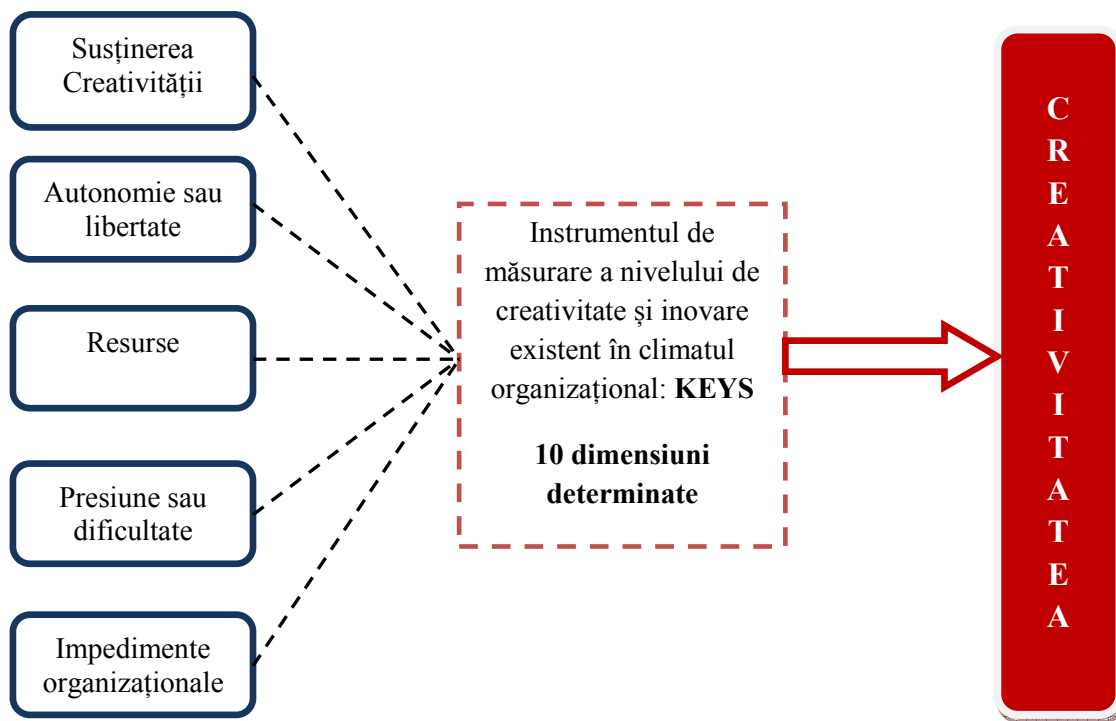


Figura nr.1 – Modelul de cercetare

Sursa: (Amabile et. al, 1996: 1159)

Pentru măsurarea celor cinci categorii de factori se indică utilizarea instrumentului de măsurare KEYS, evaluarea nivelului de creativitate bazându-se pe 10 dimensiuni determinate după cum urmează:

1. Libertatea de acțiune - 4 itemi
2. Caracterul interesant al muncii - 5 itemi
3. Susținerea din partea managerului - 11 itemi
4. Susținerea din partea colegilor de pe nivelurile manageriale - 8 itemi
5. Susținerea din partea întregii organizații - 15 itemi
6. Lipsa piedicilor în organizație - 12 itemi
7. Disponibilitatea resurselor - 6 itemi
8. Sarcini realiste la locul de muncă - 5 itemi
9. Productivitatea - 6 itemi
10. Creativitatea - 6 itemi

Pentru a determina nivelul creativității predominant climatului existent în organizațiile românești, respondenții au fost rugați să aprecieze răspunsurile la întrebările adresate prin chestionar, folosindu-se de o scală tip Likert.

2. Subiecții și metode utilizate în cercetarea empirică

Am decis ca să evaluăm starea climatului organizațional românesc cu scopul de a identifica elementele care ridică deficiențe, dar și care favorizează formarea unui climat creativ, utilizând informațiile obținute din perspectiva managerilor sau a persoanelor aflate pe unul dintre nivelurile ierarhice manageriale, respectiv să fie într-o funcție de conducere, să aibă oameni în subordine și să participe activ la actul decizional în organizație.

Pe lângă aceste caracteristici, persoanele pe care dorim să le includem în cercetare sunt cele care își desfășoară activitatea în cadrul organizațiilor, respectiv persoanelor juridice active în regiunea de nord-vest a României (așa cum este menționat și în Raportul de Activitate elaborat Oficiul Național al Registrului Comerțului, 2010: 35).

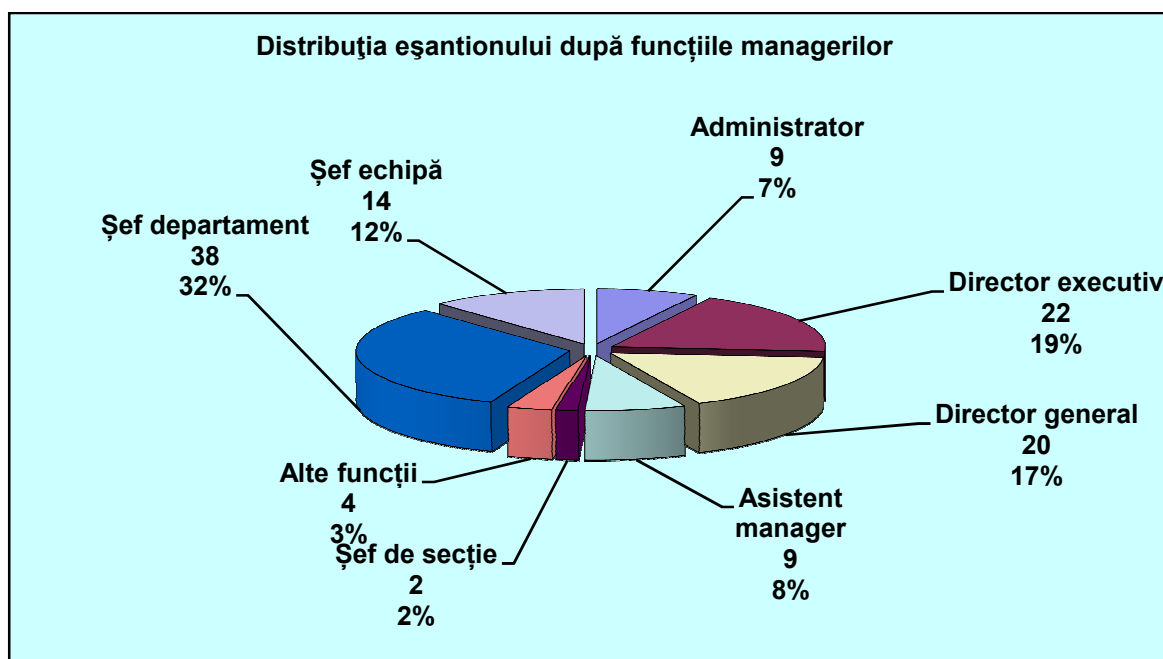
Dată fiind natura populației statistice investigate precum și lipsa unor baze de date valide, complete și oficiale care să cuprindă în mod structurat și exact componența populației statistice, abordarea și realizarea acestei cercetări bifează cadrul de referință al unui *studiu empiric de tip non-probabilistic* (Șerban, 2004). Tehnica de eșantionare adoptată de noi este eșantionarea în *bulgăre de zăpadă* (Pop, 2004: 91).

Am urmărit atingerea unui eșantion de 200 de persoane împărțindu-le proporțional în fiecare capitală de județ ce face parte din regiunea cercetată, adică câte 33 de manageri din fiecare localitate. Pentru aceasta ne-am stabilit câte trei manageri în fiecare localitate pe care să îi contactăm direct, iar mai apoi plecând de la informațiile și recomandările acestora să includem și alți manageri în cercetare.

Metoda de cercetare aleasă a fost *ancheta pe bază de chestionar*, întrucât am urmărit chestionarea unui număr cât mai mare de manageri.

În urma distribuirii chestionarelor, am obținut ca și răspuns un număr 123 de chestionare valide, ceea ce reprezintă o rată de răspuns de 61,5%. Astfel că cercetarea noastră se bazează pe investigarea unui eșantion ce cuprinde 123 de persoane aflate în funcții de conducere. Structura eșantionului utilizat de noi în această cercetare empirică poate fi vizualizată în

graficul nr. 1., unde sunt prezentați participanții la studiu după funcțiile pe care aceștia le ocupă în cadrul organizațiilor investigate.



Grafic nr. 1: Diagrama de structură a participanților la studiu după funcțiile acestora

În consecință, datele brute obținute în urma aplicării chestionarului pe acest eșantion au fost prelucrate succesiv cu ajutorul pachetelor statistice Office Excel 2007 și SPSS 17.0.

3. Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor obținute

Dacă avem în vedere prima ipoteză (H_1), se constată că organizațiile mici și mijlocii se dovedesc mai flexibile, mai creative, și respectiv mai inovative decât organizațiile de dimensiuni mari. Prin urmare, ipoteza H_1 se dovedește a fi validă. Cercetarea noastră a evidențiat faptul că la șapte din cele zece dimensiuni ale climatului creativ măsurate de chestionarul KEYS, organizațiile mici și mijlocii au înregistrat scoruri medii mai ridicate decât organizațiile mari.

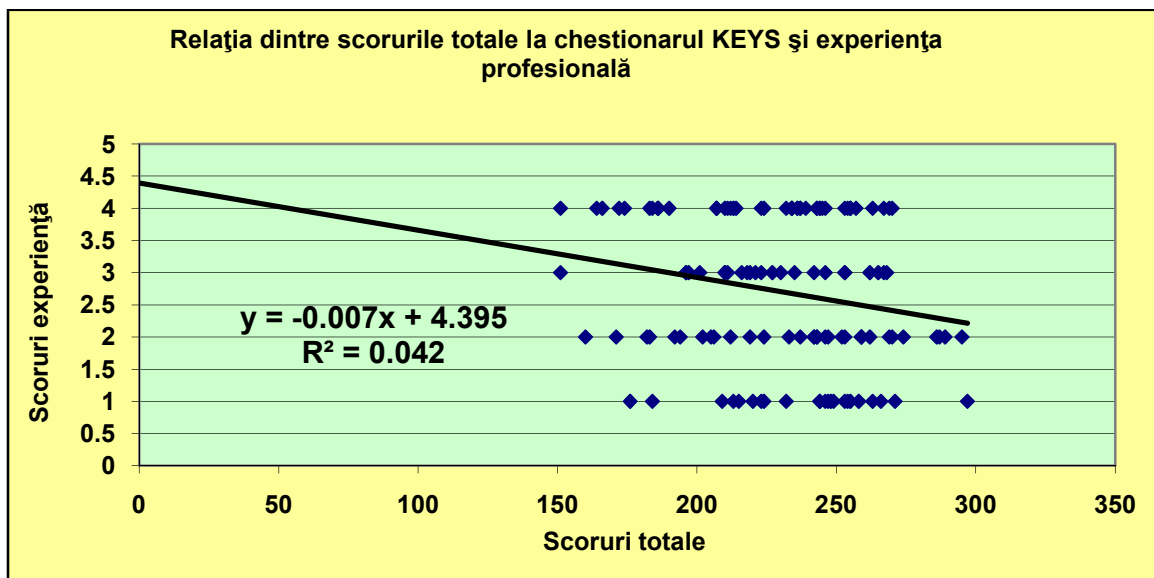
Organizațiile mici - valorile scorurilor medii:

- ✓ Libertatea de acțiune (*Microîntreprindere* – 12.43)
- ✓ Susținerea din partea managerului (*Microîntreprindere* – 37.66)
- ✓ Susținerea din partea organizației (*Microîntreprindere* – 50.33)

- ✓ Disponibilitatea resurselor (*Firma mică – 20.16*)
- ✓ Sarcinile realiste la locul de muncă (*Microîntreprindere – 13.76*)
- ✓ Creativitatea (*Microîntreprindere – 18.5*)
- ✓ Productivitatea (*Firmă mică – 20.3*)

Aceasta arată că în organizațiile mari formarea și stabilirea unui climat creativ se realizează mai greu. În același timp, nașterea unor idei noi și aplicarea acestora obligă organizațiile să intre într-un proces de schimbare. Realizarea acestuia va fi îngreunată în organizațiile mari datorită faptului că procesul de schimbare necesită un climat organizațional flexibil, ușor adaptabil și deschis ideilor noi.

În ceea ce privește a doua ipoteză (**H₂**), așa cum arată datele statisticii inferențiale, experiența profesională mai îndelungată prezentă cu deosebire la managerii din organizațiile mari, se corelează invers proporțional cu unii parametri ai creativității evaluați cu ajutorul chestionarul KEYS. În același timp, în graficul nr. 2 se poate observa corelația invers proporțională care se stabilește între experiența profesională și scorurile totale ale chestionarului KEYS

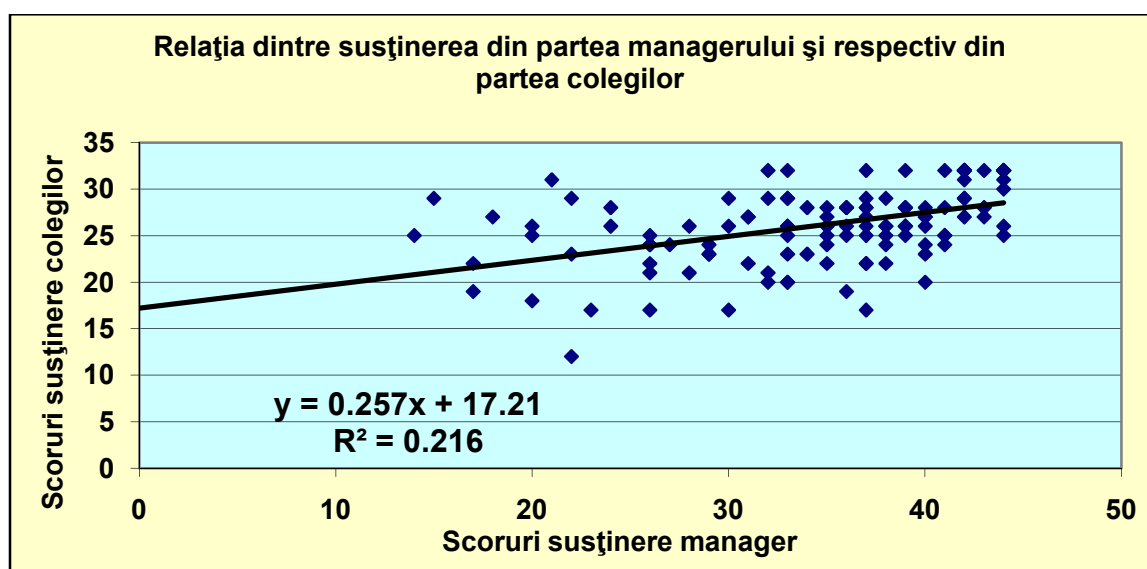


Grafic nr. 2: Diagrama de dispersie a relațiilor de asociere statistică negativă dintre scorurile totale a chestionarului KEYS și experiența profesională. ($r = -0,18$, $p = 0,04$)

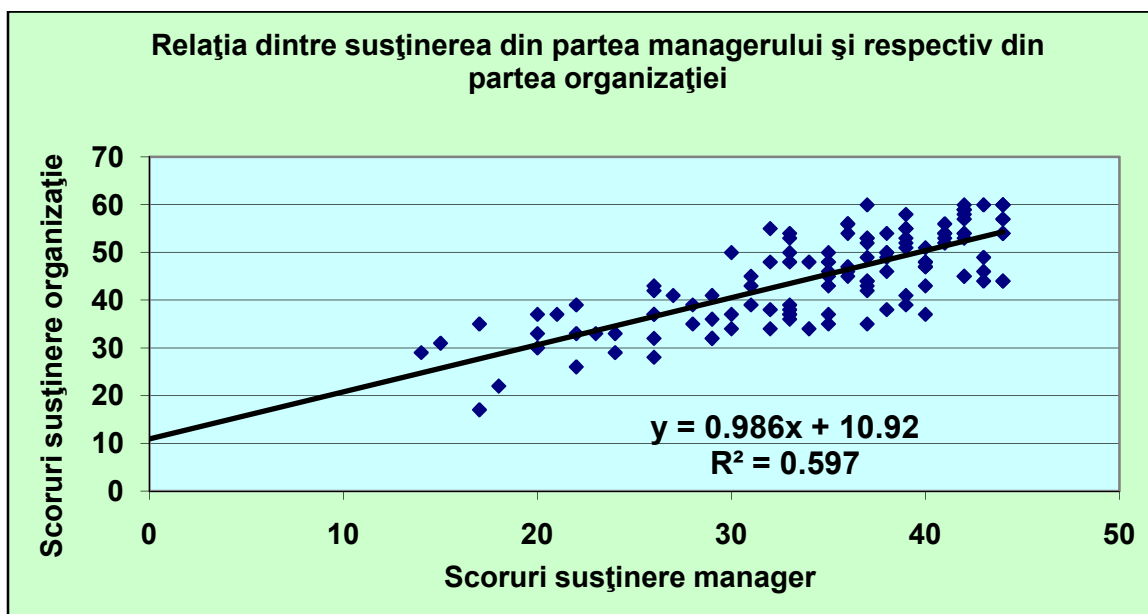
Prin urmare, liderii ce au o experiență profesională ridicată și aflați în funcții de conducere nu vor susține întreaga organizație în favorizarea climatului creativ, fapt ce **confirmă cea de-a doua ipoteză** a cercetării. Tindem să credem că acest aspect se datorează sentimentului de precauție manifestat de aceștia față de ideile noi și față de nivelul riscurilor necesar a fi asumat în momentul implementării acestor idei.

Pentru a putea testa validitatea ipotezei cu numărul trei a cercetării (**H₃**), ne-am folosit de testul χ^2 . În urma realizării acestui test, am observat că în organizațiile incluse în cercetare, pe nivelul managerial inferior predomină liderii de gen feminin înregistrând un procent de 64% diferențiindu-se vizibil față de liderii de gen masculin ce au obținut un procent de 36% pe acest nivel managerial. Realizând această comparație și pe celelalte nivele manageriale (*middle-management* și *top-management*) se observă o predominanță foarte ridicată (70,83%) a liderilor de gen masculin aflați în funcții de conducere pe nivelul managerial de vârf. Prin urmare **se validează și cea de-a treia ipoteză** a cercetării.

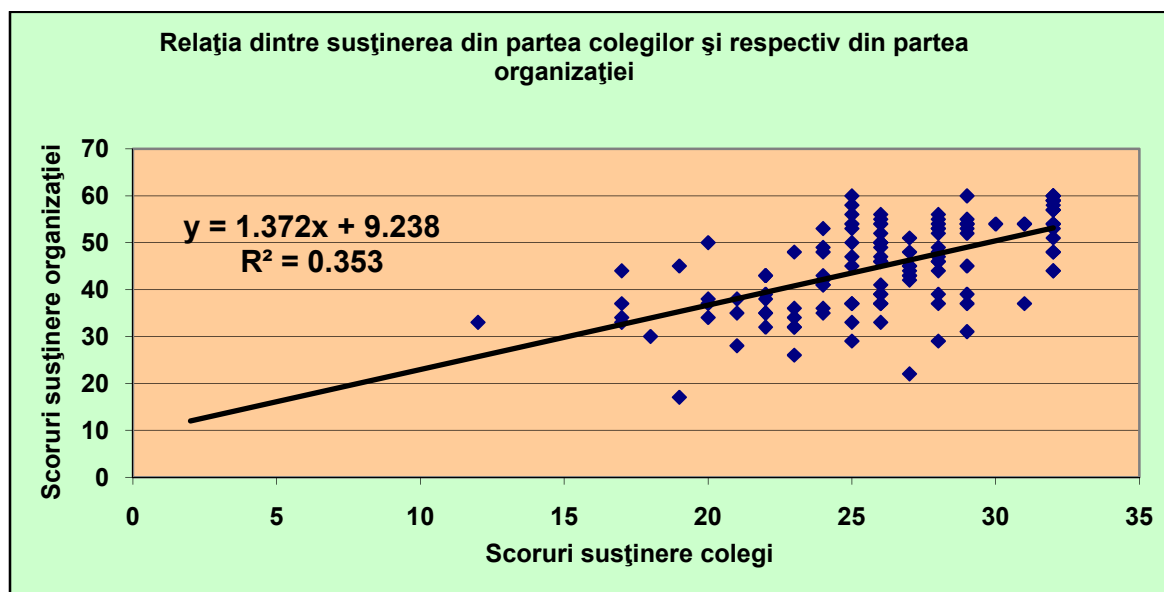
Cea de-a patra ipoteză stabilită în cercetarea noastră (**H₄**) **a fost confirmată** prin existența corelațiilor puternic semnificative din punct de vedere statistic și a relațiilor direct proporționale stabilite între cele trei dimensiuni menționate în ipoteză, respectiv: între susținerea din partea managerului, susținerea din partea colegilor de pe nivelurile manageriale și din partea întregii organizații. Expunem aceste corelații în graficele de mai jos:



Grafic nr. 3: Diagrama de dispersie a relațiilor de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la dimensiunea susținerii din partea managerului și respectiv dimensiunea susținerii din partea colegilor a chestionarului KEYS. ($r = 0,46$, $p = 0,0000002$).



Grafic nr. 4: Diagrama de dispersie a relațiilor de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la dimensiunea susținerii din partea managerului și respectiv dimensiunea susținerii din partea organizației a chestionarului KEYS. ($r=0,77$, $p=0,0000002$)



Grafic nr. 5: Diagrama de dispersie a relațiilor de asociere statistică pozitivă dintre scorurile individuale la dimensiunea susținerii din partea colegilor și respectiv dimensiunea susținerii din partea organizației a chestionarului KEYS. ($r = 0,59$, $p = 0,0000002$)

Dorim să menționăm faptul că cele 3 dimensiuni se corelează puternic cu dimensiunile creativitate și productivitate, și implicit cu scorurile totale ale chestionarului, aspect ce permite validarea totală a ipotezei a patra.

Pentru testarea celei de a cincea ipoteze (H_5), am realizat un clasament descendent al coeficientului de corelație lineară Pearson „ r ”, și valorile lui „ p ”, obținute la dimensiunea susținerii din partea managerului și celelalte variabile cu care aceasta se corelează din punct de vedere statistic. Valorile lui r și p obținute de relațiile de asociere dintre susținerea din partea managerului și celelalte variabile sunt redate în tabelul de mai jos.

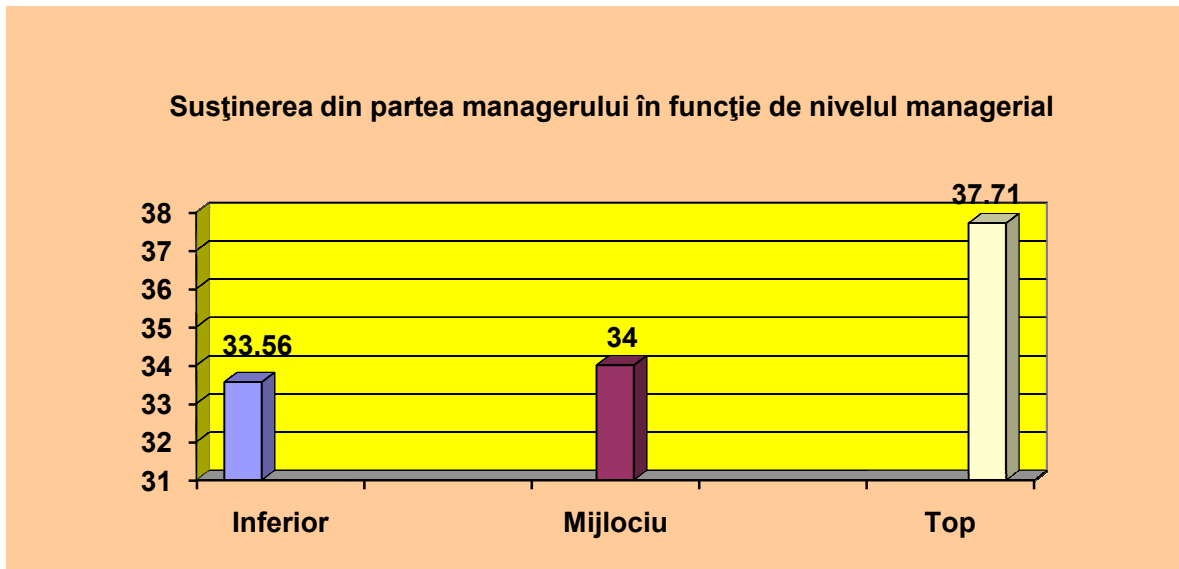
Tabel nr.1: Valorile r și p ale corelațiilor dintre susținerea din partea managerului și celelalte variabile

Nr.crt	Corelația dintre variabile	Valoarea r	Valoarea p
1	Susținerea din partea managerului și susținerea din partea întregii organizații	0,77	0,0000001
2	Susținerea din partea managerului și disponibilitatea resurselor	0,62	0,0000001
3	Caracterul interesant al muncii și susținerea din partea managerului	0,52	0,0000002
4	Susținerea din partea managerului și productivitate	0,51	0,0000002
5	Susținerea din partea managerului și susținerea din partea colegilor	0,46	0,0000002
6	Susținerea din partea managerului și sarcinile realiste la locul de muncă	0,45	0,0000002
7	Susținerea din partea managerului și creativitate	0,30	0,00067
8	Libertatea de acțiune și susținerea din partea managerului	0,26	0,0029
9	Susținerea din partea managerului și lipsa piedicilor în organizații	0,23	0,008

Se poate observa cu ușurință că formarea unui climat creativ în organizații este mai întâi favorizată de o corelație direct proporțională între susținerea din partea managerului și susținerea din partea întregii organizații, urmată de alte șapte corelații mai puternice, și mai apoi de o corelație direct proporțională între susținerea din partea managerului și lipsa piedicilor în organizații. Prin urmare se observă că cea **de-a cincea ipoteză (H_5) este parțial validă.**

Ultima ipoteză stabilită (H_6) **nu se confirmă** în cazul nostru. Am realizat o analiză de comparație între cele zece dimensiuni care determină un climat creativ în organizații și cele

trei niveluri manageriale (inferior, de mijloc și de top). Valorile cele mai mari pe care le-au înregistrat aceste dimensiuni în funcție de nivelul managerial provin de la nivelul de top, așa cum se poate observa în graficul nr. 6



Grafic nr. 6: Diagrama de comparație a scorurilor obținute la scala susținerea din partea managerului în funcție de nivelul managerial ($p = 0,07$)

Acest aspect semnifică faptul că liderii de pe nivelul managerial de top susțin sau favorizează mai mult formarea climatului creativ în organizații față de cei aflați pe nivelul ierarhic de mijloc și inferior. În același timp, s-a dovedit faptul că acești lideri au un interes mult mai ridicat în susținerea întregii organizații și o disponibilitate a resurselor mult mai mare, dimensiuni ce se dovedesc a fi foarte importante în determinarea creativității climatelor organizaționale.

În context comparativ internațional datele cercetării noastre empirice atestă faptul că nu este cazul să ne simțim inferiori în raport cu una dintre cele mai mari puteri tehnologice a lumii, care este și foarte dezvoltată din punct de vedere organizațional - SUA- unde s-a realizat validarea chestionarului KEYS.

Eșantionul luat în considerare cuprinde un număr de subiecți ($N = 141$) de care se apropie și cel utilizat de noi. Datele comparative sunt expuse în tabelul nr. 2 prezentându-se mediile itemilor care favorizează formarea climatului organizațional creativ pe eșantionul american cu valorile cele mai ridicate, medii și cele mai reduse.

Tabel nr. 2: Date comparative între eșantionul american de validare a chestionarului KEYS (N = 141) și eșantionul românesc (N= 123)

<i>Variabila</i>	Media pe item eșantion românesc	Media pe item eșantion american - creativitate ridicată (Amabile, 1996)	Media pe item eșantion american - creativitate redusă (Amabile, 1996)	Valori medii la eșantionul american
Libertatea de acțiune	2,94	3,10	2,51	2,81
Caracterul interesant al muncii	3,30	3,30	2,66	2,98
Susținerea din partea managerului	3,15	3,10	2,63	2,87
Susținerea din partea colegilor	3,27	3,34	2,75	3,05
Susținerea din partea organizației	3,01	2,99	2,38	2,69
Lipsa piedicilor în organizație	2,44	1,91	2,46	2,19
Disponibilitatea resurselor	2,94	2,96	2,65	2,81
Sarcini realiste la locul de muncă	2,57	2,40	2,55	2,48
Creativitatea	2,84	3,09	2,32	2,71
Productivitatea	3,18	3,22	2,58	2,90

Observăm în cuprinsul tabelului nr. 2 că eșantionul american cu persoane angajate în proiecte de creativitate ridicată întrece subiecții din eșantionul românesc doar la scalele libertății de acțiune, susținerea din partea colegilor de pe nivelurile manageriale, creativitate și productivitate. În schimb, eșantionul românesc este în avantaj față de eșantionul subiecților americani ce lucrează la proiecte cu nivel redus de creativitate, cu o mică excepție în cazul scalei privitoare la impedimentele prezente în climatul organizației pentru creativitate.

Certitudinea și valoarea rezultatelor obținute cu ajutorul cercetării empirice, este dată și de excelentele calități de psihometrie ale chestionarului KEYS. Global și pe dimensiunile

individuale, indicii de fidelitate internă Cronbach α au înregistrat valori bune, așa cum se poate remarca în cuprinsul tabelului nr. 3

Tabel nr. 3: Coeficienții de fidelitate internă Cronbach α ai chestionarului KEYS folosit în cercetarea empirică

Nr.crt	Dimensiunea KEYS	Cronbach α	Nr. Itemi
1	Libertatea de acțiune	0.45	4
2	Caracterul interesant al muncii	0.73	5
3	Suținerea din partea managerului	0.93	11
4	Suținerea din partea colegilor	0.89	8
5	Suținerea din partea organizației	0.94	15
6	Lipsa piedicilor în organizație	0.79	12
7	Disponibilitatea resurselor	0.88	6
8	Sarcini realiste la locul de muncă	0.59	5
9	Creativitatea	0.89	6
10	Productivitatea	0.91	6
	Total Chestionar	0.96	78

Întrucât coeficientul de fidelitate internă Cronbach α evaluează precizia măsurării variabilelor componente ale chestionarului KEYS, susținem că acest chestionar are o precizie bună a măsurării, iar rezultatele prezente nu pot fi considerate doar impresii subiective și superficiale ale participanților la studiu.

Am remarcat punctele forte ale organizațiilor investigate, acestea referindu-se la caracterul interesant al muncii, atmosfera de susținere provenită în mare măsură din partea colegilor și într-o măsură relativ mică din partea managerului și a întregii organizații. În consecință se remarcă o implicare scăzută a managerului prin manifestarea rolului de lider în favorizarea formării unor climate prielnice creativității. Faptul că este recunoscută atracția spre muncă datorită caracterului interesant al acesteia, precum și legătura strânsă dintre colegi, considerăm acestea ca fiind beneficii organizaționale care nu sunt exploatate la maxim.

Bineînțeles că am remarcat și punctele vulnerabile existente în organizațiile participante la studiul întreprins de noi. Problemele indicate de persoanele aflate în funcțiile de conducere

ale organizațiilor incluse în eșantionul cercetării sunt cu privire la nivelul ridicat, chiar acut al piedicilor existente în organizații, precum și o lipsă a sarcinilor realiste la locul de muncă. Aceste rezultate confirmă faptul că în aceste organizații există numeroase insuficiențe în asigurarea unui climat favorabil creativității. Acest fapt se datorează impunerii de sarcini nerealiste persoanelor care activează, acestea devenind suprasolicitate în muncă, dar și menținerii impedimentelor organizaționale. În consecință putem afirma că piedicile în formarea unui climat creativ nu reprezintă o lipsă pentru organizațiile românești cuprinse în cercetarea noastră. Totuși, la nivelul organizațiilor incluse în cercetarea noastră și în comparație cu eșantionul american, creativitatea și productivitatea în muncă înregistrează un nivel *mediu spre superior*.

Considerăm că diagnosticarea stării climatelor organizaționale românești și identificarea problemelor existente cu scopul de a fi rezolvate, nu fac altceva decât să ne determine în găsirea soluțiilor adecvate pentru a putea urca spre nivelul superior în materie de creativitate organizațională.

CONCLUZII

Pe parcursul cercetării noastre științifice, atenția noastră s-a focalizat spre realizarea obiectivului principal stabilit în faza de configurare a proiectului de cercetare, precum și a celor secundare, fie ele de ordin teoretic sau aplicativ. Menționăm că au existat numeroase momente de-a lungul demersului științific care au problematizat obiectivele cercetării. Mihaela Roco (2007: 11) afirma: „*Natura umană prin originea ei este creatoare*”. Acest fapt implică o aprofundare a unui domeniu complex, supus schimbării și evoluției, ce denotă o gamă infinită de implicații. Datorită nivelului ridicat de abstractivitate a sferei studiate, am recurs la operaționalizarea factorilor tocmai pentru a putea evalua cu acuratețe relațiile stabilite între diversele elemente conceptuale implicate.

Obiectivul principal al acestei lucrări a vizat expunerea influențelor și implicațiilor pe care le generează creativitatea în organizații și legătura care se formează între aceasta și leadershipul organizațional. Așa cum literatura a expus de foarte multe ori ideea conform căreia performanța indivizilor sau excelența în organizații se înțelege doar atunci când ajungem să înțelegem modul în care aceștia inventează, explorează și creează lucruri sau metode noi (Amabile & Mueller, 2008: 59), am ajuns la concluzia că acceptarea și înțelegerea climatului

organizațional ca și factor decisiv în creșterea nivelului de creativitate, va conduce la atingerea performanței creative, și implicit la atingerea rezultatelor dorite.

Leadershipul creativ este fundamentat pe principiul conectării interumane și interconceptuale, având totodată o gamă largă de elemente inovative. Acest tip de leadership necesită timp, resurse, oportunități și spațiu pentru ca învățarea reciprocă să prindă contur (Harris, 2009: 11). Prin intermediul lui se propune un model de conducere fără manifestarea așa numitului „ego”, focalizându-se și fiind preocupat de generarea noilor posibilități organizaționale date mai degrabă prin provocări decât prin reproducere. Menținerea *statu-quo*-lui nu exprimă o abordare creativă, ceea ce mai repede sau mai târziu va elimina organizațiile ce practică astfel de politici instituționale în competiția contemporană. Rezultatul final al procesului de leadership creativ nu prinde forma unei situații de consens și confort, ci se concretizează într-o situație de dialog și disonanță creativă care impune abandonarea gândirii anterioare și confruntarea cu noi convingeri, abordări și modele de acțiune care aparțin gândirii creative.

CONTRIBUȚII PERSONALE LA CUNOAȘTEREA ȘTIINȚITICĂ

Lucrările științifice și studiile empirice de specialitate ce abordează problemele leadershipului organizațional creativ, respectiv a creativității în organizații, mai ales la nivel național, sunt extrem de puține. Interesul pe care l-am acordat temei de cercetare s-a concretizat atât în lucrări de specialitate (Mureșan et. al., 2010; Câmpeanu-Sonea et. al., 2011, Câmpeanu-Sonea et. al., 2010, Gabor-Supuran et al., 2010, Borza et al. 2010_a; Borza et al., 2010_b), precum și prin referate de cercetare întocmite în vederea susținerii prezentei cercetări. Considerăm că realizarea acestei lucrări contribuie semnificativ la dezvoltarea cunoașterii în domeniu, prin aportul nostru personal structurat pe două direcții principale ale cercetării științifice:

1. La nivelul abordărilor teoretice și conceptuale

- *Definirea și clarificarea unor concepte de bază la nivelul leadershipului organizațional*

Pornind de la afirmațiile făcute de Gosling și Mintzberg (2003), și anume: „*Separarea managementului de leadership este periculoasă. La fel cum managementul fără leadership încurajează un stil de conducere fără inspirație, tot așa leadershipul fără management generează un stil de conducere deconectat*”, am dorit totuși să identificăm sfera de operativitate a fiecăruia dintre concepte, prin inventarierea elementelor definitorii, a caracteristicilor și particularităților fiecărui concept.

Astfel, în opinia noastră, managementul creează mediul pentru performanță prin stabilirea procedurilor și a sistemelor pentru a ușura munca, prevede reglementări concrete în vederea atingerii obiectivelor și asigură alocarea de resurse ținând cont de eficientizarea costurilor. Existența unui management eficient constituie o garanție a ordinii și consecvenței dintr-o organizație, elemente care la rândul lor condiționează dimensiuni-cheie cum ar fi calitatea și profitabilitatea.

Pe de altă parte, leadershipul reprezintă un dat, precum și un proces complex care atinge aspecte de natură organizatorică, socială și personală, din interiorul și exteriorul organizației. Acest proces are în centru abilitatea de a face față schimbărilor organizaționale, procese care devin din ce în ce mai necesare pentru ca organizația să supraviețuiască și facă față competiției în mod eficient în actualul context economic în care se profilează. Considerăm așadar, că raportul dintre schimbare și leadership este unul direct proporțional.

Schimbarea implică adaptabilitate, creativitate, integritate, dinamică și multe alte caracteristici care conturează portretul liderului eficace. Schimbările apărute în societate, piețe, sfere de activitate, tehnologie etc., forțează organizațiile să dezvolte noi strategii și să învețe noi căi de acțiune. De cele mai multe ori, cea mai dificilă sarcină a managerilor în întâmpinarea schimbării constă în mobilizarea oamenilor dintr-o organizație în vederea adaptării la noile condiții de lucru. Aici este locul unde în sfera managementului intervine leadershipul, adică managerul își va juca rolul de lider, precum și aplicarea funcției de conducere (*leading*) specifică managementului organizațional. În opinia noastră, eficiența unui manager este determinată de atingerea eficacității în rolul de lider.

Atenția noastră s-a îndreptat și spre înțelegerea celui de-al doilea termen ce a reprezentat un alt subiect al cercetării noastre, și anume, creativitatea organizațională. Conceptualizarea a fost realizată prin expunerea elementelor definitorii a creativității, a modului cum sunt acestea înțelese la nivel de organizație și din dorința de a observa care dintre acestea au o

influență mai mare asupra nivelului de creativitate în organizație. De asemenea, am încercat să oferim o imagine a teoriilor care determină aplicabilitatea creativității, precum și a legăturilor care se formează între acestea și mediul organizațional. Opiniile multora dintre cercetători pe care le-am inclus în cuprinsul lucrării de față, au invocat climatul organizațional ca fiind o variabilă-cheie de o importanță deosebită care pare să exercite o influență majoră asupra rezultatelor creative în organizație. Considerând astfel că formarea unui climat organizațional creativ și impactul pe care îl are acesta în atingerea unui nivel ridicat al creativității, am adus în discuție și diverse perspective referitoare la acesta, precum și la activitățile creative care se conturează în interiorul lui.

- *Analiza teoriilor leadershipului organizațional integrând factorul creativității organizaționale ca un criteriu de evaluare folosit în instrumentarea teoretică*

Acest lucru a fost realizat în capitolului trei al lucrării unde am expus și analizat teoriile trăsăturilor, de comportament, situaționale și transformaționale, abordate într-o ordine evolutivă în gândirea organizațională. În urma analizării caracteristicilor acestor teorii, am ajuns la concluzia că teoria leadershipului transformațional se potrivește cel mai bine cu factorul creativitatea, factor ce manifestă influență asupra conducerii organizaționale spre performanță. Consolidarea acestei opinii ne-am format-o în principal datorită contribuțiilor valoroase aduse de prestigioși cercetători ai domeniului care surprind conexiuni valide între leadershipul transformațional și creativitate.

Spre exemplu, aportul adus de Burns (1978), precum Bass și Avolio (1990) acestei teorii, a contribuit semnificativ la formarea unei opinii destul de consolidate în convingerea cercetătorilor din acest domeniu, fapt ce ne-a convins deopotrivă și pe noi să ne formăm o opinie personală similară. Astfel că în momentul de față considerăm că liderii transformaționali sunt eficienți atunci când se focalizează pe dezvoltarea potențialului maxim al altora, cu scopul de a-i transforma în mod pozitiv. În această privință ei trebuie să își exprime viziunea pe care o au și să emane încredere spre adepții lor pentru ca aceștia să îi urmeze, fiind influențați nu doar de o recompensă sau retribuție, ci de o dorință de a-i urma și de a se identifica cu ei.

Pe de altă parte, înțelegerea imaginii asupra leadershipului transformațional ne-a fost conturată și prin opinia lui Groholt (1993) care afirmă că leadershipul presupune *a fi*, iar creativitatea presupune *a deveni*. Astfel, am înțeles că pentru a obține performanță

organizațiile necesită *să devină*, adică să stimuleze, dezvolte și să utilizeze creativitatea prin ceea ce *sunt*, atât la nivel colectiv ca organizație, cât și la nivel individual prin conducătorii lor. În ceea ce privește acest aspect, respectiv cel de *a fi*, am ajuns la concluzia că liderii organizațiilor *pot fi* pe viitor ceea ce nu sunt în prezent prin încercarea de a îmbunătăți stilul de leadership aplicat. Această perspectivă oferă speranță și curaj celor care sunt activi în sfera organizațională sau doresc să accedă în poziții de conducere.

- *Prezentarea performanței organizaționale ca rezultat al leadershipului organizațional, precum și o argumentare teoretică asupra schimbării organizaționale ca formă a performanței*

Această contribuție poate fi observată prin conținutul capitolului patru, care s-a conturat plecând de la studierea rațiunii existenței organizațiilor. Astfel, am ajuns să înțelegem că unul dintre obiectivele organizației care indică un nivel ridicat de importanță este reprezentat de obținerea performanței, cu specificația că există o sumedenie de criterii care pot legitima performanța. Totuși, atenția noastră s-a îndreptat spre acele criterii care pot influența obținerea unor rezultate performante din punct de vedere calitativ. Înțelegând leadershipul ca factor generator al performanței organizaționale, am identificat și expus modelul EFQM ca instrument de măsurare a performanței rezultată în urma acestui factor. Pentru atingerea unor astfel de rezultate, considerăm că se impune utilizarea unor strategii unice, inovative și de durată, care folosesc acele resurse și competențe intangibile. Astfel că schimbările organizaționale joacă un rol important în generarea resurselor și competențelor. În consecință, am ajuns să privim performanța organizațională ca fiind un rezultat al stilului de leadership practicat, iar schimbarea organizațională reprezintă o performanță.

- *Sintetizarea caracteristicilor contextului economic actual în urma evaluării diverselor cercetări realizate recent în domeniu*

În cea de a doua secțiune a capitolului patru, am realizat o sinteză asupra contextului economic actual și asupra a ceea ce presupune activarea ca și organizație în interiorul acestuia. O importanță deosebită am acordat-o complexității care caracterizează contextul economic și acelor acțiuni care pot fi întreprinse pentru creșterea performanțelor organizaționale, și implicit a schimbării organizaționale. Ajungând astfel la opinia că mediul de afaceri este marcat de o serie de schimbări care se manifestă la scară globală, acestea fiind considerate substanțiale și extrem de diferite de experiențele trecute.

- *Evaluarea interdependenței existente între leadership, climat organizațional și creativitate*

În ceea ce privește această relație, ne-am focalizat atenția asupra procesului de leadership creativ, considerându-l relevant în cercetarea noastră tocmai pentru că influența lui este cotată cu o importanță mai ridicată decât atribuțiile manageriale, procedurile operaționale sau reglatoare, în adaptabilitatea la schimbările întâlnite în cadrul dinamicii complexe ale contextului economic actual. Pentru acest proces, am realizat o scurtă conceptualizare pentru clarificare, întrucât am considerat că nuanțele și implicațiile pot fi astfel mai bine înțelese în analiza creativității organizaționale. Nu am omis nici prezentarea legăturii care se formează între un climat creativ și procesul de leadership. Practic, legătura se concretizează în necesitatea prezenței procesului de leadership pe toate nivelurile ierarhice existente în organizație având ca și scop influențarea în mod constant a creativității și distribuirea efectului acesteia în așa fel încât să fie resimțită în activitățile organizației.

2. La nivelul cercetării empirice în context organizațional

Seria contribuțiilor personale se concretizează în rezultatele obținute prin cercetarea empirică, cercetare realizată în partea a doua a lucrării, prezentată în capitolul cinci.

- *Utilizarea unui instrument de cercetare validat științific nou în cercetările empirice în contextul organizațional românesc*

Folosindu-ne de un instrument de măsurare a creativității, am realizat o cercetare empirică asupra climatului creativ existent în organizațiile românești. Instrumentul de măsurare pe care l-am folosit în acest scop este cel elaborat la Universitatea Harvard, cunoscut în literatura de specialitate sub denumirea de KEYS, și care după cunoștințele noastre este utilizat pentru prima dată în cercetările academice – empirice asupra contextului organizațional românesc.

- *Evaluarea și evidențierea în contextul organizațional românesc (regiunea nord-vest) a corelațiilor care se stabilesc între dimensiunile ce determină un climat organizațional favorabil creativității*

Prin intermediul instrumentului folosit, am încercat să determinăm nivelul celor zece dimensiuni care trasează climatul organizațional în contextul românesc, compararea diferențelor acestor dimensiuni în funcție de mărimea organizațiilor studiate, nivelul

managerial, precum și în relație cu funcțiile și genul managerilor intervievați. În același timp, am stabilit și evaluat corelațiile pozitive sau negative care se formează între cele zece dimensiuni sau variabile ce determină favorizarea formării climatului creativ, precum și relațiile care se stabilesc între experiența profesională și nivelul de creativitate.

- *Expunerea unei analize comparative între rezultatele obținute la nivelul organizațiilor incluse în cercetare cu etalonul validat științific a instrumentului de măsurare*

Astfel că, în cadrul acestei cercetări empirice, am realizat un studiu comparativ între nivelul valorilor dimensiunilor KEYS identificate în climatul organizațiilor românești cu etalonul validat științific a instrumentului de măsurare KEYS. Scopul acestui studiu comparativ este de a determina diferențele existente față de etalon, încercând astfel să determinăm soluții potrivite și obiective pe fiecare dimensiune măsurată. Considerăm această modalitate ca fiind una optimă în dezvoltarea unui climat creativ în organizațiile românești.

În aceeași ordine de idei, cercetarea empirică prezentată în această lucrare a avut ca și scop general încercarea expunerii a câtorva idei constructive cu intenția de a furniza un tablou care să prezinte anumite soluții care ar putea fi aplicate în interiorul climatului organizațional pentru creșterea creativității și atingerea unor performanțe sperate. În urma rezultatelor obținute prin cercetarea empirică, am ajuns la concluzia că, în mod decisiv, climatul de muncă contribuie la nivelul de creativitate înregistrat în organizații. Managerii de la toate nivelurile care au în vedere stimularea creativității în organizațiile lor o pot face nu doar luând în considerare pe cine angajează, adică abilitățile personale ale indivizilor, ci acordând o atenție sporită climatului organizațional pe care doresc să îl asigure, aceasta pentru afirmarea deplină a indivizilor cu potențial creativ.

LIMITE ȘI PERSPECTIVE VIITOARE DE CERCETARE

Dat fiind faptul că această lucrare reprezintă una dintre puținele cercetări în domeniu care folosește un instrument de măsurare nou pentru cercetarea empirică la nivel național, considerăm că aceasta poate fi îmbunătățită prin intermediul cercetărilor viitoare întreprinse asupra leadershipului organizațional creativ. De asemenea, suntem de părere că evidențierea

limitărilor prezentei cercetări reprezintă o datorie de natură etică. Astfel că în ceea ce urmează vom prezenta **principalele limite** care au influențat rezultatele cercetării.

O limită a cercetării sesizată de noi se referă la erorile datorate răspunsurilor oferite de persoanele intervievate. Diferiți termeni utilizați în formularea întrebărilor nu au fost înțeleși sau apreciați corect de către persoanele incluse în cercetare. În același timp, considerăm că acest lucru se poate datora transparenței sau a reținerii în a răspunde mai ales dacă managerul se afla pe un nivel managerial inferior, neacordarea unui interes corespunzător în completarea chestionarului, dar și gradului scăzut de informare.

Ne-am confruntat de asemenea cu un procent important de non-răspunsuri la chestionarele distribuite, astfel că nu toți cei vizați prin procedura de eșantionare au oferit răspunsuri la chestionarul ce le-a fost trimis. În aceste condiții, am fost nevoiți să apelăm la alte persoane de legătură care ne-au putut recomanda altor manageri pentru completarea chestionarului, fapt ce a determinat creșterea timpului alocat pentru distribuirea și colectarea chestionarelor.

Lipsa unei baze de date a resursei umane completă, încadrată și structurată pe niveluri manageriale, delimitate cel puțin la nivel regional de dezvoltare, a reprezentat o altă limitare în efectuarea cercetării noastre. Datorită acestui aspect, am fost constrânși ca să utilizăm eșantionarea non-probabilistică în stabilirea volumului colectivității ce urmau ca să fie cuprinși în cercetare. Stabilirea eșantionului prin metoda *bulgărelui de zăpadă*, ne-a obligat practic la verificarea periodică a validității datelor pentru a nu obține rezultate distorsionate care depind mult de alegerea subiectivă a persoanelor selectate inițial în cercetare. Acest fapt a condus la îngreunarea finalizării cercetării empirice. Efortul intelectual depus a fost mai mare fiind necesar un control continuu și riguros asupra analizei datelor. De asemenea, efortul financiar și de timp depus pentru stabilirea canalului de referință au fost mai mari.

Prin expunerea acestor limitări, și nu numai, suntem de părere că cercetarea poate fi extinsă și o considerăm a avea un potențial semnificativ de aprofundare științifică pe viitor. Ne argumentăm această poziție făcând câteva sugestii pentru cercetarea științifică viitoare.

Astfel că, în ce privesc **perspectivele viitoare în cercetare** poate fi luată în considerare extinderea cercetării empirice la nivelul unui eșantion cu o răspândire geografică mai largă, referindu-ne aici chiar la nivelul întregii țării. Nu considerăm o îndrăzneală prea mare în a încerca validarea științifică a chestionarului KEYS și pe eșantionul românesc, pentru ca mai

apoi acesta să fie utilizat în organizațiile din țara noastră ca instrument de diagnoză și soluționare în ceea ce privește performanța creativă în organizații.

Pe de altă parte, considerăm benefică o analiză asupra climatelor organizaționale și nivelul lor de creativitate pe domenii de activitate cu scopul de a determina care dintre acestea au nivel de creativitate mai ridicat și ar putea să influențeze leadershipul organizațional practicat în domeniile cu un nivel de creativitate mai scăzut.

O altă direcție de cercetare viitoare pe care am dorit să o expunem și care ar putea să se contureze plecând de la prezenta cercetare ar fi o analiză asupra nivelului educațional referitor la creativitatea organizațională în cadrul programelor educaționale și de formare existente, precum și în cadrul școlilor de specialitate românești. Aceasta va avea ca scop identificarea nivelului de necesitate al gândirii creative pe plan național, corelat cu nevoia pe piața muncii și în mediul de afaceri, a acelor indivizi ce prezintă un grad sporit de creativitate. Cu toate că rădăcinile creativității se regăsesc în domeniul psihologiei, considerăm că este necesar formarea și instruirea viitorilor manageri, conducători sau practicanți în mediul de afaceri românesc cu privire la această sferă a creativității prin aprofundarea ei. La fel cum și cercetarea noastră empirică a indicat faptul că indivizii cu o experiență profesională mai scăzută în muncă sunt mult mai creativi și entuziasmați în fața noului în comparație cu cei mai experimentați în muncă, se impune o instruire în ceea ce privește gestionarea și utilizarea adecvată a acestei creativități.

Conștienți de faptul că lucrarea de doctorat abordează o temă de cercetare destul de nouă, foarte puțin explorată de către cercetătorii români, cu siguranță că rezultatele cercetării pot să contribuie semnificativ la ridicarea gradului de înțelegere academică și aplicabilitate practică. Suntem încrezători că rezultatele obținute în urma efortului nostru științific vor constitui debuturi pentru viitorii cercetători, la fel cum și această lucrare este un început într-un domeniu destul de neexplorat în sfera organizațională autohtonă.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Cărți

1. Adair, J., (2002), *Inspiring Leadership*, Thorogood, Londra;
2. Amabile, T. M., (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder;
3. Armstrong M., (2006), *Performance Management – Key Strategies and Practical Guidelines*, 3rd Edition, Kogan Page, Londra;
4. Armstrong, M., (2006), *How to Be An Even Better Manager*, 6th Edition, Kogan Page, Londra, UK; traducerea: (2007), *Cum să fii un manager și mai bun*, traducere: Pavelescu, M.D., Meteor Press, București;
5. Bass, B. M., (1982), *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York;
6. Bass, B., Bass, R., (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 4th Edition, Free Press, New York;
7. Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York;
8. Bass, B.M., Riggio, R.E., (2006), *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey;
9. Beckhard, R., Harris, R.T., (1987), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd Edition, Addison-Wesley, Boston;
10. Bennis, W., (2009), *On Becoming a Leader*, Basic Books, New York;
11. Bennis, W., (2009), *The Essential Bennis*, John Wiley & Sons, San Francisco;
12. Bennis, W., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper-Collins, New York;
13. Bertocci, D. I., (2009), *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers*, University Press of America, Lanham;
14. Blake, R., & McCause, A., (1991), *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, Gulf Publishing, Houston;
15. Blokdiijk, G., (2008), *Change Management 100 Success Secrets*, Emereo Pty, Brisbane, Australia;
16. Boden, M., (2004), *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, 2nd Edition, Routledge, New York;
17. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C., (2008), *Management Strategic – concepte și studii de caz*, Risoprint, Cluj-Napoca;
18. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureșan, A., Supuran, R., (2009), *Antreprenoriat. Managementul Firmelor Mici și Mijlocii – concepte și studii de caz*, Risoprint, Cluj-Napoca;
19. Brown, T., (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins, New York;
20. Brunsson, N., (2009), *Reform as Routine – Organizational Change and Stability in the Modern World*, Oxford University Press, Oxford;
21. Bryman, A., (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, Newbury Park, C.A.;
22. Buckingham, M., Coffman, C., (2004), *Manager contra curentului: ce fac marii manageri altfel decât ceilalți*, Alfa, București;

23. Buiga, A., (2009), *Statistică inferențială. Aplicații în Spss*, Toderco, Cluj Napoca;
24. Burciu, A., Prelipcean, G., Bostan, I., Hapenciuc, V., Chașovschi, C., Roman, C., Popescu, M., Vancea, R., Dimbu, D., Nastase, C., (2008), *Introducere în management*, Economică, București;
25. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceau, A., (2008), *Managementul schimbării organizaționale*, 3rd Edition, Economică, București;
26. Burns, J. M., (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York;
27. Certo, S., (2002), *Managementul modern*, Teora, București;
28. Constantin, T., (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Polirom, București;
29. Csikszentmihalyi, M., (1996), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins, New York;
30. Daniels, A., (2007), *Managementul performanței*, Polirom, București;
31. Dotlich, D., Cairo, P., Rhinesmith, S., (2009), *Leading in Times of Crisis: navigating through complexity, diversity, and uncertainty to save your business*, Jossey-Bass, San Francisco;
32. Drucker, P., (2001), *The Essential Drucker*, HarperCollins, New York;
33. Drucker, P., (2002), *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, New York;
34. Edwards, G., Jepson, D., (2008), *Departmental Affiliation, Leadership and Leadership Development, in Leadership Perspectives: Knowledge into Action*, James, K.T., Collins, J., (ed.), Palgrave Macmillan, Hampshire;
35. Elearn Limited, Pergamon Flexible Learning, (2005), *Management Extra: Change Management*, Elsevier, Oxford;
36. Emery, F.E., Trist, E.L., (1973), *Towards a Social Ecology*, Plenum Press, Londra;
37. Flamholtz, E., Randle, Y., (2008), *Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice*, Cambridge University Press, New York;
38. Fodor, I.D., (2009), *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Lumen, Iași;
39. Florida, R., (2005), *The Flight of the Creative Class*, Harper Business, New York;
40. Forsyth, D.R., (2008), *Group Dynamics in Leadership: The Key Concepts*, Marturano, A., Gosling, J., (ed.), Routledge, Oxfordshire, UK;
41. Friedman, T. L., (2005), *The World is Flat*, Farrar, Straus & Giroux, New York;
42. George, J.M., Gareth, R.J., (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, Pearson Education, New Jersey;
43. Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. Jr., Konopaske, R., (2002), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 11th Edition, McGraw Hill, Boston;
44. Goethals, G., Sorenson, G., Burns, M.J., (2004), *Encyclopedia of Leadership*, Berkshire Reference Work, Sage Publications, Londra;
45. Gopal Kanji, K., (1993), *100 Statistical Tests*, Sage Publications, Londra;
46. Green, M., (2007), *Change Management Masterclass: A Step by Step Guide to Successful Change Management*, Kogan Page, Philadelphia;
47. Grint, K., (2005), *Leadership: Limits and Possibilities*, MacMillan, New York;
48. Hersey, P., Blanchard, K.H., (1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey;
49. Hiriyappa, B., (2009), *Organizational Behavior*, New Age International, New Delhi;
50. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V., (2008), *Managementul firmei*, Risoprint, Cluj Napoca;
51. Johansson, F., (2004), *The Medici Effect*, Harvard Business School Press, Boston;
52. Johns, G., (1996), *Comportament organizațional*, Economică, București;

53. Jones, C.A., Pound, L., (2008), *Leadership and Management in the Early Years*, Open University Press, Berkshire;
54. Jones, G.R., (2004), *Organizational Theory: Design and Change*, 4th Edition, Pearson Education, New Jersey;
55. Kelly, G.A., (1955), *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York;
56. Krasner, L., Ullman, L. P., (1973), *Behavior, Influence and Personality: The Social Matrix of Human Action*, Holt Reinhart & Winston, New York;
57. Land, G., (1973), *Grow or Die: The Unifying Principles of Transformation*, Dell Publishing Company, New York;
58. Lewin, K., (1951 & 1997), *Field Theory in Social Science*, Harper, New York;
59. McCall, M.W. & Hollenbeck, G.P., (2002), *Developing Global Executives: The Lesson of International Experience*, Harvard Business School Press, MA;
60. McLoughlin, I., (2002), *Creative Technological Change*, Routledge, New York;
61. Menken, I., (2009), *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials, The Art of Service*, Brisbane, Australia;
62. Mihuț, I., (1989), *Autoconducere și creativitate*, Dacia, Cluj Napoca;
63. Mihuț, I., Pop, I., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., Lungescu, D., (2003), *Management general*, Roprint, Cluj Napoca;
64. Nahavandi, A., (2008), *The Art and Science of Leadership*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey;
65. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2002), *Fundamentele managementului organizației*, Tribuna Economică, București
66. Northouse, P., (2007), *Leadership theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA;
67. Northouse, P., (2009), *Leadership: Theory and Practice*, 5th Edition, Sage Publications, Londra;
68. Patel, V., (2007), *Concepts and Issues in Management*, Oxford Book, Jaipur;
69. Pink, D., (2006), *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Riverhead Trade, USA;
70. Pop, M. D., (2004), *Cercetări de marketing*, Alma Mater, Cluj Napoca;
71. Popa, I., (2005), *Management general*, ASE, București;
72. Popescu, G., (2007), *Psihologia creativității*, 3rd Edition, Fundației România de Măine, București;
73. Preda, M., (2006), *Comportament organizațional*, Polirom, București;
74. Puccio, G., Murdock, M., Mance, M., (2007), *Creative Leadership: Skills that Drives Change*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA;
75. Rees, D., Porter C., (2008), *Skills of Management*, 6th Edition, South-Western Cengage Learning, Londra, UK;
76. Robbins, S., Coulter, M., (2005), *Management*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey;
77. Roberts, J., (2007), *The Modern Firm – Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press, New York;
100. Roberts, M., (2006), *Change Management Excellence – Putting NLP to Work*, Ediție Revizuită, Crown House Publishing, Wales, UK;
101. Robinson, K., (2011), *Out of Our Minds: Learning to be Creative*, 2nd Edition, Capstone, UK;
102. Roco, M., (2007), *Creativitate și inteligență emoțională*, 3rd Edition, Polirom, București;
103. Roșca, Al., (1981), *Creativitatea generală și specifică*, Academia, București;

104. Rotariu, T., Culic, I., Bădescu, G., Mezei, E., Mureșan, C., (2006), *Metode statistice aplicate în științele sociale*, Polirom, Iași;
105. Sawyer, R. Keith, (2006), *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, Oxford University Press, Cary NC, USA;
106. Schein, E. H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey Bass, San Francisco;
107. Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., (2002), *Organizational Behavior*, 7th Edition, John Wiley & Sons, San Francisco;
108. Seidman, D., (2007), *How: why how we do anything means everything . . . in business (and in life)*, John Wiley & Sons, New Jersey;
109. Șerban, D., (2004), *Statistică pentru studii de marketing și administrarea afacerilor*, ASE, București;
110. Sheard, G., Kakabadse, A., Kakabadse, N., (2009), *Leadership Teams*, Palgrave Macmillan, UK;
111. Smith, A., (2008), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Management Laboratory Press, Hamburg, Germania;
112. Smith, F., (1990), *To Think*, Teachers College Press, New York;
113. Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., Pretz, J. E., (2002), *The Creativity Conundrum: A Propulsion Model of Kinds of Creative Contributions*, Psychology Press, New York;
114. Sternberg, R., (2009), *Thinking Style*, Cambridge University Press, New York;
115. Stogdill, M. R., (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York;
116. Stout, L., (2006), *Time for a Change*, Destiny Image Publishers, Shippensburg;
117. Tichy, N., (2002), *The Leadership Engine*, HarperCollins, New York;
118. Trice, H.M., Beyer, J.M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New Jersey;
119. Twiss, B. C., (1992), *Managing Technological Innovation*, 4th Edition, Pitman, Londra;
120. Vieira da Cunha, J., Clegg, S.R., Pina e Cunha, M., (2002), *Management, Paradox and Permanent Dialectics în Management and Organization Paradoxes*, Clegg, S.R., (ed.), Vol. 9, John Benjamins Publishing, Philadelphia;
121. Vlăsceanu, L., (2007), *Sociologie și modernitate. Tranziții spre modernitatea reflexivă*, Polirom, București;
122. Weber, M., (1978), *Economy and Society*, Roth, G., Wittich, C., (ed.), University of California, Los Angeles;
123. Wertheimer, M., (1945), *Productive Thinking*, Harper & Row, New York;
124. West-Burnham, J., (2009), *Rethinking Educational Leadership: From Improvement to Transformation*, Continuum International Publishing Group, New York;
125. Williams, M., (2005), *Leadership for Leaders*, Thorogood Publishing, Londra;
126. Yukl, G., (2002), *Leadership în Organizations*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey;
127. Zaleznik, A., (2008), *Hedgehogs and Foxes: Character, Leadership and Command in Organizations*, Palgrave Macmillan, New York;
128. Zlate, M., (2004), *Leadership și Management*, Polirom, Iași;

Articole

129. Amabile, T.M., Mueller, J. S., (2008), „Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity”, în *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou, J., Shalley, C.E., (ed.), Lawrence Erlbaum Associates - Taylor & Francis Group, New York;

130. Barbour, J.D., (2008), „Contingency Theories”, în *Leadership: The Key Concepts*, Marturano, A., Gosling, J., (ed.), Routledge, Oxfordshire, UK;
131. Beaver, G., (2004), „Adapting culture to embrace creativity and innovation”, în *Strategic Change*, Vol 13, Nr. 7, Wiley Publisher, Chichester;
132. Borza, A., Supuran, R., Mureșan, A., (2010_a), „Managing climate changes through leadership elements in European organizations”, în *The Proceedings of 3rd International Conference „Managerial Challenges of the Contemporary Society”*, pp. 32 – 40, Risoprint, Cluj Napoca, (indexată CEEOL și Repec);
133. Borza, A., Gabor-Supuran, R., Mureșan, A., (2010_b), „Performanțele organizațiilor sociale la nivelul României”, în *Revista de Management și Inginerie Economică*, Vol.9, Nr. 2, Ulrich's Periodicals Directory, Todesco, Cluj Napoca, pp.13-26;
134. Boston, D., Hunt, J., (2008), „Situational Leadership”, în *Leadership: The Key Concepts*, Marturano, A., Gosling, J., (ed.), Routledge, Oxfordshire, UK;
135. Câmpeanu-Sonea, E., Sonea, A., Gabor-Supuran, R., Mureșan, A., (2011), „Organizational Competence – A Development Framework”, în *The Proceedings of the 4th International Conference „Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Risoprint, Cluj Napoca;
136. Câmpeanu-Sonea, E., Supuran-Gabor, R., Mureșan, A., Sonea, A., (2010), „Creativity Elements in Tourism Organizations for Adapting to Customer Needs”, în *The Proceedings of 5th International Conference - An Entrepreneur Odyssey: From Crisis to Prosperity - Challenges for Government and Business*, Faculty of Economics and Business - University of Zagreb, Croația;
137. Cronbach L. J., (1951), „Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, în *Psychometrika*, Nr. 16;
138. Cronbach L. J., (2004), „My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures”, în *Educational and Psychological Measurement*, Nr. 64;
139. Diaz-Carrera, C. E., (1993), „Introducing the Integrated Programme for the Creative Training of Leaders”, în *Discovering Creativity*, Grysiewicz, S. S., (ed.), Center for Creative Leadership, Greensboro;
140. Dobrin, C., Popa, I., (2003), „Considerații privind criteriul leadership din cadrul modelului EFQM de gestionare a calității”, în *Administrație și Management Public*, Nr. 1, pp. 110-115;
141. Gabor-Supuran, R., Mureșan, A., Lungescu, D., (2011), „Effects of the Economic Crisis on Romanian Economy and Companies”, în *Entrepreneurship in the Global Economy: Economics, Innovation, Competition and Social Change*, Borza A., Richter C., Bordean O., (ed.), pp. 19-29, INFER, Londra;
142. Gabor-Supuran, R., Borza, A., Mureșan, A., (2010), „Changes in Management Practices Determined by the Financial Crisis in Romanian Companies”, în *The Proceedings of 6th European Conference on Management Leadership and Governance*, Polonia, Academic Publishing, Reading, UK, pp.443-447, (Thomson ISI Index to Social Sciences & Humanities Proceedings);
143. Hickman, G.R., Couto, R.A., (2006), „Causality, Change and Leadership”, în *The Quest for a General Theory of Leadership*, Goethals G.R., Sorenson, G.L.J., (ed.), Edward Elgar, Cheltenham;
144. House, R.J., (1977), „A 1976 Theory of Charismatic Leadership Effectiveness”, în *Leadership: The cutting edge - A Symposium held at Southern Illinois University*, Carbondale, October 27-28, 1976, Hunt, J., Larson, L., (ed.), Southern Illinois University Press, Carbondale;

145. Hoyt, C.L., Goethals, R.G., Riggio, R.E., (2006), „Leader-Follower Relations: group dynamics and the role of leadership”, în *The Quest for a General Theory of Leadership*, Goethals, R.G., & Sorenson, L.J., (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, UK;
146. Humphrey, R.H., (2008), „The Right Way to Lead with Emotional Labor”, în *Affect and Emotion: New Directions in Management Theory and Research*, Humphrey, R.H (ed.), IAP, Charlotte, NC;
147. Kanaga, K., (2007), „Designing an Effective Competency Model”, în *Leadership in Action*, Volumul 27, Nr. 4, Centre for Creative Leadership, Jossey-Bass, San Francisco;
148. Kozbelt, A., Beghetto, R. A., Runco, M. A., (2010), „Theories of Creativity, Kaufman”, în *The Cambridge Handbook of Creativity*, J.C., Sternberg, R.J., (ed.), Cambridge University Press, New York;
149. Mândruleanu, A., (2010), The Perception and Influence of Romanian Leadership in generating and transforming organizational knowledge, în *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, Academic Publishing Limited, Reading;
150. McLean, J.E., (2009), „A place for creativity in management? - Management Matters”, în *British Journal of Administrative Management*, Institute of Administrative Management, oct-nov 2009;
151. Mumford, M. D., Connelly, M. S., (1999), „Leadership”, în *Encyclopedia of Creativity*, M. A. Runco, S. R. Pritzker (Ed.), Vol. 2, Academic Press, San Diego;
152. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. H., Strange, J. M., (2002), „Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, în *Leadership Quarterly*, Vol. 13;
153. Mureșan, A., Gabor-Supuran, R., Borza, A., Lungescu, D., (2010), „Leadership Styles Adopted in Romanian Companies: the Tension and Transition Toward a Contemporary Management”, în *The Proceedings of 6th European Conference on Management Leadership and Governance*, Poland, Social Sciences & Humanities Proceedings de Academic Publishing, Reading;
154. Nadler, D. A., (2010), „Consulting to CEOs and Boards”, în *Management Consulting Today and Tomorrow : perspectives and advice from 20 leading world experts*, Greiner, L., & Poulfelt, F., (ed.), Routledge, New York;
155. Nemeth, C. J., Nemeth-Brown, B., (2003), „Better than individuals? The potential benefits of dissent and diversity for group creativity”, în *Group Creativity: Innovation through Collaboration*, Paulus, P. B., Nijstad, B. A., (eds.), Oxford University Press, New York;
156. Nickerson, R.S., (2004), „Enhancing Creativity”, în *Handbook of Creativity*, Sternberg R.J.(ed.), Cambridge University Press, New York;
157. Paul, R. W., Elder, L., (2002), „Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life”, în *Financial Times Prentice Hall*, Upper Saddle River, NJ;
158. Paulus, P.B., (2008), „Fostering Creativity in Groups and Teams”, în *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou, J., Shalley, C.E., (eds.), Lawrence Erlbaum Associates - Taylor & Francis Group, New York;
159. Popa, I., Dobrin, C., (2007), „Trăsăturile societății cunoașterii”, în *Amfiteatru Economic*, Nr. 22, pp. 77-86;
160. Price, T.L., (2008), „Transformational Leadership”, în *Leadership: The Key Concepts*, Marturano, A., Gosling, J., (eds.), Routledge, Oxfordshire, UK;
161. Reiter-Palmon, R., Illies, J. J., (2004), „Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective”, în *Leadership Quarterly*, Vol. 15;

162. Salaman, G. (2004), „Competences of managers, competences of leaders”, în *Leadership in Organizations*, Storey, J. (ed.), Routledge, Abingdon;
163. Shalley, C.E., (2008), „Creating Roles: what managers can do to establish expectations for creative performance”, în *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou, J., Shalley, C.E., (eds.), Lawrence Erlbaum Associates - Taylor & Francis Group, New York;
164. Shalley, C.E., Zhou, J., (2008), „Organizational Creativity Research: A Historical Overview”, în *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou, J., Shalley, C.E., (eds.), Lawrence Erlbaum Associates - Taylor & Francis Group, New York;
165. Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., Pretz, J. E., (2003), „A Propulsion Model of Creative Leadership”, în *Leadership Quarterly*, Vol. 14;
166. Sternberg, R.J., Lubart, T.I., (2004), „The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms”, în *Handbook of Creativity*, Sternberg R.J.(ed.), Cambridge University Press, New York;
167. Sternberg, R.J., O’Hara, L.A., (2004), „Creativity and Intelligence”, în *Handbook of Creativity*, Sternberg, R.J., (ed.), Cambridge University Press, New York;
168. Stoll, L., Temperley, J., (2009), „Creative Leadership: a challenge of our times”, în *School Leadership and Management*, Volumul 29, Nr. 1, Routledge Publisher, UK;
169. Storey, J., (2004), „Changing theories of leadership and leadership development”, în *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Storey, J., (ed.), Routledge Taylor & Francis Group, Londra;
170. Tannenbaum, R., Schmidt, W.H., (1973), „How to Choose a Leadership Pattern”, în *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing;
171. Tavanti, M., (2008), „Transactional Leadership”, în *Leadership: The Key Concepts*, Marturano, A., Gosling, J., (eds.), Routledge, Oxfordshire, UK;
172. Tierney, P., (2008), „Leadership and Employee Creativity”, în *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou, J., Shalley, C.E., (eds.), Lawrence Erlbaum Associates - Taylor & Francis Group, New York;
173. West, M. A., Richter, A.W., (2008), „Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work”, în *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou, J., Shalley, C.E., (ed.), Lawrence Erlbaum Associates - Taylor & Francis Group, New York;

Articole academice – baze de date electronice:

178. Agars, M. D., Kaufman J. C., Locke, T. R., (2008), „Social Influence and Creativity in Organizations: A Multi-Level Lens For Theory, Research and Practice”, în *Research in Multi-Level Issues*, Vol. 7, pp. 3-61, Elsevier Publisher, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1757175>, accesat 24 noiembrie 2010;
179. Ahn, J.M., Adamson, J.S.A., Dornbusch, D., (2004), „From Leaders to Leadership: Managing Change”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, pp.112-123, Sage Publications, versiune online: <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/4/112>, accesat 18 septembrie 2009;
180. Amabile, T. M. (1997), „Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do”, în *California Management Review*, Vol. 40, pp. 39–58, versiune online: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/amabile%20ccal%20mgt%20review.pdf>, accesat 6 decembrie 2010;
181. Amabile, T. M., Khaire, M., (2008), „Creativity and the Role of the Leader”, în *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, Octombrie 2008, pp. 100-109, versiune

- online: <http://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader/ar/1>, accesat 28 iulie 2010;
182. Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., Fleming, L., (2003), *Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study* (Working Paper 02-073), Harvard Business School, Cambridge, versiune online: http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/010_2/02-073.pdf, accesat 29 noiembrie 2010;
 183. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., (1996), „Assessing the work environment for creativity”, în *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1154–1184, versiune online: <http://edtech.cebs.wku.edu/~rmiller/amabile.pdf>, accesat 20 noiembrie 2010;
 184. Amabile, T.M., Kramer, S.J., (2010), „What Really Motivates Workers: Understanding the Power of Progress”, în *Harvard Business Review Magazine*, Vol 88, pp. 44-45, Harvard Business School Publishing, versiune online: <http://hbr.org/2010/01/the-hbr-list-breakthrough-ideas-for-2010/ar/1>, accesat 21 august 2010;
 185. Andrei, T., (2001), Tehnici nealeatoare de eşantionare utilizate în practica statistică, în *Revista Informatică Economică*, Nr. 2, pp. 82-89, versiune online: <http://revistaie.ase.ro/18.html>, accesat 12 februarie 2011;
 186. Baer, J., (1998), „The Case for Domain Specificity of Creativity”, în *Creativity Research Journal*, Vol. 11, Nr. 2, pp. 173-177, versiune online: <http://users.rider.edu/~baer/CaseforSpecificity.pdf>, accesat 24 martie 2011;
 187. Basadur, M., (2004), „Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership”, în *The Leadership Quarterly*, Nr. 15, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 30 aprilie 2010;
 188. Bass, B.M., (1997), „Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?”, în *American Psychologist*, Vol. 52, Nr. 2, pp. 130-139, versiune online: <http://home.uconn.edu/~tmtch/642/Articles%20syllabus/bass%20trans%20ldr%20am%20psy%201997.pdf>, accesat 23 august 2010;
 189. Bass, M. B., (2000), „The Future of Leadership în Learning Organizations”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Nr. 7, Sage Publications, site: <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/3/18>, accesat 2 Octombrie 2009;
 190. Blake, R., & Mouton, S., (1979), „What's New With The Grid?”, în *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 16, No. 4, Sage Publications, site: <http://apj.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/4/41>, accesat 4 octombrie 2004;
 191. Bridges, W., Bridges Michell, S., (2000), „Leading Transition: A New Model for Change”, în *Leader to Leader Journal*, Nr. 16, versiune online: <http://www.leader-to-leader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=28>, accesat 30 iulie 2010;
 192. Bullinger, A., Neyer A-K., Rass, M., Moeslein, M.K., (2010), „Community-Based Innovation Contests: Where Competition Meets Cooperation”, în *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19, Nr. 3, Blackwell Publishing, pp. 290-303, versiune online: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14678691.2010.00565.x/pdf>, accesat 10 noiembrie 2010;
 193. Cameron, K.S., (2008), „Paradox in Positive Organizational Change”, în *Journal of Applied Behavioral Science*, Nr. 44, pp. 7-24, Sage Publications, versiune online: <http://jab.sagepub.com/cgi/content/abstract/44/1/7>, accesat 2 august 2010;
 194. Capozzi, M., Dye, R., Howe, A., (2011), Sparking creativity in teams: An executive's guide, în *McKinsey Quarterly-Strategy Practice*, Aprilie 2011, versiune online:

- <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=27> 86, accesat 23 august 2011;
195. Carroll, B., & Lester, L., (2008), „Defaulting to Management: Leadership defined by what it is not”, în *Organization*, Nr. 15, Sage Publications, site: <http://org.sagepub.com>, accesat 2 octombrie 2009;
 196. Darling, J.R., Nurmi, W. R., (2009), „Key Contemporary Paradigms of Management and Leadership”, în *European Business Review*, Vol. 21/3, pp. 201-214, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0955534x&volume=21&issu=310.1108/09555340910956603>, accesat 7 iunie 2011;
 197. De Waal Malefyt, T., Morais, R. J., (2010), „Creativity, Brands, and The Ritual Process: Confrontation and Resolution in Advertising Agencies”, în *Culture and Organization*, Vol 16, Nr. 4, pp. 333 – 347, versiune online: <http://dx.doi.org/10.1080/14759551.2010.519927>, accesat 18 ianuarie 2011;
 198. Dionne, S. D., (2008), „Social Influence, Creativity and Innovation: Boundaries, Brackets, and Non-Linearity”, în *Research in Multi-Level Issues*, Vol. 7, pp. 63 - 73, Elsevier Publisher, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1757176>, accesat 25 noiembrie 2010;
 199. Docherty, P., Kira, M., Shani, A. B., (2009), „Organizational Development for Social Sustainability in Work Systems”, în *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 17, pp. 77-144, Emerald Group Publishing, versiune online: [dx.doi.org/10.1108/S0897-3016\(2009\)0000017005](http://dx.doi.org/10.1108/S0897-3016(2009)0000017005), accesat 14 Decembrie 2010;
 200. Ekvall, G., (1996), „Organizational Climate for Creativity and Innovation”, în *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, pp. 105-123, versiune online: <http://www.informaworld.com/smpp/ftinterface~content=a789552734~fulltext=713240930~frm=content>, accesat 13 ianuarie 2011;
 201. Ekvall, G., Arvonen, J., (1991), „Change-Centered Leadership: An Extension of The Two Dimensional Model”, în *Scandinavian Journal of Management*, Vol.17, pp. 17-26, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 22 august 2010;
 202. Ford, C. M., (1996), „A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains”, în *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 1112–1143, versiune online: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/259166.pdf?acceptTC=true>, accesat 3 februarie 2011;
 203. Gilley, A., McMillan, H., Gilley, J., (2009), „Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Nr. 16, pp. 38-47, Sage Publications, versiune online: <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/1/38>, accesat 16 septembrie 2009;
 204. Goleman, D., Boyatzis, R., (2008), „Social Intelligence and the Biology of Leadership”, în *Harvard Business Review*, Septembrie 2008, Harvard Business Publishing, versiune online: <http://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-ofleadership/ar/1>, accesat 17 august 2010;
 205. Gosling, J., & Mintzberg, H., (2003), „The Five Minds of Manager”, în *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, versiune online: <http://hbr.harvardbusiness.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager/ib>, accesat 20 noiembrie 2009;
 206. Guilford, J.P., (1956), „The Structure of Intellect”, în *Psychological Bulletin*, Vol. 53, Nr. 4, pp. 267-293, versiune online: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&id=5562F475DCFDBFC7AE21A236316B77D2&resultID=7&page=1&dbTab=pa>, accesat 16 noiembrie 2010;

207. Hannan, M., Polos, L, Carroll, G., (2002), „Structural Inertia and Organizational Change Revisited II: Complexity, Opacity and Change”, în *Research Paper Series*, Nr. 1733, Graduate School of Business, Stanford University, versiune online: <http://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1733.pdf>, accesat 6 august 2010;
208. Harland, L., Harrison, W., Jones, R., & Reiter-Palmon, R., (2005), „Leadership Behaviours and Subordinate Resilience”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, Nr. 4, Sage Publications, versiune online: <http://jlo.sagepub.com>, accesat 2 octombrie 2009;
209. Harris, A., (2009), „Creative Leadership: Developing Futures Leaders”, în *Management in Education Journal*, Nr. 23, Sage Publication, versiune online: <http://mie.sagepub.com>, accesat 29 octombrie 2009;
210. Heames, J., & Harvey, M., (2006), „The Evolution of the Concept of the 'Executive' from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Sage Publications, Nr. 13, versiune online: <http://jlo.sagepub.com>, accesat 2 octombrie 2009;
211. Hennessey, B.A., Amabile, T.M., (2010), „Creativity”, în *Annual Review of Psychology*, Nr. 61, pp. 569 – 598, versiune online: www.annualreviews.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416, accesat 9 noiembrie 2010;
212. Hersey, P., Blanchard, K., (1969), „Life Cycle Theory of Leadership”, în *Training & Development Journal*, Vol. 23, Nr. 5, Wiley Blackwell, versiune online: www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=1360-3736, accesat 7 noiembrie 2009;
213. Howell, Jane M., Avolio, Bruce J., (1992), „The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?”, în *The Executive*, Vol. 6, pp.43-54, Academy of Management, versiune online: <http://www.jstor.org/stable/4165064>, accesat 21 august 2010;
214. Iba, T., (2010), „An Autopoietic Systems Theory for Creativity”, în *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Nr. 2, pp. 6610-6625, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 25 iulie 2010;
215. James, K., Brodersen, M., Eisenberg, J., (2004), „Workplace Affect and Workplace Creativity: A Review and Preliminary Model”, în *Human Performance*, Vol. 17, pp. 169 - 194, versiune online: http://pdfserve.informaworld.com/807940_751310470_784770554.pdf, accesat 4 noiembrie 2010;
216. Jones, C., & Spicer, A., (2005), „The Sublime Object of Entrepreneurship”, în *Organization*, Nr.12, Sage Publications, versiune online: <http://org.sagepub.com>, accesat în 2 octombrie 2009;
217. Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N., (2007), „How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior”, în *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, Nr. 1, pp. 41-64, Emerald Group Publishing, versiune online: www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm, accesat 23 august 2010;
218. Jusoh, R. et. all, (2008), „The Performance Consequence of Multiple Performance Measure Usage”, în *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, Nr. 2, pp. 119-136, Emerald Group Publishing, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1642008&show=abstract>, accesat 11 august 2010;
219. Kanji, G., Moura, P., (2002), „Kanji's Business Scorecard”, în *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 13, Nr. 1, pp. 13-27, Routledge Publishing, versiune online: <http://www.informaworld.com/smp/content~db=all~content=a713600657>, accesat 6 august 2010;

220. Kest, R.T, (2006), „Principles of Leadership: Leadership Management”, în *Futurics*, Vol. 30: 1&2, versiune online: [http://www.raykestphd.com/uploads /Futurics_2006-leadership.pdf](http://www.raykestphd.com/uploads/Futurics_2006-leadership.pdf), accesat 4 iunie 2011;
221. Koh, A. T., (2000), „Linking Learning, Knowledge Creation and Business Creativity – A Preliminary Assessment of the East Asian Quest for Creativity”, în *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 64, pp. 85–100, Elsevier Publisher, versiune online: linkinghub.ElsevierPublisher.com/retrieve/pii/S004016259900075X, accesat 9 februarie 2011;
222. Kumle, J., Kelly, N., (2000), „Leadership vs. Management”, în *Encyclopedia Britannica*, versiune online: <http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/21713705/leadership-vs-Management>, accesat 19 noiembrie 2009;
223. LaClair, J., & Rao, R., (2002), „Helping Employees Embrace Change”, în *The McKinsey Quarterly*, Nr 4, versiune online: http://www.mckinseyquarterly.com/helping_employees_embrace_change_1225, accesat 30 iulie 2010;
224. Leavy, B., (2005), „A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture”, în *Strategy and Leadership*, Vol. 33, No. 4, pp. 38-45, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=10878572&volume=33&issue=4&articleid=1509681&show=pdf>, accesat 11 ianuarie 2011;
225. Lee, S. S, Theng, Y. L, Goh, D. H., Foo, S., (2004), „Creative Interface Design for Information Seeking”, în *Proceeding 6th Asia-Pacific Conference on Computer-Human Interaction*, Rotorua, New Zealand, June 29-July 2., versiune online: http://www.ntu.edu.sg/home/assfoo/publications/2004/2004APCHI_fmt.pdf, accesat 17 martie 2011;
226. Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M., (2004), „Designing a Performance Measurement System: A Case Study”, în *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, Nr. 2, pp. 267-286, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 10 august 2010;
227. Lucia, A., (1997), „Leaders Know How to Listen”, în *HR Focus*, Vol. 74/5, p. 25, versiune online: <http://search.proquest.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/docview/206781915/fulltextPDF?accountid=30274>, accesat 13 august 2011;
228. Martin, A., (2007), „What’s next?”, în *The 2007 Changing Nature of Leadership Survey*, A CCL Research White Paper, versiune online: www.ccl.org/leadership/pdf/research/WhatsNext.pdf, accesat 2 mai 2010;
229. Mayfield, M., Mayfield, J., (2010), „Developing a Scale to Measure the Creative Environment Perceptions: A Questionnaire for Investigating Garden Variety Creativity”, în *Creativity Research Journal*, Vol. 22, pp. 162-169, versiune online: http://pdfserve.informaworld.com/270438_751310470_922443593.pdf, accesat 25 noiembrie 2010;
230. McGuire, D., Hutchings, K., (2007), „Portrait of a Transformational Leader: The Legacy of Dr. Martin Luther King Jr.”, în *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, Nr. 2, pp. 154-166, Emerald Group, versiune online: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730710726840>, accesat 24 august 2010;
231. McGurk, P., (2010), „Outcomes of Management and Leadership Development”, în *Journal of Management Development*, Vol. 29/5, pp. 457-470, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1860367&show=abstract>, accesat 7 iunie 2011;
232. Miles, R.H., (2010), „Accelerating Corporate Transformations (Don’t Lose Your Nerve!) - six mistakes that can derail your company’s attempts to change”, în *Harvard Business Review Magazine*, Vol 88, pp. 68-75, Harvard Business School Publishing, versiune

- online: <http://hbr.org/2010/01/acceleratingcorporatetransformation-s-dont-lose-yournerve/ar/1>, accesat 23 august 2010;
233. Miller, R., Butler, J., Cosentino, C., (2004), „Followership Effectiveness: An Extension of Fiedler’s Contingency Model”, în *The Leadership & Organization Development Journal*, The Emerald Research Register, Vol. 25, Nr. 4: 362-368, versiune online: www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm, accesat 10 noiembrie 2009;
 234. Montuori, A., (2010), „Beyond Postnormal Times: The Future of Creativity and The Creativity of The Future”, în *Futures*, Elsevier Publisher, versiune online: [doi:10.1016/j.futures.2010.10.013](https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.10.013), accesat 15 decembrie 2010;
 235. Moran, J., Avergun, A., (1997), „Creating lasting change”, în *The TQM Magazine*, Vol. 9, Nr. 2, pp. 146-151, MCB UP, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=841777&show=pdf>, accesat 6 august 2010;
 236. Muczyk, J.P., Holt, D.T., (2008), „Toward a Cultural Contingency Model of Leadership”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 14, pp. 277-286, Sage Publications, versiune online: <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/4/277>, accesat 2 octombrie 2009;
 237. Mumford, M.D., Licuanan, B., (2004), „Leading for Innovation: Conclusions, Issues and Directions”, în *Leadership Quarterly*, Vol. 15, Nr. 1, pp. 163-171, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 17 august 2010;
 238. Năstase, M., (2009), Leadership in the time of change, în *Review of International Comparative Management*, Vol. 10/1, pp. 77-84, versiune online: http://www.rmci.ase.ro/ro/no10vol1/Vol10_No1_Article6.pdf, accesată 31 august 2011;
 239. Neinaber, H., (2010), Conceptualisation of management and leadership, în *Management Decision*, Vol. 48/5, pp. 661-675, versiune online: 10.1108/00251741011043867, accesat 16 iunie 2011;
 240. Nicolescu, O., Nicolescu C., (2006), „Tranziția organizațională și rezistența la schimbări”, în *Economie teoretică și aplicată – Criza Spiritului*, Nr. 7 / 502, pp. 9-16, versiune online: <http://www.ectap.ro/articole/119.pdf>, accesat 30 iulie 2010;
 241. O’Quin, K., Bessemer, S., (1989), „The Development, Reliability and Validity of the Revised Creative Product Semantic Scale”, în *Creativity Research Journal*, Nr. 2, pp. 268–278, versiune online: <http://www.informaworld.com/smpp/interface~content=a916433209~fulltext=713240930~frm=content>, accesat 12 noiembrie 2010;
 242. Porter, M., Lorsch, J., Nohria, N., (2004), „Seven Surprises for New CEOs”, în *Harvard Business Review*, octombrie 2004, Harvard Business School Publishing, versiune online: <http://hbr.harvardbusiness.org/2004/10/seven-surprises-for-new-ceos/ar/1>, accesat 7 octombrie 2009;
 243. Powell, S., (2008), „The Consumption of Organisational Creativity”, în *Journal of Consumer Marketing*, Volumul 25, Nr. 3, pp. 158-166, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=07363761&volume=25&issue=3&articleid=1723316&show=abstract>, accesat 28 iulie 2010;
 244. Priester, R., (2009), *Creative Climate in the Financial Services Industry*, proiect susținut la International Center for Studies in Creativity, Buffalo State University of New York, versiune online: www.buffalostate.edu/creativity/documents/rpriesterf09.pdf, accesat 14 ianuarie 2011;
 245. Rasulzada, F., Dackert, I., (2009), „Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors”, în *Creativity Research*

- Journal*, Vol. 21, Nr.2, pp. 191-198, versiune online: <http://dx.doi.org/10.1080/10400410902855283>, accesat 25 noiembrie 2010;
246. Redmond, M. R., Mumford, M. D., Teach, R., (1993), „Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity”, în *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, pp. 120–151, versiune online: www.sciencedirect.com/science/article/B6WP2-45P68F81J/2/fc875e85558f0fb38566262ad3de0133, accesat 3 decembrie 2010;
 247. Rotariu, R.E., (2007), Aesthetic leadership, în volumul conferinței internaționale *Change Leadership in Romania's New Economy*, pp. 240-243, versiune online: http://store.ectap.ro/suplimente/simpozion_REI_en.pdf#page=240, accesat 30 august 2011;
 248. Schermerhorn, R. John, Jr., (2001), *Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey*, Ohio University, Center for Leadership Studies, versiune online: http://www.sitlead.com.au/Conversations_With_Paul_Hersey.pdf, accesat 12 noiembrie 2010;
 249. Schyns, B., Schilling, J., (2011), „Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?”, în *Journal of Management Inquiry*, Vol 20, pp. 141-150, versiune online: <http://jmi.sagepub.com/content/20/2/141>, accesat 16 august 2011;
 250. Sims, H.P. Jr., Faraj, S., Yun, S., (2009), „When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership?”, în *Business Horizons*, Nr. 52, pp. 149-158, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 20 august 2010;
 251. Smither, J., Brett, J., & Atwater, L., (2008), „What do leaders recall about multi-source feedback?”, în *Journal of Leadership and Organization Studies*, Sage Publications, versiune online: [www.jlo.sagepub.com](http://jlo.sagepub.com), accesat 10 octombrie 2009;
 252. So Young Sohn, Chan Sik Jung, (2010), „Effect of Creativity on Innovation: Do Creativity Initiatives Have Significant Impact on Innovative Performance in Korean Firms?”, în *Creativity Research Journal*, Vol.22, Nr. 3, pp. 320-328, publicat de Routledge, Taylor & Francis Group, LLC, versiune online: http://pdfserve.informaworld.com/517485_751310470_925538905.pdf, accesat 4 noiembrie 2010;
 253. Solansky, S.T., (2008), „Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams”, în *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Nr. 14, pp. 332-341, Sage Publications, versiune online: <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/4/332>, accesat 16 septembrie 2009;
 254. Sorge, A., Van Vittelooostuijn, A., (2007), „The (Non)sense of Organizational Change Continued: A Rejoinder to Armbrüster and Glückler”, în *Organization Studies*, Nr. 28, pp. 1887-1892, Sage Publications, versiune online: <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/12/1887>, accesat 19 martie 2010;
 255. Srinivasan, R., Kraslawski, A., (2006), „Application of the TRIZ Creativity Enhancement Approach to Design of Inherently Safer Chemical Processes”, în *Chemical Engineering and Processing*, Vol. 45, pp. 507–514, Elsevier Publisher, versiune online: linkinghub.ElsevierPublisher.com/retrieve/pii/S0255270105002230, accesat 23 ianuarie 2011;
 256. Sveningsson, S., & Larsson, M., (2006), Fantasies of Leadership: Identity Work”, în *Leadership*, Nr. 2, Sage Publications, versiune online: <http://org.sagepub.com>, accesat 2 octombrie 2009;

257. Tanțău, A.D., (2004), *Fundamente ale schimbării organizaționale*, ASE, București, versiune online: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=361&idb=>, accesat 9 august 2010;
258. Toma, V., Dimitriu, M., (2008), „Strategii de promovare a creativității”, în *Studii Financiare*, Vol. 12, Nr. 4, pp. 112-142, versiune online: ftp://www.ipe.ro/RePEc/vls/vls_pdf/vol12i4p116-142.pdf, accesat 24 aprilie 2011;
259. Turkson, J.K., Appiah, K.O., (2009), „Managerial Creativity and Innovation: A Panacea for Organizational Change and Development”, în *Global Business & Economics Anthology*, Vol. 2, pp. 117-126, versiune online: <http://ssrn.com/abstract=1639427>, accesat 11 decembrie 2010;
260. Walker, C.M., (2006), „Morality, Self-Interest and Leaders in International Affairs”, în *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Nr. 2, pp. 138-145, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 23 august 2010;
261. West, M. A., (2002), „Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups”, în *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, pp. 355–424, versiune online: http://www.edu.haifa.ac.il/userfiles/file/lead_files/ma_articles/west%20m%20a%202002.pdf, accesat 22 noiembrie 2010;
262. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W., (1993), „Toward a Theory of Organizational Creativity”, în *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 293–321, versiune online: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258761.pdf?acceptTC=true>, accesat 22 noiembrie 2010;
263. Xu, F., Rickards, T., (2007), „Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management”, în *Creativity And Innovation Management*, Vol. 16, pp. 216-228, versiune online: http://www2.sa.unibo.it/suumer/testi/19_detoni/CreativeManagement.pdf, accesat 4 decembrie 2010;
264. Yamamoto, K., (2010), „Out of the Box: The Origination and Form in Creativity”, în *Creativity Research Journal*, Vol. 22, pp. 345 - 346, Routledge, versiune online: http://pdfserve.informaworld.com/991342_751310470_925536517.pdf, accesat 18 ianuarie 2011;
265. Yukl, G., & Lepsinger, R., (2005), „Why Integrating the Leading and Managing Roles în Essential for Organisational Effectiveness”, în *Organisational Dynamics*, Sage Publications, Nr. 34, versiune online: <http://org.sagepub.com>, accesat 21 octombrie 2009;
266. Zaccaro, S. J., Horn, Z.N.J., (2003), „Leadership Theory and Practice: Fostering an Effective Symbiosis”, în *The Leadership Quarterly*, Nr. 14, pp. 769-806, Elsevier Publisher, versiune online: www.sciencedirect.com, accesat 20 august 2010;
267. Zaccaro, S.J., (2007), „Trait-Based Perspectives of Leadership”, în *American Psychologist*, Vol. 62, Nr.1, pp. 6-16, American Psychologist Association, versiune online: <http://www.apa.org/pubs/journals/special/4016201.aspx>, accesat 16 august 2010;

Rapoarte, chestionare, site-uri oficiale etc.:

268. ***, (2009), „Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success”, în *Global Organizational Leadership Development White Paper Series*, Center for Creative Leadership, versiune online: www.ccl.org, accesat 24 august 2010;
269. ***, Brâncuși, C., *apud* Pleșoianu, L., (2011), „Trebuie să încerci neconținut să urci foarte sus dacă vrei să vezi foarte departe”, articol publicat pe site-ul: <http://www.dezvoltarepersonala.manager.ro>, accesat 9 august 2011;

270. Amabile, T.M., (2009), „KEYS – To Creativity and Innovation”, în *Center for Creative Leadership*, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/KEYSSampleReport.pdf>, accesat 23 ianuarie 2011;
271. EFQM, (2010), *Excellence Model*, Fundația Europeană pentru Managementul Calității, versiune online: http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM_Ex_Mod_Teaser.pdf, accesat 13 august 2010;
272. EFQM, (2010), *Fundamental Concepts*, Fundația Europeană pentru Managementul Calității, versiune online: http://www.efqm.org/en/PdfResources/Fundamental_Concepts_teaser.pdf, accesat 13 august 2010;
273. IBM (2010): IBM Institute for Business Value, *IBM Strategy & Change, Capitalizing on Complexity*, (Raport întocmit în urma unei cercetări realizate la nivel global asupra perspectivelor, percepțiilor și comportamentelor manageriale), IBM Global Business Services, versiune online: <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>, accesat 20 ianuarie 2011;
274. IBM, (2006), *IBM Global CEO Study 2006*, Institute for Business Value, versiune online: http://www07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf, accesat 2 august 2010;
275. IBM, (2008), *Making change work: Continuing the enterprise of the future conversation*, Institute for Business Value, versiune online: <http://www935.ibm.com/services/us/gbs/html/gbs-making-change-work.html>, accesat 31 iulie 2010;
276. IBM (2010), IBM Institute for Business Value, *Analytics: The new path to value*, Raport executiv, în *MIT Sloan Management Review*, pp. 1-22, versiune online: <http://c0004013.cdn2.cloudfiles.rackspacecloud.com/MIT-SMR-IBM-Analytics-The-New-Path-to-Value-Fall-2010.pdf>, accesat 23 august 2011;
277. Recenzie Generală, (2008), „Innovation is More than Just a Good Idea: Creative Thinking + Strategic Leadership= Results”, în *Strategic Direction*, Vol. 24, Nr. 8, pp. 25-27, Emerald Group Publishing, versiune online: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02580543&volume=24&issue=8&articleid=1728527&show=html>, accesat 19 noiembrie 2010;
278. Society for Knowledge Economics, (2009), *Enterprise Innovation*, Raport prezentat la Summitul Innovation & Business Skills Australia, versiune online: <http://www.ibsa.org.au/Portals/ibsa.org.au/docs/reports/IBSA%20National%20Innovation%20Summit%20SKE%20paper%209%20June%202009.pdf>, accesat 12 ianuarie 2011;
279. The Boston Consulting Group, (2005), *The Forgotten Half of Change*, în *Perspectives*, Nr. 418, pp. 1-11, Raport publicat de BCG, versiune online: www.bcg.com/documents/file14569.pdf, accesat 7 august 2011;
280. The Boston Consulting Group, (2009), *New Bases of Competitive Advantages*, în *Perspectives*, Nr. 448, pp. 1-4, Raport publicat de BCG, versiune online: www.bcg.com/documents/file33667.pdf, accesat 9 august 2011.