

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI



Școala Doctorală de Management

TEZĂ DE DOCTORAT

**INFLUENȚA PRINCIPIILOR CULTURALE ÎN LEADERSHIP-UL DIN
JAPONIA**

Prezentată și susținută public de către autor:

DORIN-FELICIAN MARCHIS

Conducător de doctorat: Prof. univ.dr. Marius Profiroiu

Comisia de susținere a tezei de doctorat:

București, 2025

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR.....	6
LISTA TABELOR	7
LISTA FIGURILOR	7
MULȚUMIRI	8
MOTIVAȚIA STUDIULUI	9
INTRODUCERE	10
Motivația alegerii temei și importanța cercetării	10
Scopul, obiectivele, eșantionul și întrebările de cercetare	13
Instrumentele metodologice și importanța cercetării	15
Structura tezei	17
Originalitatea tezei	18

CAPITOLUL 1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ȘI ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE ÎN DOMENIUL LEADERSHIPULUI.....20

1.1. Introducere	20
1.2. Definirea conceptului de leadership și tipurile de leadership	20
1.3. Definirea conceptului de cultură națională și dimensiunile acesteia conform lui Hofstede...24	
1.4. Investigarea literaturii în domeniul leadershipului internațional	28
1.5. Investigarea literaturii în domeniul leadershipului din Japonia	32
1.6. Investigarea literaturii în domeniul leadershipului din România	38
1.7. Concluzii și perspective	42

CAPITOLUL 2. METODOLOGIA CERCETĂRII44

2.1. Introducere	44
2.2. Metodologia cercetării	44
2.2.1. Designul Cercetării	44
2.2.2. Domeniul de studiu.....	46
2.3. Colectarea datelor	47
2.3.1. Întrebările de cercetare	48

2.3.2. Chestionar	48
2.3.3. Observație participativă	50
2.4. Concluzii și perspective	50

CAPITOLUL 3. PERSPECTIVĂ COMPARATIVĂ ASUPRA CULTURII NAȚIONALE ȘI LEADERSHIPULUI ÎN ROMÂNIA ȘI JAPONIA53

3.1. Introducere	53
3.2. Specificitățile culturii naționale și leadership-ul din Japonia	53
3.2.1. Definirea conceptului de leadership orientat pe scop	59
3.2.2. Evoluția leadershipului din Japonia: între abordarea culturală și prioritatea acordată afacerilor	60
3.2.3. Specificități ale culturii naționale din Japonia: o perspectivă extinsă	61
3.2.4. Dezvoltarea leadershipului și managementului din Japonia	62
3.2.5. Principii culturale în organizațiile de afaceri din Japonia	65
3.2.5.1. Ikigai	65
3.2.5.2. Kokorozashi	67
3.2.5.3. Ikigai și Kokorozashi: Fundamente pentru leadership inspirațional.....	68
3.2.5.4. Leadership generativ	69
3.2.5.5. Aikido	75
3.2.5.6. Abordarea inovativă a Aikido în leadership	82
3.3. Specificitățile culturii naționale și leadershipului din România	83
3.4. Analiză comparativă	87
3.5. Concluzii și perspective	92

CAPITOLUL 4. STUDII DE CAZ95

4.1. Introducere	95
4.2. Studiu de caz: YH și Școala Postuniversitară de Management, Universitatea GLOBIS – Leadership, cultura organizațională și succesul modelat de Kokorozashi și Ikigai	96
4.3. Studiu de caz: Ambika Corporation și NH – Leadership și succes din industria importului alimentar din Japonia	109
4.4. Studiu de caz: Japan Creative Enterprise (JCE) și CV – Împuternicirea altora	116

4.5. Concluzii și perspective	120
-------------------------------------	-----

CAPITOLUL 5. ANALIZA CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ A REZULTATELOR ..125

5.1. Introducere	125
5.2. Rezultatele de bază și totale ale sondajului „Influența principiilor culturale în leadership-ul din Japonia”	125
5.2.1. Statistică descriptivă	126
5.2.2. Dezvoltarea capacităților organizaționale	129
5.2.3. Îmbunătățirea performanței corporative	136
5.2.4. Creșterea bunăstării angajaților	141
5.2.5. Analiză comparativă a leadershipului	150
5.3. Perspectivele observației participative	154
5.4. Discuții și concluzii	155
5.4.1. Validarea întrebărilor de cercetare	155
5.4.2. Concluziile cercetării și implicații pentru practicieni din Japonia și România	159
5.5. Concluzii și perspective	160

CAPITOLUL 6. CONCLUZII163

6.1. Introducere	163
6.2. Rezumatul principalelor rezultate ale cercetării și testarea ipotezelor	163
6.3. Implicații teoretice și practice ale rezultatelor cercetării	167
6.4. Limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare	169
6.5. Recomandări pentru practicieni	170

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE173

ANEXE179

Abstract

Lucrarea de față analizează dinamica complexă a leadership-ului într-un mediu global caracterizat prin multipolaritate și aflat într-o continuă și rapidă transformare, aducând o contribuție originală atât teoretică, cât și practică. Studiul subliniază necesitatea reevaluării paradigmatelor tradiționale de conducere, concentrându-se asupra provocărilor cu care se confruntă liderii în managementul echipelor diverse cultural, integrate în rețele internaționale extinse. Este examinat modul în care principiile culturale japoneze influențează stilurile specifice de leadership și procesele decizionale, ipotezând importanța majoră a acestor principii în susținerea creșterii organizaționale, scalabilității, sustenabilității și inovării. În plus, se investighează diferențele și asemănările dintre practicile de leadership japoneze și cele românești, urmărindu-se identificarea principiilor culturale japoneze cu potențial de a spori profitabilitatea și reziliența organizațiilor din România.

Lucrarea aduce o contribuție originală prin investigarea leadership-ului în contextul unei lumi multipolare aflate într-o dinamică accelerată. Studiul se distinge prin abordarea comparativă a practicilor de leadership din Japonia și România. Din perspectivă teoretică, cercetarea avansează cunoașterea în domeniu prin integrarea unor cadre conceptuale consacrate, precum dimensiunile culturale propuse de Hofstede, cu concepte japoneze autentice, precum Ikigai, Kokorozashi și leadershipul generativ. O contribuție esențială o reprezintă integrarea și aplicarea principiilor Aikido în analiza modului în care stilurile de conducere, procesele decizionale și rezultatele organizaționale sunt configurate. Din punct de vedere metodologic, studiul adoptă un demers calitativ, bazat pe date obținute prin sondaje și observație participativă, facilitând o explorare profundă și atentă la context a practicilor de leadership. Pe plan empiric, cercetarea aduce dovezi noi referitoare la impactul pozitiv al principiilor culturale japoneze asupra creșterii organizaționale, scalabilității, sustenabilității și inovării, precum și asupra aplicabilității acestora în mediul de afaceri românesc. Prin propunerea unui nou model de leadership inspirat din practicile japoneze, studiul oferă perspective utile pentru practicieni și contribuie la elaborarea unor strategii de conducere mai reziliente și eficiente în contexte interculturale diverse.

Cuvinte-cheie: Leadership, Principii culturale, Proces decizional, Creștere organizațională, Japonia, România.