

Angelica-Nicoleta NECULAESEI (ONEA)  
Alexandru Ioan Cuza University of Iași

# ROMANIAN CULTURAL SPECIFICITY REFLECTED IN THE ROMANIAN POST- DECEMBER STUDIES

Literature  
reviews

---

## Keywords

Romania,  
Culture,  
Romanian values,  
Romanian employee,  
Cultural specificity,  
National diagnoses,  
Regional diagnoses,  
Management

---

## JELL Classification

L29, M12, M14, M16, M53, O15

---

## Abstract

*In this article we proposed an inventory of the main post-December researches conducted by Romanian researchers, on the Romanian cultural specificity, with suggestions of valorization in organizations, especially for the management. The analyzed diagnoses, whose findings are synthetically presented, are grouped according to their reference level: national or regional one. The conclusions extract the main axiomatic trends, discussing the positive and / or negative implications within the working place.*

*În prezentul articol ne-am propus o inventariere a principalelor cercetări postdecembriste realizate de cercetători români, cu privire la specificitatea culturală românească, cu sugestii de valorizare în organizații, în special pe domeniul managementului. Diagnozele analizate, a căror rezultate sunt redată sintetic, sunt grupate în funcție de nivelul de referință: național sau regional. Concluziile extrag tendințele axiologice principale, cu discutarea implicațiilor pozitive și/sau negative în situații de muncă.*

## Introducere

Preocupările privind specificitatea culturală românească nu sunt de dată recentă. Atât românii, cât și străinii au pus în evidență, de-a lungul timpului, trăsături care conturează un profil individualizat, reliefate în special prin recurs la analize calitative. Printre cele mai sistematice lucrări cu privire la acest subiect, amintim *Din psihologia poporului român* (Drăghicescu, 1996/1907) și *Psihologia poporului român* (Rădulescu-Motru, 1999/1936) ca reprezentative pentru perioada pre- și interbelică. Preocupările în acest domeniu s-au consolidat prin diverse intervenții de valoare (v. Ralea, 1997/1927; Blaga, 1994/1935; Cioran, 1990/1935 etc.). Studii sau scrieri din perioada războiului au completat acest profil, ca de exemplu, cele ale lui Vulcănescu (2009/1944) și ale americancei Benedict (1943, *apud* Iacob, 2003). Perioada comunistă a creat un vid pe acest subiect, datorat interdicțiilor și cenzurii, dar domeniul a fost relansat după Revoluție, când preocupările cercetătorilor români au integrat abordări calitative, cantitative și mixte. Mai mult, România a fost inclusă în eșantioane multinaționale în cercetări comparative derulate la nivel internațional (exemple: studiul IRSOP 2005 – *apud* Voicu&Voicu, 2007, care compară profilul românului cu cel al europeanului, definindu-l pe primul ca fiind mai prietenos, cald, afectiv decât europeanul, dar și mai nepăsător, agresiv, autoritar, nepolitic decât acesta; studiul GLOBE, conform căruia România este situată ca profil cultural în clusterul Europei de Est, având, printre altele, un nivel relativ scăzut al orintării umane și un nivel foarte scăzut al orientării spre performanță – v. Bibu, Brancu, 2008; studiile ESS ERIC, rundele 3 și 4, din 2006 și 2008 (<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=romania>) și studiul WVS 2005 (<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV5.jsp>), care relevă faptul că românii se dovedesc a fi printre cei mai tradiționaliști și conformiști europeni, dar prezintă scoruri scăzute în privința hedonismului și a stimulării – v. Voicu, 2008). De asemenea, România dispune de previziunile Hofstede (<https://geert-hofstede.com/romania.html>), care o poziționează în grupul țărilor caracterizate de distanță mare față de putere, colectivism, evitare crescută a incertitudinii, feminitate relativă, orientare pe termen mediu și austeritate/(auto)constrângere.

În această lucrare ne-am concentrat interesul pe studiile autorilor români pentru că șansa acestora de a surprinde nuanțele și de a le interpreta (prin recurs la perspectiva emică sau etico-emică) este mai mare, în condițiile asumării unei anumite doze de subiectivism. Practic, perspectivele cercetătorilor

nu au cum să nu reflecte preferințe personale și profesionale, dar acest lucru poate fi „controlat” prin construcții metodologice adecvate (Zaiț, 2002, Zaiț, 2015, Onea, 2009), ca cele prezentate în acest articol. De asemenea, ne-am focusat asupra cercetărilor postdecembriste din cel puțin două motive: 1. faptul că, oricum, informațiile cu privire la specificitatea culturală românească din perioada precomunistă au fost exploatate, ca bază, în majoritatea cercetărilor de după 1989; 2. limitele de spațiu impuse de un articol.

Menționăm că suntem departe de pretenția realizării unui inventar complet al studiilor realizate pe tema speciifității culturale românești. Analiza se referă la o parte de cercetări considerate importante datorită publicării și citării lor în literatura de specialitate, dar și a implicațiilor care pot fi sesizate în mod direct asupra vieții organizaționale.

## 1. Diagnoze românești naționale

### 1.1. Matricea culturală a românilor

Printre primele studii în domeniul managementului, publicate după căderea comunismului, cu referire directă la trăsăturile românilor, se numără *Matricea culturală a românilor din perspectiva managementului modern* (Catană, Catană, 1996). În urma inventarierii a 22 lucrări sociologice românești, elaborate între 1900 și 1984, autorii sistematizează trăsăturile românilor, astfel (Catană, Catană, 1996, *apud* Onea, 2011):

- trăsături pozitive: bunătatea, religiozitatea, dragostea pentru frumos; geniul momentului și imediatului; progresul ca rezultat al urcărilor și coborârilor; sentimentul destinului trăit ca o alternare a urcărilor și coborârilor; ezitarea, răbdarea, expectativa, resemnarea, puterea de a suferi, fatalismul, lupta la disperare, eroismul; asimilarea rapidă și creatoare a influențelor străine; inteligența, adaptabilitatea, spiritul practic, spiritul tranzacției, melancolia („dor”), umorul de necaz; simțul măsurii și oroarea față de exces; omenia, ospitalitatea, prietenia, toleranța până la indiferență; anonimatul, modestia, blândețea; luciditatea, înțelepciunea, transparența;

- trăsături negative: pasivitatea; timiditatea; supărarea; indisciplina; lipsa de curaj; temporizarea; munca în salturi; auto-disprețul.

Inventarierea opiniilor străinilor, realizată de aceiași autori, a reliefat următoarele caracteristici ale românilor: ospitalitatea, adaptabilitatea, bunătatea, religiozitatea, toleranța, vitejia, lenevia, respectul pentru tradiție, marea putere de rezistență, inteligența, lirismul, sinceritatea, respectul față de străini, răbdarea, vitalitatea și frumusețea fizică, îndemânarea (*idem*).

Pentru managementul modern, astfel de studii sunt extrem de importante, deoarece prin cunoașterea acestor „accente axiologice” se poate acționa în sensul întăririi aspectelor care conduc la performanță în muncă și pentru diminuarea celor cu impact negativ.

### 1.2. Poziționarea ambivalență

Ambivalența traversează judecata autoreflexivă românească, așa cum se remarcă într-un studiu imagologic în care se identifică trăsăturile poporului român. Făcându-se referire la lucrările scrise ca privire autoreferențială asupra românilor se extrag tendințele, ajungându-se la *identificarea unei reprezentări sociale având drept coordonată realizarea compromisului prin ambivalență* (Iacob, 2003). Exemplele oferite demonstrează acest lucru: „bucuria gravă” (G. Bogza), „zăbava în hotărâre” (C. Noica), „fatalismul energic” (G. Călinescu), „tragicul-senin” (C. Brâncuși), „dedramatizarea tragicului” (C. Ciopraga), „fantasticul nefantasmagoric” (I. Grigorescu), „bucuria amară” (S. Mehedinți), „tristețea înșorită” (O. Paler), „melancolia optimistă” (V. Pârvan), „tristețea zâmbitoare” (M. Sadoveanu) etc.

Trăsăturile autoatribuite de către autorii români analizați în studiul imagologic, în încercarea de definire a identității naționale, sunt sau nu în „opoziție”. Ele sunt considerate de unii ca defecte, iar de alții drept calități (Iacob, 2003, *apud* Onea, 2005). Depinde, până la urmă, de capacitatea de a vedea partea bună a lucrurilor și de crearea, în organizații, a unui climat care să stimuleze caracterul pozitiv al datului cultural.

### 1.3. De la gândire la comunicare – profil românesc

O foarte bună sinteză realizată în urma unei ample cercetări bazate pe o metodologie calitativă oferă următoarele repere cu privire la valorile românilor, în general (Șerbănescu, 2007):

- eclectismul, urmare a multiplelor influențe occidentale și orientale (consecințe: mimetismul, tolerarea diversității, coexistența contrariilor, pitorescul);
- adaptarea (consecințe: instinctul autoconservării, fluctuația, schimbarea ca scop în sine/de dragul schimbării, soluția de moment, ambivalența, compromisul și nuanța, asumarea lucidă a legilor firii, măsura, firea lucrurilor/rânduiala);
- neamul, ca formă a colectivismului românesc;
- frica de Dumnezeu;
- spiritul frust/rustic, natural, brut, primar, simplu, needucat (consecințe: gândirea concretă, spiritul practic, prudența, dorul, omenia).

Aceste valori sunt puse în relație cu stilul comunicativ al românilor, descris de următoarele: preferința pentru tiparul discursiv inductiv; oscilarea între cuvânt și tăcere; preferarea modelului monologic de comunicare; focalizare a

informației redusă, cu o tratare vagă a temelor; premiza existenței unei cantități mari de informație împărtășite cu ceilalți/ceilalți; narativizarea; comunicarea de pe poziția de rol; preferința pentru argumentele emoționale, vag exteriorizate; importanța comunicării nonverbale; empatizarea cu interlocutorul; atenuarea aserțiunii, consensul sau căutarea restabilirii echilibrului; marcarea relației; prudența comunicativă în relație cu străinii; aprecierea punctualității, chiar dacă se întârzie cu măsură. În privința spațiului cultural, se remarcă faptul că aglomerația este tolerată și că distanțele de interacțiune sunt modelate de gradul de intimitate între interlocutori (*idem*).

Caracteristicile menționate corespund unei culturi dominate de colectivism, distanță mare față de putere, feminitate, evitare crescută a incertitudinii, după modelul Hofstede, căreia îi sunt asociate, din perspectiva dimensiunilor culturale ale lui Edward Hall, contextul cultural bogat și policronismul. Cunoașterea elementelor de specificitate culturală precizate mai sus este importantă în comunicarea managerială. Practic, putem deduce faptul că trebuie exploatate canalele informale pentru a transmite informații indirect sau pentru a avea acces la informații de interes care nu s-ar putea culege pe cale formală. De asemenea, înțelegerea faptului că românii nu apreciază confruntările deschise și că preferă o atmosferă non-conflictuală oferă managerilor alte repere despre cum ar trebui să comunice cu angajații. O atitudine paternalistă, binevoitoare (Hofstede et al., 2012), dar fermă este adecvată în acest caz.

### 1.4. Valorile angajaților români

O altă încercare de punere în evidență a elementelor de specificitate culturală românească, cu o foarte bună focalizare asupra posibilităților de valorizare a acestora în mediul organizațional, aparține cercetătorului Bodea și echipei sale, Result Development. În urma unui studiu realizat pe un eșantion de 1132 de persoane (reprezentativ pentru angajați din mediul urban, cu vârsta între 20-50 ani, cu studii superioare, din vechile provincii românești - Moldova, Valahia și Transilvania) s-a conturat un profil al angajaților români, axat pe trei categorii: resurse, limitări și aspirații (Bodea, 2011).

În urma cercetării au rezultat următoarele (*idem*):

a) Cele mai importante resurse, percepute de către respondenți, atât cu privire la ei înșiși, cât și la ceilalți sunt, în ordinea intensității: *spiritul de familie și ospitalitatea; libertatea și independența; inteligența; creativitatea și inovarea; spontaneitatea, înclinația spre distracție; dorința de schimbare, îndrăzneala, curajul, competitivitatea; criticismul (și centrarea pe probleme).*

b) Limitările culturale, percepute ca puncte slabe, sunt următoarele: *dorința de a fi șef (de a avea*

*puterea), tendința de a ne crede mai deștepti, dorința de a fi lăudați, tendința de a imita, linguseala, încăpățănarea; tendința spre bârfe, scenariii și jocuri politice, tendința de a trăda; tendința de a invidia, spiritul de posesiune; fatalismul, resemnarea, tendința de a ne plânge de milă, credința în superstiții; pasivitatea și înclinația spre neimplicare, neasumarea responsabilității, tendința de a căuta țapi ispășitori, superficialitatea, comoditatea, lenea; tendința de a lua lucrurile personal și comportamentul agresiv.*

c) Aspirațiile sau trăsăturile cărora le este atașată dezirabilitatea sunt: *comportamentul civilizat și simțul civic; integritatea, loialitatea, respectul față de reguli; deschiderea spre învățare, orientarea către viitor; perfecționismul, standardele personale înalte, perseverența, competența, disciplina; colaborarea, cooperarea; siguranța, stabilitatea.*

Ca urmare a acestui inventar, dimensiunile structurale ale „selfului românesc”, sintetizate de autor (*idem*), sunt:

1. Dimensiunea resurse-aspirații (prezent-viitor):

- Competență-disciplină-perfecționism;
- Spontaneitate-creativitate și înclinație spre distracție.

2. Dimensiunea limitărilor (trecut-prezent):

- Imitare-invidie-trădare;
- Orgoliu-putere-încăpățănare;
- Fatalism-pesimism-resemnare.

Rezultatele studiului sunt extrem de importante dacă reușim să extragem sensul implicațiilor manageriale. De exemplu, ca pericole puse în evidență se remarcă tendințele de supraevaluare și/sau subevaluare (complexele psihologice de inferioritate sau superioritate) ale angajaților români. De asemenea, fatalismul, resemnarea, pesimismul sunt limitări ale acestora, care pot fi depășite prin construirea unui cadru adecvat. Ca aspecte pozitive, ce pot fi exploatate în management, se reliefează spontaneitatea, creativitatea și înclinația spre distracție.

Alte recomandări pe zona managementului pot fi puse în relație cu valorizarea de către angajat a unui mediu flexibil căruia îi sunt asociate libertatea și independența, cu prețuirea timpului liber și a distracției.

Cercetarea a fost completată printr-un alt studiu realizat de Result Development, *Valorile angajaților români*, ale cărui rezultate au fost publicate în 2013. Eșantionul a cuprins 1481 de respondenți din mediul urban. Caracteristicile au fost următoarele: 92,3 % cu studii superioare, peste 80% cu statut de angajat, 97,2% cu vârsta cuprinsă între 20-50 ani.

Rezultatele au reliefat aspecte asupra cărora managerii din România pot reflecta (Bodea, 2013):

- perceperea relației cu celălalt ca pe o luptă a cărei miză se concretizează într-un anumit statut, putere sau bani;

- egocentrismul și lupta acerbă pentru impunerea propriei voințe;

- orientarea către „formă”, către aparență;

- orientarea preponderentă către trecut;

- valorizarea redusă a muncii și moralității;

- disonanța socială (ecartul între autoevaluare și evaluarea celorlalți).

De aici, neîncrederea, suspiciunea, compromisul, necinstea. Românii sunt motivați de bani, putere, recunoaștere (să nu uităm caracteristicile eșantionului), confirmări ale succesului, dar succesul nu este ancorat neapărat în muncă. De fapt, percepția generală este aceea că pentru a ajunge la succes e nevoie de compromis (*idem*). Rezultă un cadru care perpetuează neîncrederea, lipsit de solidaritate socială și fără o perspectivă asumată asupra viitorului. Același lucru a fost sesizat și de Rădulescu-Motru (1936/1999), care a atras atenția asupra *gregarismului* românesc. Se pare că această trăsătură rămâne o constantă a românilor, care manifestă un colectivism particular, de tip gregar, construit pe fundalul unei dependențe cointeresate.

La modul ideal, românii apreciază cel mai mult onestitatea - valoare morală, excelența - valoare de realizare prin muncă și confidențialitatea - valoare de relaționare (Bodea, 2013), deci aceste valori ar putea fi achiziționate și întărite prin utilizarea culturii organizaționale ca instrument managerial.

Cele două studii *Result Development*, reprezentative pentru angajații cu studii superioare, din mediul urban, sunt utile în management pentru dezvoltarea strategiilor de evaluare și motivare/recompensare, de creștere a performanței în muncă, de evitare a conflictelor etc. În plus, reperatele sugerate pot fi utile în construirea unei culturi organizaționale care să valorizeze potențialul angajaților.

### **1.5. Psihologia poporului român**

Alte studii extrem de importante pe această temă, prezentate în cartea *Psihologia poporului român* (David, 2015), surprind specificul cultural din perspectivă cognitiv-experimentală. De exemplu, în urma unui demers științific complex al cărui scop a fost *analiza auto- și heterostereotipurilor românilor* s-a ajuns la concluzia că aceștia sunt, în plan pozitiv, ospitalieri/primitori (singurul atribut care trece pragul metodologic), harnici și inteligenți, iar în plan negativ, nepăsători/indiferenți (atributul care trece pragul metodologic), răutăcioși și corupți (*idem*). Rezultate ale altor cercetări pe această temă concluzionează următoarele:

- nucleul central al autostereotipului românilor (stabilit pe un eșantion de 466 bucureșteni) este definit de următoarele atribute: fire muncitoare, necinste, inteligență și natură primitoare (Glăveanu, 2007, *apud* David, 2015);

- sistemul periferic al autostereotipului grupează atribute pozitive (descurcări, inventivi, optimiști, cinstiți) și negative (leneși, necivilizați, naivi și săraci) care definesc caracterul mixt al autostereotipului românilor (*idem*).

Analizând comparativ propriile analize cu mai multe studii cu privire la stereotipuri, David (2015) ajunge la concluzia că românii se cred ospitalieri/prietenosi/toleranți (calzi), indiferenți/nepăsători (cinici/sceptici), emoționali (colerici), inteligenți, religioși, gregari și cu un comportament mai negativ, indisiplinat, dar caruia îi corespunde o personalitate pozitivă care poate fi valorizată în scopul creșterii potențialului individului/grupului, aspecte pe care le considerăm a fi de interes în zona managementului și care pot constitui priorități în programele de formare și dezvoltare. Se remarcă, de asemenea, creativitatea ca potențial, dar insuficient exprimată în profilul de suprafață. Interesant, se arată că heterostereotipurile despre români sunt mai fidele, reliefând mai degrabă „cum suntem” și mai puțin „cum credem că suntem”. Se observă și aici tendința de exagerare a românilor, atât în sens pozitiv (prin supraevaluare), cât și negativ (prin subevaluare). Diferența evidentă dintre „cum suntem” și „cum credem că suntem”, analizată sub aspectul trăsăturilor de personalitate este asociată cu un nivel scăzut de satisfacție și o tendință mai scăzută spre autonomie (*idem*).

## 2. Diagnoze românești regionale

### 2.1. Aspecte specifice în vestul României

Mai multe studii realizate în vestul țării pun în evidență elemente de specific cultural, unele cunoscute ca având caracter național, altele care reflectă particularități regionale. Realizăm, în continuare, un scurt rezumat al acestora (Gavreliuc, 2011):

#### 2.1.1. Individualismul eutarhic în vestul României

Aplicarea instrumentului VSM94 (Hofstede, 1994) pe un eșantion regional de 1058 respondenți, reprezentativ pentru populația activă din județele care fac parte din Regiunea de dezvoltare Vest, a condus la următorul portret organizațional majoritar (Gavreliuc, 2009, *apud* Gavreliuc 2011):

- retractilitatea și formalismul în relația cu superiorii (distanță mare față de putere);
- „individualismul autarhic” care generează oportunist comportamental, neîncredere, nevoia de dezvoltare a capitalului social informal pentru apărarea intereselor personale;
- centrarea pe relație în detrimentul performanței (feminitate);
- teama față de schimbare (evitare crescută a incertitudinii);
- orientarea pe termen scurt.

#### 2.1.2. Modelul axiomei sociale în mediul educațional timișorean

Modelul C-P-O-S / cultură – personalitate – organizațional - societal a fost utilizat pentru analiza sănătății organizaționale în mediul educațional românesc. Cercetarea exploratorie a fost derulată pe un eșantion compus din 524 de respondenți, specializați în discipline socioumane, angajați în instituții de învățământ de stat, cu vârsta între 25 și 38 ani, din mediile universitar și preuniversitar (Gavreliuc, 2011). Rezultatele pot fi sistematizate astfel (*idem*):

- toți subiecții au înregistrat un *cinism social* ridicat (neîncredere interpersonală și interinstituțională), o complexitate socială moderată și o răsplătă pentru angajare relativ ridicată; de asemenea, scoruri mari s-au înregistrat pentru religiozitate și controlul destinului;

- s-a remarcat tendința spre *colectivism* (cu semnificația atribuită de Hofstede);

- patternurile relaționale (care definesc autonomia personală) au fost descrise prin următorii termeni: *manipulativi, puternic automonitorizanți, preponderent interdependenți, precar autodeterminați*.

Concluzia a fost aceea că școala românească are tendința de a modela personalități mai degrabă centrate pe dependență și duplicitate relațională și instituțională, trăsături ce servesc mai degrabă unei adaptări negative, prin comportamente dezangajante și deresponsabilizante (*idem*).

#### 2.1.3. Transferuri valorice intergeneraționale

O altă cercetare regională a avut ca scop analiza orientărilor valorice și atitudinale intergeneraționale. Cercetarea, realizată în Regiunea de Vest a țării, s-a derulat în trei etape succesive, în perioada 2002-2010. „Generațiile” considerate au fost denumite după vârsta subiecților la debutul cercetării („generația 50”, „generația 35” și „generația 20”). S-a utilizat modelul Schwartz al valorilor de bază.

Rezultatele, sistematizate de autor, sunt următoarele (Gavreliuc, 2011):

- toate straturile sunt caracterizate de: interdependență, stimă de sine ridicată, externalism, conștiință a sinelui scăzută, alegere percepută ca diminuată și autodeterminare scăzută;

- generația „decreștelor” (35), o generație mai diferită, obține cele mai mari scoruri pentru conservatorism și favorizarea ierarhiei și cele mai mici scoruri pentru egalitarism, autonomie intelectuală și autonomie afectivă

- diferențele semnificative între generația 35 și generația 50 exprimă o dezangajare mai profundă a celor mai tineri;

- între generația „părinților” (50) și a „copiilor” (20) nu există diferențe semnificative, deci se poate vorbi de un transfer valoric intergenerațional.

Rezultatele acestor studii regionale din vestul țării ne arată că forma sub care apare colectivismul românesc este una specifică, indicând de fapt lipsa solidarității și a capacității de a construi țeluri comune. Comportamentele dezangajante și lipsa responsabilității sunt consecințe ale educației și ale transferului intergenerațional.

Aceste informații pot fi valorizate în mediul organizațional. Ele indică zonele pe care constructe aparținând culturii organizaționale pot modela, pot transforma aspectele care pot avea impact negativ asupra performanței la locul de muncă.

## 2.2. Profil cultural regional comparativ

Profilul cultural românesc, completat de profilul „vestic”, poate fi comparat cu profilul cultural regional analizat în unele cercetări specifice. Înainte de a oferi un exemplu, dorim să explicăm necesitatea unor adaptări/ajustări metodologice.

Deseori, abordările etice sunt considerate și în analiza diferențelor regionale. În acest caz, modele și instrumente aplicate pe eșantioane naționale sunt utilizate pentru analiza diferențelor regionale din cadrul unei țări. Acest lucru poate fi util într-o fază experimentală, dar ulterior cercetarea trebuie completată, prin considerarea altor aspecte care pot fi selectate în urma unui demers emic. Altfel, elemente importante pot fi ignorate pentru că autorii străini, furnizorii de modele create adesea în culturi occidentale, nu percep anumite realități din spațiul analizat. Este ceea ce s-a întâmplat și în cazul unei cercetări derulate în 2009, în care ne-am propus analiza diferențelor culturale regionale pentru furnizarea de recomandări de valorizare a acestora în management, prin adaptarea prin completare a modelului de dimensiuni culturale (v. Neculăesei, 2013) și construirea unui instrument adecvat. Eșantionul cercetării a cuprins 398 respondenți (după echivalare), studenți economiști (considerați atunci viitori angajați pe piața muncii), de la facultăți de stat din Iași, Cluj și Craiova. Principalele valori asociate eșantioanelor analizate sunt prezentate în continuare (Onea, 2011):

- moldovenii – accentuează, comparativ cu celelalte eșantioane, într-o măsură mai mare, ierarhia, la fel și flexibilitatea, au cea mai mare tendință de externalizare a eșecului, simt mai puternic nevoia de instrucțiuni și de a fi ocupați, sunt preocupați în cea mai mare măsură de „păstrarea obrazului”, se percep a fi cei mai duplicitari, cei mai creativi și cei mai orientați către rezultate vizibile;
- oltenii – se percep ca fiind cei mai suspicioși și gregari, percep cel mai acut nevoia de bogăție și importanța trecutului, apreciază cel mai mult hedonismul profan, au o nevoie puternică de structurare și prioritizare, fug de izolarea socială;
- ardelenii – prețuiesc cel mai mult valorile tradiționale, acceptă în cea mai mare măsură concurența, pun cel mai mare accent pe egalitate, se percep ca fiind mai consecvenți, se văd ca fiind cei

mai introspectivi și cei mai corecți în raport cu angajamentele asumate.

În urma demersului s-au conturat următoarele „tipologii” culturale (*idem*):

- *cultura valahă sau cultura de tip „arici”*, denumită astfel deoarece valahii (oltenii) integrează valori conflictuale într-o manieră disonantă, „țepoasă” (pentru un observator extern, care-și poate explica mai greu o astfel de realitate);
- *cultura regățească sau „fluidă”*, o cultură care aparține moldovenilor, fiind axată pe flexibilitate; comparativ cu valahii, aceștia reușesc să creeze un liant între valori, integrându-le mai unitar datorită maleabilității extraordinare pe care o posedă;
- *cultura ardeleană sau cultura „lipsei exceselor”* se susține pe valori care se află în armonie, între care există un grad crescut de coerență, cu puține note conflictuale.

Acest profil cultural regional a stat la baza formulării unor recomandări în management, mai ales pe zona de resurse umane. De exemplu, pentru motivarea angajaților se recomandă o prezentare extrem de transparentă a criteriilor de performanță după care se va face evaluarea, pentru a putea înlătura din suspiciunea care tronează în special în rândul valahilor și moldovenilor și pentru a îmbunătăți astfel relațiile la locul de muncă. De asemenea, trebuie ținut cont și de metodele generale de motivare, specifice unei culturi caracterizate de distanța mare față de putere (satisfacerea nevoii de putere, prestigiu) și evitarea puternică a incertitudinii (nevoia de securitate). Alte recomandări, punctuale, se referă la comunicare, luarea deciziilor, stilul de conducere, motivare „regională”, formare, structuri organizaționale etc.

## 2.3. Auto- și heterostereotipuri regionale

În demersul de cercetare prezentat la punctul 1.5 s-a urmărit și analiza regională a stereotipurilor, rezultând următoarele atribute (David, 2015):

- pentru transilvăneni: harnici (singurul atribut care trece pragul metodologic), lenți, ospitalieri, civilizați;
- pentru valahi: descărcăreți (atributul care trece pragul metodologic), impulsivi, aroganți;
- pentru moldoveni: delăsători ((atributul care trece pragul metodologic), ospitalieri, harnici.

În management, cunoașterea stereotipurilor este importantă. Ele pot avea un caracter pozitiv sau negativ, prin urmare pot conduce la percepții limitative cu consecințe ulterioare privind relațiile dintre angajați, relațiile dintre angajați și manageri, performanța în muncă etc.

## Concluzii

În primul rând remarcăm coerența și caracterul complementar al rezultatelor obținute în diferite studii și importanța acestora pentru mediul organizațional.

În al doilea rând, sesizăm consensul asupra unor aspecte care pot avea consecințe negative la locul de muncă, cum ar fi neîncrederea și autoevaluarea nerealistă. Colectivismul românesc e, după cum s-a precizat, unul particular, capabil să conducă la oportunism. Individul este interesat să se integreze în rețele sociale (și este dependent de acestea!) care au capacitatea de a-l propulsa către succes (cu înțelesul specific al termenului în cultura românească). Pentru aceasta, este capabil de manipulare, duplicitate, înșelătorie, corupție strategii care conduc la instalarea unei neîncrederi generalizate. Vorbim de un paradox, de aceea *poziționare ambivalentă* remarcată în studii care integrează interdependența și dependența cu cinismul. Românul este cu celălalt doar aparent și doar pentru a-și atinge scopurile personale, atât timp cât e nevoie pentru atingerea acestora. E o perspectivă perdantă pe termen lung. Poate tocmai de aceea românul și-a dezvoltat un comportament extrem de flexibil, care să-i permită soluții „colaborative” de rezervă și care fac ca cercul vicios să nu se mai încheie. Implicațiile la locul de muncă pot fi extrem de negative deoarece obiectivele organizaționale se realizează printr-un efort comun. Lipsa de încredere, suspiciunea, tendințele de supra- și subevaluare au consecințe individuale (psihologice și comportamentale) și organizaționale (interese fractale, fragmentare, contraculturi etc.). Lipsa de implicare a românilor, prezentată printre trăsăturile negative, credem că e și de natură conjuncturală, de aceea considerăm că o motivare atentă ar conduce la o atitudine diferită. Având la dispoziție informații din studii precum cele prezentate, managerii pot aborda în mod strategic cultura angajaților, creând un cadru organizațional capabil să valorizeze pozitiv profilul axiologic al angajaților, dar să producă și schimbări.

Observăm, în al treilea rând, o largă paletă de trăsături pozitive, unele nevalorizate îndeajuns, precum creativitatea. În societatea cunoașterii, dominată de progresul tehnologic, acest lucru este un atu care trebuie exploatat. Adaptabilitatea este o altă trăsătură cu valențe pozitive într-un mediu supus mereu schimbării, ca cel în care acționează majoritatea organizațiilor în prezent. Toleranța și capacitatea de învățare rapidă sunt alte trăsături pozitive necesare acțiunii profesionale în context internațional/intercultural. Așadar, potențialul există, dar pentru manifestarea lui e nevoie de înțelepciune managerială, iar aceasta se poate manifesta prin considerarea culturii drept o variabilă importantă, necesară a fi analizată în luarea deciziilor.

#### Bibliografie

[1] Bibu, N., Brancu, L. (2008). *Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European*

*integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion*, <http://ssrn.com/abstract=1156343>; MPRA Paper No. 9476, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9476/>.

[2] Blaga, L. (1994/1935-1937). *Trilogia culturii*. București: Humanitas.

[3] Bodea, D. (2011). *Românii, un viitor previzibil?*

[4] Bodea, D. (2013). *Valorile angajaților români*. București: Editura Result.

[5] Catană, D., Catană, A. (1996). Matricea culturală a românilor din perspectiva managementului modern. *Tribuna Economică*, nr. 42, pp. 59-62.

[6] Cioran, E. (1990/1935), *Schimbarea la față a României*. București: Humanitas.

[7] David, D. (2015). *Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*. Polirom: Iași.

[8] Drăghicescu, D. (1996/1907). *Din psihologia poporului român*. București: Editura Albatros (reeditare după volumul cu același titlu, Librăria Leon Alcalay, 1907, București).

[9] Gavreliuc, A. (2011). *Psihologie interculturală. Repere teoretice și diagnoze românești*. Iași: Polirom.

[10] Hofstede, G. (1994). VSM 94 – Values Survey Manual. <http://geerthofstede.com/media/312/Manual%20VSM94.doc>

[11] Hofstede, G., Hofstede, G. I., Minkov, M. (2012). *Culturi și organizații*. București: Humanitas.

[12] Iacob, L.M. (2003). *Etnopsihologie și imagologie. Sinteze și cercetări*. Iași: Editura Polirom.

[13] Neculăseși, A. (2013). Romania – Dimensions of Regional Cultural Specificity. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University - Economics*, 60(1), pp. 21-32.

[14] Onea, A. N. (2005). Influența sistemului de valori în cultura organizațională. *Management intercultural*, (7) 13, <http://www.mi.bxb.ro/wp-content/uploads/2012/Articole/Art2-13.pdf>

[15] Onea, A. N. (2009). Methodological aspects in the study of cultural and intercultural differences. *Analele Stiintifice ale Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi-Stiinte Economice*, 56, 301-311, [http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/24\\_M05\\_One a.pdf](http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/24_M05_One a.pdf)

[16] Onea, A. N. (2011). *Diversitate culturală în management: o abordare interregională*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza".

[17] Ralea, M. (1997/1927). *Fenomenul românesc*. București: Editura Albatros.

[18] Rădulescu-Motru, C. (1999/1910-1948), *Psihologia poporului român*. București: Editura Albatros.

[19] Șerbanescu, A. (2007). *Cum gândesc și cum vorbesc ceilalți: prin labirintul culturilor*. Iași: Polirom.

[20] Voicu, B., Voicu, M. (2007). *Valori ale românilor 1993-2006*. Iași: Institutul European.

[21] Voicu B. (2008). *Valorile și sociologia valorilor*. <http://www.iccv.ro/valori/texte/valori-cvb,%20v4.pdf>.

[22] Vulcănescu, M. (2009/1944). *Dimensiunea românească a existenței*. București: Eikon.

[23] Zaiț, D. (2002). *Management intercultural*. București: Editura Economică.

[24] Zaiț, D. (2015). Methodological options in economic and management research. *Cross-Cultural Management Journal*, vol. XVII, 1 (7), pp. 59-67,

[http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ\\_7\\_8.pdf](http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ_7_8.pdf).

**Web sources:**

<http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=romania>

<https://geert-hofstede.com/romania.html>

<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV5.jsp>