



UNIVERSITATEA BABES – BOLYAI CLUJ NAPOCA
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE

TEZA DE DOCTORAT

REZUMAT EXTINS

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT
Prof. univ. dr. Vasile Puscas

Student-doctorand
Iana Zohar

CLUJ-NAPOCA
2016



**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE**

**IMAGINEA LEADERSHIPULUI ȘI A
LIDERULUI ÎN EPOCA GLOBALIZĂRII**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

Prof. Univ. Dr. Vasile Puscas

Student-doctorand

Ilana Zohar

2016

CUPRINS

INTRODUCERE	1
Stadiul actual al cunoașterii.....	Error! Bookmark not defined.
Obiectivele cercetării	Error! Bookmark not defined.
Interogația cercetării	Error! Bookmark not defined.
Ipotezele cercetării.....	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL I: PERSPECTIVE TEORETICE.....	4
Leadership, management și conducere - Definirea conceptului de leadership - Teorii și abordări.....	Error! Bookmark not defined.
I.1 Perspective asupra leadershipului.....	4
I.2 Tipologii și modele teoretice ale leadershipului.....	8
I.3 Cadrul conceptual	10
CAPITOLUL II: DESIGNUL ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII	10
II.1 Paradigma și abordarea cercetării.....	10
II.3 Metodologia cercetării	12
II.4 Strategia de culegere a datelor	12
II.5 Instrumentele cercetării: interviul în profunzime.....	13
II.6 Eșantionul de participanți	13
II.7 Metodele de analiză a datelor - Analiza tematică a categoriilor	14
CAPITOLUL III: CULEGEREA DATELOR ȘI REZULTATELE	14
III.1 Metodele de analiză a datelor - Analiza tematică a categoriilor.....	16
III.2 Integrarea rezultatelor.....	18
Rezultatele desprinse din prima interogație a cercetării	18
Rezultatele desprinse din a doua și a treia interogație a cercetării	19
Rezultatele desprinse din a patra și a cincea interogație a cercetării	19
CAPITOLUL IV: CONCLUZII	20
IV.1 Concluzii teoretice	20
IV.2 Implicații practice - Acțiuni corective.....	22
IV.3 Modelul “O noua epocă - O nouă imagine” ©	23
IV.4 Modelul leadershipului “glocal” ©	24
IV.5 Contribuția la progresul cunoașterii.....	25
IV.6 Importanța prezentei cercetării	26

IV.7 Direcții viitoare de cercetare.....	28
BIBLIOGRAFIE.....	29

Lista Tabelelor

Tabelul 1	Principalele teorii privind leadershipul	8
Tabelul 2	Abordarea cercetării calitative	10
Tabelul 3	Întrebarea nr. 1	14
Tabelul 4	Întrebările nr. 2 & 3	15
Tabelul 5	Întrebările nr. 4 & 5	16

List of Figures

Figura 1	Modelul formării în domeniul managementului	20
Figura 2	Model pentru măsurarea leadershipului “glocal”	22

INTRODUCERE

Trăim într-o epocă aflată în continuă schimbare, o epocă în care datorită revoluției generate de tehnologia internetului, cunoașterea nu mai înseamnă neapărat putere. Mijloacele mass-media le sunt accesibile tuturor. Lumea s-a transformat într-un sat global, în care liderii au nevoie de o mare diversitate de abilități de leadership. În situația în care componentele leadershipului din paradigma anterioară și-au erodat relevanța, devine legitimă o re-examinare a problematicii leadershipului, dar și o punere sub lupă a imaginii liderilor internaționali de la momentul actual sau a modalităților prin care liderii viitorului ar putea evolua.

În ultimii ani, gradul de conștientizare privind această chestiune a crescut în întreaga lume. Este recunoscută importanța studierii și înțelegerii fenomenului numit "leadership". Descoperirea "secretului" care se află la baza unui leadership eficient ar contribui substanțial la dezvoltarea capacității organizațiilor de a-și clasifica și ajuta să evolueze managerii și liderii. Pentru a înțelege mai bine tendințele actuale privind conceptul de leadership, am explorat mai întâi acest concept la nivelul teoriilor și cercetărilor din domeniu. Prezentul studiu se raportează la leadership ca la un fenomen complex, pornind de la premisa că orice tentativă de a ajunge la o înțelegere profundă a acestuia trebuie să includă o perspectivă amplă, care să includă percepțiile psihologice și sociologice asupra acestuia. Abordarea de tip interdisciplinar, utilizată în analiza și studierea fenomenului leadershipului, o abordare care ia în calcul evoluția percepțiilor asupra acestui fenomen, a condus la dezvoltarea unor multiple metodologii utilizate în cercetare.

Prezenta investigație, care analizează modul în care este definit fenomenul leadershipului, a încercat să se clarifice acest concept recurgând la diferite abordări propuse de-a lungul anilor. Înțelegerea componentelor managementului și leadershipului ne vor permite să înțelegem dezvoltarea concepțiilor în timp, precum și să dezvoltăm pe mai departe instrumentele de diagnosticare și modelele existente ale diferitelor tipuri de manageri și lideri. Proiectul prezentei cercetări prezintă o imagine de ansamblu a studiilor teoretice anterioare privind leadershipul, explorând cunoștințele acumulate în domeniul leadershipului unei organizații de afaceri, prezentând fenomenul studiat atât dintr-o perspectivă contemporană, cât și din punctul

de vedere al viitorului. Organizații care fac eforturi în direcția asigurării unui succes continuu trebuie să se adapteze la schimbare, tot astfel cum fenomenul numit leadership se supune unor constante revizui.

Prezentul proiect a examinat ansamblul cercetărilor și teoriilor privind problematica managementului și leadershipului, trecând în revistă și diferitele abordări în direcția definirii conceptelor de management și leadership, diversele abordări ale leadershipului și diferitele modele utilizate în definirea tipologiilor de lideri. Am constatat că, în timp, conceptele de management și leadership au îmbrăcat diferite forme și au fost asociate cu diferite semnificații. Prezenta investigație a luat în discuție studii referitoare probleme precum: **ce calități trebuie să aibă o persoană pentru a deveni lider, și care sunt trăsăturile necesare managerilor și liderilor în epoca actuală, o epocă a perpetuei schimbări?**

Stadiul actual al cunoașterii

Literatura de specialitate oferă ample informații privind leadershipul într-o varietate de domenii, cum ar fi cel politic, cel economic și cel social. Fullan (2001) a descris procesul la care sunt supuși liderii într-o cultură a schimbării ca fiind una dintre provocările cu care se confruntă organizațiile și societățile. Această realitate amplifică necesitatea de a efectua cercetări în domeniul leadershipului internațional în epoca globalizării. Lumea a cunoscut transformări profunde în primii ani ai secolului XXI. Nenumărate provocări, ca de pildă creșterile înregistrate la nivelul economiei globale și impactul acestora asupra țărilor de pretutindeni, au forțat liderii din întreaga lume să intre pe un teritoriu încă necunoscut și au redefinit literalmente de ce este nevoie pentru a reuși (Perrin, 2011). Aceste provocări ridică întrebări cruciale privind leadershipul în era contemporană.

Prezenta investigație a identificat lacunele de cunoaștere în domeniu și și-a propus să rezolve acest decalaj informațional. Cercetarea a examinat imaginea noilor lideri într-o eră a globalizării și influența schimbărilor de percepție privind leadershipul și liderii din ziua de azi, dar și perspectivele viitorului privind leadershipul.

Prezenta cercetare s-a concentrat pe imaginea noilor lideri și a încercat săi redefinească termenul de “leadership global”. Investigația a condus la dezvoltarea

unui model care poate servi drept fundament în formarea viitorilor lideri.

Obiectivele cercetării

Obiectivele cercetării **au constat în examinarea impactului pe care îl are globalizarea asupra managerilor și liderilor de companii internaționale de afaceri și în dezvoltarea unui model pentru programele de formare inițială și continuă a liderilor companiilor internaționale, având în vedere transformările de ordin social și cultural care vizează viitorul. Cercetarea a încercat să ilustreze trăsăturile liderilor și aptitudinile necesare acestora într-o eră a globalizării.**

Interogația cercetării

Principala interogație a cercetării a fost următoarea: Care este modelul optim al leadershipului și de ce aptitudini au nevoie liderii într-o epocă a globalizării? Prezenta investigație a formulat, de asemenea, următoarele întrebări: Cu ce provocări se confruntă liderii în secolul XXI? Care sunt noile practici care s-au dezvoltat ca reacție la realitatea în perpetuă schimbare din domeniul afacerilor? Cum s-a modificat leadershipul pentru a ține pasul cu aceste schimbări? Care sunt practicile de o importanță majoră pentru liderii secolului XXI?

Ipotezele cercetării

Potrivit **ipotezelor cercetării**, modelele de imagine a liderilor din teoriile existente până la momentul actual, modele care se referă la caracteristicile personale și la comportamentele acestora, nu abordează și aspectele de ordin social sau cultural, devenind necesară extinderea acestor modele în raport cu schimbarea nevoilor generată de procesele de globalizare. O altă premisă a fost aceea că organizațiile care depun eforturi pentru a-și asigura succesul continuu trebuie să se adapteze la schimbare, fenomenul reprezentat de leadership supunându-se unor constante revizui.

Pentru a răspunde la aceste întrebări, prezenta investigație a recurs la interviuarea

unor foști și actuali manageri de organizații în încercarea de a examina provocările cu care se confruntă aceștia și practicile lor de zi cu zi pe fundalul unui climat dinamic de afaceri.

CAPITOLUL I: PERSPECTIVE TEORETICE

Leadership, management și conducere - Definirea conceptului de leadership - Teorii și abordări

I.1 Perspective asupra leadershipului

Potrivit declarației făcute de Burns, “Leadership-ul este unul din fenomenele cel mai intens analizate și cel mai puțin înțelese din lume” (Burns, 1978).

Această afirmație pe care Burns o lansează în cartea intitulată *Leadership* (1978) subliniază caracterul plurifațetat al leadershipului, care se sustrage unor definiții precise. Majoritatea cercetătorilor se abțin de la a oferi o imagine de ansamblu asupra fenomenului, descriind mai degrabă aspecte specifice ale leadershipului. În epoca actuală a globalizării, conceptul de leadership a suferit schimbări dramatice, devenind aproape de nerecunoscut. Odată cu aceste schimbări s-a modificat și percepția privind profilul exact al unui lider și ce anume implică leadershipul. În pofida relevanței unor caracteristici valoroase anterior, cum ar fi credibilitatea, viziunea, capacitatea de luare a deciziilor și relațiile interpersonale, modul de definire, măsurare și evaluare a liderilor a suferit modificări. Și așteptările pe care le au oamenii de la liderii lor s-au schimbat. Fenomenul leadershipului a fost discutat și analizat din numeroase perspective specifice anumitor discipline, sau prin observarea variabilelor definibile, măsurabile de ordin cognitiv sau comportamental. Unele studii au încercat să identifice și să descrie comportamentul tipic al unor lideri de vârf, în timp ce alții s-au concentrat pe rolul jucat de lider ca factor decident (Alvesson & Blom, 2009). Alte studii analizează leadershipul folosind modele de prelucrare a datelor. În majoritatea cazurilor, cercetătorii intenționează să identifice tiparele pe baza cărora grupurile își percep liderii. Din întreg volumul literaturii de specialitate privind tematica complexă a leadershipului, s-a desprins un model integrativ - dimensiunea culturii, care îi obligă

pe cercetători să se ocupe de înțelegerea comportamentelor culturale și de evaluarea diferitelor tipuri de comportament la nivelul liderilor și al celor care îi urmează.

O privire sintetică asupra evoluției literaturii de specialitate din domeniul leadershipului indică existența a două componente dominante care au ținut atenția majorității cercetătorilor: începuturile unui lider și o componenta mai târzie, denumită “situație”. Aceste două extreme sunt reprezentate ilustrativ în opera filosofului Thomas Carlyle (n. 1907). Potrivit lui Carlyle, “istoria lumii nu este decât biografia oamenilor mari”. Carlyle atribuie fenomenul leadershipului exclusiv liderului, care conduce oameni, creează istorie și societate și modelează masele după propriul său chip. Influența unui astfel de lider nu se limitează la nivelul social sau politic. Liderul este, mai presus de toate, un lider spiritual. Această viziune romantică dar unidimensională despre lider a devenit ulterior o abordare stereotipă, care a servit drept punct de plecare în prezentul studiu privind leadershipul.

În ultimii ani, a existat o mai bună conștientizare, în întreaga lume, a importanței de a studia și de a înțelege fenomenul numit “ leadership”. Descoperirea “secretului” care se află la baza unui leadership eficient ar contribui substanțial la dezvoltarea capacității organizațiilor de a-și clasifica și ajuta să evolueze managerii și liderii. Timp de mai mulți ani, Burns (1978) a studiat modele de leadership adoptate de personalități de prim rang de la nivel mondial. Burns examinat relația dintre putere și leadership, concentrându-se pe aspectul motivării, pe care îl considera a fi de primă importanță în determinarea modul în care vor fi utilizate resursele energetice. Potrivit lui Burns, conceptul de motivare este legat de leadership, mai presus de orice. Această premisă de pornire clarifică influența exercitată de leadership în direcția motivării oamenilor (Robbins, 1997). Modele de conducere sunt, de fapt, modele de influențare a motivației (Popper, 2005). Este esențial să se facă distincția între *leadership* (conducere) și *rulership* (domnie). Atunci când oamenii se supun, pur și simplu, și consimt să fie supuși controlului din partea unei persoane aflate într-o poziție de autoritate publică, acest comportament nu prea poate fi explicat prin faptul că acționează pe baza liberului arbitru sau a fricii de consecințele sau pedepsele aplicate de persoana cu autoritate. Acest lucru este valabil și în cazul puterii. Efectul asupra motivației, cu alte cuvinte, leadershipul, poate fi văzut în situațiile în care autoritatea publică și puterea devin factori neglijabili (Robbins & Allen, 2006). De pildă, munca

asiduă care nu este efectuată în vederea unei compensații monetare ar fi o activitate realizată sub impactul influenței liderului, mai degrabă decât al forței sau autorității acestuia.

O sinteză a evoluției literaturii de specialitate în domeniul leadershipului prezintă două componente dominante care au stat în atenția majorității cercetătorilor: începuturile unui lider și o componentă mai târzie, denumită “situație”. Aceste două extreme sunt reprezentate ilustrativ în opera filosofilor Thomas Carlyle și Karl Marx. Potrivit lui Carlyle, “istoria lumii nu este decât biografia oamenilor mari”. Carlyle atribuie fenomenul leadershipului exclusiv liderului, care conduce oameni, creează istorie și societate și modelează masele după propriul său chip. Influența unui astfel de lider nu se limitează la nivelul social sau politic. Liderul este, mai presus de toate, un lider spiritual. Figura de erou a liderului este prezentată ca fiind superioară celorlalți prin puritate, vitejie, originalitate și capacitatea de a percepe adevărul. Această viziune romantică dar unidimensională despre lider a devenit ulterior o abordare stereotipă, care a servit drept punct de plecare în prezentul studiu privind leadershipul.

Căutarea unei explicații în încercarea de a înțelege fenomenul leadershipului a dus la dezvoltarea unor forme de gândire potrivit cărora leadershipul cuprinde relațiile reciproce dintre lideri și cei conduși de către aceștia. Liderii nu au mai fost neapărat văzuți ca factori determinanți în procesul de leadership, după cum nici percepția celor aflați în subordinea liderului nu a mai oferit explicația principală pentru modul în care ia naștere leadershipul. În prezent, interacțiunea și dinamica dintre cei lideri și subordonați explică de ce un anumit individ poate fi perceput și acceptat ca lider. Această observație i-a determinat pe numeroși cercetători din ultimele două decenii să continue abordarea cunoscută sub denumirea de “Teoria Leadershipului Transformațional”. La momentul actual, literatura de specialitate privind leadershipul abordează două niveluri fundamentale (coexistente) de influență în cadrul interacțiunilor dintre lideri și subordonați (Blanchard, 1985). Un nivel de influență constă în impunerea de către lider, în rândul subordonaților săi, a conceptului de eficacitate a costurilor. Acest nivel este cunoscut sub numele de leadership tranzacțional. Al doilea tip de influență exercitată de lideri ține de nivelul afectiv-emoțional. Acest tip de lider le insuflă subordonaților săi dorința de a acționa dincolo de ceea ce este acceptabil în mediul acestora, baza unor asemenea acțiuni fiind

asigurată de legăturile de ordin emoțional create între lider și subordonații săi. Acest tip de conducere este cunoscut sub numele de leadership transformațional, care creează și modelează așteptările subordonaților, determinându-i să ajungă la realizări mai mari decât s-a anticipat inițial.

În ultimii ani, un alt factor care a ținut frontul literaturii de specialitate pe tema leadershipului este cultura. Așa cum a fost definită de către Hofstede (1997), cultura reprezintă un sistem de idei, valori, convingeri, ipoteze, așteptări și norme comune participanților la o anumită cultură. Potrivit lui Hofstede, cultura – în special la nivelul cel mai profund de valori – pune la dispoziția individului criteriile cu ajutorul cărora poate crea modele de leadership și își poate ajusta imaginea de lider în ochii subordonaților. Cu alte cuvinte, chiar dacă o persoană poate fi lider într-o anumită cultură, aceasta nu implică în mod necesar că poate deveni lider de succes și într-o altă cultură. Chiar dacă un stil specific de leadership este considerat eficient într-o anumită cultură, acest lucru nu este neapărat valabil și într-un alt context cultural. Tipologia propusă de Hofstede privind dimensiunile culturale include patru valori care dictează comportamentele (distanța față de putere, individualism versus colectivism, nesiguranță versus evitare, masculinitate versus feminitate). Tipologia respectivă a fost utilizată într-un studiu comparativ în cincizeci de țări. Studiul a examinat stiluri manageriale și semnificația acestora la nivelul corporațiilor din întreaga lume. Se pare că există o mare diferență între stilurile manageriale din organizațiile de pe glob.

S-a constatat că există diferențe între diferite organizații privind managementul de rutină, exprimate în atitudinea angajaților în raport cu autoritatea și grupurile de colegi de la muncă: unii au nevoie de instrucțiuni și directive clare, pe când alții necesită o sferă mai liberă de acțiune. Într-adevăr, managerii/liderii considerați a avea succes într-o anumită cultură au fost considerați a fi eșecuri în alte culturi, pe fondul înțelegerii limitate din partea acestora a culturii locale.

În lumina a numeroase studii și a numeroase progrese în domeniul de cercetare care se ocupă cu fenomenul leadershipului, este posibil să discernem faptul că s-a ajuns la o îmbogățire conceptuală a termenului de “leadership”. Acesta își găsește expresia în diverse modele complexe și poate fi examinat cu ajutorul unor diverse instrumente și metode de analiză. În plus, se poate constata dezvoltarea unor paradigme de

conceptualizare a managementului.

I.2 Tipologii și modele teoretice ale leadershipului

Prezentul studiu, care se axează pe managerii și liderii organizațiilor internaționale de afaceri, a examinat, printre altele, și modelul managerial pe baza căruia operează managerii. Prezenta investigație discută modelele propuse în literatura de specialitate și în domeniul conducerii corporative.

Tabelul 1: Principalele teorii privind leadershipul

Perioada	Teorii și modele ale leadershipului
<p>Modele inovatoare de la începutul secolului XXI</p>	<p>“Corporația multinațională” (MNC), Friedman, (2011). “Interdependențele leadershipului în perioade de criză”, Puscas, (2010). “Managementul tehnologiilor”, Idan (2009). “Managementul global”, Friedman (2007). “Managementul public”, Gal-Nur, (2007). “Modelul leadershipului relațional”, Uhi-Bien (2006). “Managementul cultural multinațional”, Yehezkel & Shenkar (2005). “Leadership auto-conștient”, Drucker (2004). “Modelul cultural dinamic pe multiple niveluri”, Erez & Gati (2004).</p>
<p>La finele secolului XX</p>	<p>S-au dezvoltat noi modele, așa numite anti-carismatice, care nu mai plasează liderul la centrul organizației. “Modelul leadershipului complet”, pe baza teoriilor propuse de Bass, Popper, (2006). “Modelul celor 5 niveluri de leadership”, Collins, (2001). “Leadershipul tăcut”, Mintzberg, (1999).</p>
<p>În anii '90</p>	<p>“Modelul celor 4 roluri manageriale”, Adizes (1992). “Modelul leadershipului transformațional”, Bass & Avolio, (1993).</p>
<p>În anii '80</p>	<p>Efervescenta dezvoltării lumii organizaționale a condus la crearea de numeroase noi modele. “Modelul leadershipului plural”, Bass, (1985).</p>
<p>În anii '70</p>	<p>“Modelele situaționale”, Hershey & Blanchard, (1974), au fost dominante. Aceste modele au pus accentul pe adecvarea liderului la situație, inclusiv în privința obiectivelor și a subordonaților.</p>
<p>La mijlocului anilor '60</p>	<p>“Modelul orientat pe sarcină și modelul orientat pe oameni”, Kahn & Katz, (1960). Aceasta abordare face o distincție între lideri orientați către oameni și lideri orientați pe sarcini.</p>

I.3 Cadrul conceptual

Așadar, cadrul conceptual al prezentei investigații se referă la două subiecte interdependente din două domenii:

1. Leadership și management – Imaginea de sine a liderilor, tipologii și modele.
2. Globalizare și localizare - Managementul organizațiilor de afaceri locale și globale.

Organizațiile global și cele locale, Managementul și Leadershipul se bazează pe interacțiunile dintre lideri și mediile organizaționale în context local și global, o situație care necesită abilități speciale de lider (Yehekel & Shenkar, 2005, Friedman, 2007, Popper, 2006). Prin urmare, imaginea unui lider și abilitățile sale manageriale sunt cruciale pentru asigurarea eficienței activităților manageriale în era globalizării.

CAPITOLUL II: DESIGNUL ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII

II.1 Paradigma și abordarea cercetării

Prezenta cercetare s-a axat pe “ leadership și rolul liderilor într-o lume globală”. Firește, acest subiect necesită observarea atentă și profundă a managerilor organizațiilor internaționale de afaceri. Prezenta investigație s-a concentrat pe un eșantion specific de populație, care a reclamat utilizarea unui instrument de cercetare bazat pe întâlnirea nemijlocită cu participanții și narațiunile acestora, în scopul de a răspunde la interogațiile prestabilite ale cercetării.

Prezentul studiu a examinat abilități necesare liderilor și managerilor din lumea globală, verificând abilitățile personale ale acestor manageri, cu accent atât pe abilitățile înnăscute, cât și pe competențele dobândite. Studiul a identificat care au fost abilitățile și comportamentele de lider care se reflectă în stilul managerial al acestora lor și modul în care ei fac față provocărilor legate de schimbările globale care le afectează organizațiile de afaceri.

II.2 Designul cercetării

Tabelul 2: Abordarea cercetării calitative

Abordarea inductivă Paradigme constructive post-pozitivistice Metode calitative	
Obiectivele cercetării	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea atitudinilor personale ale liderilor în raport cu aptitudinile de conducere și tipurile existente de lideri 2. Examinarea influenței schimbărilor de ordin social, cultural și tehnologic într-o epocă a globalizării asupra percepției privind leadershipul și imaginea liderului 3. Dezvoltarea unui model pentru programele de formare inițială și continuă a liderilor internaționali în lumina schimbărilor sociale și culturale îndreptate spre viitor
Interogațiile cercetării	<ol style="list-style-type: none"> 1. Care este modelul optim al leadershipului și de ce aptitudini au nevoie liderii într-o epocă a globalizării? 2. Cu ce provocări se confruntă liderii în secolul XXI? 3. Care sunt noile practici care s-au dezvoltat ca reacție la realitatea în perpetuă schimbare din domeniul afacerilor? 4. Cum s-a modificat leadershipul pentru a ține pasul cu aceste schimbări? 5. Care sunt practicile de o importanță majoră pentru liderii secolului XXI?
Metodologia a cercetării	<p>Interviuri personale în profunzime, semi-structurate.</p> <p>Interviul a fost conceput special pentru acest studiu.</p> <p>Fiecare interviu a durat 90 de minute.</p>
Raționamentul din spatele cercetării	<p>Pentru a identifica atitudini și percepții personale privind definirea leadershipului și pentru a identifica ce înseamnă un lider în lumea noastră globală; interviurile vor permite o investigație profundă a individului, la nivelul percepțiilor și atitudinilor sale personale.</p>
Metodele de analiză a datelor	<p>Analiza calitativă a interviurilor</p> <p>Analiza de conținut</p> <p>Întrebările din interviuri vor fi sortate pe categorii.</p> <p>Niveluri combinate de triangulare.</p> <p>Datele vor fi culese de la 2 eșantioane diferite de participanți.</p>

participanți	Eșantionul	<p>Managementul organizațiilor de afaceri internaționale</p> <p>De pildă, companiile “Intel”, “Soglowek”, “Tnuva” și “Tefron”.</p> <p>Grupul 1: 8 Foști manageri executivi ai unor organizații de afaceri.</p> <p>Grupul 2: 13 Actuali manageri executivi ai unor organizații de afaceri.</p>
--------------	------------	---

În prezentul studiu, metodologia cercetării a cuprins un instrument calitativ, menit să identifice atitudinile și percepțiile personale privind definiția leadershipului și cea a liderului; interviurile au permis o investigație profundă a individului, sub aspectul percepțiilor și atitudinilor sale personale. Cercetare calitativ-constructivistă necesită un efort intelectual ridicat pentru culegerea și analizarea datelor, mai ales că în prezenta investigație cercetătorul încearcă să înțeleagă lumea subiecților în contextul cultural-profesional al acestora, per ansamblu, în scopul de a înțelege fenomenul studiat. Nu există nici un fenomen care poate fi înțeles în afara contextului său spațial și temporal (Guba & Lincoln, 1998). Din această perspectivă, devine evident că semnificațiile generate sunt dependente de contextul cultural, și, prin urmare, datele trebuie să fie culese din propriul context cultural al acestora.

II.3 Metodologia cercetării

Cercetarea a utilizat metoda calitativă, care permite atingerea obiectivelor sale. Investigația a inclus un instrument calitativ – interviul personal în adâncime – în cadrul cercetării calitative post-pozitiviste (Guba & Lincoln, 1998). Metodologia cercetării a cuprins un instrument calitativ, menit să identifice atitudinile și percepțiile personale privind definiția leadershipului și cea a liderului; interviurile au permis o investigație profundă a individului, sub aspectul percepțiilor și atitudinilor sale personale.

II.4 Strategia de culegere a datelor

Cercetare calitativ-constructivistă include două strategii de culegere a datelor. În prezenta cercetare, a fost selectată strategia fenomenologică, axată pe căutarea semnificației esențiale a experienței umane. Utilizarea termenului de *fenomen* se referă la procesul prin care o persoană trece prin experiența unui eveniment genuin, exprimată la nivelul percepțiilor, comportamentelor, amintiri, ș.a.m.d (Cresswell,

1998).

Metoda de culegere a datelor este una formală, bazată pe interviuri în profunzime, care recurge la întrebări pentru a ghida participantii în relatarea propriilor narațiuni.

II.5 Instrumentele cercetării: interviul în profunzime

Prezenta cercetare a recurs la interviuri semi-structurate în profunzime. Interviul a fost construit special pentru prezenta investigație și are scopul de a dezvălui istoriile unor directori executivi ai organizațiilor de afaceri din Israel și din întreaga lume. Interviul a avut loc în mediul natural al acestor directori executivi, în organizațiile proprii, și le-a adresat întrebări pe baza cărora aceștia și-au dezvăluit percepțiile personale privind rolul lor de manageri în organizații, valorile și convingerile lor fundamentale, abilitățile lor și relațiile cu subordonații sau cu alte organizații. Interviul a permis accesul la trecutul și prezentul acestor directori executivi în scopul de a încerca să înțelegem procesele și consecințele acestora și pentru a încerca să creăm un model optim de lider, adaptat la nevoile unei lumi aflate în schimbare, lumea globală în care trăim și acționăm. (A se vedea anexa 1).

II.6 Eșantionul de participanți

Eșantionul selectat pentru prezenta cercetare a constat în membri ai organizațiilor de afaceri. Acești manageri lucrează într-un mediu global și se confruntă cu efectele globalizării atât la nivel individual, ca manageri, cât și ca parte a organizației acestora. Prezentul eșantion poate servi obiectivului cercetării; informațiile pe care le posedă acești respondenți pot constitui baza construcției imaginii unui lider ideal la nivel global, potrivit obiectivului prezentat mai sus.

Descrierea eșantionului de participanți:

Eșantionul de participanți cuprinde membri ai managementului organizațiilor de afaceri internaționale din Israel, Anglia și China; de exemplu, companiile “Intel”, “Soglowek”, “Tnuva” și “Tefron”. (A se vedea anexa 2).

Group 1: 8 foști manageri executivi ai unor organizații de afaceri.

Group 2: 13 actuali manageri executivi ai unor organizații de afaceri.

II.7 Metodele de analiză a datelor - Analiza tematică a categoriilor

Prezentul studiu utilizează metoda de analiză calitativă a interviurilor semi-structurate, cu o analiză de conținut. Întrebările interviului vor fi sortate pe categorii și niveluri de triangulare combinate. Datele au fost culese de la două eșantioane diferite.

Cercetarea prezintă o scurtă analiză tematică, analizând documentația din interviurile în profunzime administrate celor două populații de foști și actuali directori executivi. Din interviuri, cercetătorul a extras concepte-cheie, concepte reiterate, care descriu în general aptitudinile caracteristice ale imaginii liderului ce se desprind din experiențele, modalitățile de coping și percepțiile directorilor executivi intervievați.

CAPITOLUL III: CULEGEREA DATELOR ȘI REZULTATELE

Acest studiu utilizează analiza calitativă a interviuri personale semi-structurate, precum și analiza de conținut. Datele au fost culese de la două eșantioane diferite, actuali și foști manageri ai organizațiilor de afaceri. Decizia de a intervieva două eșantioane de participanți s-a bazat pe premisa că schimbările globale au determinat managerii să se adapteze la transformările și permutările de la nivel mondial, și ca atare, am decis să examinăm acest lucru din perspectiva personală a managerilor care au operat în momente diferite și epoci, pentru a încerca să identificăm tendințele și modificările comportamentale ale managerilor de organizații de afaceri internaționale din Israel, care întrețin relații de afaceri cu companii din diferite alte țări. Răspunsurile au fost cartografiate, tematicile și categoriile fiind distribuite în conformitate cu recomandările și principiile enunțate de Shkedi (2003).

Din analiza de conținut s-au desprins trei teme care reflectă impactul globalizării asupra managerilor și liderilor de companii internaționale. Cele trei elemente caracterizează leadershipul și indică aptitudinile necesare liderilor într-o eră a globalizării. Rezultatele indică provocările cu care se confruntă liderii în secolul XXI și modul în care leadershipul s-a schimbat pentru a ține pasul cu schimbările mai sus

pomenite. Ele descriu, de asemenea, Care sunt practicile de o importanță majoră pentru liderii secolului XXI și Care sunt noile practici care s-au dezvoltat ca reacție la realitatea în perpetuă schimbare din domeniul afacerilor.

III.1 Metodele de analiză a datelor - Analiza tematică a categoriilor

Temele și categoriile desprinse din interviuri:

Tabelul 3: Întrebarea nr. 1

Interogația cercetării	1. Care este modelul optim al leadershipului și de ce aptitudini au nevoie liderii într-o epocă a globalizării?	
Tema I	Percepția profesională din perspectiva managerilor organizațiilor internaționale de afaceri	
C A T E G O R I I	1. Imaginea de sine și imaginea despre manager	Fost: “Sunt un om carismatic, managerii mei mi-a recomandat acest lucru, la început, nu credeam că sunt potrivit pentru o poziție de management”
		Actual : “ Întotdeauna m-am văzut ca un manager cu viziune, m-am pliat pe rol, peste tot și în orice grup am fost perceput ca lider de grup”
	2. Aptitudini manageriale	Fost: “ Sunt un om carismatic, cu capacitatea decizională și de coping, văd lucrurile în ansamblu și la nivel sistemic”
		Actual: “ Sunt priceput la stabilirea unor relații cu oamenii, mă pricep să creez rețele de lucru și mă integrez bine”
	3. Tipologii și modele de leadership	Fost: “ Abordarea mea managerială este 'Dumnezeu se află în micile detalii’”
		Actual: “Sunt un manager cooperant, mă bazez pe oameni”

Tabelul 4: Întrebările nr. 2 & 3

Interogațiile cercetării	2. Cu ce provocări se confruntă liderii în secolul XXI? 3. Care sunt noile practici care s-au dezvoltat ca reacție la realitatea în perpetuă schimbare din domeniul afacerilor?	
Tema II	Aspecte executive ale managementului organizațional în operațiuni de afaceri multinaționale	
C A T E G O R I I	1. Structura organizațională	Fost: “Compania mea nu a avut un reprezentant permanent în străinătate, numai interfețe, cum ar fi: legăturile cu furnizorii și piețele, piața locală a fost cea mai importantă”
		Actual: “Biroul central este în Israel și SUA, toate sucursalele au manageri de nivel median, structura organizatorică și procesele de lucru sunt adaptate pentru munca la nivel mondial. În compania mea, valorile și cultura americană au fost adoptate în fiecare sucursală de pe glob”
	2. Comunicarea organizațională și interacțiunea între și inter	Fost: “Există o cooperare tactică, dar nu strategică, cu competitorii din întreaga lume: în marketing, în privința îmbunătățirilor tehnologice, numai la nivel operațional”
		Actual: “Încrederea este mare între compania mea și furnizorii săi de peste oceane, este clar pentru toate părțile că sistemele de bună încredere servesc interesul comun, creând interdependența și dorința de a realiza situații de câștig-câștig, informațiile sunt împărtășite și chiar ajută în cazurile de creștere a prețurilor pieței de valori, de exemplu, ne informăm unii pe alții cu privire la aceste modificări, astfel încât nimeni să nu piardă”
	3. Negocierea, luarea deciziilor și rezolvarea problemelor	Fost: “Atunci când un client are o criză, îi resimțim absența în activitatea la nivel mondial, distanța este decisivă pentru că noi nu avem sucursale, dificultatea constând în reducerea decalajului de timp și în soluționarea problemelor în timp real. Distanța creează uneori presiuni pentru clienți, întrucât este dificil să le oferim soluții în timp real”
		Actual: “Există lacune culturale în procesele de negociere, de exemplu, în Coreea, se simte că sunt disprețuitori față de furnizori, ego-urile lor joacă un rol important în acest proces, ei nu vin să asculte, ci să fie ascultați, iar dacă unul nu este de acord cu ceea ce doresc, se supără și încep să urle. Managerul principal părăsește camera și angajații alergeră după el să-l aducă înapoi la masa de negociere. Pentru a nu sabota afacerea, cineva trebuie să se abțină și să nu se ajungă la un război de orgolii”

Tabelul 5: Întrebările nr. 4 & 5

Interogații le cercetării	4. Cum s-a modificat leadershipul pentru a ține pasul cu aceste schimbări? 5. Care sunt practicile de o importanță majoră pentru liderii secolului XXI?	
Tema III	Mediul organizațiilor de afaceri internaționale: competențe sociale și culturale	
C A T E G O R I I	1. Comunicarea și competențele lingvistice	Fost: “Îmi este imposibil să înțeleg cultul telefonului, comunicării prin Skype sau e-mail”.
		Actual: “În ciuda faptului că barierele lingvistice s-au schimbat în ultimii 10 de ani, unii clienți încă nu înțeleg limba engleză, iar acest lucru creează confuzie, uneori neînțelegere, în special în culturile Orientului Îndepărtat”.
	2. Valori și atitudini	Fost: “Nu cred în generalizarea valorilor dependente de cultură, cred că valorile sunt o chestiune personală. Consider că educația și imaginea managerilor influențează comportamentul angajaților. La urma urmei, în nu trebuie să uităm că oamenii sunt oameni”.
		Actual: “Problema în afaceri internaționale este de a înțelege culturi diferite. Cultura chineză, de exemplu, este dificil de înțeles, inclusiv sărbătorile, structura familiei, relațiile de la locul de muncă. A fost nevoie de timp pentru a înțelege diferențele dintre culturi”.
	3. Obiceiuri și maniere	Fost: “Lipsa de cunoștințe în ceea ce privește obiceiurile și manierele poate provoca pierderi și pune în pericol legăturile de afaceri. La nivel de management în domeniile marketing și vânzări, aceste cunoștințe sunt esențiale”.
		Actual: “ Problema în cadrul afacerilor internaționale ține de înțelegerea dintre diferite culturi, pentru noi normal este să dăm mâna, în timp ce în China, contactul fizic este inacceptabil”.

III.2 Integrarea rezultatelor

Rezultatele desprinse din prima interogație a cercetării

Aceste constatări sugerează că imaginea de sine și percepția privind rolul de

conducere influențează stilul managerial în companiile internaționale. Imaginea managerilor a fost, de asemenea, caracterizată prin coș de competențe și abilități. “Coșul de abilități” ale managerilor de organizații de afaceri internaționale include trăsături de personalitate și abilități de management-organizare care își găsesc expresia în activitatea acestora. În plus, managerii organizațiilor de afaceri sunt caracterizați de o serie de aptitudini de management și de leadership. Operează diferite modele de management și de leadership.

Rezultatele desprinse din a doua și a treia interogație a cercetării

Aceste rezultate sugerează că în structura organizatorică a companiilor multinaționale se reflectă evoluția și schimbările care au avut loc peste ani în arena activităților de afaceri la nivel global, aceste schimbări influențând restructurarea structurilor organizatorice pentru a le face adecvate la noile condiții și cerințe. Această constatare a arătat că există diferite nivele și tipuri de comunicare, sisteme de interacțiune și comunicare tehnologică, în cadrul conduitei de afaceri și al colaborării dintre companii la nivel tactic și strategic. În plus, procesele de negociere și de rezolvare a conflictelor sunt o parte inevitabilă a muncii managerilor în companiile locale și internaționale. Stilurile de negociere, de luare a deciziilor și de rezoluție a conflictelor sunt influențate mult de tipurile de manageri și de stilurile manageriale, așa cum sunt și cultura organizațională, valorile și atitudinile din arena afacerilor în care operează organizațiile respective.

Rezultatele desprinse din a patra și a cincea interogație a cercetării

Aceste constatări sugerează că limbajul reprezintă una dintre componentele cheie ale culturilor și că el devine instrumentul cheie utilizat pentru a transmite mesaje, idei și cunoștințe între diferite companii de afaceri. Această constatare a arătat că, în mediul de lucru al organizațiilor de afaceri internaționale, sistemele de valori și poziții ale companiilor sau grupurilor de persoane constituie o sumă fundamental de percepții cu

privire la ce înseamnă autoritatea, încrederea, timpul, codul vestimentar și munca. În plus, nivelul de cunoștințe și de control asupra culturii locale, competența culturală, și mai ales obiceiurile și cutumele constituie un factor important pentru reușita operațiunilor organizațiilor de afaceri.

CAPITOLUL IV: CONCLUZII

Prezenta cercetare s-a concentrat pe imaginea noilor lideri și a încercat săi redefinească termenul de “leadership global”.

Concluziile cercetării se referă la trei teme care se desprind din rezultatele cercetării. Acestea sunt următoarele:

1. Imaginea managerului - imagine de sine, competențe și abilități.
2. Structura și cultura organizațională.
3. Mediul socio-cultural în care operează organizațiile de afaceri internaționale.

Aceste trei teme pun în lumină schimbările de la nivel mondial care au avut loc în cadrul organizațiilor de afaceri internaționale, precum și modul în care aceste modificări la nivel mondial au afectat imaginea managerilor, percepțiile lor privind rolurile pe care le joacă și modelul managerial, toate acestea fiind văzute prin prisma experienței lor de gestionare a organizațiilor de afaceri internaționale, dintr-o perspectivă diacronică (foști și actuali manageri).

IV.1 Concluzii teoretice

Concluziile prezentei cercetări permit conturarea unei noi teorii privind leadershipul organizațiilor de afaceri într-o eră globală, bazat pe teorii privind leadershipul organizațional multicultural, care adoptă punctul de vedere că nu e posibilă evitarea schimbării percepțiilor și atitudinilor. Organizațiile și liderii care doresc să

supraviețuiească și să aibă succes vor trebui să se schimbe și să se adapteze la o realitate în schimbare, în lumea noastră globală. Un proces secund de schimbare semnalat în prezenta cercetare constă în ajustările și modificările de percepții privind rolul managerilor de afaceri în secolul XXI și stilurile manageriale ale acestora. În acest proces, managerii trebuie să își schimbe percepțiile și opiniile personale, schimbarea afectând managerii la nivel holistic, ca oameni, cu aptitudini personale și interpersonale, și nu doar din punct de vedere managerial și administrativ, privind gestionarea unei organizații locale. Sunt afectate și abilitățile emoționale, morale și sociale ale liderilor, care le permit să se ocupe în mod eficient de situațiile conflictuale care apar în cadrul întâlnirilor dintre mediile locale, precum și de provocările privind managementul organizațiilor de afaceri la nivel mondial.

Acest al doilea palier al schimbării include modificări ale caracteristicilor culturale și structurale ale organizațiilor de afaceri, ca urmare a transformărilor pe care le suferă managerii. Rezultatele arată o corelație între percepțiile managerilor privind imaginea lor și rolul acestora în managementul organizațiilor, precum și între mediul socio-cultural în care operează și stilul lor de management al organizațiilor pe care le conduc. Modificările din lumea globală, un mediu de lucru care cuprinde diferite societăți și culturi și noile nevoi care decurg din aceste schimbări creează un climat care afectează imaginea managerilor și modele de leadership în organizațiile de afaceri internaționale.

Modele de management și calitatea organizațională a acestora depind de abilitățile și competențele manageriale ale liderilor, de personalitățile acestora și de capacitatea lor de a face față și de a se adapta la aceste schimbări și influențe la nivel social, cultural și tehnologic. Prin urmare, prezenta investigație susține că abilitățile interpersonale constituie o componentă esențială a managerilor în această eră. Ceea ce se desprinde din concluziile prezentei cercetări este faptul că aptitudinile legate de comunicarea interpersonală, cunoașterea limbilor străine și înțelegerea contextelor și valorilor sociale, gradul de conștientizare și de toleranță față de diferite credințe și idei, cunoașterea cutumelor și obiceiurilor, precum și capacitatea de a opera într-o atmosferă conflictuală, prin compatibilizarea cu culturile și valorile mediilor în care operează organizațiile respective, influențează foarte mult funcționarea managerilor și sunt esențiale pentru dezvoltarea capacității acestora de a gestiona și de a conduce

organizațiile de afaceri care operează la nivel global.

Concluziile cercetării prezintă provocările cu care se confruntă organizațiile de afaceri internaționale, având în vedere evoluțiile globale și modificările din zona de dezvoltare și de formare a unor noi manageri.

Concluziile formulează contribuția cercetării de față la progresul cunoașterii de ordin teoretic și practic în sensul dezvoltării unor modele pentru modelarea imaginii managerului secolului XXI ca lider al unei organizații de afaceri la nivel global.

IV.2 Implicații practice - Acțiuni corective

Concluziile cercetării cuprind răspunsurile la interogațiile prezentei cercetări, în special la adresa întrebării cheie: ce calități trebuie să aibă o persoană pentru a deveni lider, și care sunt trăsăturile necesare managerilor și liderilor în epoca actuală, o epocă a perpetuei schimbări? Ele au condus la crearea a două modele de diagnoză organizațională și de dezvoltare a percepției privind liderul ideal al secolului XXI.

IV.3 Modelul “O noua epocă - O nouă imagine” ©



Figura 1: Modelul formării în domeniul managementului

Explicarea modelului

Acest model propune o infrastructură pentru elaborarea unui program de management pentru organizațiile de afaceri care operează la nivel global în secolul XXI. Modelul prezintă trei domenii care se stau la baza managementului organizațional, în general, și a organizațiilor de afaceri la nivel mondial, în special. Modelul poate servi organizațiilor în procesul de dezvoltare profesională a managerilor, oferindu-le aptitudinile potrivite în funcție de nevoile și de modurile de operare ale organizațiilor.

Mai jos sunt prezentate domeniile constituente ale programului de pregătire propus:

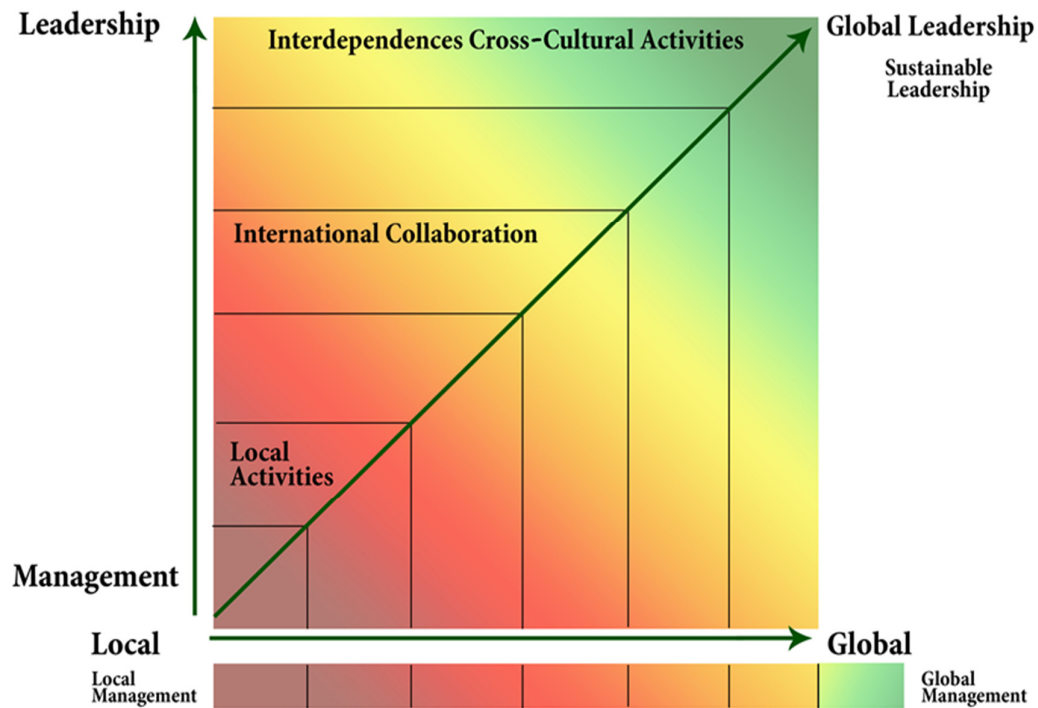
1. Managerii ca persoane complexe, fiind incluse aici imaginea managerului, imaginea de sine, percepțiile privind rolul, abilitățile și competențele acestuia
2. Organizațiile de afaceri, inclusiv: structura organizatorică, cultura și comunicarea organizațională
3. Mediul global, care include: cultura, valorile, cutumele și limbile respective

Afinitățile și contextele acestor trei domenii prezintă detaliat care sunt caracteristicile optime ale managerilor de afaceri în secolul XXI.

Din aceste trei domenii și contextele lor, pot fi identificate domeniile de formare necesare managerilor potrivit acestui model, precum și componentele programei unui astfel de program de formare, în funcție de caracteristicile acestuia.

IV.4 Modelul leadershipului “glocal” ©

”Glocal” Leadership Model



Global leadership measure to evaluate organizational business activity

Figura 2: Model pentru măsurarea leadershipului “glocal”

Explicarea modelului

Acest model propune o măsură a leadershipului global pentru organizații, cu ajutorul căreia devine posibilă identificarea poziției în care sunt plasate acestea și a modului în care sunt gestionate, pe o axă care merge de la managementul local la managementul global, în scopul de a caracteriza stilul managerial al managerilor din organizațiile de afaceri care operează în arenele globale ale secolului XXI.

Modelul prezintă trei niveluri de dezvoltare de la management la leadership și de la nivel local la nivel global, în organizațiile de afaceri internaționale:

1. Operațiunile de afaceri pe o piață locală
2. Colaborări tactice de afaceri cu diferite companii și cu furnizori din întreaga lume, cum ar fi: domeniul exportului și al importului
3. Colaborări strategice într-o arenă globală – organizație multiculturală, gestionarea succursalelor, relații de interdependență.

Diagnosticarea potrivit măsurării leadershipului propuse în această cercetare permite definirea poziției unei anumite organizații pe această axă, dar și identificarea nevoilor și a conținutului pe baza cărora se va dezvolta programul de formare a managerilor.

IV.5 Contribuția la progresul cunoașterii

Așa cum am arătat anterior, prezenta cercetare propune un model de imagine pentru un manager ideal care activează în arena afacerilor internaționale în secolul XXI. Acest model propune ca managerii organizațiilor de afaceri să dezvolte un coș de resurse, care să includă abilitățile personale și cele psihice, aptitudinile intelectuale și cel sociale, ce le va servi pentru a-și gestiona mai eficient organizațiile.

Mai jos este coșul de resurse:

1. “Capitalul psihologic global” - deschidere față de diferențe și capacitatea de schimbare.
2. “Capitalul intelectual global” - cunoștințe generale, capacitatea de a învăța și perspicacitatea cognitivă și culturală.
3. “Capitalul social global” - abilitatea de a construi încrederea în relațiile cu oameni care sunt diferiți.

Programele de formare pentru managerii din întreaga lume s-au referit în mod tradițional la două tipuri de resurse primare, care se concentrează pe dezvoltarea personală a managerilor organizaționali. Modelul propus de prezenta cercetare adaugă o altă dimensiune: resursele sociale, dezvoltând astfel capacitatea managerilor de a construi rețele de relații bazate pe încredere cu alți manageri, care sunt diferiți, și de a face față unei diversități de sisteme etice și culturale. În timp, lumea afacerilor a suferit o schimbare conceptuală. De exemplu, termenul de capital uman s-a dezvoltat pe baza unor termeni mai vechi, personal și resurse umane. O altă schimbare adusă acestui concept, de o și mai mare importanță, s-a desprins din această cercetare: capitalul social global.

Coșul de resurse necesare liderilor globali la momentul actual va permite re poziționarea managerului în rolul de lider, care posedă intuiție socială.

În plus, cercetarea propune ca liderii de organizații să imprime schimbarea organizațiilor pe care le conduc, al cărui obiectiv principal este profitul maxim, interesul central al acestor organizații trebuind să devină bunăstarea societății globale și valorile universale.

IV.6 Importanța prezentei cercetări

Subiectul cercetării este esențial pentru existența unor state, organizații și societăți. Liderii trebuie să își conducă organizațiile în mod credibil, sincer și cu viziune. Aceste caracteristici rămân foarte semnificative, dar în realitate, la momentul actual, imaginea unui lider are o semnificație diferită, este mai versatilă.

Lideri și organizațiile trebuie să se adapteze la o nouă eră globală, și, prin urmare, a fost nevoie de această cercetare care poate contribui la dezvoltarea și formarea de viitori lideri. Având în vedere ipoteza că nu există nici o posibilitate de evitare a schimbării percepțiilor și atitudinilor, organizațiile și liderii care doresc să supraviețuiască și să aibă succes vor trebui să se schimbe și să se adapteze la realitatea în schimbare a lumii noastre globale.

Prezenta investigație adaugă dimensiuni suplimentare și inovatoare la programele existente de formare a managerilor din sfera organizațiilor de afaceri:

1. Dezvoltarea și cultivarea conștiinței de sine la nivel global-social la managerii de organizații, prin schimbarea percepțiilor personale și punctelor de vedere ale acestora.
2. Recunoașterea și lărgirea cunoașterii și înțelegerii diferitelor culturi, credințe, valori și cutume, limbi și maniere comportamentale.

Cercetare propune că organizațiile să includă în procesul de formare a managerilor și de dezvoltare profesională a acestora procesele existente în prezent în cultura lor organizațională, și nu numai probleme de genul aptitudinilor și competențelor managementului organizațional, ci și probleme legate de valorile personale și socio-culturale.

Model de formare propuse în prezenta cercetare include schimbarea percepțiilor privind rolurile managerilor de afaceri în secolul XXI. Se impune o schimbare a percepțiilor și punctelor de vedere asupra managerilor, care trebuie văzuți ca persoane complexe, cu abilități de a face față în mod eficient provocărilor lumii globale a afacerilor. În plus, modelul se ocupă cu schimbarea percepțiilor privind cultura organizațională în organizațiile de afaceri, ca urmare a împărtășirii unor valori universale.

Concluziile cercetării propun o translație a poziției organizațiilor de afaceri internaționale de la exploatarea forței de muncă ieftine și a resurselor naturale, unde profitul financiar este prioritatea majoră, la o poziție în care bunăstarea uman-socială devine interesul lor cheie, noua abordare ducând la un leadership sustenabil. Organizațiile care operează pe baza înțelegerii interdependențelor și asistenței

reciproce, care utilizează resursele sociale, umane și naturale într-o manieră echitabilă și echilibrată, și în care diferitele valori și culturi sunt respectate în mediul de lucru sunt organizații durabile, cu capacitatea de a adapta social și cultural, sunt flexibile și vor putea face față provocărilor globale – acestea sunt organizațiile care au capacitatea de a supraviețui, de a exista și de a reuși.

IV.7 Direcții viitoare de cercetare

Următorul subiect de cercetare ar putea fi “Înțelepciunea mulțimilor ca generator de realitate”.

În prezentul studiu am fost expus la diferite teorii pe baza cărora am desprins noi teorii și modele privind leadershipul de afaceri într-o lume globală.

Aspectul social uman reprezintă un factor important în modelul propus în acest studiu pentru dezvoltarea și formarea de noi manageri activi. Un alt aspect care s-a desprins din prezenta cercetare ca factor influent a fost problema socio-culturală. În cercetările mele viitoare, voi fi interesat de examinarea intersecțiilor dintre managerii sectorului public și ai celui de afaceri. Se pare că astăzi mai mult ca niciodată, mai ales atunci când granițele geografice și restricțiile cronologice sunt anulate ca urmare a permutărilor dintr-o lume global, marcată de progresele tehnologice, puterea și influența publicului, într-o perspectivă globală, au devenit factori critici în procesele de luare a deciziilor ale managerilor organizațiilor de afaceri din întreaga lume.

BIBLIOGRAFIE

Cărți:

- Adizes, I. (1992). *Mastering Change*, Santa Barbara: Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I. (2004). *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours*. California: Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I. (2004). *Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It*. Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I. (2004). *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*. Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I. (2008). *How to Manage in Time of Crisis*. Adizes Institute Publishing.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organization Cultures*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Blom, M. (2009). *Less Leadership?* Working Paper, Dept of Business Administration, Lund University.
- Avolio, B. & Gibbons, T.C. (1988). *Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartlett, C. Goshal, S. (1994). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993), Transformational Leadership: A Response to Critiques. În: Chemmers, M.M. (Ed.), *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*, San Diego, CA: Academic Press, pp. 49-88.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beechler, S. & Javidan, M. (2007). *Leading With a Global Mindset*. London: Emerald.
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Blanchard, K. (1985). *Leadership and the one Minute Manager*. New York: Morrow.
- Bryman, A., Collins, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhi-Bein, M. (Eds.) (2013). *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1907). *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*, Boston: Houghton & Millin.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Collins.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design*, Lincoln, U.S.A. University of Nebraska Publications.
- Daniels, J.D. & Radebaugh, L.H. (1998). *International Business*, ediția a opta, NY: Addison-Wesley.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (Eds.) (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Dersky, H. (1997). *International Management*, Addison-Wesley, NY.
- Day, P. & Klein, R. (1989). *Accountabilities*, London: Tavistock, cap. 1.
- Drucker, F. P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Tel Aviv, Israel: Matar Publishing House.
- Drucker, F. P. (2004). *Managing for the Future*. Tel Aviv, Israel: Matar Publishing House.
- Druckman, D. (1997). Negotiating in the International Context. In Lewis, J. Rasmussen, I. Zartman W. (Eds.) *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, Herndon, VA: USIP Press.
- Earley, P.C. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, U.S.A.
- Fiedler, F. (1967). *A Contingency Model of Leader Effectiveness*, New York: Academic Press, Vol.1, pp. 149-190.
- Fortune, (2000). *The Fortune Global 5 Hundred: The Worlds' Largest Organizations*, July 24, pp. F-3-F-24.
- Friedman, T.L. (2007). *The World is Flat*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Friedman, T.L. (2011). *“Multi National Cultural”*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Fullan, M. (2001), *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Gal-Nur, Y. (2007). *Public Administration in Israel: Development, Structure, Function and Reforms*. Jerusalem: Academon pp. 16-32 (În limba ebraică).
- Gonen, A. (2003). *Leadership and Developing Leadership*, Tel Aviv: Ministry of Defense (În limba ebraică).

- Gonen, I. Zakai, A. (2005). *Leadership and Developing Leadership – from Theory to Practice*. Israel Ministry of Defense Publishing House (În limba ebraică).
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. În: Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S., (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research. În: Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S., (Eds.). *The Landscape of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Gundling, E. (2011). *Working Global Smart*, Tel-Aviv, Israel: Matar Publishing House.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, Inc. Publications.
- Hill, C.W.L. (1994). *International Business, Competing in the Global Marketplace*. Boston: Irwin.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations. The Software of Mind*, New York: McGraw Hill.
- Hooker, J. (2003). *Working Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Idan, A. (2009). *The Guide to the 21st Century*. Tel Aviv: Tel Aviv University: Dyonon (În limba ebraică).
- Johnson, R. (1993). *Negotiation Basics*. London. Sage. pp. 68-92.
- Kahan, R. & Katz, D. (1960). *Leadership Practices in Relationship to Productivity and Morale in Group Dynamics*: New York: Elmsfort
- Kang, N. H. & Sakai, S. (2000). *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalization*. Directorate for Science, Technology and Industry Working Paper 2000/5: OECD.
- Katz, D. & Kahn R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley.
- Komives, S. Lucas, N. & McMahon, T. (2007). *The Relational Leadership Model*, San Francisco: Jossey-Bass. pp. 73 – 114.
- Kotter, J.P. (1988). *The leadership Factor*, New York: The Free Press.
- Lebaron, M. (2003). *Bridging Cultural Conflicts: New Approaches for a Changing World*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maor, M. (2002). *Public administration Reforms in Central government: Review of Major Trends*. Jerusalem: Hebrew University Publications (În limba ebraică).

- Maor, M. (2006). The Governmental Sector in Israel, Recommendations for Reform. În: Reichman, A. and Nahmias, D. (Eds). *State of Israel: New Thoughts*. Herzliya: Interdisciplinary Center pp. 181 – 200 (În limba ebraică).
- Marx, K. (2011). *Das Kapital* (traducere în limba ebraică). Tel Aviv: Sifriyat Poalim-HaKibbutz Hameuchad,
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New – York: Harper.
- McClendon, B. (2009) *Make It Happen: Negotiating Effectively Using Timeless Values*. Western Carolina University, SUA.
- Mintzberg, H. (1999). *Managing Quietly Leader to Leader*, San Francisco: Jossey-Bass. pp. 24-30.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Noah Harari. Y. (2013). *A Brief History of Humankind*, Kinneret Zmora - Bitan, Or – Yehuda (În limba ebraică).
- Noah Harari. Y. (2015). *The History of Tomorrow*, Kinneret Zmora-Bitan, Or-Yehuda (În limba ebraică).
- Perrin, C. (2011). *Developing the 21st- century leader*, Achieve Global, U.S.A.
- Pfeffer, J. & Slancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pink, D.H. (2009). *A Whole New Mind*. Tel Aviv: Matar Publications (În limba ebraică).
- Popper, M. (2006). *Transformational Leadership – A Psychological Approach*. Tel Aviv University Publications (În limba ebraică).
- Popper, M. Ronen, A. (1989). *On Leadership*. Tel Aviv: Israel Ministry of Defense Publishing House (În limba ebraică).
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, the Free Press.
- Robbins, S. (1997). *Essentials of organizational behavior* (ediția a cincea). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. (2010). *Theories of Motivation, Organizational Behavior* (ediția a cincea). Pearson Education, Canada.
- Rugman, A.M. & Hodgetts, R.M. (1995). *International Business*. New York: McGraw-Hill.
- Samuel, Y. (1996). *Organizations, Features, Structures, Processes*. University of Haifa, Israel.

Scott, W.R. (2006). *Organizations and Organizing, Rational and Open System Perspectives*, Sage Publications, (ediția a șasea).

Senge, M.P. (1995). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Inc.

Shkedi, A. (2003) *Words of Meaning; Qualitative Research – Theory and Practice*. Tel Aviv; Tel Aviv University - Ramot Publications. (În limba ebraică).

Sparadley, J.P. (1979). *The Ethnographic Interview*: New York: Holt, Rinehart and Winston.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications.

Tzabag, S. (1997). *Power in International Relations*. Tel-Aviv: Open University.

Tzabar Ben-Yehoshua (2001), *Traditions and Trends in Qualitative Research*. Tel Aviv: Dvir Publications (În limba ebraică).

Tzabar Ben-Yehoshua, N. (1997). *Qualitative Research in Teaching and Learning* Ramat Gan: Modan (În limba ebraică).

Lane, J.E. (1995). *The Public Sector. Concepts, Models and Approaches*, pp. 188-200. Ediția a doua. London. .

Weber, M. (1946). “Bureaucracy”, În: *From Max Weber: Essays on Sociology*. (H. H. Gerth & C. W. Mills, Trans.). New York: Oxford University Press.

Yehezkel, O. Shenkar, O. (2005). *International Management*. Ra'anana: Open Univeristy (În limba ebraică).

REVISTE ȘI MASS MEDIA:

Agrawal, A. (2003). Unified new Europe and Its Effect on the Global Village: Model for “The New Europe”, *Finance India*, 17, pp. 867-891.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84:191-215.

Ben-Horin, Y. (2011). *Leadership Model*. *Human Resources Monthly*, pp. 74-78 (În limba ebraică).

Ben-Nesher, U. (2011). The Seventh Management Paradigm. *Human Resources Monthly* pp. 285 – 286 (În limba ebraică).

Cohen, B. (2011). Douglas McGregor's X theory and Y theory in the 2000s. *Human Resources Monthly*, 277 – 278 pp. 38 – 54 (În limba ebraică).

Cohen, N. & Arieli, T. (2013). Conflict environments as research fields. Challenges and snowball sampling. *Politics*, 22 pp 2 – 26 (În limba ebraică).

- Derry, D. (1996). *Fundamentals of Public Administration*. Tel Aviv: Open University Units 1 -2 pp. 13 – 94 (în limba ebraică).
- Derry, D. Naor, A. (1997). *Fundamentals of Public Administration*. Units 3 – 4. Tel Aviv: Open University (în limba ebraică).
- Erez, M. Gati, E. (2004). *Applied Psychology*, Volume 53, Issue 4, pp. 583–598.
- Ertel, D., Savage, G.T. (1999). *Turning Negotiation into a Corporate Capability*. *Harvard Business Review*, 77 (3) 55 – 70.
- Goldfine, N. (2010). Trends in Management. *Human Resources Monthly*, pp. 265 – 266 (În limba ebraică).
- Goldfine, N. (2012). Global leaderships and other disasters. *Human Resources Monthly*, pp. 10 – 16 (În limba ebraică).
- Hersey, P. Blanchard, K. H. (1974). *So you want to know your leadership style*, Training & Development Journal, Vol 28(2), pp. 22-37.
- Hofstede, G. (1997). Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, 7 (1), pp. 81-94.
- House, R. J. (1992). Personality and charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 3, Issue 2, pp. 81-108.
- Ice Verks: Ben & Jerry's in Russia*, (1993). Western Business School, University of Western Ontario, London-Canada.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Maor, M. (1999). The Paradox of Managerialism, *Public Administration Review*, 59(1): 5-18.
- Maor, M. (2004). *Feeling the Heat? Anti-Corruption Mechanisms in Comparative, Perspective*, *Governance*, 17(1): 1-28.
- Maor, M. (2008). *Organizational Reputation and Jurisdictional Claims: The Case of the FDA*, Working Paper, Jerusalem: The Hebrew University of Jerusalem
- McClendon, B. (2010). The art of negotiation: What the twenty-first century business student should know, *Journal of Legal Studies Education*, Vol. 271, Western Carolina University.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, Boston, Harvard Business Press, p.191.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53, pp.49-61.

Nachmias, D. Klein, E. (2002). _New Public Administration: General Background and Basic Principles. În: M. Talias (Ed). *New Public Administration*. Joint-Alka pp. 9 – 20 (În limba ebraică).

Niv. D. (1996). Gaps and Inter-Cultural differences – Light Stories about a Heavy Topic. *Mashabey Enosh*, April, pp. 32 – 34 (În limba ebraică).

Popper, M. (2005). The Potential to Lead. *Human Resources Monthly*, 213 – 214 (În limba ebraică).

Popper, M. (2005). Is Leadership Innate or Acquired? *Human Resources Monthly*, 213-214 pp. 42 – 43 (În limba ebraică).

Puscas, V. (2010). *Management of Post-Crisis Global Interdependencies*, International Economics Congress, February 4th-7th 2010, Berlin.

Renee, A. Pistone, (2007). Case Studies: The Ways to Achieve More Effective Negotiations,. *The Journal of Dispute Resolution*.

Reuveny, Y. (2015). Work and Organizational Psychology, *European Journal of Organizational Psychology*, Volume 24, Issue 5, Cross Mark Publishing House.

Robbins, S. Allen, J. (2006). Unraveling the Differential Effects of motivational and Skills, Social, and Self-Management measures From Traditional Predictors of College Outcomes. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 98, Nr. 3. 598-616.

Shats, I. (2009). European Economic Union. *Parliament Monthly* Nr. 62 (În limba ebraică).

Taylor, T. (2002). The Truth about Globalization. *Public Interest* 147:24-44.

Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *Pedagogical Seminary*, 11, 413-451.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-67.

Vaserman, L. (2006). The Global Leader-Alexander the Great Modern? *Human Resources Monthly*, pp. 51-55 (În limba ebraică).

WEBOGRAFIE:

Hadar, I. (2009). The Europeans union organization. *Parliament Monthly* Nr. 62 <http://www.idi.org.il> (În limba ebraică).

Howell, J.M. (1997). *Transformational Leadership*, Working Papers, Kellogg Leadership Studies Project.
<http://search.proquest.com/docview/222122198?accountid=28332>

Kohonen, V. *Learning to Learn through Reflection: An Experiential Learning Perspective*, available at http://www.ecml.at/mtp2/Elp_tt/Results/DM_layout/00_10/05/Supplementarytext.pdf (accesat în data de 10 Noiembrie 2013).

Anexa Nr. 1: Interviu în profunzime semistructurat

A: Background-ul profesional și experiența:

Î: Vorbește-mi despre tine și despre experiența ta profesională.

Î: Din ce motiv și cum ai devenit manager?

Î: Descrie o zi la locul de muncă.

B: Percepția profesională: Viziune, valori, imagine și imagine de sine

Î: Cum ai descrie stilul tău managerial?

Î: “Desenează imaginea - “Eu și organizația mea”.

Î: Când faci o recomandare managementului, ce abordare folosești de obicei?

Î: Ce faci de obicei atunci când auzi despre o problemă în domeniul tău? Poți explica mai pe larg?

C: Leadership și management: Stilul managerial și modelul urmat, aptitudinile de lider, tipurile și modelele de leadership

Î: Care sunt punctele tale slabe și punctele tari în materie de management?

Î: Cum reușești să îi faci pe angajați (sau pe alții) să te urmeze?

Î: Cum faci uz de putere sau de autoritate pentru a-i determina pe ceilalți să facă ce e de făcut?

D: Relaționarea: În interiorul & în afara organizației

Î: Cum reușești să menții motivația angajaților?

Î: Cum îi ajuți pe cei din subordinea ta să evolueze?

Î: Cum reușești să obții cooperarea cuiva din alt departament/stat?

E: Tranziția dintre management seamănă cu managementul unei companii multinaționale/ internaționale:

Î: Motivele pentru lansarea de operațiuni internaționale. Este activitatea internațională avantajoasă, competitivă?

Î: Naționalism, regionalizare - blocuri de tranzacționare.

F: Globalizarea și impactul acesteia asupra afacerilor internaționale din perspectiva managerului :

Î: **Etica managementului internațional:** Etica managerială în diferite țări

Î: Sistem cultural: Limbă, comunicare și religie

Î: **Valori și atitudini:** Atitudinea față de muncă și autoritate, Realizarea, Motivația, Concepția despre timp, Încrederea.

Î: Obiceiuri și maniere

G: Aspectele administrative ale managementului organizațional privind operațiunile internaționale :

Î: **Structurile organizatorice:** Coordonarea, supravegherea și controlul în operațiunile internaționale

Î: **Procesul decizional:** Un echilibru între presiunile pentru integrarea globală și reacția la presiunile pentru menținerea unui echilibru local între capacitățile conducerii de la cel mai înalt nivel a organizației și serviciile administrative, rapiditatea și calitatea procesului decizional

Î: Comunicare

Î: Negociere

Î: **Managementul tehnologiilor:** Utilizarea tehnologiei, rețelelor sociale, generația agilă, referința la locul de muncă, mobilitate.

Î: Valorile organizaționale

Î: Călătoria în scopuri de afaceri, mobilitatea și relocarea

Anexa Nr. 2: Managerii care au participat la interviu

Nr. crt.	Reprezentarea in cercetare	Vârsta	Studii	Experiența	Poziția	Tipul de organizație	Tara
1	A	42	Inginer IT	15	Director General Executiv Director	Tehnologii înalte	Israel
2	B	52	Masterat în administrarea afacerilor	15	Director General Executiv	Domeniul alimentar	Israel
3	C	50	Inginer de software	16	Director de proiecte	Tehnologii înalte	Israel & SUA
4	D	40	Doctorat, Studii pe Orientul Mijlociu & Inginer sisteme de securitate	12	VP Manager de proiecte	Sisteme informatic de analiză economică	Israel & Germania
5	E	49	Masterat în administrarea afacerilor, Marketing	18	VP Director de marketing	Construcții	Israel
6	F	46	Inginerie industrială și Management	15	VP Director resurse umane	Agricultură	Mexic & Israel
7	G	52	Masterat în administrarea afacerilor	18	Director General Executiv	Domeniul alimentar	Israel
8	H	53	Inginerie industrială și Management	15	Director General Executiv	Bijutier	China & Israel
9	I	33	Doctorat Masterat în educație	5	Director General Executiv	Sănătate	Marea Britanie & Israel

10	J	52	Masterat în economie și administrarea afacerilor	12	Director General Executiv	Modă	Israel
11	K	33	Doctorat, Studii pe Orientul Mijlociu & Istorie	5	VP Manager formare profesională	Muzeu de istorie	Marea Britanie & Israel

Nr. crt.	Reprezentarea în cercetare	Vârsta	Studii	Experiența	Poziția	Tipul de organizație	Tara
12	L	51	Masterat, Managementul resurselor umane	17	VP Director de marketing	Domeniul alimentar	Georgia & Israel
13	M	38	Masterat, Ingineria alimentelor	10	Director Controlul calității	Domeniul alimentar	Romania & Israel
14	N	50	Inginer IT	17	VP Manager Controlul produselor	Tehnologii înalte	Israel & SUA
15	O	65	Ingineria proceselor metalurgice	30	CO-Director General Executiv	Prelucrarea metalelor	Israel & Germania
16	P	48	Inginer IT	10	VP Director de marketing	Tehnologii înalte	Israel & SUA
17	U	50	Master în administrarea afacerilor	21	VP Director de marketing	Construcții	Israel
18	V	55	Inginerie agricolă	18	Director General Executiv	Agricultură	Mexic & Israel
19	W	55	Inginerie industrială	15	Director General	Construcții	Uganda & Israel

					Executiv		
20	X	65	Inginer de software	25	Director General Executiv	Tehnologii înalte	Israel
21	Y	50	Master în administrarea afacerilor	17	Director General Executiv	Modă	Israel