

## SECȚIUNEA VII: ABORDĂRI INOVATIVE ȘI NOI TENDINȚE ÎN DOMENIUL BUSINESS ȘI ADMINISTRARE

### IMPACTUL PROIECTULUI GLOBE ÎN CERCETAREA DIMENSIUNILOR CULRURALE ÎN MANAGEMENT

ANGELA PÎRLOG<sup>1</sup>

#### Abstract

*GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness) is an indisputable academic reference in the field of intercultural management and leadership. This choice is explained by the scale and recognition dedicated to this very large project, also by the precision and development of universally appreciated specific characteristics of managers in different cultures. GLOBE researchers have developed and worked on nine dimensions of national and six leadership cultures to support their project, which seeks to understand managerial preferences in various regions. In the article below we focused on the analysis of cultural variables/dimensions.*

**Keywords:** Culture, cultural dimension, GLOBE, leadership, management

**Cod JEL:** M14, M16.

#### INTRODUCERE

Sunt recunoscute multe efecte ale fenomenului globalizării, cum ar fi, în special colaborarea reprezentanților diferitelor culturi în echipele de lucru. Între timp, managementul intercultural la nivel mondial a fost identificat ca fiind un factor cheie de succes în marile companii multinaționale [Javidan, Dorfman, Sully Luque, & House, 2006]. Deci, nu este surprinzătoare constatarea că studiile recente conduse prin prisma culturilor naționale, de multe ori au un principiu comparativ [Gerstner & Day, 1994; Groves & Feyerherm, 2011; Lakshman 2014; Littrell și colab ., 2013, Shao & Webber, 2006]. Într-adevăr, literatura modernă acordă o atenție deosebită studiului managementului organizațiilor în culturi naționale specifice. În schimb, majoritatea cercetărilor oferă recomandări generice sau, invers, sfaturi specific unei culturi reieșite din studii de caz limitate.

**Ipoteza de bază** în această privință este redată de afirmațiile lui Steers, Porter și Bigley [Richard M., 1996, pag.423], conform cărora „nici o națiune sau cultură nu deține monopolul celor mai bune metode de abordare a unor situații. Acest lucru devine evident mai ales atunci când vine vorba de înțelegerea motivării și a leadership-ului la locul de muncă.”

Problema critică referitoare la analizele interculturale ale influențelor manageriale se referă la întrebarea dacă răspunsurile participanților la practicile organizaționale sunt mai mult sau mai puțin universale.

Proiectul GLOBE «*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* » a fost condus de aproximativ 200 de cercetători de pe cinci continente, coordonat de Dr. Robert J. House . In mod obișnuit, GLOBE examinează culturile ca practici și acțiuni sau mai degrabă „felul în care se fac lucrurile într-o anumită cultură”, și se examinează valorile, care sunt definite ca "judecății construite" de către oameni despre cum ar trebui să se procedeze" [House și al., 2004].

Nu exista o definiție a culturii cu care sociologii să fie deplin de acord. In programul de cercetare GLOBE cultura a fost definită în felul următor: „motive, valori, credințe, identități și interpretări sau accepțiuni comune ale unor evenimente semnificative care rezultă din experiențele

<sup>1</sup> *Drd., Academia de Studii Economice a Moldovei, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni 61, mun. Chișinău, MD-2005, Republica Moldova. Tel.: (+373 22) 22 41 28, Fax: (+373 22) 22 19 68, [anticamera@ase.md](mailto:anticamera@ase.md), [www.ase.md](http://www.ase.md), [angela.pirlog@yahoo.com](mailto:angela.pirlog@yahoo.com)*

comune ale membrilor colectivităților și care sunt transmise de la o generație la alta” [House și a., 1999, pag. 182].

Din punct de vedere operațional, cultura este definită de folosirea unor indicatori care reflectă două tipuri distincte de manifestări:

1) acordul membrilor unui grup cu privire la anumite atribute psihologice (limbă, credință, ideologie – inclusiv religia și convingerile politice - patrimoniul etnic, istoria sub forma exprimării opiniei cu privire la ceea ce ar trebui să fie,

2) acordul între exercitarea unor drepturi observate și raportate, cum ar fi familia, școala, organizațiile, sistemele economice și juridice, instituțiile politice măsurate de indicatori care evaluează care este comportamentul sau care sunt comportamentele, practicile instituționale și recomandările. [House et al., 2004, p. 15].

De-a lungul acestui studiu, leadershipul este definit drept "capacitatea de a motiva, influența și permite indivizilor să contribuie la obiectivele organizațiilor din care fac parte" [House și al., 2004, p. 15].

Pe de altă parte, autorii identifică conducerea ca fiind contingent cultural; adică percepția importanței și a valorii conducerii variază de la o cultură la alta. [House et al., 2004]. Această conceptualizare a leadershipului invocă, prin urmare, necesitatea de a înțelege și de a analiza cultura unui grup pentru a explica stilurile de conducere pe care le preferă. Într-adevăr, proiectul de cercetare GLOBE și alți câțiva autori [House, Wright & Aditya, 1997] a demonstrat că statutul și influența liderilor variază considerabil în funcție de forțele culturale prezente în țara sau regiunea în care ei activează [House și al., 2004]. Deci, autorii GLOBE afirmă că cultura națională influențează indirect comportamentele managerilor în conformitate cu așteptările companiilor față de ei. [Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012; House et al., 2004]. Cu alte cuvinte, liderii ar avea tendința să se comporte în mod consecvent conform prototipurilor susținute în cadrul culturii lor, știind că liderii care acționează conform așteptărilor sunt mai eficienți [Dorfman și al., 2012, p.504].

## **OBIECTIVELE STUDIULUI**

Proiectul de cercetare GLOBE a fost inițial împărțit în patru faze (Dorfman et al., 2012). Primele două sunt discutate în « Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies » [House et al., 2004], în timp ce faza a treia face obiectul celui mai recent volum al proiectului; `Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries” [House, Dorfman, Javidan, Hanges, & Sully de Luque, 2014].

Faza a patra și ultima a proiectului este în curs de desfășurare.

Astfel, au fost identificate patru obiective centrale pentru primele două etape ale proiectului GLOBE. Ele au fost axate pe conceptualizarea și implementarea unui program având mai multe faze și folosind mai multe metode au examinat relația dintre cultura națională, eficiența în conducere și a fenomenelor sociale, apoi, s-au direcționat spre identificarea atributelor critice pentru o conducere de excepție și elaborarea a două chestionare; unul vizând cultura societății și celălalt analizează leadershipul [Dorfman și al., 2012]. Mai exact, prima faza a fost dezvoltarea unor instrumente de cercetare, în timp ce a doua, mai degrabă corespundea unei faze de explorare a efectului interactiv al dimensiunilor sociale, culturale și industriale cu privire la practicile organizaționale și teoriile de conducere aprobate de anumite culturi [House și al., 2004]. Apoi, a treia fază a studiului se axează pe problemele care sunt legate de comportamentele de conducere actuale și eficiența lor universală, din punct de vedere empiric [Dorfman și colab., 2012]. Obiectivul acestei etape este, prin urmare, studierea relației dintre cultura națională, teoria conducerii (CLT), conducerea prin prisma culturală, comportamentul managerilor de vârf, leadershipul și eficiența conducerii. Mai concret, aceasta este, așadar, o cercetare privind impactul și eficiența comportamentelor specifice ale liderilor și directori generali asupra atitudinii și performanței subordonaților lor [House și al., 2004]. [https://globeproject.com/study\\_2014](https://globeproject.com/study_2014)

Cu alte cuvinte, faza a treia a proiectului GLOBE este de a determina modul în care cultura națională influențează procesul de management executiv, pentru a examina relația dintre așteptările conducerii și comportamentele specifice, studiază relația dintre comportamentul de conducere și

eficiență, precum și determină care dintre comportamentele de conducere sunt cele mai eficiente [Dorfman și al., 2012].

În cele din urmă, a patra fază dorește să valideze ipotezele modelului original GLOBE prin studii de laborator și de teren [House și al., 2004]. Se sugerează că această etapă poate explora un set de ipoteze care includ variabilele structurale de contingent și determinarea modului în care acestea se potrivesc contextului respectiv [Dorfman și al., 2012]. În cele din urmă, GLOBE încearcă să înțeleagă maniera cum cultura influențează conducerea și procesele organizaționale [House și al., 2004, p. 9]. Unul dintre aspectele centrale ale studiului constă în identificarea stilurilor de leadership asociate cu diferitele modele culturale ale așa-numitelor societăți. În sine, proiectul de cercetare GLOBE își propune să răspundă la câteva întrebări fundamentale [House și al., 2004]:

- Există comportamente, atribute și practici organizatorice ale liderului, care sunt universal acceptate și eficiente în toate culturile?
- Există comportamente și atribute de leadership, practici organizaționale care sunt acceptate și eficiente numai în anumite culturi?
- Cum influențează atributele culturale și organizaționale asupra acceptabilității și eficacității comportamentelor specifice ale liderilor?
- Cum influențează atributele culturale și organizaționale asupra bunăstării economice, fizice și psihologice a membrilor societăților studiate?
- Care este poziția / situația relativă a fiecărei națiuni studiate față de cele 9 dimensiuni esențiale ale culturii?
- Pot fi aspectele universale și cele specific naționale ale practicilor organizaționale și de leadership explicate cu ajutorul unei teorii fundamentale care prezintă diferențele sistematice dintre culturi?

Pentru a răspunde la aceste întrebări centrale ale proiectului, cercetătorii GLOBE au trebuit să stabilească standardele de măsurare astfel încât acestea să poată fi precise cu privire la asemănările și diferențele dintre diferitele culturi societale și organizaționale. După o revizuire aprofundată a literaturii, precum și două studii pilot, echipa a identificat nouă dimensiuni culturale și șase dimensiuni pentru a explica leadershipul care ar servi drept unități de măsură sau (în limbajul de cercetare) "variabile independente".

În acest articol ne vom limita la descrierea detaliată a celor nouă dimensiuni culturale studiate de GLOBE.

Cercetătorii GLOBE au identificat nouă atribute principale ale culturii naționale, utilizând chestionare complexe, literatura existentă și propria lor activitate [House și al., 2004].

Diferiți autori mobilizați pentru a formula aceste nouă dimensiuni, au folosit activitatea Hofstede (2001), un pionier al cercetării comparative ale cărui idei sunt recunoscute la nivel mondial, constituie baza teoretică a cercetătorii GLOBE [House și al., 2004], de asemenea, susțin că au tras elementele utile din lucrările a așa autori ca Trompenars (1998) și Kluchohn și Strodbeck (1961) pentru a construi măsurătorile lor. Ei au emis ipoteza că aceste dimensiuni ar diferenția în mod semnificativ companiile și organizațiile și, astfel, ar putea răspunde la întrebări fundamentale enumerate anterior. [House și al., 2004, p. 13].

O primă dimensiune studiată de GLOBE este evitarea incertitudinii (uncertainty avoidance). Acesta a fost descris inițial de Hofstede (2001) ca un concept care reprezintă "un sindrom național care este similar cu evitarea nevrozelor, anxietății, stresului sau incertitudinii". House și colegii săi explică mai degrabă "gradul de așteptare a amenințării situațiilor ambigue față de persoane și a toleranței față de incertitudinea din cadrul unei societăți" [House et al. 2004, p. 602]. De asemenea, aceasta reflectă importanța pe care membrii unei organizații o au pentru a evita situațiile de incertitudine, bazându-se pe norme, ritualuri și practici birocratice pentru a atenua imprevizibilitatea evenimentelor viitoare [House și al. 2002, p. 5].

A doua dimensiune, distanța față de putere (distance power), indică marja de acceptare a unei comunități de diferențe de putere, autoritate și statut privilegiat [House și al., 2004, p. 513]. Cercetătorii GLOBE se bazează, încă o dată, pe declarațiile lui Hofstede pentru a-și construi definiția, care prevede

că „inegalitatea umană poate apărea în așa factori precum prestigiul, bunăstarea și puterea și, că societățile acordă o importanță diferită uniformității statutului în aceste zone” [Hofstede, 2001, p.75]. Astfel, proiectul GLOBE definește distanța față de putere ca fiind „gradul în care membrii unei organizații sau societăți se așteaptă și acceptă că această putere să fie divizată inegal” [House și al., 2004, p. 517].

Apoi alte două dimensiuni sunt identificate ca „colectivism“, primul fiind colectivismul instituțional (institutional collectivism), al doilea colectivismul de grup (in-group collectivism). Astfel, colectivismul instituțional reflectă gradul în care practicile instituționale ale organizației și societății încurajează și recompensează distribuția colectivă a resurselor drept acțiuni colective, în timp ce colectivism de grup este similar cu gradul în care indivizii își exprimă mândrie, loialitate și de coeziune pentru organizațiile lor și familiilor lor [House și al., 2004, p. 12].

Mai mult decât atât, egalitarismul de gen (gender egalitarianism) măsoară credințele unei societăți în ceea ce privește stabilirea rolurilor pe care o joacă individul într-un context familial, organizațional, sau în cadrul comunității, în funcție de sexul biologic. Companiile cu egalitarismul de gen dintre cele mai mari se bazează mai puțin pe afctorul, sex biologic, pentru alocarea rolurilor între bărbați și femei [House și al., 2004, p. 347].

O altă dimensiune studiată de GLOBE se numește asertivitate (assertiveness). Acest lucru este gradul cu care indivizii din cadrul organizațiilor sau societăților acționează cu încredere, sunt duri, conflictuali și agresivi în relațiile lor sociale [House și al. 2004, p. 395]. Împreună, această dimensiune și egalitatea de gen formează cele două variabile create de GLOBE pentru a reflecta ceea ce Hofstede (2001) a identificat în termeni "masculinitate și feminitate" [House și al., 2004, p. 13].

În continuare, GLOBE propune trei orientări diferite pentru a evalua variațiile culturale în preferințele de conducere/ leadership. În primul rând, orientarea către viitor (future orientation) se referă la nivelul la care indivizii din cadrul organizațiilor sau societăților adoptă comportamente orientate spre viitor, cum ar fi planificarea, studiul viitorului și respingerea mulțumirii. [ House și colab., 2002,p. 6]. Acest concept este, în unele privințe, similar cu cel al "orientării pe termen lung" pe care îl descrie Hofstede în a doua ediție a de *Cultures's Consequences* (2001). Astfel, o cultură cu o orientare redusă spre viitor ar demonstra capacitatea de a profita de momentul prezent, spre deosebire de o cultură foarte orientată spre viitor, în care indivizii ar fi capabili și dispuși să dezvolte strategii pentru a realiza viitoarele lor ambiții [House și al., 2004, p. 285].

Apoi, orientarea spre performanță (performance orientation) identifică nivelul cu care o organizație sau o companie încurajează și recompensează un membru al unui grup pentru îmbunătățirea performanței și excelență [House și al., 2002, p. 6]. În trecut, literatura nu a acordat prea multă importanță acestei dimensiuni. Într-adevăr, chiar cele mai cunoscute studii cross-culturale ale lui Hofstede (2001) nu l-au conceptualizat [House și al., 2004, p. 239].

În cele din urmă, orientarea umană (humane orientation) reflectă gradul în care membrii organizațiilor și societățile încurajează și răsplătesc indivizii pentru simțul lor de justiție, altruism, bunăvoință, generozitate, atenție și bunătate față de ceilalți. [House și colab., 2002, p. 6].

Cercetătorii GLOBE au împărțit datele din 62 de țări în clustere regionale:

Clusterelor oferă o modalitate convenabilă de a

- 1) analiza asemănările și diferențele dintre grupurile culturale;
- 2) facă generalizări semnificative despre cultură și conducere.

S-a constatat că clustere sunt grupuri regionale unice care reprezintă 10 grupuri distincte [Northouse, 2007, p.308]: Anglo-american, Europa latină, Europa nordică, Europa germanică, Europa de Est, America Latina, Orientul Mijlociu, Africa Sub-Sahariană, Asia de Sud, Asia confuciană.

Studiul GLOBE a analizat date despre fiecare regiune folosind dimensiunile culturale și au elucidat variabile semnificative pe anumite dimensiuni specific acestor clustere regionale [Northouse, 2007].

Caracteristicile distincte de bază ale clusterelor includ:

- Anglo-american – competitivitate și orientarea spre rezultate;
- Asia confuciană – orientarea spre rezultate, încurajând grupul să lucreze împreună asupra obiectivelor individuale;

- Europa de Est – perseverență, susținerea de colegi, tratarea femeilor la nivel de egalitate;
- Europa Germanică – competiție și agresivitate, orientarea spre rezultate;
- America Latină – loială și dedicată familiilor și grupurilor similare;
- Europa latină – autonomia individuală;
- Orientul Mijlociu – devotați și loiali față de reprezentanții propriei culturi, femeilor le este acordat mai puțin statut;
- Europa de Nord – prioritate mărită pentru succesul pe termen lung, femeile au un statut egalitate mai mare;
- Asia de Sud – o familie puternică și preocupare profundă pentru comunitățile lor;
- Africa Sub-Sahariană – îngrijorarea și sensibilitatea față de ceilalți, demonstrează o loialitate puternică față de familie. [Northouse, 2007, p.309-313].

## CONCLUZII

Concluzia de bază în ceea ce privește relația cultura națională-leadership a fost inclusă în răspunsul la întrebarea; Cum influențează cultura națională tipurile de conducere așteptate într-o societate?

Proiectul GLOBE a constatat că valorile culturale prezic indirect comportamentul prin manifestarea așteptărilor de leadership confirmate de cultură, iar valorile în sine nu prezic direct comportamentele. Liderii și managerii învață ce se așteaptă într-o cultură și acționează într-o manieră dorită de societate. De exemplu, în culturile unde se apreciază orientarea spre performanță (o dimensiune culturală majoră), cum ar fi Statele Unite și Germania, se așteaptă ca liderii să fie participativi și acești lideri au demonstrat cel mai înalt nivelu de leadership participativ.

Constatările GLOBE au implicații importante pentru managerii executivi și liderii din diferite țări. Rodul activității lor ar trebui să fie util conducătorilor întreprinderilor din țările participante. Ei trebuie să știe la ce se așteaptă în societatea respectivă. În plus, directorii care au responsabilități globale, gestionând activitatea în diferite țări, au nevoie de informații fiabile cu privire la așteptările angajaților și colegilor din diferite țări.

Informațiile furnizate în acest proiect ar trebui să fie utile pentru managerii executivi care aspiră, precum și pentru cei care au rol de conducere atât în interiorul organizației cât și dincolo de granițele culturale. Deoarece dobândirea și dezvoltarea talentului sunt funcții critice în cadrul întreprinderilor moderne, directorii resurselor umane ar trebui să poată utiliza aceste constatări GLOBE în crearea sistemelor de selecție eficientă și a programelor de dezvoltare a managementului.

## BIBLIOGRAFIE:

1. Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504–518. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.004.
2. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. (J. Brace-Thompson & A. Howland, Eds.) (2nd edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
3. Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate : Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339–1346. doi:10.1057/jibs.2010.31.
4. House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. F. (2014). *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Sage Publications, Inc.
5. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds. . (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (A. Bruckner & M. Vail, Eds.), Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
6. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3–10. doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4.
7. House, R., Wright, N., & Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial and Organizational Psychology* (Jossey-Bas.). San Francisco, CA. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1997-36742-019>.
8. Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2006). In the Eve of the Beholder. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90.
9. Richard M. Steers, Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, Editura, McGraw-Hill, 1996.
10. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
11. <https://globeproject.com>