

UNIVERSITATEA “BABEȘ-BOLYAI” CLUJ NAPOCA
FACULTATEA DE ISTORIE ȘI FILOSOFIE
ȘCOALA DOCTORALĂ DE RELAȚII INTERNAȚIONALE ȘI STUDII DE SECURITATE

Impactul diferențelor culturale asupra planificării strategice.
De la tradiție la inovație: un model hibrid pentru sistemul strategic din România

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducătorul de doctorat :

Prof. univ. Dr. Erzsebet Nagyne Rozsa

Student-doctorand

Uifăleanu Ovidiu Liviu

CUPRINS

INTRODUCERE.....	5
CAPITOLUL 1 Atribute culturale care influențează planificarea strategică.....	17
1.1. Fundament teoretic	
1.1.1.Perspectivile culturale ale lui Hostede: înțelegerea mentalităților naționale.....	19
1.1.2.Explorarea modelului diferențelor culturale al lui Trompenaars.....	20
1.1.3.Studiile GLOBE: dimensiunile culturale în leadership și guvernare.....	21
1.1.4. Mentalități naționale și evoluții: abordarea lui Daniel David	24
1.2. Contrast cultural: o analiză comparativă între SUA and România.....	25
CAPITOLUL 2 Acceptarea generală a procesului de planificare strategică.....	58
2.1.Evoluția conceptului.....	59
2.2.Definiții, școli de gândire și paradigme pentru planificare strategică.....	61
2.2.1.Prezentare generală a școlilor de gândire strategică.....	75
2.3.Concluzii.....	103
CAPITOLUL 3 Evoluția procesului de planificare strategică în SUA și România.....	105
3.1. Evoluția și specificitatea culturală a planificării strategice în România.....	107
3.2. De la Strategia Națională de Securitate (1998) la Strategia Națională de Apărare (2020).....	115
3.3. Analiza documentelor de planificare strategică ale SUA.....	123
3.4. De la Bel-o-mar prin Cumeeira până la Chilia Veche: un studiu de caz comparativ al strategiilor de dezvoltare locală, modele, experiență și adaptare.....	132
3.5. Concluzii.....	150
CAPITOLUL 4 Conturarea unei noi orientări: adoptarea unui model hibrid în sistemul strategic al României.....	156
4.1. Provocările sistemului actual de planificare strategică din România și necesitatea transformării.....	157
4.1.1. Relevanța unui model hibrid: considerații culturale.....	159

4.1.2. Model conceptual oentru un model hibrid.....	162
4.2. De la concept la dialog.....	165
4.2.1. De la opinii la viziune: o cale ascendentă către transformare.....	167
4.3. Comandă și control în planificare strategică.....	168
4.3.1. Crearea unei legături între strategie și guvernanta.....	175
4.3.1. Planificarea temporală a strategiei de apărare.....	177
4.3.2. Revizuirea anuală și impactul său asupra implementării strategiei de apărare.....	180
4.4. Cazul unui grup operativ comun nepermanent.....	183
4.4.1. Avantaje instituționale	185
4.4.2. Procedurile de operare standard: fundamentul excelenței operaționale.....	190
4.4.3. Adoptarea uni grup operativ comun nepermanent pentru optimizarea performanței...	193
4.5. Concluzii.....	200
CONCLUZII.....	205

Bibliografie

Cuvinte-cheie: *context cultural, diferențe culturale, analiză comparativă, planificare strategică, influență culturală, adaptabilitate, guvernanta, model hibrid, reformă instituțională, politici inovative.*

Rezumat tezei de doctorat

Titlul tezei mele de doctorat, *„Impactul diferențelor culturale asupra planificării strategice”*, reflectă o combinație de motivații personale și profesionale, conturate de experiențele mele în timpul tranzițiilor profunde din societatea românească. Observarea și participarea la aceste schimbări mi-au amplificat conștientizarea modului în care dinamica culturală influențează procesele decizionale, în special în adoptarea unor sisteme și practici provenite din alte culturi. Acest aspect a generat o curiozitate de lungă durată față de provocările implementării unor sisteme de planificare fără o adaptare la specificitățile culturale și sociale ale unei țări. Cercetarea de față este relevantă, deoarece aduce în prim-plan un aspect esențial al planificării strategice, adesea neglijat.

Motivația mea pentru această cercetare derivă, de asemenea, din dorința de a împărtăși perspective și experiențe cu cei interesați de înțelegerea interacțiunii dintre cultură și planificarea strategică. Acest studiu își propune să contribuie la discursul mai larg privind modul în care organizațiile pot gestiona mai eficient diferențele culturale, explorând complexitatea diversității culturale în procesul decizional și în planificare. Cercetarea urmărește, de asemenea, să acopere lacunele existente în literatura de specialitate, examinând modul în care factorii culturali influențează procesele și rezultatele planificării strategice, în special în contexte de tranziție, precum integrarea României în alianțe și uniuni mai extinse. Implicațiile practice ale acestei cercetări sunt semnificative, deoarece pot oferi perspective valoroase pentru specialiștii din domeniu.

Diferențele culturale manifestate în cadrul organizațiilor multinaționale sunt unanim recunoscute în literatura de specialitate. Drumul de la șocul cultural la sinergia culturală este amplu analizat și devine explicit în contextul contactului dintre două sau mai multe culturi consolidate. Studiul de față propune conștientizarea dominației culturale în contextul interacțiunii dintre așa-numitele culturi istorice și culturile aflate în tranziție, așa cum este cazul noilor membri ai uniunilor sau alianțelor. Orice diferență în ceea ce privește interoperabilitatea se amplifică în situații de criză. Impactul diferențelor culturale asupra planificării strategice este mai semnificativ decât se percepe în prezent. Necesitatea anticipării, durata proceselor decizionale și timpul de implementare a măsurilor sunt mult mai extinse pentru țările aflate în tranziție. Urgența acestei cercetări este subliniată de recenta pandemie și de analiza comparativă a reacțiilor Uniunii Europene și ale României din perspectiva documentelor programatice și a discursului public, ceea ce poate genera soluții privind abordarea anticipativă a deciziilor și reacțiilor legate de gestionarea crizelor și de redresarea post-eveniment.

Societatea românească se află în faza de clarificare a propriilor valori (...). Procesul îndelungat de acceptare în spațiul Schengen are la bază nu doar motive politico-administrative,

ci și rațiuni mai profunde, precum fundamentele psihoculturale care generează aceste incompatibilități politico-administrative¹.

În „Raportul European privind Dezvoltarea Durabilă 2020”, România ocupă locul 30 din 31 în Europa, cu un scor de doar 58,31%, din cauza tendințelor stagnante în ceea ce privește criteriile legate de instituții puternice și parteneriate pentru obiective, în principal din cauza lipsei de promptitudine în procedurile administrative și a asistenței oficiale pentru dezvoltare.

Planificarea strategică reprezintă coloana vertebrală a succesului organizațional, permițând entităților să își traseze direcția într-un mediu complex și dinamic. Totuși, complexitatea interacțiunilor globale a introdus un nou nivel de dificultate: influența culturii. Cultura modelează comportamentul individual și colectiv, procesele decizionale, comunicarea și stilurile de leadership, toate fiind elemente esențiale în formularea și implementarea strategiilor. Motivația mea pentru această cercetare derivă din observarea dificultăților tot mai mari întâmpinate de organizații în alinierea planurilor strategice la diversele contexte culturale în care operează. Neînțelegerile și decalajele rezultate din diferențele culturale pot genera ineficiențe, conflicte și oportunități ratate. Pe de altă parte, organizațiile care reușesc să integreze considerente culturale în procesele lor de planificare strategică pot obține un avantaj competitiv, stimulând inovația, coeziunea și adaptabilitatea. Explorând această intersecție, această cercetare își propune să contribuie la o înțelegere mai profundă a modului în care perspectivele culturale pot fi valorificate pentru optimizarea practicilor de planificare strategică.

Evoluția impredictibilă a mediului de securitate în zona Mării Negre în ultimii zece ani – anexarea ilegală a Crimeei, schimbările de paradigmă în controlul armamentului strategic și recenta pandemie de COVID-19 fiind doar câteva exemple – a generat reacții fără precedent în cadrul guvernantei românești. Deciziile politice adoptate în 2014 la Summitul de la Wales, precum și consensul politic privind suplimentarea bugetului apărării la 2% din PIB, au condus la înființarea unei formațiuni militare multinaționale pe teritoriul național și la elaborarea unui program multianual de înzestrare a Forțelor Armate Române cu echipamente militare. Necesitatea interoperabilității și a interschimbabilității se transformă rapid dintr-o abordare de tip top-down într-o presiune dinamică de jos în sus.

În capitolul 3 (NATO Exports its “New Model Army”: Why it Did Not Take) al cărții sale², Young (2017) răspunde la întrebarea-cheie de cercetare privind impedimentele în reformarea instituțiilor de apărare moștenite și a forțelor armate din țările Europei Centrale și de Est, recunoscând contribuția lui Geert Hofstede³ și explicația sa referitoare la motivele pentru care anumite culturi sunt deschise către schimbare, în timp ce altele nu. Doar două dintre cele șase criterii culturale sunt analizate succint; consider că există spațiu pentru o discuție mai elaborată. Chris Donnelly (2001, apud Young), Farrell și Terriff (2002) acceptă că cultura, în special costumele militare, reprezintă cel mai dificil atribut organizațional de modificat.

¹ Daniel David, Psihologia poporului Român, 2015, Polirom, București, pag. 16

² Thomas-Durell Young, *Anatomy of post-European Defence Institutions*, 2017, Bloomsbury, London, pag. 43

³ Geert Hofstede, *Culture and Organizations SOFTWARE OF THE MIND*, 2010, McGraw-Hill, New York

Noutatea acestei cercetări constă în examinarea cuprinzătoare a interacțiunii dintre cultură și planificarea strategică, un domeniu care a fost explorat doar parțial în cercurile academice și profesionale. Deși există un corpus solid de lucrări privind dimensiunile culturale, precum cele propuse de Hofstede și Trompenaars⁴, și o literatură vastă dedicată metodologiilor de planificare strategică, intersecția acestor domenii rămâne insuficient dezvoltată. Această teză depășește cadrul cercetărilor existente prin investigarea modului în care dimensiunile culturale influențează fiecare etapă a procesului de planificare strategică – de la formulare la implementare și evaluare – explorând provocările și oportunitățile pe care diversitatea culturală le prezintă atât în contexte naționale, cât și internaționale și propunând un cadru pragmatic care integrează conștientizarea culturală în practicile de planificare strategică. Prin abordarea acestor aspecte, cercetarea oferă perspective originale care leagă construcțiile teoretice de aplicațiile practice, aducând astfel o contribuție unică și semnificativă în domeniu.

Problema diferențelor culturale rămâne încă insuficient analizată. Consider că o abordare onestă asupra comportamentului individual – în special educația, dezvoltarea personală și ciclul de formare pe tot parcursul vieții – și asupra mentalității colective organizaționale – moștenirea, obiceiurile, transformarea structurală, mediul de lucru, rezistența la schimbare – influențează procesul de standardizare.

Principalele atribute ale managementului rezilient sunt planificarea acțiunilor și luarea deciziilor necesare pentru anticiparea, prevenirea (acolo unde este posibil) și pregătirea pentru răspunsul la un incident perturbator (urgență, criză sau dezastru). În cel mai favorabil scenariu, în perioada de formare inițială și instituțională sau în cadrul procesului continuu de pregătire profesională, indivizii și organizațiile profesionale devin conștiente de un regim al lecțiilor învățate și al exemplelor de bună practică. Cu toate acestea, capacitatea de a capta și de a formaliza științific aceste experiențe într-o doctrină și în proceduri operaționale standardizate rămâne limitată, afectând dezvoltarea viitoare și adaptarea continuă la un mediu volatil, impredictibil, complex și ambiguu.

Tendențele globale contemporane subliniază necesitatea acestei cercetări. Organizațiile din prezent operează într-o lume interconectată, în care diversitatea culturală este inevitabilă și adesea o caracteristică definitorie a forței de muncă, a clientelei și a rețelelor de parteneri instituționali. Creșterea prevalenței corporațiilor multinaționale, a colaborărilor transfrontaliere și a echipelor culturale diverse a amplificat importanța competenței culturale în atingerea obiectivelor organizaționale.

Mai mult decât atât, evenimente precum pandemia de COVID-19 au evidențiat necesitatea unei planificări strategice agile, sensibile la dimensiunea culturală. Schimbările rapide din peisajul global au scos la iveală vulnerabilitățile modelelor tradiționale de planificare, în special ale celor care nu iau în considerare variabilitatea culturală. Prin urmare, această cercetare este extrem de relevantă, abordând o problemă deopotrivă teoretică și practică, cu un caracter de urgență.

⁴ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing.

Influența culturii asupra planificării strategice reprezintă un subiect de importanță majoră atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni. Recunoașterea și integrarea factorilor culturali pot îmbunătăți performanța organizațională, facilita o implicare mai eficientă a actorilor relevanți și oferi avantaje competitive sustenabile. La un nivel mai larg, promovarea conștientizării culturale în cadrul organizațiilor poate stimula incluziunea, practicile etice și înțelegerea reciprocă între grupuri diverse. Această cercetare evidențiază aceste beneficii și subliniază valoarea strategică și societală a integrării perspectivelor culturale în procesele de planificare.

Această cercetare se înscrie în discursul mai amplu privind adaptabilitatea și eficiența organizațională. Studii anterioare au explorat pe larg diferențele culturale în stilurile de leadership, strategiile de negociere și dinamica echipelor. Cu toate acestea, implicațiile acestor dimensiuni culturale asupra planificării strategice rămân insuficient abordate. Studiul de față își propune să acopere această lacună critică din literatură, contextualizând tema atât prin cadre teoretice, cât și prin provocările reale întâmpinate de organizații. De asemenea, acesta adoptă o perspectivă interdisciplinară, îmbinând elemente din teoria organizațională, antropologia culturală și psihologia comportamentală pentru a oferi o analiză echilibrată și cuprinzătoare.

Literatura existentă oferă o bază solidă pentru acest studiu. Teorii de referință, precum dimensiunile culturale ale lui Hofstede și cele șapte dimensiuni culturale ale lui Trompenaars, propun perspective esențiale pentru înțelegerea modului în care factorii culturali influențează comportamentul. Studiul GLOBE extinde și mai mult aceste concepte, analizând relația dintre dimensiunile culturale și leadership. Cu toate acestea, majoritatea acestor studii se opresc înainte de a explora implicațiile practice asupra planificării strategice. Deși unele cercetări au abordat managementul intercultural și strategiile de afaceri internaționale, lipsește o analiză sistematică a modului în care factorii culturali influențează procesele de planificare strategică. Această teză se bazează pe aceste lucrări fundamentale, conectând perspectivele teoretice cu aplicațiile practice.

În concluzie, OBIECTIVUL PRINCIPAL al acestei cercetări este de a analiza impactul diferențelor culturale asupra planificării strategice și implementării politicilor.

Obiectivul principal al acestei cercetări este de a explora influența factorilor culturali asupra proceselor de planificare strategică ale organizațiilor care operează în medii multiculturale. Pentru a atinge acest obiectiv general, studiul urmărește mai multe obiective specifice:

- Identificarea principalelor dimensiuni culturale care au un impact semnificativ asupra planificării strategice.
- Analiza modului în care factorii culturali influențează procesul decizional, comunicarea și interacțiunile cu actorii implicați în planificarea strategică.
- Dezvoltarea unui cadru practic pentru integrarea considerațiilor culturale în procesul de planificare strategică.

- Oferirea unor recomandări aplicabile pentru organizațiile care doresc să își îmbunătățească procesele de planificare strategică în contexte multiculturale.

Problema centrală de cercetare abordată în această teză poate fi formulată astfel: „Cum influențează factorii culturali procesele de planificare strategică ale organizațiilor în medii multiculturale?” Această problemă este explorată în detaliu printr-o întrebare principală de cercetare: „Care sunt mecanismele prin care factorii culturali influențează formularea, implementarea și evaluarea planurilor strategice?” Întrebările secundare care sprijină această investigație includ:

- Care sunt dimensiunile culturale cu cea mai mare influență asupra planificării strategice?
- Cum se manifestă diferențele culturale în procesele decizionale strategice?
- Ce provocări și oportunități apar din influența factorilor culturali asupra planificării strategice?

Ipoteza de cercetare susține că dimensiunile culturale influențează semnificativ eficiența planificării strategice prin modelarea comportamentelor, a stilurilor de comunicare și a interacțiunii cu actorii implicați. Teza fundamentală a acestui studiu afirmă că integrarea perspectivelor culturale în planificarea strategică îmbunătățește adaptabilitatea organizațională, alinierea stakeholderilor și rezultatele performanței. Prin validarea acestei ipoteze, cercetarea își propune să aducă atât progrese teoretice, cât și instrumente practice pentru organizații.

Metodologia de cercetare utilizată pentru explorarea rolului diferențelor culturale în planificarea strategică, bazată pe teoria fundamentată a lui Strauss și Corbin⁵, a implicat o abordare sistematică și iterativă de colectare și analiză a datelor. Studiul a început cu codificarea deschisă, descompunând datele în concepte legate de influențele culturale, precum stilurile de comunicare, normele decizionale și preferințele de leadership, care au fost ulterior grupate în categorii. Codificarea axială a stabilit relațiile dintre aceste categorii prin examinarea condițiilor, acțiunilor/interacțiunilor și consecințelor variațiilor culturale în contexte strategice. Eșantionarea teoretică a asigurat concentrarea colectării de date asupra domeniilor care necesitau explorare suplimentară, saturând categoriile pentru a construi o înțelegere comprehensivă. Codificarea selectivă a identificat o temă centrală, precum importanța alinierii culturale în obținerea succesului strategic, integrând toate categoriile într-o teorie coerentă. Cercetarea a fost documentată în articole publicate pe parcursul studiilor doctorale pentru a reflecta perspectivele emergente, utilizând paradigma de codificare a lui Strauss și Corbin pentru a încadra rezultatele într-o narațiune structurată a influențelor culturale. Această metodologie asigură că teoria rezultată este fundamentată empiric, oferind un cadru solid pentru înțelegerea interacțiunii dintre cultură și strategie.

Metoda de cercetare propusă: Studiu mixt, cross-cultural, desfășurat în mai multe etape

⁵ Strauss, Anselm L., and Juliet Corbin. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990

În etapa exploratorie a cercetării, destinată identificării diferențelor culturale dintre SUA și România, am urmat metoda analizei comparative din psihologia interculturală propusă de Daniel David. Această abordare multidimensională și interdisciplinară este fundamentată pe dovezi empirice și susținută prin analize cantitative terțiare și secundare ale bazelor de date existente (de exemplu, *European Social Survey* 2006, *World Values Survey* 2010-2014).

Teoriile planificării strategice includ modele clasice de planificare rațională, cadre strategice emergente (de exemplu, Mintzberg⁶) și perspective bazate pe resurse sau instituții, care evidențiază modul în care mediile externe influențează procesele de planificare.

Pornind de la aceste direcții teoretice, se poate dezvolta un model conceptual care susține că anumite valori culturale specifice (de exemplu, evitarea incertitudinii, individualism-colectivism, distanța față de putere) determină modul în care organizațiile concep, implementează și evaluează planificarea strategică.

Rezultatele așteptate vor evidenția modul în care factorii culturali specifici (de exemplu, nivelul de acceptare a ierarhiei, preferința pentru consens, confortul față de ambiguitate) influențează procesele de planificare strategică, modul în care organizațiile care operează în contexte culturale diverse își pot adapta abordările de planificare pentru a se alinia valorilor și normelor locale și vor oferi linii directe pentru managerii și strategiștii globali în promovarea unor metode de planificare strategică sensibile la dimensiunea culturală. Prin integrarea unei explorări calitative bazate pe teorie cu o validare cantitativă ulterioară, studiul va furniza atât perspective contextuale profunde, cât și concluzii empirice generalizabile.

Această cercetare este de așteptat să genereze mai multe rezultate semnificative, inclusiv un cadru conceptual pentru înțelegerea influenței factorilor culturali asupra planificării strategice, dovezi empirice care susțin integrarea considerațiilor culturale în procesele de planificare strategică și recomandări practice pentru organizațiile care navighează în medii multiculturale.

Introducerea își extrage inspirația și conceptele din teorii fundamentale, cadre conceptuale și studii de cercetare privind dimensiunile culturale și planificarea strategică. Sursa principală de inspirație pentru analiza cadrelor teoretice ale dimensiunilor culturale este teoria dimensiunilor culturale a lui Hofstede, care identifică dimensiuni esențiale (de exemplu, individualism vs. colectivism, distanța față de putere) ce explică diferențele culturale și implicațiile acestora asupra comportamentului organizațional. Cele șapte dimensiuni culturale ale lui Trompenaars explorează variabilitatea culturală în ceea ce privește relațiile interpersonale, orientarea temporală și stilurile de comunicare.

Literatura privind planificarea strategică cuprinde studii despre procesele de planificare strategică și integrarea acestora în obiectivele organizaționale. Aceasta include conceptele lui Mintzberg despre strategiile deliberate și emergente, precum și perspectivele unor autori precum Fons Trompenaars și Erin Meyer, care analizează gestionarea diversității culturale în contexte

⁶ Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998

de afaceri internaționale. Studiile de caz privind alinierea culturală defectuoasă în deciziile strategice duc la ineficiențe operaționale sau probleme reputaționale.

Limitele cercetării noastre au provenit în principal din imposibilitatea de a utiliza toată informația disponibilă. Aceasta a fost o consecință firească a clasificării informațiilor, așa cum este impusă de legislația aplicabilă, necesitând o vigilență constantă în a distinge între datele accesibile publicului și informațiile clasificate. Complexitatea și variabilitatea dinamicii culturale pot limita gradul de generalizare al concluziilor. În plus, concentrarea pe contexte organizaționale specifice poate restricționa aplicabilitatea rezultatelor la alte sectoare sau regiuni. Cercetările viitoare ar putea aborda aceste limitări explorând tendințele longitudinale și extinzând domeniul pentru a include diverse industrii și contexte culturale.

Mai mult, inconsistențele, lipsa de organizare și sistematizarea inadecvată a arhivelor electronice ale unor instituții publice naționale au îngreunat înțelegerea cuprinsului cercetării. De exemplu, acest lucru a avut un impact asupra capacității noastre de a acoperi complet legislația existentă sau proiectele legislative propuse în domenii specifice de interes.

Capitolul 1 analizează diferențele culturale dintre SUA și România folosind cadrele culturale ale lui Hofstede, Trompenaars și Daniel David. Se explorează dimensiuni precum individualismul, distanța față de putere, masculinitatea și evitarea incertitudinii pentru a descoperi cum trăsăturile culturale modelează normele sociale, comportamentele la locul de muncă și guvernanta. Analiza subliniază tendințele colectiviste, cu o distanță mare față de putere și orientate spre restricție ale României, în contrast cu cultura individualistă, cu distanță mică față de putere și indulgentă a SUA. Capitolul își propune să îmbunătățească înțelegerea interculturală pentru colaborarea în afaceri, educație și relații interpersonale prin perspective teoretice și implicații practice, subliniind importanța sensibilității culturale și a adaptabilității în interacțiunile globale.

Capitolul 2 se concentrează pe procesele de planificare strategică. Acesta subliniază acceptarea generală a definițiilor planificării strategice și explorează evoluția și fundamentele teoretice ale acestora. Un punct central al capitolului este compararea școlilor de gândire diverse ale lui Henry Mintzberg despre strategie cu abordarea sistematică și orientată spre obiective a lui Stephen Haines. Capitolul discută atât punctele forte, cât și slăbiciunile celor două cadre, precum și aplicațiile lor practice în diverse contexte organizaționale. Capitolul critică modelele rigide de planificare, subliniind, în același timp, importanța adaptabilității și alinierea structurată. De asemenea, explorează interacțiunea dintre strategiile deliberate și cele emergente, aliniindu-le cu obiectivele organizaționale. Analiza comparativă are ca scop informarea dezvoltării unui cadru hibrid care să echilibreze flexibilitatea cu execuția sistematică, adaptată la contexte culturale și industriale specifice. Capitolul oferă o bază teoretică și perspective practice pentru optimizarea planificării strategice în medii complexe.

Capitolul 3 prezintă evoluția și structura planificării strategice în Statele Unite, punând accent pe fundamentele culturale, legislative și instituționale ale acesteia. Baza valorică a abordării americane include pragmatismul, inovația și descentralizarea, integrând procese

riguroase, cum ar fi Legea privind Performanța Guvernamentală și Rezultatele (GPRA) din 1993 și Legea de Modernizare a GPRA din 2010. Aceste acte instituționalizează cadre care pun accent pe rezultate măsurabile, adaptabilitate și responsabilitate publică.

Documentul oferă o privire generală asupra fazelor fundamentale ale planificării strategice din SUA, inclusiv definirea misiunii, analiza mediului, stabilirea obiectivelor, alocarea resurselor, implementarea și măsurarea performanței. Acesta subliniază influența think tank-urilor precum Brookings și RAND și contribuțiile din sectorul privat, prezentând exemple precum Strategia Națională de Apărare.

Analiza critică abordează și provocări precum descentralizarea, dependența excesivă de parametri și unități de măsură și focusul pe termen scurt. În plus, aceasta corelează stilul de planificare al SUA cu școlile de gândire ale lui Henry Mintzberg, aliniindu-l în principal cu Școala Planificării, dar încorporând și elemente din Școala bazată pe învățare și Școala Culturală. Concluzia subliniază interacțiunea dintre cultură, politică și cadrele instituționale în formarea planificării strategice a SUA, abordând, totodată, provocările sale continue și adaptabilitatea acestora.

De asemenea, capitolul explorează procesul de planificare strategică al României, punând accent pe influența profundă a factorilor culturali, istorici și sociali. Se subliniază modul în care tradițiile României, cum ar fi legăturile comunitare ferme, respectul pentru patrimoniu și diversitatea regională, modelează prioritățile guvernamentale și cadrele strategice. Tranzițiile istorice de la planificarea agrară și centralizată din perioada comunistă la sistemele democratice integrate cu normele UE subliniază evoluția abordărilor sale. Planificarea strategică se concentrează pe păstrarea patrimoniului cultural, promovarea sustenabilității rurale și de mediu și abordarea disparităților regionale. Provocările, precum diviziunile rurale-urbane, diferențele generationale și neîncrederea publicului, sunt echilibrate cu oportunitățile din turismul cultural și guvernanta incluzivă. Recomandările includ promovarea educației culturale în cadrul guvernului, utilizarea instrumentelor digitale pentru conservarea patrimoniului și alinierea reformelor moderne cu valorile tradiționale pentru a păstra autenticitatea, în timp ce se stimulează inovația și incluziunea.

Studiul de caz compară strategiile de dezvoltare ale localităților Cumeeira, Portugalia, și Chilia Veche, România, raportate la modelul de planificare strategică al localității Bal-o-mar din SUA, în cadrul metodologiei de studiu de caz a lui Robert Yin.

Când strategiile naționale sunt deconectate de realitățile regionale și locale, acestea cad adesea pradă **sindromului SPOTS**—Strategic Plans on the Top Shelves—unde adună praf în loc să genereze schimbări reale. Bugetarea devine un proces unilateral, ignorând disparitățile regionale și ducând la ineficiențe. Implementarea suferă, deoarece autoritățile locale, lipsite de resurse și îndrumare, recurg la soluții fragmentate și pe termen scurt. Fără un mecanism de feedback, factorii de decizie rămân neconștienți de provocările din teren, ceea ce blochează dezvoltarea, adâncește inegalitățile și erodează încrederea publică.

Planificarea strategică la nivel local variază semnificativ în funcție de structurile de guvernanta, influențele istorice și maturitatea instituțională. Compararea dintre Bel-O-Mar,

Cumeeira și Chilia Veche oferă o perspectivă asupra diferitelor modele de elaborare a strategiilor și asupra modului în care autoritățile locale își dezvoltă abordarea față de dezvoltarea durabilă. Bel-O-Mar servește drept model de planificare strategică datorită abordării sale structurate și metodice. Cumeeira, cu experiența sa consolidată de integrare în UE, reprezintă un stadiu mai avansat al planificării strategice, valorificând capacitatea instituțională pe termen lung. În contrast, Chilia Veche întruchipează provocările tranziției, ilustrând atât dificultățile, cât și oportunitățile de aliniere a planificării locale cu cadrele europene mai largi.

Analiza evidențiază punctele forte ale Cumeeira în inovare și integrare europeană, dar subliniază dependența sa de finanțările externe și apelul demografic restrâns. Strategia Chiliei Veche abordează eficient nevoile imediate prin guvernanta participativă și industriile tradiționale, dar se confruntă cu limitări în resursele financiare și diversificarea pe termen lung. Diferențele culturale modelează focusul strategic al fiecărui sat, cu Cumeeira prioritizând modernizarea și tehnologia, în timp ce Chilia Veche pune accent pe patrimoniu și dezvoltarea centrată pe comunitate. Studiul subliniază importanța alinierii strategiilor cu contexte locale și oferă perspective pentru inițiativele viitoare de dezvoltare rurală și a satelor inovative.

Capitolul 4 explorează adaptarea abordării „Gândirii Sistemice” a lui Stephen Haines la planificarea strategică pentru instituțiile de apărare ale României, punând accent pe necesitatea modernizării cadrelor de planificare în răspuns la provocările geopolitice și culturale. Se subliniază moștenirea planificării rigide și centralizate de tip sovietic, care nu mai este adecvată pentru amenințările contemporane de securitate, precum războiul hibrid și atacurile cibernetice. Documentul susține o tranziție către sisteme flexibile, colaborative și transparente, aliniate la standardele NATO și UE.

Adaptările cheie includ integrarea scanning-ului mediului pentru a răspunde la amenințările emergente, promovarea implicării părților interesate pentru construirea încrederii și alinierea viziunii României la cadrele occidentale. Recomandările specifice se concentrează pe guvernanta participativă, ajustări bazate pe feedback și utilizarea interoperabilității bazate pe capacități și a cadrului de modernizare a resurselor al NATO. De asemenea, subliniază necesitatea unei viziuni strategice naționale și a colaborării interinstituționale pentru pregătirea în fața riscurilor de securitate în continuă evoluție.

„Pentru liderii care operează în operațiuni de stabilitate și sprijin, pregătirea pre-deplasare ar trebui să se concentreze pe două dimensiuni: „dincolo de garduri” pentru a crește capacitatea de a colabora cu persoane care aparțin unui sistem cultural diferit de valori și obiceiuri și pregătirea „din interiorul gardurilor” pentru a înțelege cerințele unității de efort și scop între aliații și partenerii militari, precum și între coaliția militară, alte departamente și agenții, comunitatea de dezvoltare și umanitară și reprezentanții sectorului privat.”

Ideile exprimate la finalul Colegiului de Război al Forțelor Terestre Americane în „Abordarea cuprinzătoare a NATO — o provocare pentru pregătirea culturală” reprezintă nu doar concluziile celor trei misiuni (BOSNIA HERȚEGOVINA 2003 și AFGANISTAN 2007, 2013), ci și concluziile personale privind cei 20 de ani de tranziție, atât ai Armatei României în mod particular, cât și ai societății românești în general.

Documentul concluzionează că planificarea strategică a României necesită un echilibru între respectarea dimensiunilor culturale, cum ar fi tendințele ierarhice, și adoptarea modernizării sistemice pentru a atinge reziliența, alinierea democratică și competitivitatea internațională.

În concluzie, această teză își propune să avanseze înțelegerea intersecției critice dintre cultură și planificarea strategică. Abordând o lacună semnificativă în cercetările existente, studiul urmărește să aducă perspective teoretice și instrumente practice care să permită organizațiilor să navigheze provocările și oportunitățile diversității culturale în planificarea strategică.

Selected bibliography

BOOKS:

1. Adler, N. (1997) *International Dimensions of Organisational Behaviour*. 3rd ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
2. Albu, C. (2014) *Analiza microeconomică a agențiilor economice în condiții de piață*. București: ASE.
3. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
4. Ansoff, I. (1979) *Strategic Management*. London: Macmillan
5. Bara, C. and Brönnimann, G. (2011) *Resilience: Trends in Policy and Research*. Zürich: Risk and Resilience Research Group Center for Security Studies (CSS), ETH Zurich.
6. Berry, J. et al. (1992) *Cross-cultural Psychology: Research and Application*. New York: Cambridge University Press.
7. Buggle, J.C. Growing collectivism: irrigation, group conformity and technological divergence. Disponibil la: https://www.researchgate.net/figure/Collectivism-across-countries-Note-This-figure-shows-the-average-degree-of-collectivism_fig1_341916971, accesat in 11 Ianuarie 2023
8. Bournois, F. and Voynnet, F.C. (2000) 'Multinationales: Communication Interne et Culture Nationale', *Revue Francaise de Gestion*, March-May, (128).
9. Cahill, J., Adkins, M., and Desai, A. (2023) *Building Cross-Cultural Awareness*. Disponibil la: <https://www.emersonautomationexperts.com/2021/operations-bussiness-management/building-cross-cultural-awareness/> accesat in 23 Ianuarie 2023

10. Clausewitz, C. von (1984) *On War*. Edited and translated by M. Howard and P. Paret. Princeton, NJ: Princeton University Press.
11. Clîohres, I. (2009)- *Multiculturalism in Historical Perspective*. Pisa: CLIORESS, 2009
12. Cooper, C., Flint-Taylor, J., and Pearn, M. (2013) *Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
13. David, D. (2015) *Psihologia poporului român: Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*. Iași: Polirom.
14. David D., - We moved to individualism, disponibil la: <https://www.servuscluj.ro/daniel-david-au-aparut-schimbari-majore-in-profilul-psihocultural-al-romaniei-intre-2015-si-2023-am-trecut-la-individualism/>, accesat in 04 Iunie 2024
15. Donnelly, C. (2001) *Civil-Military Relationships in Army and State in Post-Communist Europe*. London: Frank Cass.
16. Dorfman P. and Howell J.(1988) - *Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited*. Advances in International Comparative Management.
17. Dumitru, I. (2014) *Marketing strategic: o abordare în perspectiva globalizării*. București: Uranus.
18. Farrell, T. and Tariff,T.(2002) – *The Source of Military Change, Culture, Politics, Technology*. Boulder, CO: Lynne Reiner
19. Foerster, C. et Duchek, S.(2018) - *Leaders' Resilience – A Systematic Literature Review and Future Research Agenda*, , Academy of Management Proceedings, vol. 1,
20. Florescu, C. (2016) *Marketing*. Ed. Marketer, București.
21. Frost, K.M., Frost, C.J. (2000), *Romanian and American life aspirations about psychological well-being*, Journal of Cross-Cultural Psychology
22. Haines, S.G. (2000) *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*. Boca Raton: CRC Press.
23. Hall, E.T. et Hall, M.F. (1990)– *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Me: Intercultural Press Inc.
24. Hoeklin, L.(1995) – *Managing Cultural Differences – Strategies for Competitive Advantage*. – Wokingham. - England: Addison Wesley Publishing Company and the Economist Intelligence Unit
25. Hofstede G. (1980)- *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Newbury Park, CA
26. Hofstede, G. (1991) *Culture and Organisation: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

27. Hofstede Insights. (2020). *Country Comparison: France and the UK*. HofstedeInsights
Disponibil la: <https://www.hofstedeinsights.com/country-comparison/france,theuk/>
28. Kara, A.,(2020) *Pitch, Tweet, or Engage on the Street. How to Practice Global Public Relations and Strategic Communication*. NY: Routledge
29. Laurent, A. (1989) *A Cultural View of Organisational Change*. London: MacMillan.
30. Lewis, R.D. (2006) - *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*.
Boston/London: Nicholas Brealey International
31. Ling, S.C.(1990) - *The effect of group cultural composition and cultural attitudes on performance*. – These de Doctorate, University of West Ontario
32. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press.
33. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
34. Plăcintar, S.E. (2017) *Studies in Cross-Cultural Business Communication*. Cluj-Napoca: EFES.
35. Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
36. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
37. Schein, H.E. (2007) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: John Wiley & Sons.
38. Simon, H.A. (1979) *Models of Thought*. Vol. 1. New Haven, CT: Yale University Press.
39. Strauss T., Anselm L., and Corbin J.(1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage
40. Sun Tzu (2005) *The Art of War: Complete Texts and Commentaries*. Translated by R.D. Sawyer. Boulder, CO: Westview Press
41. Tripon, C, and Dodu, M. (2012). - *Dezvoltare Organizațională si Managementul Schimbării (suport de curs)*, Universitatea Babes-Bolyai, Facultatea de Științe politice, administrative și ale comunicării, Cluj-Napoca, România
42. Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
43. Trompenaars, F. (1993)- *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited
44. Ulrich, M.P. (1999) *Democratizing Communist Militaries: The Cases of the Czech and Russian Armed Forces*. University of Michigan Press.

45. Young, T-D. (2017) *Anatomy of Post-European Defence Institutions*. London: Bloomsbury.
 46. Zulean, M. (2002) 'Professionalisation of the Romanian Armed Forces', in Forester, A., Edmunds, T., and Cottey, A. (eds.), *Transforming the Post-Communist Military*. Palgrave Macmillan Publishing House.
-

JOURNAL ARTICLES:

1. „Dimensions of Cultural Difference and Their Effect”. Disponibil la : <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/dimensions-of-cultural-difference-and-their-effect/>, accesat in 11 Ianuarie 2023.
 2. Gelfand, M. and Christakopoulou, S. (1999) 'Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
 3. Hofstede G.(1983) - *National Cultures Revisited*. Behaviour Science Research, 18(4)
 4. Hofstede G.(1998)- *A Case Study for Comparing Apples and Oranges: International Differences in Values*. In M. Sasaki (ed.), *Values and Attitudes Across Nations and Time*, Brill, Leiden
 5. Inglehart, R. and Welzel, C. (2010) 'Changing mass priorities: The link between modernisation and democracy', *Perspectives on Politics*, 8(2), pp. 551-567. DOI: 10.1017/S1537592710001258.
 6. Levine, R.V. and Norenzayan, A. (1999) 'The pace of life in 31 countries', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2)
 7. *Leadership Insight No.23 - Lessons from Operation RESCRIPT | The British Army*, accesat in 04 Februarie 2025
 8. Lipshitz R. (1997)- *On-Line Coping with Uncertainty: Beyond the Reduce, Quantify and Plug Heuristic*. In R. Flin, E. Salas, M. Strub, & L. Martin (eds), *Decision Making Under Stress*. Ashgate Publishing, Aldershot, England
 9. Martin, E. et VARGA, R.(2001) – *Faire l'Europe ensemble. Transfert de valeurs culturelle*. - : Galileu, Revista de Economia e Direito, edition speciale, Lisbon
 10. Schwartz, S.H. (1992) 'Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries', in Zanna, M.P. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. San Diego, CA: Academic Press, pp. 1-65.
-

OFFICIAL REPORTS AND DOCUMENTS:

1. Commission on Planning, Programming, Budgeting, and Execution Reform (2024) *Defense Resourcing for the Future: Final Report of the Commission on PPBE Reform*. Washington, DC: U.S. Congress. Disponibil la: <https://www.dmi-ida.org/knowledge-base-detail/Defense-Resourcing-for-the-Future> accesat in 5 Februarie 2025
2. European Commission (2022) *Report on Romania's Institutional Reforms*. Disponibil la: <https://ec.europa.eu/reports> accesat in 5 Februarie 2025
3. European Commission (2019), *2019 Europe Sustainable Development Report - Sustainable Development Report*, accesat in 5 Februarie 2025
4. European Commission (2020), disponibil la: [europe_sustainable_development_report_2020.pdf](#), accesat in 05 Februarie 2025
5. Government of Romania (2021) *National Strategy for Economic Development 2021-2030*. Bucharest: Ministry of Finance.
6. Government of Romania (2006), *Manual de Planificare Strategică*, disponibil la: <https://pdfslide.tips/documents/manual-de-planificare-strategic-sgggovrosggggovrodocsfileuppdocmanual-planificare-.html>, accesat in 4 Februarie 2025.
7. Government of Romania (2006), *Manua de monitorizare si evaluare politici publice*, disponibil la: <https://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-monitorizare-si-evaluare-politici -publice.pdf>, accesat in 4 Februarie 2025
8. Government Performance and Results Act (1993) *S.20 - 103rd Congress (1993-1994): Government Performance and Results Act of 1993*. Disponibil la: <https://www.congress.gov/bill/103rd-congress/senate-bill/20>, accesat in: 5 Februarie 2025).
9. Municipality of Bel-o-Mar CEDS , (2022) Disponibil la: <https://www.belomar.org/ms/comprehensive-economic-development-strategy-ceds/>, accesat in 05Feb2025
10. Municipality of Penela (2021) *Cumeeira Smart Village Strategy*. Smart Rural 21 Project. Disponibil la: https://www.smartrural21.eu/wp-content/uploads/Penela_Cumeeira_Smart-Village-Strategy.pdf accesat in : 5 Februarie 2025.
11. NATO (2016) *Commitment to Enhance Resilience*. NATO Press Release 118, 8 July.
12. NATO (2024) https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/6/pdf/240617-def-exp-2024-en.pdf, accesed on 4 Februarie 2025
13. Ordonanta guvernului nr. 52/1998, disponibil la: [Ordonanța nr. 52/1998 privind planificarea apărării naționale a României - Lege5.ro](#), accesed on 05 Februarie 2025

14. Presidency of Romania (2020) *National Defence Strategy 2020-2024*. Disponibil la: https://www.presidency.ro/files/userfiles/National_Defence_Strategy_2020_2024.pdf accesat in: 5 Februarie 2025.
15. Presidency of Romania (2015): Ghidul Strategiei Naționale de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019,. Disponibil la: https://www.presidency.ro/files/userfiles/Ghid_SNApT_2015-2019_AP.pdf, accesat in: 5 Februarie 2025.
16. Primăria Comunei Chilia Veche (2022) *Strategia de Dezvoltare Locală a Comunei Chilia Veche 2021-2027*. https://www.emitent.ro/resurse/chilia_veche/STRATEGIA_DE_DEZVOLTARE_CHILIA_VECHE-revizuit2021-2027.pdf accesat in: 5 Februarie 2025
17. Romanian Government (1998) *National Security Strategy of Romania*. Disponibil la: <https://lege5.ro/Gratuit/ge4tsmrr/ordonanta-nr-52-1998-privind-planificarea-apararii-nationale-a-romaniei> accesat in: 5 Februarie 2025
18. Romanian Government (2007) *National Security Strategy of Romania*. Disponibil la: https://www.bbn.gov.pl/fip/dok/07/ROU_National_Security_Strategy_Romania_2007.pdf accesat in: 5 Februarie 2025.
19. Romanian Government (2000) *Legea 63 din 2000 privind sistemul național de securitate*. Disponibil la: <https://lege5.ro/Gratuit/gm3damrr/legea-63-2000> accesat in: 5 Februarie 2025.
20. Romanian Government (2015) *Legea 203 din 2015 privind planificarea apărării*. Disponibil la: <https://lege5.ro/Gratuit/gq3danbsgy/legea-203-2015> accesat in: 5 Februarie 2025.
21. Romanian Government (2004) *Legea nr. 473 din 2004 privind planificarea apărării*, disponibil la: [LEGE 473 04/11/2004 - Portal Legislativ](#), accesat on 05 Februarie 2025
22. Romanian Parliament (2021) *Carta Albă a Apărării*. Monitorul Oficial, Partea I, nr. 499 din 13 Mai 2021. Disponibil la: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2021/03/CARTA-ALBA-A-APARARII-.pdf> accesat in 4 Februarie 2025.
23. U.S. Congress (2024) *Commission on Planning, Programming, Budgeting, and Execution Reform*. Disponibil la: <https://www.dmi-ida.org/knowledge-base-detail/Defense-Resourcing-for-the-Future> accesat in: 5 Februarie 2025.