

**REZUMATUL UNEI TEZE DE
DOCTORAT: STRATEGII IDENTITARE
DE DEZVOLTARE PERSONALĂ A
ELITELOR MANAGERIALE**

Florentina SCÂRNECI¹

Rezumat: *Articolul este un rezumat al tezei de doctorat coordonată de profesorul Petru Iluț și susținută public în anul 2009 la Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca. Teza face un inventar (obținut printr-o cercetare calitativă având ca subiecți patruzeci și cinci de manageri români) al caracteristicilor identitare ale managerilor: circumstanțe de viață în care au trăit, tipuri și modalități de autoidentificare, procese ale sinelui și elemente de exprimare a identității. Inventarul este testat printr-o cercetare cantitativă – pilot pe 207 manageri și non-manageri. Rezultatele cercetării sunt valorificate în instrumente de prognoză a potențialului managerial și a potențialului de performanță managerială și în strategii identitare de dezvoltare personală a managerilor.*

Cuvinte cheie: cercetare calitativă, identitatea managerilor, studiu pilot, dezvoltare personală, performanță managerială.

Introducere

Îmi propun prin acest articol să prezint, pe scurt, ceea ce conține teza mea de doctorat. În realizarea acestui rezumat am urmat instrucțiunile profesorului Chelcea (2003).

Termenii cu care am lucrat, termenii cei mai importanți în economia tezei de doctorat sunt: identitate, dezvoltare personală, manageri și performanță managerială. Identitatea așa cum a fost abordată pe parcursul tezei este identitatea personală (sau identitatea

**AN ABSTRACT OF A DOCTORAL
THESIS: IDENTITY STRATEGIES
FOR PERSONAL DEVELOPMENT OF
MANAGERIAL ELITES**

Florentina SCÂRNECI²

Abstract: *The article is an abstract of the doctoral thesis coordinated by Professor Petru Iluț and publicly defended in 2009 at „Babeș-Bolyai” University from Cluj-Napoca. The doctoral thesis is an inventory (obtained through a qualitative research on forty five Romanian managers) of manager’s identity characteristics: circumstances of life they lived in, types and ways of self-identification, processes of self and identity expression elements. The inventory is tested through a pilot quantitative research on 207 managers and non-managers. The researcher’s results are used in elaboration of some instruments: one of managerial potential prognosis and one of managerial performance potential prognosis; and in elaboration of some identity strategies for manager’s personal development.*

Keywords: qualitative research, managers’ identity, pilot study, personal development, managerial performance.

Introduction

The purpose of the article is to present, shortly, the content of my PhD thesis. In fulfilling this abstract I followed the Professor Chelcea (2003) instructions.

The concepts that I have used, which are so important to the unity and economy of the doctoral thesis, are: identity, personal development, manager and managerial performance. The identity, as it has been approached in this thesis refers to personal

¹ Lector dr., Universitatea Transilvania din Brașov.

² Lect. PhD, „Transilvania” University from Brașov.

individuală), cea dată de definițiile proprii despre sine, de autoidentificare; este identitatea de sine sau identitatea pentru sine sau identitatea subiectivă. Am conceptualizat dezvoltarea personală ca realizare de sine, ca acumulare identitară activă, nu accidentală. Managerii pe care i-am studiat sunt persoane cu funcție de conducere (care au în subordine cel puțin trei angajați) în mediul privat al afacerilor. Sunt conducători de echipe, de departamente sau de afaceri (personale sau deținute de alții). Performanța în manageriat o definesc ca deținere a unei funcții importante de conducere (cu mai mulți angajați în subordine, cu responsabilități asumate mai numeroase și mai mari, cu business-uri deținute având cifre de afaceri mai mari).

Am ales să studiez persoanele cu funcție de conducere pentru că de ele depinde performanța echipei, a departamentului, a instituției pe care o conduc. De cât sunt de performante aceste persoane depinde buna funcționare a afacerilor, a organizațiilor, a instituțiilor, a societății în general. M-am concentrat însă numai asupra persoanelor care conduc în mediul de afaceri, în mediul privat. M-au interesat, deci, numai șefii de echipe, șefii de departamente care își desfășoară munca de conducere în „business”, m-au interesat deținătorii de afaceri sau conducătorii afacerilor altora (sau managerii și liderii de business, cum le place să se autodefinească). Am ales studierea șefilor din mediul privat (nu și de la stat) deoarece cred că rezultatele muncii mele vor avea mai mult ecou în mediul privat, vor fi mai căutate și mai probabil de pus în practică.

Ipoteza mea este că potențialul managerial și potențialul de performanță în manageriat sunt dependente de potențialul identitar al indivizilor. Cu alte cuvinte, o persoană ajunge sau nu manager în funcție, de exemplu, de anumite experiențe pe care le-a avut în copilărie sau de-a lungul vieții profesionale sau un manager este mai mult sau mai puțin performant în funcție, de exemplu, de persoanele pe care le-a întâlnit de-a lungul vieții, de întâmplările la care a luat parte sau a

identity (or individual identity), the one offered by the personal definitions of self, by self-identification; it is self-identity, the identity for the self or subjective identity. I have conceptualized personal development as personal achievement, as an active identity accumulation, not accidental. The managers I have studied are leading-managers (that have at least three employees under their supervision) in the private sector of the economy. They are department or business team-leaders (personal or shareholders' businesses). I define managerial performance as the occupation of an important management position (with as many employees under supervision as possible, with assumed important and numerous responsibilities, in businesses with high turnovers).

I have chosen to study leaders as they are the ones responsible of the team's, department's or institution's performance that they lead. On the performance of these leaders rests the lean functioning of the business, organization, institution or society in general. I have focused, though, exclusively on leaders in the business medium, in the private sector of the economy. I have been interested, therefore, exclusively in team-leaders, heads of departments, who deploy their management work in "business" strictly; I have been interested in business holders or the managers of shareholders' businesses (or the business managers or leaders, as they like to define themselves). I have chosen to study the leaders of the private sector (not governmental-related) as I believe that the results of my work will be better received in the private sector, much better asked for and even put into practice.

My hypothesis is that the managerial potential and the performance potential in management are dependent on the identity potential of the individuals. In other words, a person may or may not hold a managers' position depending on, for example, certain experiences that have marked his childhood

fost martor și de interpretarea pe care o dă acestora, ș.a.m.d. Eu bănuiesc că există experiențe specifice prin care trebuie să treci pentru a fi în stare să ajungi un bun manager; că te marchează și interpretezi într-un fel specific prezența unor oameni în viața ta, cuvintele acestora; că vorbești într-un fel specific despre tine și despre ceilalți, despre trecutul, prezentul și viitorul tău etc. Mi-am propus să arăt ce anume din viața cuiva îl face un bun manager.

Am încercat realizarea acestui lucru prin interviuarea unor manageri cu performanțe diferite, aplicând tehnici narrative (în condițiile în care consider identitatea identificabilă în povestea vieții), prin analiza calitativă comparativă a materialelor obținute, aplicând codarea teoretică și prin interpretarea datelor sub forma unei teorii fundamentate empiric (grounded theory) referitoare la condiționările identitare ale potențialului managerial. Am încercat și testarea teoriei întemeiate rezultate printr-o cercetare cantitativă, prin aplicarea și verificarea potrivirii ei comparativ pe manageri și non-manageri, respectiv pe manageri cu diferite performanțe.

Știind ce aspecte identitare sunt proprii managerilor și ce aspecte identitare sunt proprii managerilor performanți am încercat proiectarea de instrumente de diagnoză managerială; știind ce aspecte identitare prognozează potențialul managerial și ce aspecte identitare prognozează potențialul de performanță managerială am încercat proiectarea de instrumente de prognoză managerială și de strategii identitare de dezvoltare personală a managerilor.

În concluzie mi-am propus descoperirea prin intermediul unei cercetări calitative a aspectelor identitare proprii managerilor, testarea acestui model teoretic printr-o cercetare cantitativă și proiectarea pe baza rezultatelor cercetărilor a câtorva instrumente: unele care, prin aplicare, să dezvăluie calitatea de manager sau non-manager a respondentului sau calitatea sa de manager performant sau mai puțin performant; și unele care, prin aplicare, să măsoare probabilitatea ca respondentul să

or professional career; as well, a manager is high or less performant depending on, for example, the individuals that he has met during his entire life, the experiences he has witnessed or been part of and the interpretation he gives to all these. My opinion is that there are specific experiences that you have to pass through successfully in order to become a performance manager; that you interpret in a specific manner the presence and words of certain people in your life, and that they mark you; that you speak in a specific manner of yourself and of others, of your past, present and future, etc. I intended to show what specific things in somebody's life make him/her a performance manager.

In order to achieve this goal, I have interviewed managers of different performances, applying narrative techniques (considering my view that identity is identifiable from one's life story), through the comparative qualitative analysis of the obtained materials, applying theoretical coding and through the interpretation of the data under the form of an empirical-based theory (grounded theory) that refers to the identity conditions of the managerial potential. I have also tested a result-based theory, through a quantitative research with the application and verification of its comparative match on managers and non-managers, respectively managers with different performances.

Bearing in mind what identity aspects are attributed to managers, and what identity aspects are attributed to high-performance managers, I have tried to develop instruments of managerial diagnosis. Bearing in mind what aspects foresees the managerial potential and what identity aspects foresees the high-performance managerial potential, I have tried to create instruments of managerial prognosis and identity strategies for personal development of managers.

To conclude, I have proposed the discovery, through the medium of

devină manager sau manager performant. De asemenea, pe baza celor descoperite, am încercat propunerea unor strategii identitare de aplicat celor care vor să devină manageri sau manageri mai performanți.

Stadiul cunoașterii fenomenelor de studiat

Teza de doctorat cuprinde două părți: una de documentare în care am arătat stadiul cunoașterii fenomenelor de studiat și una de cercetare empirică în care am descris felul în care am realizat cercetările de teren, rezultatele la care am ajuns și instrumentele și strategiile propuse în vederea soluționării tuturor obiectivelor.

În prima parte am prezentat stadiul cunoașterii identității, dezvoltării personale și managerilor (concepțiile, ideile, problematizările legate de aceste teme și dezvoltate de diverși autori ai științelor socio-umane).

Așadar, am făcut un inventar al teoriilor despre identitate (abordarea identității din perspectiva sociologiei tradiționale, abordarea identității din perspectiva sociologiei moderne; abordarea esențialistă și cea nominalistă a identității; teoria identității sociale și teoria categorizării sociale; abordarea structuralistă și post-structuralistă a identității, identitatea în cadrul interacționismul simbolic și constructivismului). Am prezentat definiții generale ale fenomenului identitar, am lămurit distincțiile între termenii identitari, am descris procesele specifice identității – identificarea, construirea și exprimarea identității, am analizat tipurile de identitate etc. Am realizat acestea printr-o incursiune în literatura de specialitate; nu am enumerat însă sec concepțiile autorilor ci am încercat și comparații între termeni, exemple ilustrative, păreri personale sau analize critice.

Iată câțiva dintre cei mai importanți autori studiați: Craib (1998), Dubar (2003), Giddens (1991), Goffman (1961), Iluț (2001), Jenkins (1996).

Scopul documentării cu privire la identitate a fost identificarea celor mai

qualitative research, of the identity aspects of managers; the testing of this theoretical model through a quantitative research and the development of some instruments based on the results of the research: some instruments that, through their application should highlight the existing or not management quality of the respondent, or to measure the probability that the respondent has to become a manager or a performance manager. As well, based on these results, I have put forth identity strategies to be applied to those candidates that wish to become managers or higher performance managers.

The Knowledge Level of the Studying Phenomena

This doctoral thesis is composed of two sections: a documentation one, in which I have presented the knowledge level of the studying phenomena, and an empiric research one, in which I have described the way I realized the field research, the results reached, the instruments and the strategies put forth to the settlement of all objectives.

In the first section I have presented the knowledge level of identity, personal development and of managers (concepts, ideas and issues related to these subjects and developed by certain authors of socio-humanist sciences).

Therefore, I have created an inventory of identity theories (the identity approach from the traditional sociological perspective and from the modern sociology perspective; the essentialist and nominalist approach of identity; the theory of social identity and the social categorization theory; the structuralist and post-structuralist approach of identity, identity in relation to the symbolic interactionism and constructivism. I have presented general definitions of the identity phenomenon, I have clarified the distinctions between the identity terms, I have analyzed the types of identity, etc. All these I have achieved through a foray into the specialty literature;

potrivite definiții ale acestora în vederea aplicării lor în studiul empiric al identității managerilor. Am folosit în cercetare nu numai definițiile identității ci și descrierile fenomenelor și proceselor identitare (practic elementele enumerate în partea de documentare sunt ilustrate empiric în partea de cercetare).

Apoi am realizat un inventar al abordărilor dezvoltării personale în literatura de specialitate în încercarea de a propune (pe baza acestora și a rezultatelor cercetărilor efectuate de mine) câteva strategii de dezvoltare personală a managerilor. Am prezentat concepțiile dezvoltării personale în sociopsihologie începând cu mai vechile ideologii umaniste și behavioriste ale dezvoltării și continuând cu ideile autorilor contemporani. Am identificat tipologii, procese ale dezvoltării, am încercat evaluarea teoriilor despre dezvoltarea personală.

Am enumerat apoi câteva studii efectuate până în prezent având ca subiecți managerii. Am amintit cercetările efectuate științific pe eșantioane de manageri și rezultatele acestora privitoare la caracteristici ale managerilor, la factori care condiționează performanța acestora etc. Am încercat să descopăr prin intermediul documentării legate de acest subiect ce studii s-au efectuat, ce obiective au fost propuse și atinse de către cercetători, ce fel de metode și tehnici de cercetare au aplicat, la ce rezultate au ajuns. Am făcut toate acestea în vederea identificării particularităților cercetărilor efectuate pe astfel de subiecți și în ideea evitării propunerii spre soluționare a unor obiective deja propuse și soluționate de către alți cercetători.

În ceea ce privește studierea aspectelor metodologice am realizat un inventar al metodelor de cercetare cu descrierile lor succinte și un inventar al metodelor și tehnicilor de cercetare folosite până acum în studierea identității. Așadar, am început cu câteva precizări legate de metoda de cercetare în științele socio-umane: am convenit asupra unei definiții a metodei, am identificat și clasificat metodele de cercetare și am făcut o

I did not, however itemize the authors' conceptions but I have essayed some comparisons between the idioms, illustrative examples, personal opinions or critical analyses.

Here are some of the most important authors I studied: Craib (1998), Dubar (2003), Giddens (1991), Goffman (1961), Iluț (2001), Jenkins (1996).

The aim of the documentation regarding the identity was the identification of the best suitable definitions of it, with respect to their application in the empiric study of managers' identity. In this research, I have used not only simple definitions of the identity, but also descriptions of the identity phenomena and processes (the elements that I have enumerated in the documentation section are illustrated empirically in the research section).

I have created an inventory of the personal development approaches in the specialty literature with the scope of suggesting (based on these approaches and the results of researches conducted by myself) some strategies of personal development of managers. I have presented the conceptions of personal development in psycho-sociology, starting with humanist and behaviorist ideologies and continuing with the ideas of contemporary authors. I have identified typologies, processes of the development; I have tried the evaluation of the theories on personal development.

Then I have enumerated studies conducted until present times, with managers as subjects. I have mentioned the scientific research conducted on certain batches of managers and their results regarding the characteristics of managers, the factors that influence their performance, etc. I have tried to discover through the medium of this documentation what studies have been conducted, what objectives had been proposed and reached by scientists, what research methods and techniques have been applied and what conclusions have been reached. All these efforts in my pursuit

analiză a felului în care se alege metoda de cercetare. Am inventariat apoi principalele metode și tehnici de cercetare a condiției identitare pe două direcții: metodologia cantitativă de cercetare și metodologia calitativă (la fiecare dintre ele am prezentat câteva caracteristici generale, am enumerat și descris metodele și tehnicile specifice utilizate până acum în cercetări și am inventariat aspectele controversate, limitele fiecăreia în studierea identității). În final am dat câteva repere legate de posibilitățile de combinare a celor două tipuri de metodologii (cu avantajele și dezavantajele unui astfel de demers). Am încercat analiza acestor modalități de cunoaștere a identității în ideea de a alege cea mai potrivită metodologie de cercetare a identității managerilor, de a cunoaște dificultățile și posibilitățile specifice fiecăreia.

Iată câțiva dintre cei mai importanți autori studiați: Atkinson (2006), Bagnoli (2004), Clandinin și Connelly (1998), Denzin (1989), Johnson (2002), Neuman (1997), Rosenthal (2004).

Contribuția adusă de mine la cunoașterea identității managerilor

În partea a doua a tezei am descris contribuția adusă de mine la cunoașterea identității managerilor. Ea are trei direcții: una în care este descrisă cercetarea calitativă prin care am încercat descoperirea unei teorii fundamentate empiric despre ce și cum sunt managerii; alta în care este descrisă cercetarea cantitativă prin care am încercat verificarea teoriei întemeiate descoperite prin cercetarea calitativă, precum și propunerea de instrumente de evaluare managerială; și ultima în care sunt propuse, pe baza celor descoperite, câteva strategii identitare de dezvoltare personală a managerilor.

Cercetarea calitativă descrisă realizată a urmărit identificarea aspectelor identitare care sunt proprii managerilor. Am descris felul în care am realizat culegerea datelor, analiza și interpretarea acestora. Am arătat cum am făcut eșantionarea teoretică și cum am pus în practică diferitele indicații metodologice

of identifying the particularities of the finished studies on such subjects and in my attempt to avoid the proposition of a solution to some of the objectives already proposed and resolved by other researchers.

Regarding the study of methodological aspects I did an inventory of the research methods and their brief descriptions, and an inventory of the research methods and techniques used until now in the study of identity. Therefore, I have started with some words on the research method used in the socio-humanist sciences: I have agreed on a definition of this method, I have identified and classified the research methods; also, I have made an analysis of the way in which the research method is chosen. I have registered then the main research methods and techniques of the identity condition: the quantitative research methodology and the qualitative methodology (I have presented for each of them some general characteristics; I have enumerated and described the specific methods and techniques used until now in researches and I have registered aspects or the limits of each in the study of identity). I have analyzed these ways of knowledge of the manager's identity with the aim of choosing the best fitting research methodology of manager's identity, to know the difficulties and possibilities specific to each of them.

Here are some of the most important authors I studied: Atkinson (2006), Bagnoli (2004), Clandinin și Connelly (1998), Denzin (1989), Johnson (2002), Neuman (1997), Rosenthal (2004).

My Personal Contribution to the Knowledge of Manager's Identity

In the second section of the thesis I have described my personal contribution to the knowledge of manager's identity. It has three directions: one in which it is described the qualitative research, through which I have discovered an empiric-based theory about the identity of managers; another one

specifice cercetării calitative (spre exemplu triangulația, inducția analitică, saturația teoretică etc.). Am enumerat în amănunt concluziile la care am ajuns precizând ansamblul de circumstanțe de viață în care au trăit managerii, felul în care se autoidentifică și câteva dintre procesele specifice sinelui la manageri. Am realizat astfel un inventar al aspectelor identitare presupuse a fi specifice managerilor.

Arăt, pe scurt, cum am realizat cercetarea calitativă și rezultatele la care am ajuns. Teoria întemeiată despre trăsăturile identitare proprii managerilor a rezultat în urma culegerii datelor (interviuri și analiză secundară pe documente sociale) și analizei datelor (codare teoretică și prelucrare cu ajutorul soft-ului NVivo 7). Subiecții au fost patruzeci și cinci de persoane cu funcție de conducere (toți activează în sectorul economic privat). Sunt atât antreprenori (persoane care își conduc propria afacere) cât și manageri (persoane care conduc echipe, departamente sau afaceri ale altora) care activează în România.

Am aplicat interviuri biografice narative succesive (nestructurate, semi-structurate și structurate, conform indicațiilor metodologice calitative) pe douăzeci de subiecți care activează în Județul Brașov: opt antreprenori și doisprezece manageri. Antreprenorii își conduc propriile afaceri din diverse domenii: birotică și papetărie, alimentație, construcții și imobiliare, service-uri auto, asigurări etc.; sunt afaceri mici (două) sau mijlocii (șase). Sunt firme cu cifre de afaceri destul de mari (de exemplu: 100 000 Euro pe lună), unele în topul IMM-urilor din Județul Brașov. Managerii sunt: conducători de echipă (unul), conducători de departamente sau directori zonali (opt) și directori generali (trei). Dintre cei douăzeci de intervievați, șapte sunt femei și treisprezece sunt bărbați, cu vârste cuprinse între 26 și 69 de ani.

Am realizat, de asemenea, o analiză secundară pe interviurile realizate de jurnaliști de la Revista „Money Express” cu douăzeci și cinci de subiecți - manageri și antreprenori

in which it is described the quantitative research, as well as the suggestion of some instruments of managerial evaluation; and the last one in which I have suggested, based on the results, some identity strategies of personal development of managers.

Qualitative research accomplished aimed to identify the identity aspects proper to managers. I have described the way in which I have realized the collection of the data, the analysis and their interpretation. I have shown how I have realized the theoretical coding and how I have put into practice certain methodological indications specific to qualitative research (for example triangulation, analytic induction or theoretical saturation). I have enumerated in minute details the conclusions that I have reached presenting the background in which the subjects lived, the way they identify themselves and some of the processes specific to the manager's self. I have realized, therefore, an inventory of the identity aspect presupposed to be characteristic to managers.

Briefly, I demonstrate how I have realized the qualitative research and the results that I have reached. The theory based on the identity characteristics proper to managers resulted on the collection of the data (interviews and secondary analysis on social documents) and on the analysis of this data (theoretical coding and analysis using the NVivo 7 software). As subjects, I used forty-five persons with management positions (all of them performing in the private economic sector). They are entrepreneurs (managing their own businesses) as well as managers (persons that lead teams, departments or shareholders' businesses) that carry their activity in Romania.

I have conducted successive biographic interviews (unstructured, semi-structured and structured, conform to the indications of the qualitative methodology) on 20 subjects that carry their activity in Brasov County: eight entrepreneurs and

cunoscuți la nivel național care conduc afaceri de succes: lanțul hotelier Continental, Altex, Artima, Rompetrol, lanțul de librării Diverta, Mobexpert, directorul general al Bursei de Valori București, directorul general al Flanco, directorul general al ING România, al UniCredit Tîriac Bank etc. Temele abordate în interviuri nu s-au referit exclusiv la business, ci au atins și subiecte personale (acestea din urmă se regăsesc în volumul *LIDERO* (2008) - material supus analizei secundare). Intervievații au fost: treisprezece antreprenori și doisprezece manageri (o femeie, ceilalți bărbați cu vârste cuprinse între 37 și 66 de ani).

În culegerea datelor prin interviu am folosit eșantionarea teoretică și principiul saturației teoretice. În analiza datelor am folosit metode și tehnici de codare a materialului (analiza globală, codarea deschisă, codarea axială și codarea selectivă) și metodele de prezentare vizuală a datelor (matrice și rețele). Deoarece datele culese nu mi-au dezvăluit diferențe semnificative între antreprenori și manageri și, întrucât toți subiecții dețin funcții de conducere în business, ei au fost numiți în continuare manageri. Voi descrie foarte pe scurt câteva idei legate de trăsăturile identitare ale managerilor descoperite prin cercetarea calitativă realizată.

Circumstanțele de viață care contribuie la dezvoltarea oamenilor ca manageri, așa cum rezultă din cercetarea calitativă, sunt următoarele: trăiesc într-un mediu familial autoritar, li se atribuie de mici responsabilități diverse, au contact de mici cu diverse meserii practicate de părinți, alte rude sau cunoștințe pe care le încearcă la rândul-le, câștigă de mici bani și îi gestionează singuri, de-a lungul vieții trec prin multe meserii și încep cu munca de jos promovând treptat, cunosc mulți oameni dar se pot baza pe foarte puțini, ceilalți îi persecută, îi invidiază sau îi admiră și sunt rașionali în relația cu ceilalți.

Circumstanțele în care au trăit viitorii manageri și care i-au făcut să fie ceea ce sunt astăzi nu au fost circumstanțe deosebite. Cred

twelve managers. The entrepreneurs carry their activity in different domains: stationery, food industry, construction industry and real estate's, auto services or insurance; two of these businesses are small and other six are medium. They are businesses with quite big turnovers (approximately €100,000 per month), some even classifying in tops for the Small and Medium Companies in Brasov County. The interviewed managers occupy the following positions: one of them is a Team Leader; eight hold the position of Head of Department or Regional Manager while the remaining three are General Managers. From the twenty interviewed persons, seven of them were women and thirteen men, aged between 26 and 69 years.

I have as well realized a secondary analysis based on the interviews provided by the journalists of 'Money Express' magazine, comprising twenty-five subjects – managers and entrepreneurs nationwide famous: the Continental Hotels, Altex, Artima, Rompetrol, Diverta Libraries, Mobexpert, the General Manager of the Bucharest Stock Exchange, the General Manager of Flanco, the General Manager of ING Banking Romania or UniCredit Tîriac Bank. The points that have been touched in the interviews did not rest mainly on business issues, but also referred to personal questions (the formers are to be found in the volume entitled *LIDERO* (2008) – material user for secondary analysis). The interviewed were thirteen entrepreneurs and twelve managers (one woman and other twenty-four men aged between 37 and 66).

In the process of data collection, I have used the technique of theoretical sampling and the principle of theoretical saturation. In the analysis of the data, I have used methods and techniques of materials' coding (global analysis, open coding, axial coding and selective coding) and methods of visual display of data (matrixes and networks). Due to the fact that the data received did not present clear-cut

că foarte mulți oameni care nu au ajuns manageri pot identifica în circumstanțele de viață descoperite pe cele proprii vieții lor. Cred că ceea ce dă cu adevărat specificitate viitorilor manageri este reacția pe care o au la context, la mediu. Este vorba despre strategia lor de răspuns la mediu care se încadrează de fiecare dată într-o schemă de creștere personală. Nu vorbim doar despre interpretări ulterioare ale experiențelor ca având potențial de creștere personală ci despre răspunsuri imediate prin acțiuni care produc învățarea, dezvoltarea personală. Cu alte cuvinte, subiecții studiați nu doar interpretează circumstanțele în care au trăit și răspunsul la ele ca generatoare de creștere prin învățare, ci și acționează ca răspuns la circumstanțe de o manieră crescătoare de potențial uman, social, profesional.

Spre exemplu, ca răspuns la mediul nu tocmai bogat în care au crescut, viitorii manageri își asumă responsabilități, muncesc de mici. Nu scapă ocazia să învețe de la meseriași pe lângă care fac ucenicie, nu trec pe lângă ei fără să lase urme lecțiilor de viață administrate de părinți sau profesori. Apoi trec din meserie în meserie, din activitate în activitate în căutarea unor bani mai mulți pe care știu că-i merită, în căutarea recunoașterii valorii personale, dar mai ales în căutarea unor sarcini de muncă provocatoare, a unor responsabilități tot mai mari. Cei mai mulți încep cu sarcini de muncă umiltoare sau aflate sub competența și posibilitățile lor și cu toate acestea învață câte ceva din fiecare activitate prestată și îi ambiționează fiecare nouă promovare. Chiar și în relațiile cu ceilalți sunt raționali: caută compania celor ofertanți – care le sporesc încrederea în forțele proprii, prin care își satisfac nevoia de a fi admirați etc.

Subiecții studiați aduc dovada tuturor acestor acțiuni enumerând diverse rezultate: sunt printre primii la școală, se impun în grupurile de joacă, sunt lăudați și respectați la locurile de muncă, sunt promovați, se fac ascultați, se cred lideri nu șefi.

Managerii se autoidentifică prin enumerarea câtorva trăsături generale și a

differences between entrepreneurs and managers, and due to the fact that they all hold management positions in business, they are all henceforth called 'managers'. I will briefly describe some ideas related to the identity characteristics of managers uncovered after the qualitative research.

The circumstances related to the past life of the future managers, that is, the ones that had made them become what they did were nothing special. I believe that many people that have not become managers can find in the analyzed background of managers things common to their lives. The fact that gives true specificity to the future managers is the way they approach the environment, the context of their lives. It is the specific response to the environment that always allows them to develop their personality. We do not speak solely about interpretations given to past experiences as having a certain potential of personal development, but quick responses through actions that involve learning, personal enrichment. In other words, the interviewed subjects do not interpret their past life circumstances and their response as generators of development through learning but they act as a response in a manner that increases the human, social and professional potential.

For example, as a response to the not very rich environment of their past life, the future managers assume their responsibilities and work from an early age. They do not fail to learn from their masters, nor pass by without displaying the important lessons learned from their parents or teachers. Then, they change their work place, from one activity to another in the search for a better salary that they know they deserve it, in the search for the acknowledgment of personal value, but mostly in the search of challenging tasks, of bigger responsibilities. Most of the managers begin with humiliating or under-skilled tasks and, even though, they learn and become more ambitious with each new

caracteristicilor de inter-relaționare cu ceilalți, prin trăsături specifice calității de manager; au o imagine de sine pozitivă și o stimă de sine ridicată, au o identificare individuală puternică, foarte bine conturată și o identificare colectivă foarte slabă. Cercetarea calitativă a mai dezvăluit procese ale sinelui la manageri: exagerarea de sine, actualizarea sinelui sau modalități de exprimare a identității la manageri.

Cercetarea cantitativă a urmărit testarea și rafinarea modelului teoretic al condiționărilor identitare ale potențialului managerial. Am descris felul în care am realizat operaționalizarea conceptelor, eșantionarea, instrumentul de culegere a datelor, analiza și interpretarea datelor. Am vrut să descopăr dacă variabilele identitare presupuse a fi caracteristice managerilor nu sunt cumva proprii tuturor oamenilor, apoi dacă există diferențe legate de variabilele identitare între tipuri de manageri. Ceea ce am realizat însă a fost un studiu pilot pe un eșantion nereprezentativ iar rezultatele obținute sunt doar orientative. Pe baza lor am încercat construirea unor instrumente de diagnoză și de prognoză managerială. Ceea ce consider valoros nu sunt instrumentele în sine (date fiind caracteristicile cercetării cantitative pe baza cărora au fost elaborate: neprobabiliste, pe eșantioane nereprezentative) ci procedura și principiile de construire a lor (care pot fi aplicate în studii științifice care îndeplinesc criteriile de evaluare a cercetării cantitative).

Cercetarea cantitativă a avut ca univers totalitatea persoanelor active din România (persoane care sunt angajate legal în câmpul muncii pe teritoriul țării noastre în luna decembrie 2008). Eșantionarea a fost neprobabilistă și eșantionul nereprezentativ; a fost o eșantionare teoretică sau după scop, cum se mai numește ea; deci am căutat chestionarea subiecților potriviți în vederea testării ipotezelor. De aceea am selectat persoane care nu au avut niciodată o funcție de conducere, persoane care au avut o dată sau de mai multe ori în viață o funcție de conducere, dar acum

job offered. In their relation with the others, they are very rational: they look for company – the company of those who fuel their personal trust.

The subjects prove these characteristics through certain personal results: they are among the best students, they impose themselves on the play-ground, they are always praised and respected at their working place, they are promoted, impose their authority and lead.

The managers self-identify themselves through some general features and bonding characteristics, through specific manager qualities; they have a well built image of themselves and high self-esteem, they have strong personalities based on a group-oriented vision. Qualitative research also revealed processes of the self of managers: self-enhancement, self-actualization and ways of expressing the identity.

Quantitative research focused on the testing and refinement of the theoretic model of the managerial potential. I have described the way I realized the operationalization of the concepts, the sampling, the instrument of data collection, the analysis and the interpretation of data. I intended to show whether the identity variables characteristic to managers apply or not to all people, and furthermore whether there are differences of these variables among managers. What I have achieved is a mere pilot study on an unrepresentative number of managers and the results are improbable and unreliable. Based on them, I have tried to create instruments of managerial diagnosis and prognosis. The thing I find most valuable is neither one of these instruments (given the characteristics of the qualitative research that I conducted), but the procedure and the principles used to create them (that can be applied in scientific studies that meet the evaluation criteria of the quantitative research).

The quantitative research was based on the totality of active people in Romania

nu mai au și persoane care au și în prezent o funcție de conducere. Am selectat mai multe persoane cu funcție de conducere decât fără pentru a putea realiza prelucrări și pe subpopulații cu funcție de conducere (șefi de echipă, șefi de departamente, șefi de instituții etc.). Așadar am realizat un studiu pilot, o cercetare preliminară anterioară studiului de anvergură pe care nu am putut să-l realizez din cauza lipsei mijloacelor; scopul a fost testarea orientativă a ipotezelor rezultate din cercetarea calitativă, probarea instrumentului de culegere a datelor.

Eșantionul a fost format din 207 persoane cu vârste cuprinse între 20 și 62 ani dintre care: 57 nu au avut niciodată o funcție de conducere, 36 au avut o dată sau de mai multe ori în viață o funcție de conducere dar în momentul completării chestionarului nu mai aveau iar 114 persoane aveau o funcție de conducere (cel puțin trei angajați în subordine). Dintre cei cu funcție de conducere 27 erau șefi de echipă, 36 erau șefi de departament, 20 șefi de instituții sau organizații dependente sau conducători ai afacerilor altora și 29 șefi de instituții sau organizații independente sau conducători ai propriilor afaceri. Au fost 134 de femei și 73 de bărbați respondenți, 63 lucrând la stat, 132 în mediul privat și 12 în ONG-uri. Am realizat o operaționalizare a conceptelor pe baza conceptualizării empirice a termenului „condiționări identitare ale potențialului managerial” și o măsurare a indicatorilor printr-un chestionar.

Analiza datelor a fost realizată cu ajutorul soft-ului SPSS 14. Din cauza mărimii eșantionului, a volumului populației pe care s-au efectuat prelucrări statistice nu am folosit instrumente statistice rafinate. Date fiind scalele de măsurare folosite în chestionar am avut de analizat mai ales caracteristici statistice nominale și ordinale; și aceasta este o altă piedică în folosirea prelucrărilor statistice mai sofisticate. În consecință, metodele statistice folosite în analiza datelor au fost (în majoritate) nonparametrice. Am folosit analiza bivariată (asocierea a două variabile nominale

(people employed legally on the Romanian territory in December 2008). The sampling was not probabilistic and the sample unreliable; it was a theoretical sampling or goal-directed in which I focused on the questioning of the perfect subjects in order to test the hypotheses. In this respect, I have questioned persons that were never related to management positions, persons that have occupied a management position somewhere in their life span, but do not occupy anymore, or persons that still occupy such a position. I have selected more persons with management positions in order to apply other analyses on a small population with management positions (team leaders, heads of departments, institution managers). Therefore, I have realized a pilot study, a preliminary research to the main research that I have never been able to conduct due to the lack of materials; my goal was the testing of the hypothesis resulted from the qualitative research and the testing of the instrument of data collection.

The study was developed on a total number of 207 people, aged between 20 and 62, out of whom: 57 never held a management position, 36 held once or several times in their life span a management position, but at the moment of the questionnaire completion did not anymore and other 114 people held a management position (at least three employs under supervision). From the total of 114 with a current management position, 27 were team-leaders, 36 heads of department, 20 institution, dependent organizations or shareholders' businesses managers and 29 either independent institutions' or organizations' manager or entrepreneurs. There have been 134 women and 73 men respondents, 63 of them working in state institutions, 132 in the private sector and 12 in non-governmental organizations. I have realized a practical approach of the concepts based on the empirical conceptualization of "identity conditions of the managerial potential" and a measurement of the

sau a două variabile ordinale), analiza multivariată, am interpretat testele de semnificație. Am construit indici prin combinarea indicatorilor pe care i-am considerat ca fiind distribuiți pe scale interval (acest lucru mi-a permis folosirea coeficientului Eta – acesta arată măsura asocierii dintre variabilele nominale și interval).

Am inserat în cadrul chestionarului și testul W-A-Y („Who are you?”), cel mai cunoscut instrument folosit în studierea identității. Nu reproduc toate rezultatele obținute prin prelucrarea calitativă a datelor obținute cu ajutorul acestui test. În linii mari comparația dintre felul cum se identifică managerii și non-managerii a dus la rezultate de genul: ceea ce apare ca fiind specific la manageri este faptul că se definesc prin profesie sau ocupație și prin locul ocupat în cadrul familiei, prin ceea ce fac și prin felul în care se raportează la sarcini; ceea ce apare ca fiind specific la non-manageri este faptul că se definesc mai mult prin aspecte fizice exterioare, prin caracteristici temperamentale sau prin defecte. Sau: ceea ce apare ca fiind specific managerilor care ocupă o funcție mai puțin importantă este faptul că se identifică prin rolurile pe care le dețin în familie sau în relaționările cotidiene, prin profesia sau ocupația deținută, prin starea afectivă prezentă, prin caracteristicile de interrelaționare, prin optimism, dar și prin câteva defecte; ceea ce apare ca fiind specific managerilor care ocupă o funcție mai importantă este identificarea de gen (în cazul femeilor), identificarea prin funcția ocupată în ierarhie, prin valori și credințe, prin raportarea la viitor.

Prelucrările realizate pe baza de date conținând răspunsurile subiecților la întrebările din chestionar au dezvăluit: care sunt variabilele identitare asociate semnificativ și pozitiv cu deținerea funcției de conducere (și care dintre acestea determină funcția de conducere) și care sunt variabilele asociate semnificativ și pozitiv cu deținerea unei funcții importante de conducere (și care dintre acestea determină importanța funcției de conducere).

indicators through a questionnaire.

In order to analyze the data I used the SPSS 14 software. Due to the size of the sample on which I have conducted statistic analyses, I did not use any refined statistic instruments. Given the measuring scale used in the questionnaire, I had had to analyze mainly ordinal and nominal statistic characteristics, fact which represents another setback in the use of more sophisticated statistic analysis. Consequently, the statistic methods used in the analysis of the data were chiefly non-parametrical. I have used the bivariate analysis (association of two nominal or ordinal variables); the multivariate analysis and I have interpreted the significance tests. I have created indexes through the combination of the indicators that I have considered to be distributed on ranged spans (fact that allowed the use of the Eta coefficient, which shows the level of association between the nominal variables and the span).

I have inserted in the questionnaire the W-A-Y test, the best known instrument used in the study of identity. I do not reproduce all the results obtained through the qualitative processing of the data with the help of this test. In a few words, the contrast between the way managers and the non-managers identify themselves resulted like: specific to managers is the fact that they define themselves through their career and the place occupied in the structure of the family or through the results of their work and the way they approach the tasks; what appears to be specific to non-managers is the fact that they define themselves through a series of external physical aspects, through temperamental characteristics or imperfections. Or what seems to be specific to the managers occupying a less important position is the fact that they define themselves through the role they hold in the structure of the family or daily relationships, through the status or position held or through the present emotional status, through interrelationship characteristics or

Prezint pe scurt care sunt variabilele identitare care se asociază pozitiv și semnificativ cu deținerea funcției de conducere. Variabilele circumstanțelor de viață care îi deosebesc pe manageri de non-manageri se referă mai ales la experiențe ale muncii. Este vorba fie de munci văzute sau practicate în copilărie, fie de munci practicate în maturitate. Caracterul și diversitatea acestora par a condiționa accesul spre funcțiile de conducere. Se pare că din circumstanțele proprii copilăriei nu sunt semnificativ legate de exercitarea unei funcții de conducere nici mediul școlar, nici mediul familial, nici circumstanțele materiale. Variabilele care s-au dovedit semnificativ asociate cu deținerea funcției de conducere se referă la muncă: au văzut cu ochii lor cum se muncește și, ca reacție la acest mediu, au muncit de mici, au făcut ucenicie și au avut responsabilități. Variabilele maturității care se asociază pozitiv cu deținerea unei funcții de conducere nu sunt circumstanțele relaționale, ci tot cele profesionale. Este vorba despre caracteristicile mediului profesional din primii ani de muncă, despre reacția de răspuns la acest mediu, despre ceea ce îi motivează în muncă și despre felul cum se definesc profesional. Astfel încep cu munca de jos, au experiența unor munci diverse pe parcursul primilor ani de muncă, dar evoluează profesional. Apoi ceea ce îi motivează este accesul la putere și sarcinile grele cu responsabilități mari. Și ceea ce mai contează este credința în capacitatea de a-i conduce pe alții, chiar credința că această capacitate este înăscută. În ceea ce privește autoidentificarea se pare că nu sunt multe trăsături generale care să îi distingă pe manageri de non-manageri, nici identificări individuale sau colective. Ceea ce pare să-i diferențieze este evaluarea de sine: imaginea de sine pozitivă și stima de sine ridicată. Imaginea de sine este pozitivă datorită rezultatelor profesionale și abilităților personale pe care le consideră remarcabile. Stima de sine ridicată este cauzată de evaluarea pozitivă a vieții pe care o duc, a muncii pe care o practică, a felului în care sunt

through optimism; what appears to be specific to the managers holding more important positions is the sex identification (mainly women), identification through the position held in the hierarchy, through values or beliefs, through future plans.

The processing of the data base containing the answers to the questionnaire revealed the identity variables that are related significantly and positively with the holding of the management position (and which of these determine the management position) and which are the variables associated significantly and positively with the holding of an important management position (and which of these determine the importance of the management function).

To begin with, I would like to present the identity variables that associate positively and significantly with the holding of the management position. The variables that differentiate the managers from the non-managers refer mainly to work experiences either seen or practiced in childhood, or work practiced in mature state. Their character and diversity seem to somehow condition the access to management positions. It appears as from the childhood background neither the family medium, nor the financial circumstances are significantly related to the exertion of a management job. Therefore, the variables that have been proved to be significantly related to the holding of a management position refer to the amount of work deployed: they have seen with their own eyes hard work and, as a response they have started working from an early age, they have been apprentices and held responsibilities. The variables related to maturity do not relate to relational circumstances, but to hard work as well. We are speaking about the characteristics of the early professional medium, the response to such a medium, or about the motivations and how they define themselves professionally. In this respect they begin work from a low level then they encapsulate the experience of different jobs during the

– împliniți, exact așa cum își doresc. În ceea ce privește procesele sinelui, se pare că nu exagerarea de sine, nici potențialitatea, unicitatea sau responsabilitatea nu-i deosebesc pe manageri de non-manageri. Autonomia pare să fie cea care face acest lucru (nu cea motivațională, temporală sau individuală, ci cea profesională și decizională).

Am căutat prin calcularea unor coeficienți de asociere să descopăr care dintre variabilele identitare ce se asociază pozitiv și semnificativ cu deținerea funcției de conducere nu sunt determinate de ea ci prezintă tendințe de determinare a acesteia. Astfel, coeficientul Eta a înregistrat valori semnificative de explicare a funcției de conducere prin variabilele identitare enumerate pe scurt în continuare. Elementele identitare care indică potențial managerial la o persoană sunt legate mai ales de muncă în copilărie și maturitate (au văzut cu ochii lor cum se muncește, muncesc de mici, fac ucenicie, au responsabilități de mici, au experiența unor munci diverse, au început cu munca de jos, evoluează profesional), de un tip anume de motivare (sunt motivați de putere și de provocări profesionale), de o autodefinire adecvată pe plan profesional (consideră că au capacitatea de a conduce și că această capacitate e înăscută), de un sentiment puternic al autonomiei (nu cred în predestinări, preferă să dețină controlul acțiunilor, sunt autonomi în alegerea și schimbarea locului de muncă) și de o evaluare personală pozitivă (consideră că au rezultate profesionale remarcabile, că au abilități personale remarcabile, viața lor e așa cum și-au dorit-o, nu își doresc să fi fost altceva, sunt împliniți).

Aceste variabile care prognozează potențialul managerial au fost reunite într-un instrument care, prin calcularea unor punctaje, dezvăluie potențialul managerial al respondentului precum și neajunsurile identitare ale acestuia (acolo unde punctajele sunt sub medie). Aceste neajunsuri pot fi supuse analizei și încercării de remediere prin strategii identitare de dezvoltare personală.

Variabilele identitare care se asociază

first years, but evolve professionally. Secondly, they are driven by the access to power, the difficult tasks and great responsibilities. What matters next is the self-confidence of leading the others, even the belief that this quality is inborn. Regarding the self-identification, it seems that there are neither many general characteristics that distinguish the managers from the non-managers nor individual or collective identifications. What seems to differentiate them is self-evaluation: a positive image of the self and high self-esteem. The image of the self is positive due to the professional abilities and achievements that one considers remarkable. Self-esteem is high as a result of the positive evaluation of life that one lives, of the work they practice, of the way one is – fulfilled as they wish. If we were to speak about the processes of the self, it appears that not self-exaggeration, capability, uniqueness or responsibility do differentiate the managers from the non-managers. Independence is probably the key characteristic (not motivational, temporal or individual, but professional and decision-making independence).

I have tried - through the calculus of certain association coefficients – to discover which of the identity variables that associate positively and significantly with the holding of a management position are not determined by it (the position), but offer signs of determination of the latter. Therefore, the Eta coefficient registered important values explaining the management position through the identity variables enumerated here. The identity elements that show management potential at a person are related especially to: childhood and maturity work (they have seen through their eyes hard work, they assume responsibilities from an early age, started working from a low level etc.); to a certain type of motivation (power and professional challenges); to an adequate self-definition on a professional plan (their quality of

pozitiv și semnificativ cu deținerea unei funcții de conducere importante sunt enumerate pe scurt în continuare. Ceea ce îi deosebește pe cei cu funcții mai importante de ceilalți manageri este felul în care au fost crescuți de părinți (se pare că cu cât au fost mai severi cu atât ajung într-o funcție de conducere mai înaltă). Apoi credința în capacitatea de a-i conduce pe ceilalți și credința că această capacitate este înăscută par a fi proprii mai ales persoanelor cu funcție de conducere mai importantă. Și se pare că ceea ce mai contează atunci când îi diferențiem pe cei cu funcții de conducere mai importante de ceilalți șefi este tipul motivației. Primii sunt mai motivați de urcarea în ierarhie și de deținerea de putere. Apoi ceea ce îi mai deosebește pe managerii cu funcții mai importante de ceilalți manageri este disciplina și faptul că au o stimă de sine ridicată prin încrederea în ei și prin părerea bună despre ei dar și prin faptul că au și sunt ceea ce valorizează (munca și viața, în general, se simt împliniți). Și în cele din urmă se pare că independența față de ceilalți și autonomia în alegerea și schimbarea locului de muncă și în exercitarea funcției de conducere sunt elementele identitare care fac diferența între managerii cu o funcție de conducere inferioară și cei cu o funcție de conducere superioară.

Am căutat identificarea aspectelor identitare din inventarul de variabile identitare enumerate care prognozează performanța managerială, adică sunt asociate cu deținerea unei funcții importante de conducere și nu sunt determinate de aceasta ci o determină. Astfel se poate spune că ceea ce face ca o persoană care deține o funcție de conducere să atingă performanța în manageriat (să ocupe o funcție importantă de conducere) este să crească într-o familie cu părinți autoritari, să aibă o motivație orientată spre urcarea în ierarhie și deținerea de putere, să aibă o stimă de sine ridicată (o părere bună despre ei, încredere în ei, munca pe care și-o doresc, să considere munca foarte importantă, să acorde muncii foarte mult timp, să fie împliniți) și un sentiment puternic al autonomiei profesionale (să prefere locuri de muncă în care să nu dea socoteală nimănui și

leading and its inborn character); to a powerful feeling of independence/autonomy (they do not believe in predestination, they prefer to be in charge all the time) and to a positive personal evaluation (they consider that they have remarkable professional results, that they have remarkable personal abilities, life is as they wished and they are fulfilled).

The identity variables that associate positively with the holding of an important management position are listed briefly as follows. The fact that differentiates the managers with more important jobs from the other is the ways they have been raised by their parents (it appears that the stricter the parents, the higher position occupies the children). Then, the belief in the capacity to lead the others and the belief that this capacity is inborn appear to be characteristic to the managers in important positions. Another fact that seems to be crucial in the differentiation of important position managers from the rest of the managers is the motivation. The latter are driven by the advancing in the hierarchy. Furthermore, very important to the managers holding important positions is discipline, self-esteem, the fact that they have a good opinion of themselves but as well the fact that they incorporate the values they respect most (hard work and life, in general). Lastly, independence and autonomy in the choice of the job to perform or the change of it, the exertion of their job are key identity elements in the differentiation of managers holding less important positions and those holding important positions.

I have essayed to identify the identity aspects from the inventory of the listed identity variables that foresight the managerial performance. As a result, I may conclude that what makes a person holding a management position to achieve high performance in his profession is the degree of restriction of the parents, a promotion-oriented motivation, high self-esteem (including a good opinion about themselves,

să nu fie dependenți de rețele de manageriat).

Aceste variabile care prognozează potențialul de performanță managerială au fost reunite într-un instrument care, prin calcularea unor punctaje, dezvăluie potențialul de performanță managerială al respondentului precum și neajunsurile identitare ale acestuia (acolo unde punctajele sunt sub medie). Aceste neajunsuri pot fi supuse analizei și încercării de remediere prin strategii identitare de dezvoltare personală.

În final am realizat un inventar de strategii identitare elaborate pe baza descoperirilor făcute ca urmare a cercetărilor realizate. Sunt strategii de dezvoltare a potențialului managerial al unei persoane și strategii de dezvoltare a potențialului de performanță managerială al unei persoane care ocupă o funcție de conducere. Dat fiind că cercetarea cantitativă nu a fost decât un studiu pilot am prezentat doar posibilități ale felului în care aceste strategii pot fi concepute. Pe baza concluziilor unui studiu științific valid și fidel, aceste strategii pot fi definitive și pilotate.

Evaluarea tezei de doctorat

Dacă ar fi să analizez stadiul actual al cunoașterii temei abordate, pot spune că ideea dezvoltării unor strategii identitare de dezvoltare personală a elitelor manageriale este originală. Astfel, nu se poate vorbi despre un stadiu actual al cunoașterii legat strict de acest subiect. La nivel național nu există cercetări ale identității managerilor, iar la nivel internațional studiile care dezvăluie aspectele identitare ale managerilor au fost, în general, descriptive. În afara enumerării unor caracteristici identitare studiile nu au urmărit folosirea acestor date în ideea dezvoltării personale a managerilor.

Așadar, primul element de noutate adus de teza de doctorat este legat de cercetarea managerilor. Cercetări sociopsihologice având ca univers managerii nu s-au realizat în România sau cel puțin nu au fost publicate rezultatele unor astfel de studii (au ajuns la cunoștința mea studii prospective despre

self-confidence, to feel fulfilled) and a strong feeling of professional autonomy (the preference of independent positions and independent management networks).

Finally I comprised an inventory of identity strategies based on the result of the conducted research. They are strategies of personal development managerial potential and strategies of development of a managers' performance potential. Given the fact that the quantitative research meant nothing more than a pilot study, I presented just possibilities of the way these strategies can be conceived. Based on a valid and reliable scientific study, these strategies can be put into practice and developed.

Evaluation of the Doctoral Thesis

If I were to analyze the actual level of knowledge of the proposed theme, I can state that the idea of developing identity strategies of personal development for the elite managers is quite unique and original. As a result, one cannot speak about an actual study of such a subject. There are no studies of the managerial identity at a national level, and, at an international level the studies that show the identity aspects of managers were mainly descriptive. Besides the listing of the identity characteristics, the studies did not follow the usage of these data in the direction of the personal development of managers.

Therefore, the first element of novelty brought by this doctoral thesis is related to the research of managers. Psychosociological researches regarding managers did not appeal to scientists in Romania, or at least no results have been published (I have been in touch with prospective studies regarding entrepreneurs' behavior – on individuals that never held such positions). The Romanian managers have been studied at a surface level only and, keeping in mind the important role of the managers in any economy or society (the more in the Romanian one), the study of the characteristics that make them performant

comportamentul antreprenorial – pe indivizi care nu dețin și nu au deținut astfel de roluri). Nu se știe decât la nivelul simțului comun cum sunt managerii din România. Și având în vedere importanța majoră a managerilor în orice economie sau societate (cu atât mai mult în cea românească) studierea a ce îi face performanți și a cum se poate crește performanța acestora devine, de asemenea, foarte importantă.

Studiile internaționale asupra identității managerilor au fost realizate până în prezent mai ales prin aplicarea de inventare, teste, scale de măsurare; cercetările s-au bazat pe principii cantitative, rezultatele au fost scoruri și profile pe diferite dimensiuni ale identității. Așadar, o altă contribuție a tezei este studierea identității managerilor din perspectiva calitativă. Este o încercare de creionare a identității de sine prin prelucrarea și interpretarea datelor obținute în mod nestructurat sau semiestructurat într-o cercetare narativă. Noutatea acestei abordări, autenticitatea și naturalitatea datelor obținute au dezvăluit rezultate neașteptate (cu siguranță noi, inedite, venite direct de la subiecți, nu formulate *a priori*, amănunțite, cu surprinderea contextului, nu schematice, seci).

Apoi combinarea calitativului cu cantitativul, chiar dacă nu este o noutate, este cu certitudine un merit al lucrării de față. Este o încercare de completare reciprocă a autenticului, contextualului, a datelor de profunzime cu rigurozitatea științifică.

O altă noutate adusă de teza de doctorat este explicarea performanței manageriale prin aspecte ale identității de sine. Până în prezent s-a realizat descrierea stadiului dezvoltării personale și a performanței la manageri, dar nu s-a încercat explicarea acestora. Noutatea pe care o aduc este, așadar, faptul că am încercat să identific condiționări identitare ale performanței (am considerat că diferite aspecte ale istoriei personale a managerului l-au făcut să fie manager, l-au făcut să fie mai mult sau mai puțin performant).

Consider că descoperirea unei astfel de explicații permite construirea de instrumente

and the ways that increase their performance is very important, as well.

International studies on the identity of managers have been realized mainly through the sole application of inventories, tests or measuring scales; the researches were based on quantitative principles, the results were figures and profiles of different dimensions of identity. Another novelty the thesis brings is the qualitative research of the managers' identity. It is a trial of representing self-identity through the processing and the interpretation of the data obtained in an unstructured, semi-structured way in a narrative research. The novelty of such an approach, the authenticity and genuineness of the obtained data revealed unexpected results (surely new, unique, original and direct – not faked *a priori* results).

The combination of the qualitative with the quantitative, even though it is not that new, is for certain a point of interest of the thesis at hand. It is an attempt of reciprocal completion of the authentic, the contextual, of highly important data with scientific preciseness.

Another novelty brought forth by this thesis is the definition of the managerial performance through aspects of self-identity. Until now, there have been attempts to describe the personal development stage and manager's performance, but never defining them. The novelty I bring is, then, the fact that I have tried to identify identity conditions of performance (I have taken into consideration certain aspects of managers' past life that made him become a manager that made him more or less performant).

I consider that the discovery of such explanations opens the way to the creation of practical instruments that are very important to knowledge in the domain of leadership. We are talking about evaluation and prognosis instruments, important to the development of managerial performance. I have made the first step into the creation of these instruments and I am of the

practice deosebit de importante pentru cunoașterea în domeniul leadership-ului în general. Este vorba despre instrumente de evaluare, prognoză și creștere a performanței manageriale. Am încercat crearea acestor instrumente și consider că ele sunt o altă noutate importantă adusă prin lucrarea de față (chiar dacă ele necesită rafinare, rețeta de fabricare a lor este descrisă în teza de doctorat).

Astfel cunoscând ce aspecte identitare condiționează deținerea unei funcții de conducere și performanța în manageriat se pot elabora instrumente cu totul noi de diagnoză managerială, de prognoză a potențialului managerial sau a performanței manageriale (care ar putea simplifica selecția pe posturi manageriale). De asemenea, cunoașterea condiționărilor identitare ale performanței și a contextului de apariție și dezvoltare a acestora creează posibilitatea proiectării de strategii de dezvoltare personală a managerilor și de creștere a performanței manageriale (care s-ar putea aplica managerilor în funcție sau celor ce aspira sau se pregătesc să ocupe un post de conducere).

Așadar, consider că rezultatele cercetărilor realizate de mine pot fi valorificate prin punerea în practică a instrumentelor construite. Pot fi contactați posibili beneficiari (firme de recrutare și selecție de personal – pentru evaluarea și prognozarea potențialului managerial și a potențialului de performanță managerială, firme ce caută prognozarea și creșterea performanțelor managerilor proprii, grădinițe, școli, licee sau universități care urmăresc pregătirea și formarea de manageri etc.) pentru prezentarea și aplicarea instrumentelor de diagnoză și prognoză a performanței manageriale și a strategiilor identitare de dezvoltare personală a managerilor.

Una dintre limitele cercetării calitative pe care am realizat-o este legată de subiecții – manageri performanți. Dat fiind că subiecții care mi-au stat la dispoziție în Brașov sunt manageri – șefi de echipe, de departamente sau deținători de afaceri mici și mijlocii, am fost în

opinion that these are another novelty of the thesis at hand (even if they need refinement, the method of creation is described in this doctoral thesis).

By the knowledge of which identity aspects condition the holding of a management position and the performance in management, one can easily elaborate new instruments of managerial diagnosis or prognosis of the managerial potential/performance (which would simplify the choice of the managers). As well, the knowledge of the identity conditions of performance and the context of emergence and development of the conditions issues the possibility of elaborating strategies of personal development of managers and augmentation of the managerial performance (which could be applied to present managers or to those who aspire at such a position).

Therefore, I consider that the results of my research can be fructified through the practical approach of the created instruments. One can contact possible beneficiaries (personnel recruitment companies – for the evaluation and prognosis of the managerial and performance potential) for the introduction and application of the diagnosis and prognosis instruments.

One of the limitations of the qualitative research I have conducted refers to the subjects – performance managers. Given the fact that those who were available in Brasov are managers – team leaders, heads of department or entrepreneurs of small or medium businesses, I found myself in the impossibility to create a theoretic model empirically based that would display the identity characteristics of performance managers. I did not succeed in forming a theory based on the two types of managers: performant managers (described as having many subordinates and consistent turnovers) and less performant managers. The performant managers I had access to were those exemplified in *LIDERO*, but the

imposibilitatea de a construi un model teoretic fundamentat empiric care să descrie caracteristicile identitare ale managerilor performanți. Nu am reușit să realizez o teorie întemeiată comparativă pe cele două tipuri de populații: managerii performanți (cu responsabilități mai mari, cu un număr mai mare de angajați în subordine, conducând un business cu o cifră de afaceri mai mare) și managerii mai puțin performanți. Managerii performanți la care am avut acces au fost cei din *LIDERO* însă culegerea datelor de la aceștia nu a putut fi controlată (am realizat doar o analiză secundară pe date obținute de altcineva și în alt scop).

Această limită a investigației efectuate a fost cauzată de caracteristicile universului cercetării. Este vorba despre oameni foarte ocupați, care muncesc foarte mult timp, la care se ajunge cu greutate, care se lasă greu convingși să dea interviuri biografice repetate. Am reușit să contracarez cât de cât această dificultate prin interviuarea unor manageri cunoscuți operatorilor de interviu (faptul că erau rude, prieteni, șefi sau simple cunoștințe ale interviuatorilor i-a făcut să le fie mai greu să refuze interviurile). Dar mi-a fost cu adevărat imposibil să ajung la șefi de instituții, organizații sau afaceri foarte mari.

Consider că interviuarea (pe aceeași schemă de culegere a datelor pusă în practică în cazul managerilor mai puțin performanți) unor persoane cu funcții de conducere mai importante ar fi completat teoria întemeiată pe direcția condiționărilor identitare ale performanței. Practic am fost nevoită să mă mulțumesc cu descrierea aspectelor identitare proprii managerilor „mici” și „mijlocii”.

Cu o problemă asemănătoare m-am confruntat și în cadrul cercetării cantitative. Nici acolo nu am avut subiecți – manageri de nivel mai înalt (mărimea chestionarului de aplicat i-a descurajat și pe șefii mai mici). Astfel am fost nevoită să aplic procedurile de testare a ipotezelor și de proiectare de instrumente pe baza rezultatelor fără să pot conta pe date care să îmi permită acest lucru. Așadar, am forțat analiza și interpretarea

collection of the data from these could not be monitored (I have realized a secondary analysis on foreign data obtained with other goals).

This limitation of the conducted investigation was caused by the characteristics of the subjects: we are speaking about very busy people that work many hours, people very difficult to be reached or that are repulsive of sustaining successive biographical interviews. Even though, I have somehow managed to overcome this difficulty through the interview of a number of well-known managers to the interview conductors (either they were relatives, friends or simple acquaintances). On the other hand, I have found it impossible to reach institution, organization or huge companies' managers.

I consider that the interview (based on the same schema of data collection as in less performant manager study) of managers holding important management positions would have somehow, more or less, completed the theory based on the path of the identity conditions of performance. Practically, I had to be content with the description of the identity aspects proper to "small" and "medium" managers.

The same problem I have encountered whilst conducting the quantitative research. The lack of high-level managers (the amplitude of the questionnaire discouraged the "smaller" managers as well). I had to apply the testing procedures of the hypothesis and instrument creation on the basis of the results, without having truthful and reliable data. Therefore, I have pushed the analysis and interpretation of the data that presupposed a differentiation between the performant and less performant managers; all I had wished was to emphasize the procedure. I wanted to show the way the research should be done (whenever sufficient human resources and materials for a truthful scientific study).

Another important limitation as well related to the quantitative research was the

datelor care presupuneau comparații între manageri performanți și mai puțin performanți. Ceea ce am vrut să pun în evidență a fost însă procedura. Am vrut să arăt cum ar trebui să se facă atunci când s-ar putea face (când ar exista resurse umane și materiale suficiente pentru un studiu mai amplu, corespunzător din punct de vedere științific).

Tot legat de cercetarea cantitativă o limită foarte importantă a acesteia este procedura de eșantionare. Am realizat o eșantionare neprobabilistă, nereprezentativă. Am avut un număr foarte mic de respondenți în raport cu necesarul (subpopulațiile sau populațiile pe subeșantioane au fost cu atât mai mici și cu atât mai nereprezentative). Această limită a cauzat pe lângă nesiguranța rezultatelor obținute și aproape imposibilitatea folosirii acestora. Astfel instrumentele și strategiile propuse a fi elaborate pe baza rezultatelor cercetării cantitative sunt orientative.

Ceea ce ar trebui făcut în cercetări viitoare ar fi în primul rând eliminarea neajunsurilor semnalate. Ar trebui dezvoltată teoria întemeiată pe direcția aspectelor identitare proprii managerilor performanți. O cercetare calitativă pe modelul celei realizate și descrise ar trebui pusă în practică având drept subiecți managerii performanți (care dețin sau conduc afaceri mari). Acest model teoretic împreună cu cel obținut în cercetarea calitativă deja efectuată ar trebui testate pe eșantioane reprezentative de non-manageri, manageri mai puțin performanți și manageri performanți. Astfel se va putea stabili cu mai multă acuratețe ce aspecte identitare sunt proprii managerilor în general, ce aspecte identitare sunt proprii managerilor performanți în special, ce aspecte identitare determină potențialul managerial, ce aspecte identitare determină performanța managerială. Cu astfel de rezultate mult mai probabile și reprezentative se vor putea elabora strategii mult mai precise și complete de dezvoltare personală a managerilor. Tot în cercetări viitoare ar trebui pilotate și ajustate apoi supuse testării prin studii longitudinale

sampling procedure. I have realized a non-probabilistic sampling, as I had a very small number of respondents in regard with the necessary (sub-populations or populations in the sub-samples were directly proportional to the original sampling, therefore, more improbable). This limit not only caused the uncertainty of the results, but also the near impossibility of their usage. Therefore, the instruments and strategies proposed to be elaborated on these results are purely illustrative and guide-offering.

The next step towards future studies should be the elimination of the problems encountered and stated before. The theory based on the path of identity aspects proper to performant managers should be as well developed. A qualitative research based on the model of the conducted one should be put into practice, having as subject performant managers. This theoretical model along with the one obtained through the qualitative research should be tested on representative samples of non-managers, less performant managers and performant managers. In this respect, one can more precisely establish which the identity aspects that determine managerial performance are. With such representative and probable results, one could establish much more precise and complete strategies of personal development of managers. In future researches should be as well piloted, adjusted and then tested through longitudinal studies, the instruments and strategies proposed for the diagnosis, prognosis and development of managerial performance.

Future research should as well diversified on types of managers (governmental managers, private sector managers, administration, education or healthcare). I am convinced that there are significant and relevant differences between the types of managers. Then, why not, one could follow the comparative study of managers in different countries. The study of managers could as well extend from the

instrumentele și strategiile propuse pentru diagnoza, prognoza sau creșterea performanței în manageriat.

Cercetările viitoare ar putea fi diversificate pe tipuri de manageri (de exemplu de la stat și de la privat sau din administrație, din învățământ, din mediul sanitar etc.). Sunt convinsă că există diferențe semnificative și relevante între tipuri de manageri. Apoi, de ce nu, s-ar putea urmări studierea comparativă a managerilor din diferite țări. Studiarea managerilor s-ar putea extinde și din punctul de vedere al metodologiei aplicate. Spre exemplu prin aplicarea unor noi strategii de culegere a datelor: am încercat deja culegerea unor date vizuale de la manageri însă, din păcate, nu am reușit să duc la bun sfârșit această direcție de cercetare. Pe scurt este vorba despre tot mai exploatarea (din păcate nu și în țara noastră) abordare vizuală din sociologia post-modernă. Adaptând abordarea la subiectul meu de interes, ideea ar fi că fotografiile "vorbesc" despre cine sunt oamenii la fel de bine, dacă nu chiar mai sugestiv decât ar vorbi oamenii înșiși despre ei. Iar eu am încercat următoarea procedură (care poate fi pusă în practică în cercetări viitoare): subiecții trebuie să arate în cel puțin zece fotografii cine sunt. Pot fi fotografii gata făcute sau fotografii pe care să le realizeze cu această ocazie. Pot fi fotografii cu ei sau cu oameni, obiecte, evenimente etc. care îi caracterizează. Pot fi fotografii care să ilustreze ce au fost, cum au devenit sau cum își doresc să ajungă. Pot fi simple fotografii sau fotografii însoțite de comentarii explicative. Precizez că această modalitate de a culege date poate fi cuplată cu interviuarea. Una dintre funcțiile fotografiilor fiind aceea de stimulare a poveștilor biografice.

Aș vrea să mai precizez beneficiile combinării metodologiilor calitative și cantitative. Cercetările viitoare (mai ales cele din domeniul studierii identității) ar trebui să țină cont de aceste constatări. Identitatea este mult mai complex descrisă prin studierea ei calitativă (există o mare diferență între datele obținute prin interviurile biografice și datele

point of view of the methodology applied; for example, through new strategies applied to collect the data: I have tried to collect visual data from managers, but unfortunately, I did not succeed in ending successfully this path. Briefly it is all about the much used (not in our country, unfortunately) visual approach of the post-modern sociology. As for the adjustment of this approach to my subject, the idea that photography "speak" about who the managers are very well in fact, if not even more suggestive than the subject would. And I have approach the following procedure (that can be applied to future studies): the subjects should pose who they are in no less than 10 pictures. These can be already made pictures or pictures that should characterize them; the pictures may be in with the subject in the presence of objects, events or other people that characterize them. The pictures can be simple or accompanied by explicative commentaries. I must say that this procedure of collecting data can be connected with interviewing. One of the main functions of pictures is the stimulation of biographic stories.

I would also like to say that the benefits of combining the qualitative and quantitative methodologies. Future research (especially in the domain of identity research) should take account of these facts. Identity is much more complexly described to its qualitative research (there is a big difference between the data obtained through biographic interviews and data obtained through the "Who Are You?" test, for example). Then the succession of research methodologies – firstly qualitative and then quantitative – offered me new, valuable information.

Never was it this simple to create the data collection questionnaire. I knew already how to speak to the managers, what idioms to use, how to think. I had from their interviews phrases that would measure certain indicators. As well, the concept operationalization was a lot easier to

obținute prin testul „Who are you?”, spre exemplu). Apoi succesiunea aplicării metodologiilor de cercetare – întâi calitativ și după aceea cantitativ – mi-a oferit noi constatări valoroase. Nu mi-a fost niciodată mai ușor decât în această situație să construiesc chestionarul de culegere a datelor. Știam deja cum vorbesc managerii, ce expresii folosesc, cum gândesc etc. Aveam deja din interviurile cu ei propoziții, fraze de măsurat diverși indicatori. De asemenea operaționalizarea a fost cu adevărat simplă de elaborat dat fiind că indicatorii și dimensiunile erau deja descoperite (și mult mai clare decât cele rezultate din definiții operaționale ale termenilor extrase din diverse teorii).

Concluzii

În concluzie consider că mi-am atins obiectivele propuse în cadrul programului doctoral, chiar dacă anumite neajunsuri care au ținut mai puțin de mine m-au împiedicat să expun concluzii ferme, instrumente - rezultat definitive. Consider că punctele tari ale tezei de doctorat sunt documentarea solidă, ipoteza originală, metodologia de cercetare bine concepută și bine pusă în practică și aplicativitatea rezultatelor obținute.

Teza descrisă în acest articol a fost parte a unui proiect finanțat de UEFISCSU: PN-II-RU-TD-2008, număr de contract 33 / 4.06.2008.

Bibliografie

1. Atkinson, R., 2006, *Povestea vieții: interviul*, Ed. Polirom, Iași.
2. Bagnoli, A., 2004, *Researching Identities with Multi-method Autobiographies*, în *Sociological Research Online*, vol. 9, nr. 2, <http://www.socresonline.org.uk/9/2/bagnoli.html>.
3. Chelcea, S., 2003, *Metodologia elaborării unei lucrări științifice*, Ed. Comunicare.ro, București.
4. Clandinin, J.D., Connelly, M., 1998, *Personal Experience Methods*, în Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. [ed.], *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage Publications, Londra.

elaborate as the indicators and the dimensions had been already discovered (and much more clear than those resulted from operational definitions of the terms, that have been extracted from different theories).

Conclusion

To conclude, I consider that I have achieved my stated objectives in the doctors' program, even though certain setbacks – that did not involve me – have kept me away from reaching clear conclusions or permanent instruments. I consider the strong points of the thesis as being the serious documentation, the original hypothesis, the well conceived research methodology and the applicability of the obtained results.

The thesis described in this article has been a part of a project financed by UEFISCSU: PN-II-RU-TD-2008, contract no. 33 / 06.04.2008.

References

1. Atkinson, R., 2006, *Povestea vieții: interviul*, Ed. Polirom, Iași.
2. Bagnoli, A., 2004, *Researching Identities with Multi-method Autobiographies*, în *Sociological Research Online*, vol. 9, nr. 2, <http://www.socresonline.org.uk/9/2/bagnoli.html>.
3. Chelcea, S., 2003, *Metodologia elaborării unei lucrări științifice*, Ed. Comunicare.ro, București.
4. Clandinin, J.D., Connelly, M., 1998, *Personal Experience Methods*, în Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. [ed.], *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage Publications, Londra.
5. Craib, I., 1998, *Experiencing Identity*, Sage Publications, Thousand Oaks.
6. Denzin, N.K., 1989, *Interpretive Biography*, Sage Publications, Londra.

- Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage Publications, Londra.
5. Craib, I., 1998, *Experiencing Identity*, Sage Publications, Thousand Oaks.
 6. Denzin, N.K., 1989, *Interpretive Biography*, Sage Publications, Londra.
 7. Dubar, C., 2003 [2000], *Criza identităților: interpretarea unei mutații*, Ed. Știința, Chișinău.
 8. Giddens, A., 1991, *Modernity and Self Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press.
 9. Goffman, E., 1961, *Stigma*, Prentice Hall, EngleWood Cliffs.
 10. Iluț, P., 2001, *Sinele și cunoașterea lui: teme actuale de psihosociologie*, Ed. Polirom, Iași.
 11. Jenkins, R., 1996, *Social Identity*, Ed. Routledge, Londra.
 12. Johnson, J., 2002, *In Depth Interviewing*, în Gubrium, J., Holstein, J. [eds], *Handbook of Interviewing Research: Context & Method*, Sage Publications, Thousand Oaks.
 13. LIDERO. *Oameni de afaceri români de top dezvăluie secretele din spatele cifrelor*, 2008, Ed. Cațavencu, București.
 14. Neuman, L.W., 1997, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Boston.
 15. Rosenthal, G., 2004, *Biographical Research*, în Seale C., Gobo, G., Gubrium, J., Silverman, D., [eds.], *Qualitative Research Practice*, Sage Publications, Londra.
 7. Dubar, C., 2003 [2000], *Criza identităților: interpretarea unei mutații*, Ed. Știința, Chișinău.
 8. Giddens, A., 1991, *Modernity and Self Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press.
 9. Goffman, E., 1961, *Stigma*, Prentice Hall, EngleWood Cliffs.
 10. Iluț, P., 2001, *Sinele și cunoașterea lui: teme actuale de psihosociologie*, Ed. Polirom, Iași.
 11. Jenkins, R., 1996, *Social Identity*, Ed. Routledge, Londra.
 12. Johnson, J., 2002, *In Depth Interviewing*, în Gubrium, J., Holstein, J. [eds], *Handbook of Interviewing Research: Context & Method*, Sage Publications, Thousand Oaks.
 13. LIDERO. *Oameni de afaceri români de top dezvăluie secretele din spatele cifrelor*, 2008, Ed. Cațavencu, București.
 14. Neuman, L.W., 1997, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Boston.
 - Rosenthal, G., 2004, *Biographical Research*, în Seale C., Gobo, G., Gubrium, J., Silverman, D., [eds.], *Qualitative Research Practice*, Sage Publications, Londra.