

MANAGEMENTUL INSTITUȚIILOR PUBLICE ÎN FAȚA EUROPENIZĂRII

Felicia Cornelia MACARIE

*lect. univ. dr., Colegiul Universitar Bistrița, Facultatea
de Științe Politice și Administrative, Universitatea
Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca*

Romania's integration in the European Union is a real challenge for Romanian managers, especially for those working in the public administration field. It is vital that all Romanian clerks be aware of the European realities in order to meet its possible demands.

Europa se caracterizează comparativ cu celelalte zone economice internaționale prin trei trăsături și anume: în primul rând Europa este un teritoriu multicultural caracterizat prin asemănări și deosebiri dar popoarele care o compun “se aseamănă într-o măsură mult mai mare decât se deosebesc între ele”¹. Makridakis evidențiază asemănările și diferențele dintre țările care compun Uniunea Europeană și demonstrează în studiul său că diferențele culturale nu reprezintă un obstacol major în calea integrării europene; în al doilea rând Europa e un ansamblu unic de forță de muncă educată și calificată care formează o piață a muncii pe care “intervenția statului a fost întotdeauna maximă și unde, în general, condițiile se aseamănă puțin cu cele ale modelului standard de piață, cu concurența perfectă, descrisă de teoria economică tradițională”². Totuși, piața muncii este una dintre cele mai slab integrate piețe ale Europei din cauza “barierelor culturale și lingvistice care nu se pot anula”³, datorită diferențelor foarte mari între ratele de productivitate și datorită varietății mari a reglementărilor naționale; în al treilea rând Europa are un mare număr de consumatori sofisticăți care

*Revista Transilvană
de Științe Administrative,
3(15), 2005, pp. 88-97*

¹ Makridakis, S., *Single Market Europe*, Jasssey, Bass Publisher, San Francisco, Oxford, 1991, p.275

² Tsoukalis, L., *Noua economie europeană*, Ed. Arc, Chișinău, 2000, p.118

³ Tsoukalis, L., *op. cit.* p.274

au o capacitate de cumpărare ridicată. Europa și în special Uniunea Europeană întrunește premisele juridice, culturale, instituționale, economice, științifice, tehnologice și educaționale necesare pentru a valorifica aceste atuuri pe care le posedă. Procesul prin care se asigură mecanismele de valorificare ale acestor atuuri îl reprezintă europenizarea țărilor membre.

“Europenizarea este un ansamblu de mutații în toate domeniile (economic, administrativ, social, științific, educațional și politic) de natură să ducă la o pronunțată internaționalizare a activităților din cadrul său, valorificând avantajele competitive care-i sunt specifice”⁴.

Europenizarea se bazează pe luarea în considerare atât a asemănărilor cât și a deosebirilor culturale dintre țările membre. Rezultatul europenizării îl reprezintă conturarea unei identități europene care va reflecta concomitent asemănările și deosebirile culturale și de altă natură într-o viziune integratoare.

Componentele majore ale europenizării le reprezintă crearea pieței unice europene și introducerea monedei unice europene.

Europenizarea reprezintă un proces complex și dificil, de durată îndelungată, el fiind fundamentul apariției și dezvoltării euromanagementului.

Necesitatea euromanagementului se datorează următorilor factori:

- primul factor derivă din integrarea economiei europene prin crearea pieței europene unice și a monedei europene unice care determină apariția unui nou mediu economic, social și politic pentru organizații.

În aceste condiții este necesar un nou tip de management care să fie capabil a decide și a acționa depășind barierele fizice dintre țări dar și granițele culturale ale acestora, invizibile dar mult mai complexe și mai importante decât cele fizice.

Accelerarea europenizării determină fluxuri transnaționale de forță de muncă, de capitaluri, de produse, de servicii, ceea ce implică inovarea de practici manageriale, de noi structuri, metode și mecanisme.

- al doilea factor îl constituie reglementările și premisele politice și sociale ale Comunității Europene. În acest plan, deosebit de importante sunt reglementările și politicile privitoare la fiscalitate, forță de muncă, mediu și telecomunicații.

O mare parte din aceste reglementări se operaționalizează prin managementul exercitat asupra organizațiilor.

- al treilea factor îl reprezintă experiența și eforturile managerilor europeni. În Uniunea Europeană s-au conturat deja practici manageriale identice sau asemănătoare pentru țările din Uniune a căror utilizare s-a dovedit performantă. În plus relațiile de afaceri dintre firmele din diferite țări sunt mult ușurate și eficientizate atunci când abordările manageriale au multe elemente comune.
- alt factor este practica marilor firme transnaționale de-a dezvoltat centre europene care au misiunea de a planifica și coordona activitatea filialelor care operează în Europa.

În aceste condiții firmele transnaționale sunt interesate pentru conturarea unor abordări manageriale unitare la nivelul filialelor pe care le au în diverse zone din Europa.

- un alt factor îl reprezintă existența organizațiilor europene create în contextul integrării care impun o identitate europeană determinantă pentru motivare.
- un alt factor îl reprezintă schimbările majore în domeniul concurenței care transferă competiția dintre țările europene în competiția dintre firmele europene sau dintre Europa unită și restul țărilor lumii.

Ca urmare a acțiunii factorilor de mai sus se conturează un nou tip de management numit euromanagement.

⁴ O. Nicolescu, *Management comparat*, Ed. Economică, București, 2001, p.168

Definirea euromanagementului este dificil de realizat cel puțin din 2 motive:

- euromanagementul nu poate fi situat și analizat în cadrul unei singuri culturi ca în cazul managementului nipon sau nord american. Din această cauză apar numeroase dificultăți de ordin conceptual și metodologic.
- dificultatea de a identifica și analiza manifestările răspândite pe un spațiu cuprinzător și divers și care nu pot fi raportate la valorile unei singure culturi.

Euromanagementul este într-un stadiu embrionar al evoluției în care își definește conținutul, funcțiile și modalitățile de operaționalizare. Nu putem susține că euromanagementul va deveni dominant în Europa. Este cert însă că multe organizații europene simt nevoia euromanagementului, conștient sau nu.

În concluzie putem afirma că euromanagementul reprezintă un ansamblu de elemente care se bazează pe credințe și valori agreate în țările Uniunii Europene și care încorporează abilități și competențe specifice pentru a putea face față contextului comunitar. Sau, cu alte cuvinte, euromanagementul reprezintă suma stilurilor de management naționale din Uniunea Europeană și sinteza acestora rezultată pe baza studiilor comparative.

Apariției euromanagementului îi corespunde apariția unei categorii aparte de manageri și anume euromanagerii.

Euromanagementul va fi utilizat în practica managerială pe următoarele nivele:

- managerii organizațiilor private multinaționale și naționale puternic integrate în economia Uniunii Europene, prin relații de aprovizionare, vânzare, financiare și de personal. Pentru a obține rezultate financiare pozitive aceștia vor trebui să cunoască și să aplice preponderent euromanagementul manifestându-se astfel ca euromanageri.
- managerii organizațiilor private care își desfășoară activitatea exclusiv sau preponderent într-un spațiu național dar care sunt nevoiți să utilizeze parțial elemente de euromanagement deoarece prin anvergura operațiilor economice derulate intră sub incidența strategiilor și reglementărilor Uniunii Europene.
- întreprinzători și manageri ai organizațiilor private mici a căror activitate se desfășoară exclusiv într-o zonă locală dintr-o anumită țară.
- managerii organizațiilor publice naționale care trebuie să aplice și să supravegheze aplicarea reglementărilor Cărții Albe.⁵

Un posibil portret robot al euromanagerului arată că acesta trebuie să posede anumite caracteristici specifice care îl diferențiază de ceilalți manageri, și anume:

- abilitatea de a înțelege mediul european și specificul complexității sale culturale, sociale, politice și economice;
- capacitatea de a crea, imagina și conduce noi forme de activități care depășesc granițele și culturile naționale;
- abilitatea de a antrena personalul indiferent de valorile sale culturale în vederea realizării misiunii și obiectivelor organizației;
- capacitatea de a obține suportul pentru realizarea activităților organizației din partea stakeholderilor naționali atunci când acționează în alte țări.
- abilitatea de a accepta și operaționaliza o mobilitate internațională în scopul realizării unei cariere europene;

⁵ Cartea Albă a Comisiei Europene publicată în iunie 1985 a fost înscrisă în Tratatul asupra Uniunii Europene cu ocazia semnării Actului Unic European în decembrie 1985 la Consiliul de la Luxemburg. În prezent funcționează peste 300 de reglementări adoptate și aplicate în baza Cărții Albe care acoperă domenii ca: standarde, testare, certificare, ambalare, etichetare, transport, sănătate, comenzi de stat, servicii, capitaluri, comportament organizațional, impozite și taxe, tranzit național, comerț interior, mișcarea forței de muncă și a specialiștilor în U.E.

- capacitatea de a culege și utiliza informații din mediul extern îndepărtat față de organizația proprie;
- buna cunoaștere a reglementărilor și legilor Uniunii Europene;
- experiența de muncă în alt context decât cel național;
- mobilitatea sa și a familiei sale pentru a trăi în alte contexte culturale.

Aceste trăsături își au fundamentul într-un ansamblu de calități și competențe pe care euromanagerii trebuie să le posede:

- pregătire profesională înaltă (masterat, doctorat);
- încredere în capacitatea proprie de a realiza lucruri deosebite fundamentată pe competență managerială și tehnică;
- abilitatea de a avea empatie pentru popoare și culturi diferite dublată de dorința de a descoperi și armoniza probleme divergente. Aceste calități se bazează pe cunoașterea limbilor străine și pe capacitatea de a comunica;
- conștientizarea propriilor valori și orientări culturale;
- o puternică dorință de a accepta schimbări în domeniul profesional de-a lungul vieții, ceea ce presupune flexibilitate și abilitate;
- experiență managerială în context național;
- curajul asumării riscului;
- capacitatea și dorința de-a învăța și de a o lua de la capăt;
- o bună intuiție în relațiile interumane.

În literatura de specialitate⁶ se discută despre un posibil model european de management care chiar dacă nu este încă formalizat, în viitorul nu foarte îndepărtat, pe măsura evoluției integării prin extinderea în Est și prin asimilarea de noi experiențe și practici manageriale, va fi sistematizat de o manieră care să permită accesibilitatea lui.

Trăsăturile⁷ modelului de management european în curs de cristalizare ar putea fi:

1. Caracteristici noi ale mediului în care evoluează organizația. În prezent mediul organizațional se caracterizează prin:
 - oferirea unei perspective mai largi organizațiilor având în vedere existența în Europa a celei mai mari piețe din lume și a faptului că Uniunea Europeană este cel mai mare comerciant de pe mapamond realizând peste 50% din comerțul internațional.
 - capacitatea de a conduce organizații caracterizate printr-o mare diversitate culturală plasate într-un mediu foarte eterogen cultural.
 - flexibilitate și adaptabilitate a organizației la evoluția dinamică a mediului.
 - rețea de relații manageriale la nivel european bazată pe relațiile personale dintre managerii implicați unele cu determinări istorice, altele formate în școli, vacanțe sau organisme internaționale.
2. Echilibrarea managementului și a leadership-ului. Aceasta se bazează pe faptul că în prezent în Uniunea Europeană se pune un accent mare pe un leadership focalizat, pe dimensiunea umană a activităților, situație inversă celei din SUA.

Echilibrarea raporturilor dintre management și leadership are în vedere următoarele elemente:

- în această perioadă leadership-ul este predominant managementului depășindu-l ca importanță. Cauza o reprezintă predominanța în perioada actuală a situațiilor turbulente, cărora managerii trebuie să le facă față.
- fundamentarea leadership-ului pe capacitatea de a articula o concepție coerentă care să reflecte diferențele culturale implicate și care să poată valorifica avantajele creării pieței europene unice

⁶ Nicolescu, O., *op. cit.*, p.176; Burduș, E., *Management comparat*, Ed. Economică, București, 1998, p.172

⁷ Nicolescu, O., *op. cit.*, p.176

și ale introducerii monedei europene unice cât și a celorlalte mecanisme produse de Uniunea Europeană.

- operaționalizarea leadership-ului prin intense și eficiente procese de comunicare modelate funcție de similaritățile culturale implicate.
3. Redefinirea finalității organizației având în vedere multidimensionalitatea sa cu o pronunțată determinare culturală. În acest proces trebuie să ținem seama de două elemente:
- în Uniunea Europeană baza puterii managerilor este sensibil mai largă decât a celor din SUA. La americani principala legitimitate a managerului general și a eșalonului superior o reprezintă, în firme, Adunarea Generală a Acționarilor. În Uniunea Europeană nu e suficient ca managerii să fie acceptați de acționariat ci ei depind și de salariați, de sindicat și în unele situații de politicieni, partide sau autorități locale. Acest tip de comportament este regăsit și în instituțiile publice. Situația, deci, în Uniunea Europeană este mai complicată decât în SUA având un caracter politic mai pronunțat.
 - percepția populației, a specialiștilor și managerilor asupra rolului pieței în activitatea economică și a modului său de manifestare care prezintă anumite specificități. În Uniunea Europeană unde majoritatea populației este creștină și deci animată de ideile socialismului, managementul are o dimensiune pronunțat socială fiind orientat, așa cum susțin mulți specialiști, înspre un așa-numit “capitalism responsabil” și nu înspre un capitalism pur.

Pentru modelul european de management este important de analizat fiecare context național pe baza observațiilor făcute de Geert Hofstede care fundamentează modelul de management comparat ce îi poartă numele⁸.

Acest model are la bază patru dimensiuni culturale, fiecare dintre ele constând din interacțiunea a două laturi complementare și contrare în același timp⁹:

1) individualism sau colectivism?

Una din dimensiunile culturale ce diferențiază culturile între ele o reprezintă intensitatea relațiilor dintre indivizii unei societăți. În diferite culturi există diferențe profunde în domeniul vieții comunitare. Astfel, s-a observat că, cu cât o țară este mai bogată cu atât mentalitatea locuitorilor este mai individualistă și cu cât o țară este mai săracă cu atât spiritul comunitar este mai dezvoltat.

Hofstede a identificat câteva premise ale individualismului:

- nivelul ridicat de dezvoltare economică;
- mare mobilitate socială;
- climă moderată sau rece;
- necesitatea intervenției omului asupra naturii pentru supraviețuire;
- industrie și urbanism dezvoltate;
- familii cu copii puțini;
- puternică tradiție a capitalismului clasic.

⁸ Geert Hofstede, cercetător olandez, preocupat de studiul diferențelor culturale și al impactului acestora asupra managementului, întreprinde un amplu studiu prin care încorporează și integrează rezultatele cercetărilor proprii cu cele ale francezului André Laurent care a cercetat și studiat concepțiile filozofice și comportamentele manageriale din nouă țări occidentale, USA și două țări asiatice: Indonezia și Japonia. Hofstede a întreprins un studiu care a cuprins inițial 40 de țări și care a fost apoi mărit la 72 de țări și peste 116.000 de subiecți cuprinzând culturi occidentale și orientale, desfășurat între anii 1967-1973, pe baza unui chestionar în cadrul unui grup industrial internațional (HERMES) cu sediul social în SUA.

Asemenea lui A. Laurent, Hofstede a găsit diferențe comportamentale și de atitudine în muncă ale managerilor și salariaților care lucrează în multinaționale. Hofstede a descoperit că cele mai multe diferențe în valorile și atitudinile legate de muncă sunt explicate de culturile naționale și nu de poziția în organizație, profesie, sex sau vârstă.

⁹ Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, 1996

Premisele colectivismului identificate de Hofstede sunt:

- nivel scăzut de dezvoltare economică;
- mobilitate socială scăzută;
- climă tropicală sau subtropicală;
- supraviețuirea nu depinde de intervenția puternică asupra naturii;
- agricultură dezvoltată, industrie și urbanism mai slab dezvoltate;
- familii numeroase;
- frecvente mișcări sociale;

În culturile bazate pe individualism implicațiile asupra managementului sunt:

- relațiile dintre membrii unei organizații se bazează pe interese;
- salariații nu așteaptă ca organizația să se ocupe de ei;
- viața în organizație are la bază inițiative personale;
- promovarea se face atât din interior cât și din exterior;
- predomină deciziile unipersonale;

În culturile colectiviste implicațiile asupra managementului sunt:

- relațiile dintre membrii organizației se bazează mai ales pe valori morale;
- salariații așteaptă ca organizația să se ocupe de ei;
- viața în organizație se bazează pe loialitate și simțul datoriei;
- promovarea se face din interior, pe criteriul vechimii;
- deciziile sunt de grup (colective).

Țări europene cu culturi bazate pe individualism sunt: Anglia, Olanda, Germania și cu culturi colectiviste: Irlanda, Portugalia, Grecia.

2) apropierea puterii mare sau mică?

Culturile se diferențiază între ele și după importanța acordată inegalității în funcționarea lor economică și socială. Societățile care tind spre reducerea inegalității în putere și bogăție se caracterizează prin distanța mică față de putere, sau prin apropierea mare față de putere, în schimb cele care se caracterizează prin diferențe mari de putere și bogăție sunt considerate ca având distanța mare față de putere, sau apropiere mică a puterii.

Premisele care asigură distanța mică față de putere sunt:

- țări cu climă temperată sau rece;
- țări în care este necesară intervenția omului asupra naturii;
- țări cu industrie puternic dezvoltată;
- mobilitate socială ridicată;
- bogăție națională;
- pondere ridicată a clasei medii;
- putere politică bazată pe un sistem reprezentativ;
- învățământ bazat pe dialog;
- larga distribuție a bogăției.

Premisele care asigură distanța mare față de putere sunt:

- clima tropicală sau mediteraneană;
- pentru supraviețuire omul intervine puțin asupra naturii;
- agricultura tradițională;
- mobilitate socială redusă;
- pondere redusă a clasei medii;
- bogăție națională mică;

- putere politică militară sau oligarhică;
- învățământ fără dialog;
- bogăție concentrată în mâna unei minorități;

Țări caracterizate prin distanța mare față de putere sunt: Italia, Franța, Belgia, Spania și țări caracterizate prin distanța mică față de putere: Austria, Danemarca, Irlanda, Suedia, Norvegia, Germania.

Managementul este influențat de această dimensiune astfel:

În culturile cu distanță mică față de putere se manifestă următoarele particularități:

- structura organizatorică este aplatizată (are puține niveluri ierarhice);
- evantai redus de salarii;
- muncitori cu calificare ridicată;
- muncitorii au același statut cu funcționarii .

În culturile cu distanța mare față de putere se manifestă următoarele particularități:

- structura organizatorică este alungită (cu număr mare de nivele ierarhice);
- diversitatea salariilor este mare;
- muncitorii au calificări inferioare;
- funcționarii au un statut privilegiat față de muncitori.

Această dimensiune are influență și asupra organizațiilor sindicale în sensul că în țările cu distanță ierarhică mare sindicatele funcționează centralizat pe când în țările caracterizate prin distanță ierarhică mică, sindicatele au o orientare pragmatică pledând pentru salarii, condiții de muncă sau securitatea locului de muncă.

3) controlul incertitudinii intens sau redus?

Este o dimensiune culturală care măsoară gradul de toleranță față de neliniștea provocată de evenimentele viitoare.

Cu cât gradul de toleranță este mai mare cu atât controlul incertitudinii e mai redus și invers. Există din această perspectivă culturi în care oamenii consideră că incertitudinea, făcând parte din viață, nu poate fi influențată și ele se definesc ca având un control redus al incertitudinii. Există însă și culturi în care oamenii consideră o provocare viitorul luptând pentru a-l influența iar culturile respective se caracterizează prin controlul intens al incertitudinii.

Premisele care permit manifestarea controlului intens al incertitudinii sunt:

- țări în curs de dezvoltare;
- democrații incipiente;
- religii intolerante;

Premisele care permit manifestarea controlului redus al incertitudinii sunt:

- țări dezvoltate;
- democrații tradiționale;
- religii tolerante;
- țări cu populație densă dar sărace și cu populație rară dar bogate;

Culturi cu grad ridicat de control al incertitudinii au Grecia, Franța, Belgia, Portugalia, Italia, Austria.

Țări cu grad redus de control al incertitudinii sunt: Danemarca, Suedia, Anglia, Irlanda, Finlanda.

În culturile caracterizate prin control redus al incertitudinii se manifestă o tensiune nervoasă redusă în muncă, mobilitatea personalului mare, preferențiabilitate înspre organizațiile de mici dimensiuni, asumarea riscului individual.

În țările cu un control intens al incertitudinii se manifestă fenomene de tensiune la locul de muncă, opțiunea salariatilor pentru marile organizații, asumarea a mai puține riscuri individuale.

Controlul intens al incertitudinii influențează managementul organizațiilor astfel:

- preferință pentru organizații de dimensiuni mari;
- ambiție slabă pentru promovare și preferință pentru managerii cu experiență îndelungată;
- preferință pentru formalizare mai ales în manifestarea funcției de previzionare;
- tendința de a evita concurența dintre angajați;
- rezistență mare la schimbare;
- predomină deciziile de grup;
- promovarea e mai ales din interior.

Controlul redus al incertitudinii influențează managementul astfel:

- oamenii preferă organizațiile mici;
- ambiție pentru promovare și preferențiabilitatea pentru tineri;
- accent mai slab pe manifestarea funcției de prevedere;
- stimularea competiției dintre salariați;
- toleranța ridicată la schimbare;
- predomină deciziile individuale;
- promovarea se face și din interior și din exterior.

În țările cu control redus al incertitudinii este mai puțin stres, se dezaprobă agresivitatea, se ascund emoțiile și autoritățile sunt în slujba cetățenilor. Țările cu control intens al incertitudinii au mai mult stres, se consideră că timpul înseamnă bani, agresivitatea e acceptată, se recunosc valorile.

4) masculinitate sau feminitate?

Culturile dominate de masculinitate se manifestă în prezența următoarelor premise:

- diferențierea accentuată a valorilor;
- tot ceea ce contează e reușita;
- banii și bunurile materiale sunt importante;
- visul sau idealul este de îndeplinire a ambițiilor;
- admirație profundă pentru cei ce reușesc;
- aprecierea pentru ceea ce are dimensiuni mari;

Caracteristicile culturilor dominate de feminitate sunt:

- se acceptă interschimbabilitatea rolurilor;
- importanță dată calității vieții;
- munca este necesară pentru a trăi;
- omul și mediul sunt importante;
- idealul sau visul este de a fi util;
- înțelegerea și apropierea față de năpăstuiți;
- aprecierea a ceea ce este frumos, de dimensiuni mici;

Se caracterizează prin masculinitate: Austria, Italia, Elveția, Anglia, Germania, Grecia și prin feminitate Suedia, Danemarca, Norvegia, Franța, Spania.

Masculinitatea determină următoarele particularități în managementul organizațiilor:

- femeile din posturi de conducere sunt agresive;
- tensiuni ridicate în muncă;
- atât femeile cât și bărbații urmăresc realizarea unei cariere;
- restructurarea sarcinilor favorizează realizarea personală.

Feminitatea determină următoarele particularități în managementul organizațiilor:

- predomină deciziile unipersonale;
- femeile în posturi de conducere nu sunt agresive;
- tensiunea în muncă e redusă;
- predomină deciziile de grup;
- restructurarea sarcinilor favorizează integrarea salariaților în grup.

Studiul lui Hofstede concluzionează că organizațiile și managementul au o determinare culturală care nu doar influențează comportamentul organizațional dar are impact și asupra transferului de management dintr-o țară în alta. Explicația acestei concluzii este că organizațiile și managementul folosesc simboluri care provin din ceea ce oamenii au învățat în familie, la școală, în comunitatea din care provin, la locul de muncă.

Toate aceste diferențe, dovedite de Hofstede în studiul său, sunt recunoscute în practica integrării europene ca bariere majore ale integrării, experiența de până acum a țărilor membre ale Uniunii Europene dovedind că integrarea nu este un proces simplu și liniar chiar și pentru țările cu nivele apropiate ale dezvoltării. Șocul integrării și dificultățile de armonizare pentru managementul românesc vor fi extrem de puternice deoarece distanța pe care o avem de parcurs este foarte mare și timpul foarte scurt. Europa vorbește deja despre reforma în managementul public iar în România, din păcate, abia se știe ce este managementul public. Din această perspectivă considerăm că este utilă și necesară o pregătire serioasă și responsabilă a corpului funcționarilor publici români în domeniul managementului pentru familiarizarea acestora cu cerințele noului mediu organizațional, cel european.

Cunoașterea și aplicarea reglementărilor europene de către funcționarii români va fi primul pas al europenizării acestora. Dar bariera cea mai dificilă va rămâne depășirea diferențelor culturale pentru armonizarea comportamentală și de atitudine față de organizație și față de muncă.

Din informațiile noastre nu știm să se fi realizat un studiu de management la nivelul organizațiilor românești pentru identificarea dimensiunilor culturale care le caracterizează. Dacă considerăm România din perspectiva grupării țărilor Europei în anglo-saxone, germanice, latine, nordice și estice, atunci aceasta s-ar caracteriza ca țară latină prin: coeficient mediu spre mare de individualism, o distanță mare față de putere, un control intens al incertitudinii și un coeficient mediu de masculinitate și ca țară estică prin: colectivism, distanță mare față de putere, control intens al incertitudinii și printr-un coeficient mediu de masculinitate.

Într-un mod empiric am putea concluziona că singura contradicție internă în cultura organizațională generată de specificul nostru național (țară latină, de credință ortodoxă, situată în estul european) o reprezintă dimensiunea culturală individualism/colectivism.

În concluzie, procesul europenizării instituțiilor publice românești, în condițiile aderării României la Uniunea Europeană, este inevitabil dar și necesar.

Istoria scurtă a Europei Unite este plină de eșecuri și succese. Greșelile și erorile făcute pe drumul construcției europene trebuie cunoscute și evitate. România se va integra cu adevărat doar dacă specificul cultural național va asimila valorile europene pentru a face performante structurile organizaționale puternic erodate încă de mecanisme învechite și comportamente de origine comunistă. Instituțiile publice centrale și locale trebuie să fie motorul înnoirii iar în cadrul acestora componenta managerială va juca un rol decisiv.

Bibliografie:

1. Adler, Nancy, *A tipology of Management Studies Involving Culture*, Journal of Internatioanl Business Review, nr. 4, 1990
2. Burduș, Eugen, *Management comparat*, Ed. Economică, București, 1998
3. Coates, Charles, *Managerul total*, Ed. Teora, 1995
4. Compagnon, A., Seebacher, J., *Spiritul Europei*, vol. 1, 2, 3, Editura Polirom, 2002
5. Defarges, Philippe Moreau, *Instituțiile europene*, Ed. Amacord, Timișoara, 2002
6. Drucker, Peter F., *Realitățile lumii de mâine*, Ed. Teora, București, 1999
7. Drucker, P., *Societatea postcapitalistă*, Ed. Image, 1999
8. Dăianu D., Vrânceanu R., *România și Uniunea Europeană*, Ed. Polirom, Iași, 2002
9. Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996
10. Ionescu, Gh., Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Ed. Economică, București, 1996
11. Kotarbinski, Tadeus, *Tratat despre lucrul bine făcut*, Ed. Politică, București, 1976
12. Marga, Andrei, *Filosofia unificării europene*, Ediția a II a, Biblioteca Apostrof, Cluj-Napoca, 1997
13. Makridakis, S., *Single Market Europe*, Jassey, Bass Publisher, San Francisco, Oxford, 1991
14. Nicolescu, Ovidiu, *Management comparat*, Ed. Economică, București, 2001
15. Păun, Nicolae, *Istoria construcției europene*, Ed. Fundației pentru studii europene, Cluj-Napoca, 1999
16. Popa, I., Filip, R., *Management internațional*, Editura Economică, București, 1999
17. Pollitt, Ch., Bouckaert, G., *Reforma managementului public*, Ed. Epigraf, 2004
18. Pugh, D.S., Hickson, D.J., *Contribuții la studiul organizațiilor*, Editura CODECS, București, 1994
19. Toffler, A., Powershift, Ed. Antet, București, 1995
20. Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, London, 1993
21. Tsoukalis, Loukas, *Noua economie europeană*, Ed. Arc, 2000
22. Zăpârțan, Liviu Petru, *Construcția europeană*, Ed. Imprimeriei de Vest, Oradea, 2000