Determinant Aspects of Organisational Behaviour, from the Perspective of Multiculturalism

[Aspecte determinante ale
comportamentului
organizațional, din perspectiva
interculturalității]

Livia DURAC¹

¹ Professor PhD, „Petre Andrei”
University of Iași, România,
E-mail: liviadurac@yahoo.com

Abstract: The approach of the meanings of multiculturalism takes place within the array of relationships that are shaped in the organisational environment, which requires knowing the way in which the idea of work value is perceived by the involved agents. This mention includes the economic as well as the social context where the respective organisation operates. Each individual organisation is an entity with a formal structure, which functions in a complex environment, draws development and adaptation strategies as well as risk statements. Organisations differ from one another both in what concerns the action techniques and the cultivated values, the convictions shared by its members, making up what we define as organisational culture. This paper stresses the fact that, in terms of work performance, knowing and effectively learning the organisational culture by its members conditions absolutely the quality of the obtained results, the differences from one country to another being relevant. Not less important are, in this sense, the social and psychological variables that influence these differences.

Keywords: *multiculturalism; behaviour; organisation; culture.*

How to cite: Durac, L. (2017). Determinant Aspects of Organisational Behaviour, from the Perspective of Multiculturalism. *Anuarul Universitatii “Petre Andrei” din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie*, 19, 61-72.

<https://doi.org/10.18662/upasw/03>

1.1. Scurt cadru teoretic privind conceptele definitorii ale organizației: comportament, cultură.

O încadrare teoretică a conceptului *comportament organizațional* ar presupune înțelegerea termenului în următoarea accepție generală: un grup numeros de persoane, care funcționează pe baza relațiilor de natură socială și psihologică, interacțiunea lor fiind orientată spre atingerea unor obiective comune, anume cele intenționate *de* și prin care *se* definește organizația respectivă. Componentele care structurează sintagma *comportament organizațional* implică marșarea pe termenii ce o alcătuiesc: *organizația*, relaționată cu ideea de grup sau grupuri de indivizi, între care se stabilesc legături specifice, iar *comportamentul* cu acțiunile membrilor organizației, respectiv rezultatele acțiunilor. În lucrarea intitulată *Human Behavior in Organizations*, autorii, referindu-se la conceptul în discuție, îl descriu drept studiul comportamentului uman la locul de muncă, respectiv interacțiunea dintre individ și organizație, cu scopul de a înțelege și prezice comportamentul uman (Vandever, Menefee, 2005).

S. P. Robbins (2005) identifică legătura intrinsecă dintre indivizi, grupuri, respectiv structura organizațională în ansamblu, și impactul pe care îl exercită comportamentul membrilor asupra eficientizării rezultatelor organizației, și, în ultimă instanță, a îmbunătățirii percepției asupra acestei structuri. (Robbins, 2005).

Organizația presupune o dinamică permanentă. Din acest motiv, psihologii au investigat noi posibilități de a o observa și analiza în complexitatea ei, idee în care poziția unanim acceptată este de a considera organizațiile drept „culturi”. În acest context, vorbim despre *cultura organizațională*, structurată, generic, pe dimensiunile: valori, atitudini, convingeri.

Cultura organizațională este o reflecție a modului în care angajații simt că sunt tratați de organizație (percepția angajaților). Deoarece percepția determină adesea realitatea într-o organizație, sentimentele angajaților pentru supervisor și corectitudinea managerială sau prietenia, de exemplu, devin critice pentru funcționarea eficientă a organizației, ca formă de afirmare a culturii existente. Acolo unde cultura susține comportamentele, lucrând pentru a menține și îmbunătăți climatul, este semn că membrii organizației au asimilat corect conceptul, punându-l în practică.

Valorile au un rol esențial în viața individului uman; ele dau sens și motivează comportamentul unei persoane. La nivelul companiei, cultura organizațională bine consolidată rezonază cu eficiența în activitate, managerii promovând valorile și comunicându-le membrilor organizației. În

structurile organizaționale, valorile care le asigură funcționalitatea și eficiența în timp se schimbă greu, chiar dacă există factori importanți care solicită acest lucru; un exemplu, în acest sens, este mediul economic. Acesta, o dată schimbat impune un nou set de valori de care organizațiile trebuie să țină seama. Pentru ca noile valori să fie însușite ele trebuie prezentate în mod transparent în cadrul politicilor și deciziilor companiei, să fie comunicate și consolidate la toate nivelurile pentru a deveni convingeri pentru cei care lucrează. Se consideră că schimbarea este reală atunci când are loc nu numai la nivel fizic și tehnic, ci și, sau mai ales, la nivelul mentalității și al convingerilor. Dacă nu se operează schimbări ale valorilor în mod real, se ajunge la comportamentul dirijat de valorile anterioare, ceea ce este un regres și, deci, o pierdere.

1.2. Cultura organizațională și impactul său asupra comportamentului

În literatura de specialitate, se arată că „organizațiile sunt colectivități ai căror participanți urmăresc interese multiple, atât diferite, cât și comune, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizației ca reprezentând o resursă importantă. Structura informală de relații ce se dezvoltă între participanți oferă un ghid informativ mai precis pentru înțelegerea comportamentului organizațional, decât este cel oferit de structura formală” (Vlăsceanu, 1999).

Raportată la nivelul populației, cultura cuprinde însemnate diferențe în ceea ce privește o serie de variabile sociale și psihologice. Cultura care are în vedere ființarea și dezvoltarea structurilor organizaționale este *cultura organizațională*. În esență, aceasta se referă la eficiența activității desfășurate, respectiv modalitatea învățată și aplicată pentru a-și atinge obiectivul.

Fiecare organizație în parte este o entitate cu o structură formală, care funcționează într-un mediu complex, elaborează strategii de dezvoltare, adaptare și de situații de risc. Organizațiile diferă între ele, atât în privința tehnicilor de acțiune cât și în a valorilor cultivate, a convingerilor împărtășite. Importanța cunoașterii și deprinderii culturii organizaționale pornește de la constatarea că, în anumite țări, se obțin performanțe mai bune decât în altele.

Cercetările în domeniu, de exemplu, au arătat că, în Japonia, dezvoltarea industrială puternică dintre anii 1950-1980 a fost determinată de managementul și politicile sociale aplicate, care își au temeiul în cultura japoneză (Ouchi, 1981).

Peters și Waterman, cercetând situația unor industrii americane, au constatat că, în pofida depresiunii economice de la finele anilor 1970 și începutul anilor 1980, aceste industrii au avut profit, fapt explicat prin

existența, în organizații, a unei conduceri puternice și a unui set de valori împărtășite de toți membrii organizației (Peters & Waterman, 1989).

Alți cercetători, care au studiat date din mai multe organizații, au desprins concluzia că valorile angajaților diferă nu atât de organizațiile în care lucrează, cât mai mult de o serie de caracteristici, precum demografie, vârstă, educație, naționalitate. Diferențele percepute de angajați între organizații au fost legate mai mult de practicile cotidiene decât de valorile împărtășite.

Studiind diferențele culturale manifestate în structura organizațională, Lammers și Hickson (1979) au identificat trei tipuri de structuri, și anume: structura organizațională latină, anglo-saxonă și lumea a treia. Apropiată de structura birocratică clasică este structura organizațională latină; ea se caracterizează printr-un număr mare de niveluri ierarhice și o structură centralizată. Acest model este prezent în nord-vestul Europei, dar și în nordul Americii. Țările lumii a treia au o structură organizațională întemeiată pe valorile tradiției, caracterizată prin formalizarea redusă a regulilor, însă au o conducere paternalistă și decizii centralizate.

Clasificarea organizațiilor, efectuată în anii 1970-1980, face distincție între organizațiile din sistemul socialist, și cele din sistemul capitalist, distincția fiind între proprietatea de stat și proprietatea privată. În acest sens, cultura organizațională cuprindea, în cadrul variabilelor culturale, și pe cele politice, alături de valori, convingeri și obișnuințe. Structura unei organizații este influențată de mediul cultural, acesta fiind privit ca o variabilă contingentă; astfel, structura organizațională și dimensiunile sale sunt afectate de unele aspecte ale mediului, precum nivelul educativ al forței de muncă, reglementările guvernamentale, sau atitudinea clienților. Influența mediului cultural asupra organizației este prezentă prin gradul de programare a acțiunilor, prin gradul de diferențiere, sau prin centralizarea deciziei.

Alte studii au ajuns la concluzia că dezvoltarea tehnologică diminuează efectele pregnante ale unor variabile culturale, fapt care face să existe multe similarități în funcționarea culturii organizaționale, așa cum realitatea arată că se întâmplă în țările cu același nivel de dezvoltare industrială.

Totuși, cercetările privind comportamentul managerial sugerează că pot exista diferite variații transculturale, de care trebuie să se țină seama în activitatea de conducere a unei organizații.

Variațiile care privesc comportamentul managerial includ o serie de aspecte, precum stilurile de conducere, diferențe interculturale atât în procesul de luare a deciziilor, dar și legate de muncă, respectiv motivarea muncii. Alte variații sunt cele referitoare la valorile împărtășite, distanța puterii, evitarea incertitudinii etc (Chirică, 1996).

Problematica variațiilor transculturale ale stilurilor de conducere s-a situat în atenția unor cercetători din domeniul culturii organizaționale, precum D. Sinha, J. Misumi, A. Laurent.

Sinha (1980) descrie comportamentul managerial din India prin conceptul de „nurturant task-leader”, care reflectă un stil de conducere cu două componente de bază, și anume, orientarea spre sarcină și către subordonați. Acest stil nu este unul autoritarist, ci un continuum de la polul care pune accentul pe sarcină, pe orientarea spre subordonați; cu alte cuvinte, între polul autoritarist, specific economiei americane și polul participativ, Sinha este de părere că stilul participativ este inexistent în India, pentru că nu există condițiile sociale necesare pentru a-l face posibil.

Alte cercetări (Khandwalla, 1988) arată că în India poate fi aplicat eficient stilul de conducere participativ, cu cel descris în literatura de specialitate americană. Misumi (1985), la rândul, său distinge două funcții importante ale conducerii: o funcție care contribuie la atingerea scopului și rezolvarea sarcinilor grupului, cealaltă, la consolidarea proceselor în grup și la conservarea grupului.

Prima funcție este de performanță (P), iar a doua este una de menținere (M). Cele două componente ale conducerii, în viziunea lui Misumi, acționează astfel: una pune accentul pe realizarea sarcinii (P), cealaltă funcție pe centrarea pe persoană (M); în literatura americană de specialitate, această distincție este înlocuită cu cea dintre realizarea sarcinii și orientarea spre grup. Într-adevăr, funcția de menținere (M) a conducerii are ca scop consolidarea grupului prin încurajarea relațiilor interpersonale și reducerea situațiilor de conflict.

Combinând cele două funcții ale conducerii (P și M) se obțin patru tipuri de bază ale conducerii, unde litera mare indică valoarea mare care se adaugă, iar litera mică valoarea redusă a dimensiunii în situație; în acest sens, vor rezulta următoarele combinații: PM, Pm, pM, pm. Tipologia prezentată a fost verificată într-o serie de organizații din Japonia, prin studii realizate prin metoda anchetei și prin cercetări experimentale. Indicii care au semnalat eficiența relativă a acestor tipuri de conducere se referă la următoarele caracteristici: motivația muncii, realizările de perspectivă, fluctuația și rata accidentelor, satisfacția și criteriile de performanță. Ordinea eficienței, în această tipologie, este următoarea: PM, pM, Pm, pm.

A. Laurent (1983) este de părere că managerii din diferite țări europene au reprezentări mentale colective diferite. Diferențele culturale se referă la aspecte precum: preocuparea față de puterea managerială, necesitatea definirii clare a funcțiilor angajaților, ori necesitatea unei linii clare de autoritate.

Cercetările în domeniul culturii organizaționale pun în evidență faptul că, și în procedura de luare a deciziei manageriale, există o serie de diferențe interculturale.

Pe baza studierii unor organizații din SUA, Europa de Vest și Israel, în legătură cu luarea unor decizii manageriale, Heller și Wilpert (Chirică) au ajuns la concluzia existenței unui continuum în adoptarea deciziilor la nivel înalt. Astfel, are loc un continuum între decizia unilaterală a șefului și delegarea puterii subordonaților, și aspecte mai mult sau mai puțin participative. S-a observat că, pe parcursul acestui continuum, în funcție de situația cu care au de-a face, managerii își schimbă comportamentul; de asemenea, între țări, diferențele sunt mai puțin semnificative, decât cele legate de situații.

Referitor la diferențele culturale, în literatura de specialitate, se vorbește despre eficiența culturii organizaționale japoneze, comparativ cu cea americană. Această eficiență este rezultatul stilului consultativ de luare a deciziei, fiind vorba de procesul „ring”. Conform acestui procedeu, luarea deciziei începe cu nivelurile de jos ale organizației, unde muncitorii sunt încurajați să-și pună propriile idei într-un plan care va fi studiat în departamente. Planul este perfectat, după care, treptat, ajunge pe linia de comandă spre a fi aprobat. Planul este promovat consensual, în sensul că el cuprinde cunoștințele și experiențele multor organizații.

Metoda consultării largi (*nemawaski*) din Japonia ajută la implicarea, în mare măsură, a angajaților în elaborarea și succesul planului, și, prin urmare, la realizarea misiunii organizației. Scurtarea timpului de implementare a deciziei este unul din efectele pozitive ale acestei proceduri. Cheia succesului economiei japoneze rezultă din aplicarea acestui procedeu.

1.3. Valențe ale interculturalității în cultura organizației.

Cercetările din zona științelor sociale – antropologie, psihologie, sociologie, comunicare, neuroștiință – au evidențiat resorturile care explică diferențele semnificative ale comportamentului uman, de la un context cultural la altul. Informațiile științifice obținute în urma cercetărilor din aceste domenii facilitează înțelegerea dimensiunilor care modelează individul uman în plan comportamental, capacitatea sa decizională, iar la nivelul grupului, edifică atât asupra aspectelor ce fortifică ori, dimpotrivă, slăbesc performanța, dar și a modului în care se pot construi și utiliza legăturile de natură socială.

Un studiu de referință pentru înțelegerea diferențelor sistematice interculturale aparține sociologului danez Geert Hofstede (1980), efectuat în

reprezentanțele unei companii multinaționale, pe angajați din 66 de țări. Cercetătorul danez a identificat patru dimensiuni/criterii culturale care influențează activitatea angajaților, într-un cadru organizațional intercultural.

Distanța puterii se referă la gradul în care societatea acceptă inegalitatea în distribuția puterii. Această dimensiune se sprijină pe trei itemi, și anume:

- a) teama de a nu fi în dezacord cu managerul angajaților;
- b) perceperea luării deciziei ca o acțiune nedemocratică;
- c) afirmarea preferinței ca luarea deciziei să se facă prin consultare

(Chirică)

Criteriul *distanța puterii* trasează granița între diferitele culturi ale lumii, grupându-le în două categorii: cele cu o distanță a puterii scăzută, unde egalitarismul face regula, respectiv culturi cu o distanță a puterii de nivel ridicat, unde primează ierarhizarea între clasele care ocupă poziții sociale apreciate, respectate – deci, puternice – *versus* „celelalte”, locul fiecărui individ în cadrul societății fiind condiționat de treapta socială pe care se află. Un atribut distinct al modului în care se exercită distanța puterii în cadrul organizațiilor este că, în cazul culturilor caracterizate printr-un grad ridicat al puterii, angajații se află în poziția de a nu pune sub semnul îndoielii autoritatea liderului, conformându-se întru totul normelor impuse de acesta. Este și motivul pentru care respectivii manageri fac uz într-o măsură cu mult mai ridicată de stilul de conducere autoritar, conștienți fiind că oamenii din subordine sunt îndeajuns de obedienți pentru a nu se implica, așa cum se întâmplă – bunăoară – în stilul de conducere democratic, la adoptarea de comun acord a deciziilor.

În esență, măsura în care membrii consimt ca puterea în organizații și instituții să fie inegal distribuită definește distanța puterii.

Evitarea incertitudinii este relaționată cu gradul în care oamenii se simt amenințați de contexte insuficient de bine definite, nesigure/neclare sau chiar riscante, și implică următorii itemi:

- a) neîncălcarea regulilor companiei;
- b) rămânerea în companie;
- c) starea de nervozitate și tensiune de la locul de muncă (Chirică)

Culturile având un nivel accentuat al acestui criteriu sunt orientate spre genul de situații predictibile, fiind în dezacord cu ambiguitatea. În această idee, angajații sunt obișnuiți cu norme și dispoziții clare, precise, despre care *știu* că vor conduce la îndeplinirea obiectivelor stabilite. În egală măsură, există – la nivelul conștiinței colective a membrilor organizațiilor ce aparțin unei astfel de culturi – ideea că, făcând lucrurile temeinic, prin respectarea exactă a termenelor și termenilor proiectelor la care lucrează,

fiecare persoană este responsabilizată, iar activitatea desfășurată este una transparentă, lipsită de orice gen de subterfugii, forme de sustragere etc. Ar mai fi de precizat că este încurajat spiritul creativ, atunci când acesta se traduce prin rezultate îmbunătățite, menite a da un contur și mai favorabil produsului finit.

Individualism-colectivism cuprinde următorii itemi:

- a) disponibilizarea timpului pentru viața personală și familie;
- b) libertatea de a avea un mod personal de abordare a muncii;
- c) oportunități de instruire;
- d) condiții fizice bune pentru muncă (Chirică)

Individualismul este o viziune potrivit căreia indivizii au grijă de ei, și de cei apropiați lor. Indivizii din culturile individualiste au tendința de a pune accentul pe dimensiuni ca autonomia, independența personală, prețuind, totodată, valori precum inventivitatea, încrederea în potențialul propriu, acestea fiind atributele sub semnificația cărora trebuie înțeleasă ideea de individualism identificată de Hofstede.

La polul opus, se află culturile colectivistice, în care oamenii au tendința de a se autodefini, sau prezenta celorlalți, raportându-se la grupul din care provin, în baza unui pronunțat sentiment de apartenență la grup, a unor legături bine consolidate cu acesta. Cu alte cuvinte, identitatea de sine este, în esență, o extensie a grupului din care face parte persoana (Chirică). Spre deosebire de individualism, colectivismul reprezintă un cadru social în care membrii așteaptă de la ceilalți (grupuri, rude, clanuri) să aibă grijă de ei, având ca temei loialitatea.

Masculinitate-feminitate criteriu definit prin următorii indici:

- a) relații bune cu managerul;
- b) cooperare bună cu alții;
- c) obținerea recunoașterii (Chirică).

Masculinitatea este privită ca preferință pentru efort, eroism, atitudine ofensivă, voința de a avea succes material. Acest criteriu rezonază cu o serie de atribute definitorii pentru ideea de forță (nu neapărat fizică): posesii materiale, concurență, achiziții; cu cât mai multe și mai valoroase, cu atât mai ridicat nivelul criteriului în discuție.

Prin opoziție, în culturile feminine accentul cade pe componenta afectivă a raporturilor interumane, predominând preocupările pentru menținerea și consolidarea relațiilor, ajutorarea celor – dintr-un motiv sau altul neputincioși – grija pentru calitatea vieții, în termeni de decență, de lipsă de competitivitate, ori dorință de dominare a semenilor. Sunt aspecte care nivelează inclusiv inegalitățile sociale dintre femei și bărbați, conceptul de „egalitate” între genuri nefiind doar o lozincă.

În interpretarea și fundamentarea celor patru dimensiuni, Hofstede adaugă și corelația cu o serie de indicatori economici, geografici și demografici. În acest sens, sunt într-o corelație distanța puterii, conformitatea și autoritarismul ridicat. Se pare că latitudinea geografică este un factor ce sprijină distanța puterii, autorul explicând acest fapt prin nevoia țărilor cu un climat mai rece, de o tehnologie mai ridicată pentru a supraviețui.

Factorii climaterici determină procese complexe la nivel economic, dar și diferențe culturale în structura societății. Hofstede vede o corelație strânsă între individualism și bogăția economică. Conformitatea este preferată în țările cu un individualism scăzut, iar autonomia nu este apreciată, însă este importantă armonia relațiilor umane. În societățile în care individualismul este ridicat, securitatea este considerată lipsită de importanță, însă este apreciată varietatea, oamenii preferând diferențele. Hofstede este de părere că diferențele interculturale sunt determinate de variabile economice, tehnologice și geografice.

Din perspectivă psihologică, resortul principal al muncii, activității eficiente a unei organizații este motivația, care îi animă pe toți cei ce acționează în cadrul acesteia, respectiv modul în care trebuințele lor sunt satisfăcute.

Cercetările transculturale au fost sprijinite de o serie de teorii psihologice asupra trebuințelor umane, unele dintre cele mai reprezentative fiind teoria lui Mc Clelland (1961), respectiv teoria lui Maslow (1954). În viziunea lui Mc Clelland, variabilele sociale și psihologice sunt cele care explică dezvoltarea economică a unei societăți, iar la baza aspirațiilor de progres se află motivația de realizare.

Un studiu internațional asupra motivației, având ca temei ierarhia trebuințelor realizată de Maslow, a fost efectuat de către Haire, Giselli și Porter (1966). Autorii menționați au cercetat următoarele trebuințe: de securitate, de stimă socială, de autonomie și autorealizare. Studiul a cuprins și date despre stilurile în activitatea de conducere, precum și despre rolurile managerilor. În finalul studiului, variația consemnată este în mică măsură dată de diferențele naționale; s-a constatat, însă, că managerii sunt mai mult asemănători în principalele direcții în care acționează; caracteristicile specifice aparțin contextului cultural al țărilor de origine.

În toate țările unde a fost desfășurată cercetarea, majoritatea managerilor consideră că cea mai importantă trebuință este realizarea capacităților individuale, deci autorealizarea; acesteia îi urmează autonomia, adică posibilitatea de a gândi și acționa independent. Concluzia studiului este că trebuințele calificate sunt cele mai importante, cele cu gradul de activizare cel mai evident nefiind satisfăcute.

O temă de interes pentru activitatea unei organizații, inclusiv a conducerii acesteia, o reprezintă cunoașterea modalității în care este percepută valoarea muncii pentru agenții care acționează, anume semnificația muncii în spațiul economic și social, în care respectiva organizație are câmp de acțiune.

Un studiu efectuat în 1987, care abordează ca temă centrală semnificația muncii, a fost relatat de Meaning of Working International Research Team (***, 1987). Studiul ce îi are ca autori pe Drenth, Heller Missumi, Wiplert se concentrează pe ideea de „centralitate a muncii”, anume la importanța ei, comparativ cu celelalte preocupări (viața comunității, timpul liber, religie și familie). Valoarea muncii în viața omului reprezintă o convingere generală, care definește, în esență, centralitatea muncii. Importanța ei pentru om, și față de alte roluri de viață a căpătat următoarea expresie: 86 % dintre subiecții chestionați au arătat că vor lucra, chiar dacă au suficienți bani care să le asigure confortul. În cele cinci roluri investigate, familia este privită pe primul loc ca importanță, iar munca pe locul doi.

Persoanele care au considerat munca drept lucrul cel mai important din viața lor au fost, în ordine: Japonia, fosta Iugoslavie, SUA, Belgia, Suedia, fosta Germanie de Vest, Marea Britanie. S-a constatat că, pentru profesioniști, munca este mai importantă decât pentru persoanele angajate temporar. De remarcat că ordinea țărilor în care munca este considerată o valoare de primă importanță sunt acelea în care industrializarea a creat locuri de muncă, și a sprijinit motivația de a spori calitatea traiului și a vieții. În privința drepturilor și obligațiilor care derivă din normele sociale, există diferențe semnificative între țări.

Concluzii:

Fenomen social complex, comportamentul organizațional incumbă o serie de variabile care îl definesc, relevând conlucrarea diferitelor domenii care contribuie la structurarea sa. Când caracterului plurivalent îi este adăugată dimensiunea interculturalității, analiza necesară unei cât mai bune înțelegeri a fenomenului în discuție se extinde semnificativ.

Se poate remarca existența unui volum consistent de literatură de specialitate, care încearcă să trateze fenomenul într-un mod cât mai nuanțat și adaptat nevoilor și înțelegerii curente. Ideea cel mai des vehiculată este că diferențele culturale pot sabota eficiența organizației în termeni de performanță. Sau poate să nu fie întotdeauna valabilă o astfel de viziune. Putem admite că factori de altă natură ar deveni responsabili de un eventual insucces al unei activități desfășurate între persoane aparținând unor culturi

diferite: un exemplu ar fi situația în care oameni de afaceri specializați în marketing din Suedia, ajungând să deruleze o afacere cu specialiști în inginerie din Brazilia, să înregistreze neînțelegeri, iar afacerea să eșueze. Fondul eșecului nu se datorează, în acest caz, factorului intercultural, ci diferențelor dintre domeniile de specializare ale celor implicați.

Înțelegerea modului în care funcționează comportamentul organizațional la nivel intercultural devine o necesitate atât datorită prevalenței crescânde a afacerilor internaționale, dar și fenomenului migrației forței de muncă domestice, generat de transformările economice majore care au marcat economia multor țări în ultimii ani.

Bibliografie

- ***, MOW Meaning of Working International Team. (1987). London: Academic Press
- Chirică, S., (1996). *Psihologie organizațională. Metode de diagnoză și intervenție*, Cluj-Napoca: SO Casa de Editură și Consultanță „Studiul
- Haire, M., Ghiselli, E., E., & Porter, L., W. (1966). *Managing thinking: An international study*. New York: Wiley
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work – related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1983). „Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions”. In J.B. Derogowski, *Explanations in cross-cultural psychology*, Netherlands: Lisse Sweets & Zeitlinger
- Khandwalla, N. P. (1988). “Organizational effectiveness”. In Janak Pandey (Editor) *Psychology in India: the state of the art* (vol.3) New Delhi: Sage.
- Lammers, J. C., & Hickson, D. (1979). *Organizations alike and unlike; International and institutional studies in the sociology of organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Laurent, A. (1983). “The cultural diversity of Western conceptions of management”. In *International Studies of Man and Organization*, pp. 13-75.
- Maslow, A. M. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton N.J. Van Nostrand.
- Misumi, J. (1985). *The behavioural science of leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1989). *In search of excellence: Lessons from America's best run Companies*. New York: Harper and Row.

- Robbins, S. P. (2005). *Foundations of Group Behavior. Organizational Behavior*. 11th Ed. Prentice Hall Inc.
- Scott, W. R., op. cit. Vlăsceanu, M. (1999). În *Organizațiile și cultura organizării*, București: Editura 3, p. 39.
- Sinha, J.B.P. (1980). *The nurturant-task leader*. New Delhi: Concept Publishing House.
- Vandaveer, R.C., & Menefee, M. L. (2005). *Human Behavior in Organizations*, 1st. ed. Prentice Hall Inc.