

DIMENSIUNI CULTURALE ÎN MANAGEMENTUL ROMÂNESC*

Prof. univ. dr. Ioan Mihuț

Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” București

Lect. univ. dr. Dan Lungescu

Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca

Abstract The success or failure of a national economy is strongly influenced by a set of cultural traits rather than natural conditions or technological factors. Within the international literature there are some models that try to point out the main factors which shape a culture and thereby differentiate the cultures all over the world. Thus, the most known and used model is the Geert Hofstede's one, which is the standard tool used for describing the cultural impact on one economy. Our work tries to emphasize the main components of the Romanian culture. We used our own questionnaire in order to detect how the Romanian culture is positioned on the bases of the Geert Hofstede's cultural dimensions. We have found a very high level of power distance and a low rank of individualism and a medium rank of masculinity (rather masculinity than femininity); the uncertainty avoidance seems to be a high-middle one; as with the long-term orientation, things appear to reveal a moderate one.

Keywords: culture, organizational culture; Romanian culture; organizational behavior; Hofstede cultural dimensions; power distance; individualism; masculinity; uncertainty avoidance; long-term orientation.

1. Introducere

Dintre numeroasele accepții ale conceptului de *cultură* ne interesează, în contextul de față, sensul folosit în antropologia socială, acela de *ansamblu al tiparelor de gândire, simțire și acțiune ale unui grup*. Sunt cuprinse aici elemente de „rafinament social” (de civilizație în sens calitativ), dar mai ales trăsături ale vieții de zi cu zi. Altfel spus, cultura este „programarea colectivă a gândirii, care distinge membrii unui grup de membrii altuia” (Hofstede, 1996, p. 21). De asemenea, considerăm valorile și timpul esențe și dimensiuni-cheie ale unei culturi. Sistemul de valori specific unui grup social dă expresie antitetice gândirii și simțirii colective (bun - rău, rațional - irațional etc.). Timpul în spațiul cultural, ca scurgere succesivă de momente, dă membrilor comunității înțelegere, sens de acțiune comun și „continuitate fluidă între trecut - prezent-viitor” (Gh. Ionescu, 1996, p. 127). Fiecare individ este purtător al unor modele de gândire, simțire și manifestări potențiale dobândite pe parcursul vieții (Hofstede,

Rezultatele detaliate ale acestui studiu sunt prezentate în: Dan Lungescu, *Comportamentul organizațional și managementul restructurării economiei românești*, teză de doctorat, conducător științific prof. univ. dr. Ioan Mihuț, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, decembrie 2005.

1996, p. 20), care sunt reprezentate în cultura grupului social. Dacă facem referire la organizații, cultura organizațională „absoarbe” caracteristicile fundamentale ale culturii naționale care le definesc specificul (natura diferențelor). În același spațiu cultural, organizațiile se autodiferențiază, din punct de vedere managerial, prin mixul caracteristicilor specifice culturii organizaționale care susțin capacitatea de adaptare și de supraviețuire. Cu alte cuvinte, binele și răul, frumosul și urâtul, raționalul și iraționalul, succesul (performanțele) și insuccesul etc. vin toate de la oameni. Rezultă că, la fiecare grup social, putem defini cultura organizațională ca un *mix valoric al modelelor de gândire, de simțire a realității și de acțiune (comportament) care impune schimbări de paradigme viabile în „fluiditatea” timpului*. Dezvoltarea unei culturi izvorăște din faptul că, atunci când un grup de oameni trăiesc împreună o perioadă mai lungă, tind să împărtășească aceleași valori și opinii (Brătianu, 2003, p. 8) cu privire la ceea ce este bine sau rău, adevărat sau fals, adecvat sau impropriu etc.

Cel mai cunoscut instrument de analiză a unor dimensiuni culturale a fost realizat de profesorul olandez Geert Hofstede, care a studiat, pe baza unui sondaj, comportamentul organizațional din câteva zeci de țări și a reușit să identifice un set de cinci variabile (dimensiuni) fundamentale care diferențiază o cultură de alta. Din motive obiective, Hofstede nu a putut efectua sondajul său în unele țări din Europa de Est (foste comuniste), între care a fost și țara noastră. Cu toate acestea, pe site-ul oficial al modelului Hofstede (<http://www.geert-hofstede.com>) sunt estimate și valori privind România, dar ele nu sunt rezultatele vreunei cercetări de teren. În anul 2005, compania de training *Interact* din București, împreună cu *The Gallup Organization România*, urmând fidel metodologia Hofstede, folosind exact același chestionar (cu 26 de întrebări, dintre care două se referă la identificarea respondenților), publicat la <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/english.html>, a realizat un studiu prin care la trei din cele cinci dimensiuni culturale valorile indicilor sunt cu abateri flagrante de la estimările făcute pentru țara noastră de către Geert Hofstede. Acest prim studiu dedicat țării noastre, după însăși părerea consultantului coordonator, oferă date cu un grad de credibilitate relativ redus: „în urma studiului au rezultat idei extrem de interesante, care aruncă o lumină nouă asupra evoluției mediului de afaceri din România”. Desigur, cele două sondaje asupra „comportamentului românilor și a mediului de afaceri” realizate de către *Interact* sunt bine-venite, studiul publicat demonstrând că în România problemele culturale trebuie abordate diferit.

Din câte cunoaștem, studiul de față și teza de doctorat la care am făcut trimitere constituie cel de-al doilea demers consistent realizat în România pe această temă. Printr-un sondaj și un chestionar propriu (cu 42 de întrebări noi), s-a încercat să se cuantifice valorile înregistrate de cultura românească prin prisma acelor cinci dimensiuni ale modelului cultural Hofstede. După cum se va vedea în continuare, rezultatele demersului întreprins sunt comparabile cu (extrem de apropiate de) estimările profesorului olandez, ceea ce considerăm că demonstrează veridicitatea atât a concluziilor noastre, cât și a considerațiilor lui Hofstede privind România. Rezultă indubitabil că perceperea, cunoașterea și înțelegerea anumitor elemente caracteristice și fenomene sunt în țara noastră afectate puternic atât de izolaționismul comunist (nu sunt cunoscute, la nivelul populației obișnuite, anumite practici și concepte organizaționale), cât și de dezechilibrele majore produse de înlăturarea acestui sistem politic totalitar (de exemplu, populația percepe folosirea abuzivă a puterii ca fiind un element comunist și

se declară împotriva acestei practici, deși, comportamental, i-a fost favorabilă). Experiența demonstrează că în țările foste comuniste majoritatea elementelor organiza-~~ționale~~ **ționale** sunt cunoscute prea puțin și/sau au implicații emoționale majore, astfel încât, **dacă** întrebările au aceeași formulare (și chiar același conținut) ca în culturile occidentale, răspunsurile pot fi denaturate puternic.

Ținând seama de aceste fenomene, am considerat de cuviință să ne abatem puternic de la metodologia utilizată de Geert Hofstede. În primul rând, am elaborat un chestionar total diferit ca formă, dar prin care am urmărit elementele evidențiate de **Hofstede** ca fiind definatorii pentru dimensiunile culturale respective. Concluziile noastre **s-au** apropiat foarte mult de cele estimate de Hofstede pentru cultura organiza-**țională** românească, astfel încât ne permitem să considerăm că demersul nostru și-a **atins** scopul. Din chestionarul utilizat (cu 42 de întrebări a eșantionului reprezentativ **de** respondenți), pentru prezentarea și dimensionarea celor cinci variabile culturale, am **selectat un** număr redus de întrebări relevante. În al doilea rând, întrucât nu am cercetat **decât o** singură cultură, nu am putut construi un model matematic prin care să cuantificăm numeric trăsăturile culturale românești pe scala de comparație interculturală **Ho&tede** (0-100).

Așadar, am cuantificat cultura românească pe baza celor cinci dimensiuni ale **modelului** Hofstede: *ecartul puterii (distanța față de putere)*, *individualism*, *masculinitate*, *evitarea incertitudinii și orientarea pe termen lung*, prin medii procentuale, ale **răspunsurilor**, pe seturi de întrebări semnificative și definatorii pentru fiecare dintre cele **cinci** variabile. Chestionarul utilizat în cercetarea noastră, după cum am mai menționat, **a cuprins** un număr de 42 de întrebări (în afară de cele de identificare). Menționăm că **volumul** eșantionului de respondenți a fost de 931 de unități, deci mult mai mare decât **cele din** cercetările lui Geert Hofstede. Am obținut răspunsuri din 41 de județe ale țării, **singurul** județ din care nu am avut nici un respondent este Giurgiu. Am grupat județele pwtrei'zone: Ardeal (Transilvania, Banat, Crișana și Maramureș - 16 județe), Moldova (**inclusiv** Bucovina - 8 județe), Sud (Muntenia, Oltenia și Dobrogea - 17 județe + **București**). În structura eșantionului, cu frecvența relativă de 0,6%, am inclus și poziția **respondenți** „Străinătate” (cu unități statistice din Republica Moldova, Ucraina și Grecia).

2. Dimensiunile culturale

2.1. Ecartul puterii (EP)*

Ecartul puterii exprimă *gradul de egalitate sau inegalitate dintre membrii unei societăți*. O valoare mare arată că inegalitățile în ceea ce privește puterea și averea sunt conservate și mărite; în acest tip de societăți există un sistem de caste care nu permite

* **în literatura** românească se folosește formularea *distanță față de putere* pentru traducerea expresiei *power distance* din limba engleză. Considerăm că această traducere este greșită: *power distance* înseamnă **intervalul** în care se află valorile caracteristicii „putere”, adică distanța (ecartul) dintre limita superioară și **cea** inferioară ale domeniului caracteristicii respective. Nu este vorba de un element exterior acelei caracteristici (distanța față de ea), ci de unul interior (distanța internă, ecartul valorilor) - nu este o *distanță față de putere*, ci o *distanță a puterii*, *distanța parcursă de putere*, un element care descrie distribuția puterii. **Așadar, în** cercetarea noastră folosim traducerea corectă, care este *ecartul puterii*.

urcarea cetățenilor pe scara socială. O valoare mică a EP arată că diferențele de putere și avere dintre cetățeni sunt reduse sau chiar înlăturate; în aceste societăți se urmăresc egalitatea și oportunitățile pentru toată lumea (<http://www.geert-hofstede.com>). Față de societățile tradiționaliste (feudalism), în culturile moderniste, puterea și diferențele de statut nu sunt percepute ca fiind un „dat”, o necesitate, o stare de normalitate exhaustivă. Distribuția socială a puterii nu este conservată; originea socială a individului nu îl împiedică să câștige sau să piardă putere. Statutul social al individului diferă substanțial de cel al părinților săi, inclusiv în ceea ce privește averea, stima, studiile sau meseria.

Ecartul puterii poate fi definit și de raporturile dintre subaltern și șef - într-o viziune mai largă, prin raporturile dintre doi indivizi cu statut diferit (ca nivel). Un ecart mare al puterii este sinonim cu un *conformism social* puternic, cu supunerea față de un statut superior. Această supunere privește atât relațiile din cadrul familiei (copil - părinte, soție - soț, frate mai mic - frate mai mare), cât și cele organizaționale (subaltern - manager) sau general-sociale (cetățean simplu - celebritate sau personalitate, om (sărac - om bogat ș.a.m.d.). Stilul managerial este autocrat (dictatorial) sau paternalist, în funcție de alte caracteristici sociale. Subalternii își „dezvoltă” lipsa de inițiativă și se lasă conduși; de fapt, chiar au nevoie de un management autoritar - după cum reliefează Hofstede, *autoritatea supraviețuiește numai acolo unde întâlnește supunere* (Hofstede, 1996, p. 44). Nu este permisă contrazicerea pe față a șefului, se consideră că acesta „are întotdeauna dreptate”. Pentru a câștiga un statut înformai ceva mai înalt, subalternii nu își concurează superiorii ierarhici (cum se întâmplă în societățile cu un EP mic), ci încearcă să „între în grațiile șefului”, printr-un comportament adesea slu- garnic: nu îl contrazic, încearcă să-i îndeplinească orice ordin (sau lasă să pară că îndeplinesc ordinul), chiar dacă ordinul iese din cadrul organizațional, îi acceptă orice elemente de comportament, recurg la laude și lingușiri, încearcă să își „sape” colegii. Așadar, EP măsoară și *slugărnicia* membrilor unei culturi. Acest conformism ierarhic vizează nu atât postul ocupat sau funcția deținută de o persoană într-o structură formală, cât persoana care, deținând acel post sau acea funcție, primește un rang social ridicat. În structurile din culturile cu EP mic relațiile dintre șef și subaltern sunt cele reglementate între posturile respective; în culturile cu EP mare un nivel ierarhic ridicat îi conferă persoanei un rang neoficial ridicat, extinzându-i puterea în afara domeniului de autoritate specific funcției sale oficiale. Șeful deține un spectru larg de privilegii, majoritatea neoficiale, deci care caracterizează rangul său social, nu poziția în structura formală a organizației sau societății. Relațiile dintre el și subalterni au un caracter preponderent înformai (neoficial) - managementul are un caracter autoritar sau paternalist. Subalternii execută orice ordine, chiar dacă acestea sunt în disonanță cu specificul activității sau sunt chiar contrare obiectivelor organizației. Așadar, în aceste culturi situația este inversă decât în cazul structurilor militare - într-o exprimare mai puțin academică, putem spune că în aceste culturi „gradul bate funcția”. În concluzie, ecartul puterii se poate defini ca *orientare înspre rangul social al persoanei, în antiteză cu orientarea înspre funcția structurală*.

Reflectarea în sondaj a ecartului puterii

În continuare prezentăm câteva dintre întrebările sondajului nostru referitoare la ecartul puterii, împreună cu interpretarea răspunsurilor primite.

într-o societate cu EP mare, șeful putând conduce discreționar, subalternii încearcă din răspuțeri să se „împrietenească” cu acesta, pentru a fi avantațați. Întrucât nimeni n-ar fi recunoscut că trage foloase din lingușirea șefului propriu, am formulat întrebarea astfel încât să fie descris mediul, fără implicarea directă a respondentului. Prima variantă îi corespunde unui EP foarte mare, a doua unui EP mediu, iar ultima unui EP redus.

Tabelul 1. Credeți că persoanele care știu să „se pună bine” cu șefii lor sunt favorizate de aceștia?

(1) de obicei da; (2) uneori; (3) foarte rar / niciodată.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	567	330	34	931
Frecvența relativă (%)	60,9	35,4	3,7	100,0

Rezultatele din tabelul 1 descriu un ecart foarte mare al puterii, aproape două treimi dintre respondenți alegând prima variantă, restul varianta a doua. Cu alte cuvinte, românii consideră că lingușirea superiorilor ierarhici aduce foloase personale însemnate. Cea mai interesantă diferențiere a răspunsurilor este în funcție de vârstă: persoanele între 26 și 35 de ani, deci cele aflate la începutul carierei, sunt cele mai convinse de posibilitatea dobândirii de favoruri prin lingușirea șefului (65,2%), fiind ușor de ghicit ce comportament vor avea în viitor. În același timp, cei în vârstă, majoritatea pensionari, au ales prima variantă doar în proporție de 43,2%, ceea ce ar însemna fie că s-au distanțat sufletește de această problemă, fie că au activat într-un mediu ceva mai moral (această situație aruncând o umbră serioasă de îndoială în privința evoluției culturii organizaționale din mediile de afaceri românești).

Faptul că în România sunt avantațați cei care încearcă să intre „sub pielea” șefului este argumentat foarte puternic de distribuția răspunsurilor persoanelor cu diferite niveluri de studii. Pe măsură ce respondenții au fost mai înalt educați, răspunsurile s-au orientat tot mai mult înspre varianta întâi. Este semnificativ faptul că, din 20 de respondenți cu doctorat, 14 au ales prima variantă, restul a doua. Așadar, pe măsura creșterii nivelului intelectual, respondenții și-au dat seama tot mai limpede că succesul reușitei în mediul românesc este condiționat într-o mare măsură de slugărnicie.

Tabelul 2. Dacă șeful nu are dreptate, este bine ca subalternii să îl contrazică?

(1) un șef nu trebuie contrazis niciodată (ordinul se execută, nu se discută);

(2) un șef poate fi contrazis, dar nu e înțelept să faci așa ceva (să nu regreti mai târziu...); (3) dacă șeful nu are dreptate, trebuie contrazis.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	77	290	562	929
Frecvența relativă (%)	8,3	31,2	60,5	100,0

Legătura dintre această întrebare (Tabelul 2) și ecartul puterii este evidentă, considerăm că nu necesită explicații. Întrebarea evidențiază doar opinia, nu o stare de fapt- am încercat să-l detașăm pe respondent de situație, întrebându-l cum este bine, nu cum ar proceda el în situația respectivă. Majoritatea respondenților (aproape două treimi) afirmă că, în cazul în care greșește, superiorul ierarhic trebuie contrazis. Totuși,

acest item a vizat părerea, nu descrierea practicii reale, deci nu este relevant pentru dimensiunea studiată; trebuie judecat doar în combinație cu întrebarea următoare (Tabelul 3). Este de remarcat totuși numărul mare de respondenți (în special femei) care au ales varianta a doua - șeful ar trebui contrazis, dar acest lucru nu este „înțelept”, element specific unei culturi cu un ecart al puterii ridicat. Sunt sugestive diferențele dintre diferitele categorii de vârstă: ponderea celor care au ales varianta 1 (*un șef nu trebuie contrazis niciodată*) crește odată cu etatea, ceea ce demonstrează încă o dată ecartul ridicat al puterii (un element de statut superior îl susține pe un altul; pe de altă parte, la tineri se manifestă nonconformismul specific vârstei, în realitate ei încadrându-se pe alte tipare comportamentale).

Tabelul 3. Aveți colegi care încearcă să „se pună bine” cu șefii lor pentru a obține diverse avantaje?

(1) mulți / aproape toți; (2) câțiva; (3) foarte puțini / nici unul.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	200	567	162	929
Frecvența relativă (%)	21,5	61,0	17,5	100,0

Într-o cultură cu EP mare, managementul are un caracter discreționar, din această cauză subalternii încercând să „se pună bine” cu el. Primele două variante (Tabelul 3) arată că există această latură comportamentală, deci descriu un EP ridicat; varianta a treia îi este specifică unui EP scăzut. După cum se observă, majoritatea respondenților au ales cea de-a doua variantă (număr mediu de colegi care încearcă să obțină favoruri din partea șefului). Dacă ținem seama și de faptul că mulți respondenți încă nu au fost în situația de a avea șefi (erau studenți), ecartul puterii reliefat de aceste răspunsuri este mai mare decât s-ar înțelege strict pe baza valorilor numerice. Oricum, și acest item a reliefat un EP ridicat.

Întrebarea următoare (Tabelul 4) este una dintre cele mai relevante din întregul chestionar, atât ca semnificație a fenomenului urmărit, cât și ca realizare concretă. În primul rând, acesta este un indicator foarte fidel al ecartului puterii, fiind un element definitoriu: într-o cultură cu un EP ridicat, subalternii se conformează tuturor ordinilor șefilor, managementul este caracterizat printr-un abuz de putere. În al doilea rând, formularea acestei întrebări i-a făcut pe respondenți să descrie o situație existentă - chiar dacă se referă la persoana proprie, nu vizează opinia, iar aceștia nu s-au simțit rușinați de alegerea unei anumite variante.

Tabelul 4. În timpul programului de lucru șeful vă roagă să mergeți să-i cumpărați un ziar. Ce faceți?

(1) refuz categoric; (2) mă deranjează, dar merg; (3) mi se pare normal să merg; (4) nici nu aștept să fiu rugat, îl întreb chiar eu dacă dorește să-i aduc ceva (îmi face plăcere să-l ajut).

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	73	521	227	106	927
Frecvența relativă (%)	7,9	56,2	24,5	11,4	100,0

Dintre cele patru variante, doar prima descrie un EP scăzut. A doua arată, prin alegerea sa, că individul se simte obligat să respecte ordinele abuzive, deci îi este proprie unui societăți cu un EP ridicat. A treia variantă arată, în plus, faptul că individul consideră normal ca șeful să aibă un comportament abuziv (de fapt, acest lucru nici nu mai este considerat un abuz), în timp ce varianta a patra trădează o anumită doză de slugărnice (nu este vorba de a veni în întâmpinarea dorinței șefului într-o chestiune care ține de cadrul organizațional, ci de a-i face un serviciu personal), iarăși un element specific culturilor cu EP foarte ridicat. Datele din tabelul 4 descriu în modul cel mai clar un EP deosebit de ridicat. Ponderea celor care s-ar opune ordinelor abuzive ale superiorilor ierarhici este sub 8%; majoritatea (56,2%) s-ar opune acelor ordine, dar nu au curajul să o facă (această lipsă de curaj nu trebuie înțeleasă doar ca frică de repercusiuni explicite, ci și pe plan moral). Foarte multe persoane consideră normală ascultarea necondiționată a șefului, și destul de multe recunosc că au un comportament ceva mai slugarnic.

În concluzie, EP la români este *foarte mare*, rezultatele sondajului nostru ne plasează foarte aproape de estimările lui Geert Hofstede. Media favorabilă răspunsurilor EP - mare (prin compunerea opțiunilor de intensitate mare și medie) este de peste 75%.

2.2. Individualismul

Individualismul exprimă măsura în care societatea încurajează relațiile interpersonale și realizarea individuală. Un grad înalt de individualism arată că accentul este pus pe individualitate și drepturi individuale; între membrii societății există relații interpersonale foarte slabe. Un grad scăzut de individualism au societățile cu o natură colectivistă, cu legături foarte strânse între membri; în aceste culturi se consolidează familii extinse și colectivități în care fiecare membru este responsabil pentru ceilalți (<http://www.geert-hofstede.com>).

Caracterul acestor relații interumane (individualism/colectivism) se formează inițial în familie, se întărește în afara acesteia și își pune amprenta foarte puternic asupra culturii și comportamentului organizațional. Aceste relații diferă de la o societate la alta prin prisma a trei elemente:

S intensitatea: măsura în care membrii societății depind unul de altul;

S anvergura: numărul de indivizi cu care cineva întreține relații cât de cât intense;

Sfundamentarea (predeterminarea): criteriile după care se dezvoltă relațiile dintre persoane - există culturi în care relațiile interpersonale sunt predeterminate, au la bază elemente de statut atribuit (clasa socială, etnia, apartenența religioasă, în general apartenența la un grup social sau altul) și există culturi în care relațiile dintre oameni se stabilesc fortuit (Hofstede folosește chiar termenul *haotic*), în funcție de preferințele fiecăruia.

Aceste trei elemente nu formează niște dimensiuni diferite ale relațiilor interumane, ci sunt convergente: în culturile individualiste relațiile dintre oameni sunt slabe, puține și pe baza preferințelor individuale, iar în cele colectiviste sunt intense, multiple și predeterminate. Pentru România, Geert Hofstede a estimat pentru această dimensiune indicele 30, ceea ce semnifică individualism scăzut (colectivism ridicat).

Reflectarea în sondaj a individualismului

Întrebarea din tabelul 5 a fost cea mai importantă interogare legată de individualism, atât prin relevanța fenomenului analizat (este vorba de un exemplu clar de importanță a apartenenței la același grup), cât și prin capacitatea de a genera răspunsuri sincere. Într-o societate individualistă (precum SUA, cu cel mai ridicat indice de 91 pe scala Hofstede), un student este conștient că are de suferit dacă alții promovează prin fraudă; într-o societate colectivistă, legăturile sufletești dintre colegi sunt mult mai puternice, și un student nu și-ar „trăda” colegul. Dacă studentul analizat se aliază cu cel care copiază, acest comportament este tipic pentru colectivism; dacă nu reacționează negativ, fiindcă se teme de părerea celorlalți (îi este frică să nu fie privit ca trădător), este reflectat același fenomen: societatea este una colectivistă, individul trebuind să respecte normele sociale ale acesteia. Așadar, prima variantă este singura care descrie un individualism ridicat, celelalte trei fiind proprii unei societăți colectiviste (am inclus trei variante de aceeași natură pentru a vedea și cauza aparentă a colectivismului).

Tabelul 5. Sunteți student (elev) și în timpul unui examen îl vedeți pe un coleg copiind. Cum reacționați?

(1) consider că colegul este un hoț și îi spun profesorului ce se întâmplă; (2) mi-ar plăcea ca „hoțul” să fie prins, însă mi-e jenă să-l părăsesc; (3) nu mi-aș trăda niciodată un coleg, deci mă fac că nu văd; (4) țin foarte mult la colegi, așa că l-aș ajuta să copieze mai ușor

sau să nu fie prins.

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	33	206	600	85	924
Frecvența relativă (%)	3,6	22,3	64,9	9,2	100,0

Răspunsurile date la această întrebare sunt cât se poate de relevante: aproape toți respondenții au recunoscut că ar avea un comportament specific unei societăți colectiviste ($64,9 + 9,2 = 74,1\%$ din convingere, $22,3\%$ din teama de părerea celorlalți). Este foarte relevant și faptul că tinerii sub 26 de ani au respins prima variantă într-o măsură mai mare decât restul respondenților; ținând seama de faptul că ei se pot pune cel mai ușor în postura respectivă, presupunem că răspunsurile lor evidențiază cel mai fidel această caracteristică culturală. De asemenea, nu trebuie ignorat nici faptul că absolut nici un respondent absolvent de studii aprofundate sau doctorale nu a ales prima variantă, ceea ce ne face să considerăm că individualismul este și mai scăzut.

O caracteristică de bază a societăților colectiviste este interdependența puternică dintre componenții unei familii, ceea ce face ca copiii să locuiască împreună cu părinții o perioadă destul de lungă; în schimb, în culturile individualiste, copilul este silit să se descurce prin forțele proprii și își părăsește părinții imediat după ce își termină studiile (liceul sau facultatea). Răspunsurile la această întrebare au fost extrem de diverse și le-am încadrat în tabelul 6.

Tabelul 6. Până la ce vârstă ați locuit cu părinții
(eventual cu socrii, bunicii sau alte rude)?

(Notă: dacă încă locuiți cu rudele respective, treceți vârsta pe care o aveți acum!)

Variante de răspuns	18-20	21-25	26-30	31-35	>35	Total
Frecvența absolută (FA)	329	279	132	39	53	832
Frecvența relativă (%)	39,6	33,5	15,8	4,7	6,4	100

În cazul acestui item ne-am lovit de un impediment firesc, imposibil de evitat: unii respondenți încă locuiau cu părinții, deci nu au putut scrie vârsta cerută; în acest caz, au trecut vârsta pe care o aveau în acel moment, fiind o valoare minimală pentru situația respectivă. Ca urmare, răspunsurile indică cu siguranță un individualism mai ridicat decât cel real. Răspunsurile au fost viciate de o mică imprecizie în formularea întrebării, constatată pe teren: unii respondenți au înțeles prin vârsta respectivă cea la care au început să locuiască într-un cămin de studenți, ceea ce, în mod evident, este fals - în timpul vacanțelor și după absolvirea facultății mulți continuă să locuiască împreună cu părinții. Acesta este încă un motiv pentru care individualismul trebuie considerat mai scăzut decât ar lăsa să se înțeleagă valorile din tabelul 6.

După cum se vede, majoritatea tinerilor din România de azi continuă să locuiască cu părinții și după ce devin majori și își termină studiile, mulți (aproximativ 11%) până la vârste foarte înaintate. Se observă că familia extinsă este o componentă caracteristică pentru societatea românească, ceea ce reflectă un grad foarte redus de individualism. După cum era și normal, din sondaj rezultă că respondenții domiciliați în localități mari și-au părăsit părinții la vârste mai mici decât cei din mediul rural.

Tabelul 7. Aveți 30 de subalterni diferiți ca vârstă, sex, naționalitate ș.a.m.d. Cum îi repartizați în echipe mai mici?

(1) includ în fiecare echipă persoane cât mai diferite; (2) includ în fiecare echipă persoane cât mai asemănătoare; (3) îi repartizez alfabetic sau prin tragere la sorți; (4) îi las să se grupeze singuri, după preferințele fiecăruia.

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	266	219	83	360	928
Frecvența relativă (%)	28,7	23,6	8,9	38,8	100,0

Considerăm că întrebarea din tabelul 7 este extrem de utilă, datorită lipsei Oricăror implicații emoționale și/sau morale. După cum a arătat Hofstede, în societățile individualiste se tinde să se constituie echipe multiculturale, pentru a se impulsiona înțelegerea între persoane din grupuri culturale diferite; în culturile colectiviste tendința este de a se forma grupuri omogene cultural.

Prima variantă de răspuns ar fi aleasă într-o societate cu un grad ridicat de individualism. Varianta a doua este „standardul” pentru o societate lipsită de individualism. Varianta a patra este în aceeași categorie, dar indirect: dacă subalternii sunt lăsați să se grupeze singuri, o vor face după criteriul asemănării, deci al apartenenței la aceleași grupuri (sau la grupuri asemănătoare). Varianta a treia este specifică unui individualism mediu (un individualism „pasiv”, dacă ne este permisă această exprimare), în cazul acesta repartizarea nefiind făcută după un criteriu care ține de caracteristicile subalternilor. Răspunsurile demonstrează un nivel foarte redus al individualismului:

de departe, varianta cea mai atractivă pentru respondenți a fost cea de-a patra; per total, răspunsurile procolectiviste au avut o pondere de 62,4% (23,6 + 38,8), în timp ce răspunsurile proindividualiste doar 28,7%. Este, de asemenea, interesantă structura răspunsurilor în funcție de sex: bărbații au fost atrași într-o măsură mult mai mică de varianta a treia (constituirea echipelor la întâmplare), ceea ce reliefează o altă caracteristică, evitarea incertitudinii. Cea mai puternică diferențiere s-a evidențiat la nivel interetic: ponderea maghiarilor care au optat pentru prima variantă este de 36,9%, a românilor fiind sensibil mai mică - 27,4%, ceea ce reliefează influența maghiară în favoarea individualismului (ungurii au fost mereu mai aproape de individualismul occidental).

Întrebarea din tabelul 8 are un potențial ridicat de relevare a individualismului, la nivel teoretic (dacă s-ar obține răspunsuri cinstite): cu cât nivelul acestei dimensiuni culturale este mai ridicat, cu atât relațiile personale le afectează mai puțin pe cele organizaționale; cu cât este mai puternică independența copilului, acesta trebuind să se descurce prin forțele proprii, cu atât este mai rară situația de angajare în întreprinderea părinților. Primele două variante exprimă colectivism, celelalte două individualism.

Tabelul 8. Sunteți patronul unei întreprinderi mici și aveți un post liber, iar fiul dumneavoastră este șomer. Ce faceți?

- (1) îl angajez pe fiul meu, fără nici un concurs; (2) scot postul la concurs, dar am grijă să-l câștige fiul meu; (3) scot postul la concurs și îl angajez pe candidatul cel mai bun; (4) în nici un caz nu îmi angajez fiul în întreprinderea mea.

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	369	52	375	132	928
Frecvența relativă (%)	39,8	5,6	40,4	14,2	100,0

În cazul acestei întrebări a existat o variantă dezirabilă prin caracterul etic, cea de-a treia, lucru pe care nu l-am putut evita. Totuși, este de remarcat că aproape jumătate dintre respondenți au recunoscut că și-ar angaja fiul în întreprinderea proprie, pe alte considerente decât competența. Dacă ținem seama de faptul că multă lume este conștientă de imoralitatea (și chiar ilegalitatea) unui asemenea gest, putem considera că rezultatele reliefează un individualism foarte scăzut. Această afirmație este pe deplin susținută de ceea ce cunoaștem despre practica organizațională românească, unde nepotismul este un element de normalitate. O diferențiere puternică a răspunsurilor s-a făcut în funcție de vârstă: tinerii s-au orientat într-o măsură mai mare înspre primele două variante, ceea ce ar putea părea un semn de colectivism mai ridicat - totuși, considerăm că în cazul lor elementul emoțional a fost mult mai puternic, ei fiind de fapt în postura fiului care ar putea fi angajat (și-au exprimat de fapt speranța că vor fi ajutați de părinți într-o asemenea situație).

În concluzie, a rezultat că *individualismul* la români are un nivel *redus*, dimensiune culturală foarte apropiată de estimarea lui Geert Hofstede (indice de scală 30). Întrucât media răspunsurilor proindividualism se situează sub 30%, rezultă că peste 70% din eșantionul investigat este în favoarea atitudinii procolectiviste. Rezultatul este firesc și logic: la EP mare, indicele individualismului este mic. Mai este nevoie de mult

timp pentru ca România, dezvoltându-și capitalismul, să ajungă la un nivel de individualism mediu, cât a indicat sondajul *Interact-Gallup*.

2.3. Masculinitatea

Inițial, Hofstede a definit masculinitatea pe baza comportamentului mai arogant sau mai modest al indivizilor (Hofstede, 1996, p. 99). El a numit *masculin* un comportament mândru, de reliefare a calităților proprii, și *feminin* un comportament modest, cumpătat. În societățile masculine sunt apreciate comportamentul de dominare și încercările de a excela; în cele feminine, aceste elemente sunt ridiculizate. Membrii acestora din urmă (indiferent de sex) sunt învățați să fie modești și lipsiți de ambiție (Hofstede, 1996, p. 109). Hofstede (olandez, deci membru al unei societăți feminine) arată că atitudinea aceasta este de *nivelare*, antrenând *tragerea înapoi a unei persoane spre o condiție modestă* (Hofstede, 1996, p. 110).

De asemenea, masculinitatea măsoară gradul în care o societate păstrează sau nu rolul tradițional al bărbatului de a munci, de a se realiza, de a deține control și putere. Un grad înalt de masculinitate arată că societatea este diferențiată puternic pe baza sexului; bărbatul are o poziție dominantă în structurile sociale și de putere, femeia fiind controlată, dominată. Un grad redus de masculinitate arată o măsură redusă de diferențiere și discriminare sexuală; femeile și bărbații sunt tratați în același mod, în toate aspectele sociale (<http://www.geert-hofstede.com>). Masculinitatea nu înseamnă *defavorizarea femeilor*, ci *inegalitate*, indiferent de sensul acesteia; o cultură ar fi de tip masculin și dacă bărbații ar fi cei defavorizați (însă, de regulă, femeile sunt cele defavorizate). Pe de altă parte, o anumită defavorizare a femeilor există chiar și în culturile feminine. Chiar și în Suedia (țara cu cel mai mare indice de *țemvxfidXo*), *femeile au mai frecvent decât bărbații munci neinteresante, subordonate și mai prost plătite* (Daum, 1995, p. 20).

Variabila comportamentală, mândrie în antiteză cu modestia (Hofstede), are la **bază** valorile pe care se pune mai mult preț. Așadar, masculinitatea este măsura în care valorile dominante ale unei societăți sunt afirmarea și sporirea averii, iar feminitatea **este** măsura în care valorile dominante ale societății sunt legate de relațiile interper-sonale, grija față de alții, interesul pentru calitatea climatului de muncă (Luthans, 1992, p. 590).

Reflectarea în sondaj a masculinității

În culturile masculine concurența este impulsivă, iar contrazicerea este considerată un lucru normal; în cele feminine se încearcă obținerea armoniei, împăcarea **Qelor** care se contrazic, îndeosebi pe calea compromisului. Dintre variantele interogării **din** tabelul 9, prima îi este specifică unei societăți masculine, a doua descrie o masculinitate moderată, iar celelalte trei (3-5) descriu un comportament feminin. Distribuția răspunsurilor a fost echilibrată, fiind totuși alese cu precădere ultimele trei variante, ceea ce indică o feminitate moderată. Respondenții s-au orientat într-o măsură mare înspre varianta a patra, a soluției de compromis, dar varianta care a întrunit cel **mai** mare număr de voturi a fost prima, specifică unui comportament masculin.

Tabelul 9. Doi subalterni se contrazic, fiecare susținând câte o soluție pentru o sarcină comună. Ce faceți?

(1) îi las să se contrazică, pentru a analiza acea problemă cât mai bine; (2) intervin în discuție în favoarea celui care mi se pare că are dreptate; (3) opresc discuția și, dintre cele două soluții, o aleg pe cea care mi se pare mai bună; (4) opresc discuția și găsesc o soluție de compromis, care să-i mulțumească pe amândoi; (5) le dau de lucru în locuri diferite, să nu se mai poată certa.

Variante de răspuns	1	2	3	4	5	Total
Frecvența absolută (FA)	258	179	177	219	94	833
Frecvența relativă (%)	27,8	19,3	19,1	23,6	10,2	100,0

La întrebarea de mai sus s-a evidențiat o diferență importantă în ceea ce privește opinia persoanelor de sexe diferite: dintre bărbați au ales ultimele trei variante 48%, iar dintre femei 56,1%; varianta masculină a fost aleasă de 31,9% dintre bărbați, și doar de 25,0% dintre femei - această diferențiere evidențiază prin ea însăși un anumit grad de masculinitate (adică feminitatea este moderată).

Prin prisma vârstei, diferențierea răspunsurilor a fost foarte slabă; totuși, se remarcă odată cu înaintarea în vârstă orientarea tot mai puternică a răspunsurilor feminine înspre varianta (5), a opririi forțate a discuției, ceea ce ar putea semnifica faptul că, pe măsura dobândirii de experiență în ceea ce privește relațiile interumane, românii își dau seama că contradicțiile nu pot fi oprite prin căutarea unui consens. O diferențiere foarte puternică a răspunsurilor s-a făcut în funcție de nivelul studiilor, persoanele cu studii superioare optând într-o măsură mult mai mare pentru varianta întâi, concomitent cu respingerea tot mai puternică a ultimei.

Tabelul 10. Este normal ca, în aceeași țară, unii oameni să aibă salarii de câteva mii de ori mai mari decât alții?

(1) este normal, dar nu în cadrul aceleiași companii; (2) este normal, chiar și în cadrul aceleiași companii; (3) ar trebui ca salariile să difere destul de puțin în cadrul unei țări; (4) ar trebui ca salariile să fie aproximativ egale pentru toți cetățenii țării.

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	262	334	258	69	923
Frecvența relativă (%)	28,4	36,2	27,9	7,5	100,0

Societățile feminine sunt mult mai egalitariste decât cele masculine. Cele patru variante (Tabelul 10) exprimă grade de masculinitate diferite: varianta a doua o masculinitate puternică, prima o masculinitate moderată, a treia o masculinitate redusă și a patra o masculinitate nulă (feminitate). Scopul includerii celei de-a patra variante a fost contracararea asocierii celei de a treia cu comunismul (această asociere mutându-se asupra celei de-a patra, a treia rămânând „eligibilă”). Membrii societăților masculine sunt atrași de activitățile care le aduc salarii și putere cât mai mari, de regulă activități solicitante, în timp de membrii societăților feminine preferă o atmosferă de lucru cât mai plăcută. Prima variantă este specific masculină, a doua reflectă feminitate. Formularea întrebării a fost aleasă în așa fel încât să evite, pe cât posibil, implicarea emoțională. Răspunsurile reflectă un nivel destul de redus al masculinității, manifestat

prin alegerea preponderent a variantei (2). Varianta specific masculină a fost aleasă de ceva mai mult de un sfert dintre respondenți, în timp ce variantele specific feminine au fost alese de peste o treime dintre aceștia. Așadar, și acest item a reflectat o feminitate moderată. Și în cazul acestei întrebări femeile s-au orientat către variantele feminine într-o măsură mai mare decât bărbații.

Tabelul 11. Sunteți manager și doriți ca subalternilor să le placă activitatea.
Ce sarcini le dați?

(1) unele foarte solicitante și variate; (2) unele care să le permită să intre în contact cu oameni simpatici, interesanți.

Variante de răspuns	1	2	Total
Frecvența absolută (FA)	409	516	925
Frecvența relativă (%)	44,2	55,8	100,0

Și această întrebare (Tabelul 11) a reliefat tot o feminitate moderată, sau mai degrabă un echilibru (indice mediu al masculinității). Un ușor plus de masculinitate l-au arătat răspunsurile bărbaților, însă diferența este neglijabilă. Membrii societăților feminine preferă activitățile cât mai comode și pun un mare preț pe calitatea vieții, ei orientându-se înspre activitățile desfășurate în condiții de muncă cât mai plăcute. Membrii societăților masculine sunt interesați în primul rând de câștigurile posibil de obținut, pentru ei acestea justificând lipsa de comoditate; pentru a se obține aceste câștiguri, ei trebuie să-și pună în valoare diferite calități personale (în culturile respective este considerat un lucru normal ca individul să-și etaleze calitățile). Așadar, prima variantă este specific masculină, a doua feminină.

Tabelul 12. Sunteți patron și doriți ca angajații să fie cât mai eficienți. Ce încercați să le asigurați în primul rând?

(1) posibilitatea de a arăta cât sunt de valoroși (creativi, inteligenți etc);
(2) condiții de muncă cât mai bune.

Variante de răspuns	1	2	Total
Frecvența absolută (FA)	434	489	923
Frecvența relativă (%)	47,0	53,0	100,0

Răspunsurile la întrebarea din tabelul 12 le confirmă pe cele de la întrebările anterioare: gradul de masculinitate pare mediu, societatea având o ușoară tentă feminină. Ca o curiozitate, la acest item femeile s-au orientat puțin mai mult decât bărbații înspre varianta masculină, element care argumentează, iarăși, ideea feminității (după cum am mai spus, diferențele mici dintre opiniile reprezentanților celor două sexe reflectă feminitate). Ceilalți factori de influență (vârsta, mărimea localității ș.a.m.d.) s-au manifestat exact ca în cazul itemilor anteriori, ceea ce ne permite să conchidem că, în privința acestei dimensiuni culturale, sondajul a fost relevant.

În concluzie, societatea românească se înscrie pe o *masculinitate moderată* cu tendință de evoluție spre un grad *mediu*. Media opțiunilor eșantionului în favoarea societății cu caracteristici promasculine este în jurul a 47%, o valoare apropiată de estimarea scalei Hofstede.

2.4. Evitarea incertitudinii

Culturile sunt diferențiate puternic prin modul în care gestionează situațiile imprevizibile, ambigue sau de nesiguranță, adică situațiile de incertitudine. Caracterul negativ al acestora este dat de anxietatea produsă. Cu cât anxietatea este mai intensă, cu atât omul are mai mult tendința de a evita incertitudinea. Acest fenomen a fost cuantificat cu ajutorul unei variabile numite chiar *evitarea incertitudinii*.

Evitarea incertitudinii exprimă măsura în care oamenii se simt amenințați de situațiile ambigue și gradul în care încearcă să înlăture aceste situații, prin mijloace de genul următoarelor acțiuni: căutarea unui loc de muncă mai sigur, stabilirea mai multor reguli, eliminarea comportamentului și ideilor diferite, „stabilirea” unor adevăruri absolute etc. (Luthans, 1992, p. 588). Incertitudinea nu trebuie confundată cu riscul*. La nivelul unei societăți, evitarea incertitudinii se manifestă formal prin încercarea reducerii gradului de nedeterminare a realității cu ajutorul a trei instrumente: dreptul, religia și tehnologia (Hofstede, 1996, p. 132). Cu cât o cultură are o tendință mai accentuată de evitare a incertitudinii, cu atât vor exista în organizații mai multe reguli formale de comportament. Aparent paradoxal, aceste reguli sunt respectate cu precădere tocmai în culturile care acceptă ambiguitatea (prin aceasta, membrii culturilor respective reduc nivelul de incertitudine). Rolul regulii în încercările de evitare a incertitudinii este reliefat de Hofstede într-o definiție recentă pe care a preferat-o pentru această dimensiune culturală: evitarea incertitudinii (EI) vizează măsura în care societatea tolerează incertitudinea și ambiguitatea (situațiile nestructurate). Un indice mare de EI arată că țara nu tolerează ușor aceste situații, de aceea este orientată înspre reguli (instituie legi, reguli și măsuri de control, pentru a reduce gradul de incertitudine). Un indice scăzut al EI arată că țara nu este prea înfricoșată de ambiguitate și incertitudine, și are un grad înalt de toleranță a varietății de opinii - nu este atât de orientată înspre reguli, acceptă mult mai ușor schimbarea, acceptă riscul mai ușor și mai frecvent (<http://www.geert-hofstede.com>).

Reflectarea în sondaj a evitării incertitudinii

Tendința de evitare a incertitudinii face ca individul să necesite un grad cât mai mare de siguranță, pentru aceasta preferând un grad cât mai mare de structurare a tot ceea ce îl înconjoară. Membrii societăților cu un grad redus de acceptare a incertitudinii nu se simt amenințați de situațiile mai ambigue și, ca atare, nu pretind un discurs schematizat, puternic structurat. Așadar, prima variantă denotă un grad ridicat de evitare a incertitudinii, a doua variantă, un grad redus. Datele din tabelul 13 arată un echilibru puternic între alegerea celor două variante, reflectând un grad mediu al evitării incertitudinii.

* Riscul vizează cunoașterea probabilistică a realității, în timp ce incertitudinea semnifică necunoașterea decât într-o măsură foarte slabă a ceea ce se poate întâmpla („e posibil orice”). Riscul produce *teamă* de ceva anume, luându-se măsuri pentru prevenirea producerii aceluși „ceva”; în schimb, incertitudinea provoacă *anxietate*, o frică de necunoscut, fără un obiect anume, deci un sentiment absolut diferit. Hofstede arată că evitarea cu orice preț a incertitudinii conduce tocmai la acceptarea riscurilor [Hofstede, 1996, p. 138], deoarece această măsură va antrena producerea unor evenimente anume, implicând reducându-se gradul de ambiguitate - de exemplu, aflată într-un mediu necunoscut, o companie preia inițiativa, transformând situația într-una de reușită sau eșec.

Diferența dintre ponderile celor două variante este de 13 procente, deci putem considera că acest item evidențiază mai degrabă respingerea decât acceptarea situațiilor ambigue, deci un nivel puțin peste mediu al evitării incertitudinii.

Tabelul 13. Care mod de a preda o disciplină v-a plăcut mai mult în școală (facultate)?
(1) foarte structurat, schematizat, fără prea multă „vorbărie”; (2) mai puțin structurat, dar foarte bogat în explicații.

Variante de răspuns	1	2	Total
Frecvența absolută (FA)	532	393	925
Frecvența relativă (%)	57,5	42,5	100,0

Tabelul 14. Ați comandat acasă o pizza cu ciuperci și vi s-a adus una fără. Sunați la pizzerie, dar cei de acolo nu vor să o înlocuiască. O acceptați pe cea fără ciuperci?

(1) da; (2) nu, și de acum voi apela la o altă pizzerie; (3) nu, și reclam pizzeria la Protecția consumatorului.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	378	446	105	929
Frecvența relativă (%)	40,7	48,0	11,3	100,0

În situația descrisă în tabelul 14, membrii societăților cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii vor dori să aibă un control cât mai mare asupra situației, pretinzând să fie serviți conform comenzii. În culturile cu tendință de acceptare a situațiilor ambigue, indivizii sunt mult mai predispuși la acceptarea situației așa cum este. Prima variantă descrie un comportament de acceptare accentuată a incertitudinii, celelalte două semnificând evitarea.

Datele din tabelul 14 reflectă, iarăși, o ușoară tendință de evitare a incertitudinii, dar una destul de mică. Probabil că acest item nu este prea relevant din motive conjuncturale, consumatorul român fiind „educat” să accepte ceea ce primește, fără a învăța să-și urmărească drepturile. La această întrebare s-a înregistrat o diferență sensibilă pe baza sexului: bărbații s-au arătat mult mai puțin dispuși la a accepta neonorarea comenzii (63,6% au ales varianta 2 sau 3, față de 56,3% dintre femei). De asemenea, tendința de evitare a incertitudinii a crescut sensibil odată cu vârsta, așa cum este și normal.

Tabelul 15. Ați întârziat la serviciu, iar șeful v-a certat. Ce gândiți despre el?
(1) este normal să mă certe, am greșit; (2) are dreptate să mă certe, dar putea să treacă cu vederea această întârziere extrem de mică; (3) nu are dreptate, o întârziere de doar două-trei minute este normală și ar trebui să-i fie permisă oricui.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	324	414	191	929
Frecvența relativă (%)	34,9	44,5	20,6	100,0

Evitarea incertitudinii duce, în general, la prețuirea punctualității (Tabelul 15). Prima variantă descrie o atitudine de evitare a incertitudinii, a doua, o tendință ușoară de acceptare a incertitudinii, iar a treia, un comportament de acceptare puternică. Și în cazul acestui item s-a evidențiat un grad mediu de evitare a incertitudinii - de fapt, aproape jumătate dintre respondenți au ales varianta medie. S-ar putea considera că rezultatele reflectă mai degrabă respingere decât acceptare (prima variantă a primit mult mai multe voturi decât a treia). Bărbații au preferat varianta întâi într-o măsură mai mare decât femeile, vârstnicii decât tinerii, cei fără studii superioare decât absolvenții de facultate, sătenii decât orășenii, ceea ce susține concluziile celorlalți itemi. Totodată, s-a reliefat o diferență importantă între ardeleni și moldoveni, cei din urmă acceptând mai ușor incertitudinea.

Tabelul 16. Vi s-a stricat mașina de spălat, iar perioada de garanție a expirat. La cine apelați pentru a o repara?

(1) la atelierul de specialitate cel mai apropiat de locuința dumneavoastră; (2) la un atelier de specialitate renumit, care practică tarife foarte mari; (3) la un prieten care nu e specialist, dar se pricepe și ar repara-o gratuit.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	577	87	263	927
Frecvența relativă (%)	62,1	9,4	28,3	100,0

O societate cu tendință puternică de evitare a incertitudinii cere ca totul să fie făcut „ca la carte” - în cazul situației din întrebare (Tabelul 16), membrii acesteia se orientează către specialiști, pentru ca mașina de spălat să fie reparată corespunzător. Membrii culturilor care acceptă ambiguitatea se conduc după alte criterii, pentru ei contând mai mult costurile decât rigoarea. Prima variantă descrie un comportament mai degrabă de evitare a incertitudinii (o evitare moderată), a doua, o evitare puternică, iar a treia descrie o mentalitate favorabilă acceptării lipsei de rigoare („las' că merge și așa”). Și în acest caz s-a reliefat o evitare a incertitudinii peste nivelul mediu. S-a evidențiat o legătură puternică a răspunsurilor cu nivelul studiilor (corelație directă) și una ceva mai slabă cu mărimea localității; de asemenea, ardelenii au afișat o tendință de evitare a incertitudinii mult mai accentuată decât restul țării.

În concluzie, rezultatele sondajului definesc pentru țara noastră un grad *relativ ridicat de evitare a incertitudinii* (peste nivelul mediu). Media răspunsurilor respondenților cu tentă accentuată și moderată (în jurul a 65%) este pentru situații certe (controlabile), de evitare a incertitudinii. Această dimensiune se corelează cu gradul scăzut de individualism, nivelul extins de sărăcie (nesiguranță socială), ortodoxia (pentru care viitorul este destinat vieții de apoi) și altele.

2.5. Orientarea pe termen lung (OTL)

Orientarea pe termen lung redă măsura în care societatea respectă sau nu valorile tradiționale legate de gândirea și existența unei viziuni în perspectivă. Un grad mare $\delta s >$ orientare pe termen lung arată că țara promovează valorile legate de angajamentele pe termen lung și de respectul pentru tradiție; acest fenomen antrenează un cult al muncii,

fiind aşteptate recompense pe termen lung ca rezultat al străduinței din prezent, iar afacerile se dezvoltă greu, mai ales cele ale noilor veniți. Un grad mic de orientare pe termen lung arată că țara nu pune mare preț pe conceptele de *termen lung* și *orientare tradițională*; în aceste culturi schimbările se petrec mai rapid decât în celelalte, iar angajamentele nu sunt o piedică în calea schimbării (<http://www.geert-hofstede.com>).

Orientarea pe termen lung este caracterizată, printre altele, și prin perseverență, cumpătare, deținerea sentimentului de rușine, organizarea relațiilor prin statut și conservarea acestora, iar orientarea pe termen scurt este caracterizată, prin altele, prin Căutarea siguranței personale și a stabilității, protejarea „obrazului”, respect formal pentru tradiție, reciprocitate în saluti, favoruri și cadouri (Hofstede, 1996, p. 194).

Reflectarea în sondaj a orientării pe termen lung

Membrii societăților cu o orientare puternică pe termen lung renunță la o serie largă de plăceri mărunte ale vieții, îndreptându-se către activități cu efecte pe termen lung. În tabelul 17 variantele pare sunt în această categorie, descriind un comportament orientat spre dezvoltarea relativ ridicat personală, iar variantele impare descriu un comportament orientat către petrecerea timpului într-un mod care nu va aduce câștiguri Serioase (prietenii, odihnă), cazurile fiind specifice orientării pe termen scurt.

Tabelul 17. Cum vă petreceți cea mai mare a timpului liber?

(1) cu prietenii; (2) cu un hobby (o pasiune); (3) mă odihnesc; (4) studiez.

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	277	276	232	143	928
Frecvența relativă (%)	29,9	29,7	25,0	15,4	100,0

Datele din tabelul 17 par să indice o situație de mijloc, mai apropiată de orientarea pe termen scurt (54,9% dintre respondenți au ales variantele impare). În realitate, această orientare este mai puternică, din cauza faptului că varianta a patra a fost aleasă de un număr mare de studenți, care au ignorat faptul că era vorba de timpul liber, nu de cel alocat învățatului pentru examene.

La acest item am constatat, o atrofiere a orientării pe termen scurt pe măsura înaintării în vârstă, aspect care era de așteptat. Tot normală este și corelația directă din-trer orientarea pe termen lung și nivelul de educație. Legătura cu mărimea orașului a fost diferită de restul întrebărilor, împărțind respondenții în două categorii: localități mici (mai puternic orientate pe termen scurt) în opoziție cu localități mari. Cea mai puternică variație a fost însă între regiunile istorice: Ardealul a fost „campionul” orientării pe termen scurt (59,5% au ales variantele impare), la polul opus situându-se sudul (45,9%, Moldova având un scor destul de apropiat - 48,5%). Această situație nu este surprinzătoare, ținând seama de faptul că între OTL și individualism există adesea o corelație inversă.

Tabelul 18. Ce părere aveți despre pătrunderea în România a unor sărbători străine (Halloween, Sf. Valentin etc.)

(1) aceste sărbători sunt dăunătoare și ar trebui interzise, pentru a păstra tradiția românească; (2) aceste sărbători sunt un moft - nu trebuie să le dăm importanță, fiindcă vor dispărea în scurt timp; (3) pătrunderea lor în spațiul nostru cultural nu este dăunătoare, dar nici nu trebuie încurajată; (4) pătrunderea lor este binevenită, tradiția trebuie modernizată în permanență.

Variante de răspuns	1	2	3	4	Total
Frecvența absolută (FA)	80	175	498	175	928
Frecvența relativă (%)	8,6	18,9	53,6	18,9	100,0

Răspunsurile la această întrebare (Tabelul 18) încearcă să definească atitudinea față de dinamica tradițiilor. O judecată pe termen scurt este mai propice înțelegerii că elementele tradiționale (ritualuri religioase, obiceiuri, limbă ș.a.m.d.) au „viața” lor, că sunt într-o schimbare continuă. Variantele au fost stabilite și alese gradual, de la o orientare puternică pe termen lung (varianta 1) până la una puternică pe termen scurt (varianta 4). La această întrebare a fost preferată o situație moderată, de mijloc, de o oarecare indiferență față de dinamica elementelor tradiționale. Răspunsurile înclină spre o orientare pe termen scurt. S-au manifestat mai favorabil unei orientări pe termen scurt femeile (varianta 3 - 55,5%, varianta 4 - 20,5%) tinerii, persoanele cu studii superioare și ardelenii (varianta 3 - 54,7%, varianta 4 - 20,2%) și reprezentanții orașelor mari (varianta 3 - 59%, varianta 4 - 17,5%).

Tabelul 19. Sunteți manager. Cum tratați activitățile mai mărunte, de rutină?

(1) caut să le las pe seama subalternilor; (2) țin să mă ocup eu de ele, însă numai după ce termin cu activitățile mai importante; (3) le acord o importanță foarte mare, fiindcă doresc ca totul să fie bine pus la punct.

Variante de răspuns	1	2	3	Total
Frecvența absolută (FA)	380	347	203	930
Frecvența relativă (%)	40,9	37,3	21,8	100,0

Cu cât OTL este mai puternică, cu atât omul face o triere mai temeinică a diferitelor activități pe baza importanței (evident, pe baza impactului pe termen lung). Prima variantă (Tabelul 19) reliefează orientare pe termen lung, a doua, echilibru, a treia, orientare pe termen scurt. Datele din tabelul 19 par să indice o orientare preponderent pe termen lung; rezultatele detaliate arată că acest lucru se petrece în special la nivelul bărbaților, tinerilor, persoanelor cu studii superioare și al celor din orașele mari, precum și al ardelenilor.

Într-o societate cu orientare pe termen lung, indivizii tind să economisească sau să investească într-o măsură mult mai mare decât într-una cu orientare pe termen scurt. Evident, primele două variante descriu o orientare pe termen lung, iar următoarele trei, o orientare pe termen scurt (Tabelul 20). În privința variantei de răspuns (6), semnificația este puțin mai complexă: în primul rând, acest comportament nu îl poate avea (aproape) nimeni, alegerea sa demonstrând mai degrabă ipocrizie; dacă, totuși, cineva

chiar ar dona cea mai mare parte a câștigului, ar da dovadă de o orientare extrem de puternică pe termen scurt (inclusiv dacă acțiunea ar fi generată de considerente religioase, este vorba de înțelegerea superficială a religiei); dacă persoana care a ales această variantă a mințit, înseamnă ori că nu știe ce ar face cu acea sumă, ceea ce denotă orientare pe termen scurt, ori că dorește să pară că nu este zgârcită deloc și și-ar ajuta aproapele, ceea ce înseamnă, iarăși, orientare pe termen scurt.

Tabelul 20. Dacă ați câștiga la loto câteva miliarde de lei, ce ați face cu majoritatea acestor bani?

(1) aș cumpăra valori mobiliare (acțiuni sau obligațiuni); (2) i-aș depozita la o bancă; (3) aș cumpăra bunuri care să-mi facă viața mai ușoară și plăcută (TV, DVD, cuptor cu microunde etc.); (4) aș călători în toată lumea; (5) mi-aș „trăi viața” (m-aș distra cât mai mult); (6) i-aș dona unor orfeline.

Variante de răspuns	1	2	3	4	5	6	Total
"Frecvența absolută (FA)	318	148	87	278	44	51	926
'Frecvența relativă (%)	34,3	16,0	9,4	30,0	4,8	5,5	100,0

Așadar, ultimele patru variante descriu toate o astfel de orientare. Și în cazul acestui item s-a reliefat un echilibru vizibil între cele două tipuri de orientare, ponderea celor care au ales variantele corespunzătoare unui nivel ridicat al OTL fiind de 50,3%. această tendință a fost mai puternică la nivelul bărbaților, persoanelor cu educație mai înaltă, persoanelor provenind din localități mari și ardelenilor, întocmai ca în cazul celorlalte întrebări legate de această dimensiune culturală. S-a manifestat și o mică particularitate - tinerii și vârstnicii s-au arătat la fel de orientați pe termen lung, fiind deosebiți doar de structura alegerii primelor două variante (tinerii au afirmat că ar cumpăra valori mobiliare, vârstnicii, că și-ar îndrepta banii către depozite bancare).

Pentru această dimensiune Hofstede nu a făcut estimări pentru România. Studiul *Mnteract-Gallup România* consemnează pentru OTL indicele 42 (pe scala Hofstede), ceea ce semnifică încadrarea în partea „de jos” a nivelului mediu, delimitat între 40 și 60 puncte (<http://www.i-interact.ro>).

Studiul nostru a relevat un nivel mediu al orientării pe termen lung, de echilibru. Opțiunile pro-OTL sunt mai mici de 50%, manifestându-se în multe privințe o ușoară înclinație în favoarea orientării pe termen scurt (OTS). Evoluția este evidentă în favoarea valorilor definite de OTS, zonă favorabilă și definitorie pentru prezentul și viitorul culturilor occidentale.

3. Concluzii

Cercetarea noastră a relevat următoarea poziționare a culturii manageriale și organizaționale românești prin prisma dimensiunilor acestui model:

- *ecart foarte mare al puterii*, corespunzător unui mecanism eficient de conservare și evidențiere a diferențelor de statut, caracterizat îndeosebi prin conducere arbitrară și supunere necondiționată față de superiorii ierarhici, cu un „supliment” de indisciplină (cerut de nevoia de a etala un statut cât mai înalt);

Management & marketing

- *individualism foarte redus*, mai precis *colectivism*, caracterizat prin așteptarea ajutorului din partea comunității, lipsa de inițiativă, viziunea contraproductivă asupra proprietății private și, mai presus de toate, nepotismul și primatul intereselor de grup (indiferent de criteriul formării acestuia);

- *masculinitate de nivel mediu*, cu o ușoară tendință de feminitate; din păcate, din acest punct de vedere, cultura românească nu este omogenă, ci cuprinde un set de tendințe extrem de masculine (diferențierea pronunțată între comportamentele celor două sexe), contrabalansat de un set de tendințe pronunțat feminine (egalitarismul, viziunea negativă asupra persoanelor bogate, comoditatea ș.a.m.d.);

- *evitarea incertitudinii peste nivelul mediu* (Hofstede a estimat un nivel foarte ridicat), dimensiune caracterizată, ca și cea prezentată anterior, prin tendințe contrare: pe de o parte, elemente de evitare puternică (impactul social al religiei, nevoia autorităților de control cât mai puternic asupra cetățenilor ș.a.m.d.), pe de altă parte, elemente de acceptare a incertitudinii (delăsarea, nepăsarea, lipsa rigorii);

- *valoare medie a orientării pe termen lung*, consecință atât a tradiționalismului care există la nivelurile adânci ale culturii, cât și a ușurinței schimbărilor la nivelul superficial.

Tabloul comparativ al rezultatelor este cel din tabelul 21.

Tabelul 21. Rezultatele studiului nostru, comparativ cu alte estimări

Studiul	Ecartul puterii (EP)	Individualismul	Masculinitatea (M)	Evitarea incertitudinii (EI)	Orientarea pe termen lung (OTL)
Interact-Gallup Ro.	33	49	39	61	42
Estimări G. Hofstede	90	30	42	90	-
SLM - UBB CN*	Nivel mare (>75%)	Nivel redus (<30%)	Nivel mediu (<50%)	Nivel relativ ridicat (>65%)	Nivel mediu (<50%)

Dintre valorile măsurate în cercetarea noastră, cele pentru primele două dimensiuni (EP și I) sunt, de departe, cele mai nocive. La nivel mondial există o legătură directă între dezvoltarea economică și individualism; și, fiindcă individualismul corelează negativ cu ecartul puterii, dezvoltarea economică este influențată negativ de un ecart ridicat al puterii.

În consecință, managementul românesc actual este încă unul *inertial*, „cu șocuri de adaptare”, „gândire de gelatină”, pentru care „regimul de funcționare este mai important decât performanța” etc. (Brătianu, 2005) și *cleptocratic*, definit de „clientelism politic și administrativ”, impulsivat de „nevoia de îmbogățire personală rapidă”-toate acestea pe fondul unei „anarhii organizate” etc. (Mihuț, 2000). Exponenții

* Studiul Lungescu - Mihuț, Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca.

managementului *inerțial și cleptocratic* mimează comportamentul și stilul democratic, manifestările și exercitarea autorității lor fiind specifice stilurilor autocrate din trecut. Integrarea țării noastre în UE, în structurile și exigențele de funcționare ale Modelului European de Management (MEM) (Mihuț, 2002, p.42), cu siguranță va aduce un impact cultural pozitiv, stimulat, asupra evoluției dimensiunilor culturale specifice managementului românesc.

Bibliografie

- Abrudan, Ioan (1999). *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
- Daum, Qce (1995). *Mentalitatea suedeză*, Editura Humanitas, București
- Brătianu, Constantin (2003). „Antimanagement”, în *Management și Inginerie Economică*, nr. 4
- Brătianu, Constantin (2005). „Managementul inerțial”, în *Management și Inginerie Economică*, nr. 4
- Burduș, Eugen (1997). „Management comparat”, Editura Economică, București
- Hofstede, Geert (1996). *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București
- Huțu, Carmen Aida (1999). *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*, Editura Economică, București
- Ionescu, Gh. (1996). *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București
- Ionescu, Gh. (2005). *Marketizarea, democratizarea și etica afacerilor*, Editura Economică, București
- Luca, Adina. *Studiul despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunii, nilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*, <http://www.i-interact.ro>
- Lungescu, Dan (1998). „Negocierea și naționalismul de grup” în *Studii și cercetări economice*, i voi. XXVIII, Editura Universității "Babeș-Bolyai" Cluj-Napoca
- Lungescu, Dan (2004). „Distanța față de putere și organizația românească”, în *Noi oportunități I de afaceri în contextul lărgirii Uniunii Europene /New Business Opportunities in the Context | of EU Enlargement*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
- Luthans, Fred (1992). *Organizational Behavior*, McGraw Hill International Editions
- Mereuță, Cezar (coord.) (1998). *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, FIMAN, București
- Mihuț, Ioan, Lungescu, Dan (1998). „Poziții de putere în cadrul unei firme”, în *Studii și cercetări economice*, voi. XXVIII, Editura Universității "Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca
- Mihuț, Ioan, Lungescu, Dan (1999). „Stiluri manageriale moderne”, în *Drept și management în societatea contemporană*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
- Mihuț, Ioan (2002). *Euromanagement*, Editura Economică, București
- Mihuț, Ioan (coord.) (2003) *Management general*, Carpatica, Cluj-Napoca

Management & marketing

Nicolescu, Ovidiu (1997). *Management comparat*, Editura Economică, București

Zait, Dumitru (2002). *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București

*** Geert Hofstede, *Cultural Dimensions*, <http://www.geert-hofstede.com>