



Volumul VIII, Numărul 14 / 2006

ISSN 1454-9980

Cultură națională, comunism și import de valori

în contextul integrării europene a României

(pag. 12-15)

Cristina SOOS

Volume VIII, Issue 1 (14) / 2006

**Cross-cultural
Management
Journal**

CULTURĂ NAȚIONALĂ, COMUNISM ȘI IMPORT DE VALORI ÎN CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE A ROMÂNIEI

Cristina SOOS

Rezumat

The complex process of European Integration finds Romania standing not only as a geo-political entity but as a culture, too. We can talk about the culture in terms of “layers” – explicit, norms and values, implicit – and in terms of “levels” – national, organisational, functional. As a dynamic process, culture is the result of permanent adaptation inside the former experiences frame. Romanian behavioural and attitudinal specificity bear the mark of the communist system - proletarian ideal, estate property, centralised economy – that left deep traces in Romanian actuality, as Hofstede’s five dimension diagnosis model reveals. It is this glasses that we have to look through for a better understanding of the *integration process and results*.

Cuvinte cheie: cultură, specificitate culturală, adaptare, dimensiuni ale culturii, comunism, integrare, import de valori.

Identitate-specificitate-cultură

Trăim o vârstă a evoluției în care inovația umană este la cele mai înalte cote ale sale, în care cursa se desfășoară între viteza de reacție și creativitate. Companiile mari, cu resurse umane, materiale și de capital sunt din ce în ce mai vulnerabile în condițiile în care vectorul reînnoirii și al schimbării forțează din ce în ce mai mult către re-inventare de sine.

Într-o lume ce devine din ce în ce mai complexă într-un ritm atât de rapid, în care vorbim de internaționalizare și globalizare, de concurență la nivel mondial și de piețe libere, de circulație a forței de munca în afara granițelor țării de proveniență, de noi tehnologii ale comunicării și de circulația informației, de fenomenul „aplatizării” culturale și lingvistice, trebuie să înțelegem mecanismele de

“funcționare” a celei mai mici unități socio-economico-politice, a OMULUI.

Mecanismul de formare a *identității individului* este unul de tip „sonar”: pentru a-și conștientiza poziția în spațiul socio-cultural, individul trimite semnale ce-l vor ajuta să găsească limitele și reperele sistemului în care există. Este vorba atât despre reperele spațiale, acea *proxemică* sesizată și analizată de antropologul Edward Hall, cât și de cutume, tradiții, istorii, norme, valori și simboluri. Comunicarea interumană, prin limbaj și nu numai, joacă un rol hotărâtor în procesul de culegere și stabilire a acestor repere. În acest mod individul ia contact cu primele elemente de specificitate ale culturii organizației, în sensul utilizat de Mintzberg, în care s-a născut, se formează și acționează. În acest sens, *elementul de specificitate culturală* este acela care ne identifică și ne atestă ca parte a unei anumite organizații, delimitându-ne, în același timp, de oricare alta.

Plastic vorbind, cultura este alcătuită din mai multe straturi, cel de la suprafață fiind constituit din reprezentările imediate pe care oamenii le au raportat la acea cultură: elemente vizuale ale comportamentului, modul de a se îmbrăca, arta gastronomică, limba, diagrama organizațională, manualul politicilor departamentului de resurse umane etc. Acesta este *nivelul culturii explicite* și are în vedere, în primul rând, manifestările vizibile ale culturii.

Pe al doilea nivel sunt dispuse *normele și valorile* ce conduc acțiunile actorilor acelei culturi: ce este considerat corect și ce este greșit, ce este bine și ce este rău. Valorile sunt orientări comune ale unui grup de oameni spre ceea ce aceștia doresc, în timp ce normele sunt orientările comune spre ceea ce trebuie făcut. Când ceea ce își dorește o organizație aduce succes, prin aplicarea practică, începe procesul de transformare a valorilor în norme, acestea fiind recomandate ca și modalități de acțiune. O caracteristică a elementelor ce se constituie în norme și valori, la acest nivel de analiză, este dificultatea depistării și izolării valorilor și normelor din interiorul culturii, cu atât mai mult cât, și la acest nivel, aceste elemente nu sunt liniar reprezentate, înregistrându-se o distribuție conformă cu aceea a curbei lui Gauss.

Și la nivelul acestui „strat” al culturii, elementele de specificitate sunt ușor sesizabile: de ce francezii au o viziune mai relaxată asupra timpului decât americanii? De ce sistemul educațional american formează mai mulți reprezentanți ai profesiei de avocat? De ce olandezii investesc timp în atingerea consensului în timp ce coreenii mizează pe luarea unei hotărâri rapide? Toate aceste modalități diferite de acțiune sunt rezultatul modului cel mai eficient de a acționa, pe care cultura respectivă l-a găsit pentru a supraviețui într-un anumit mediu (social, economic, politic). Aceste modalități sau automatizate, au fost interiorizate și sunt distribuite neuniform ca norme și valori ale reprezentanților unei culturi.

Al treilea nivel, ocupat de *cultura implicită*, neîndoielnică, este rezultatul modului de organizare a oamenilor în reconcilierea principalelor dileme. Ea include o serie de metode și algoritmi dezvoltati pentru a rezolva problemele ce apar, în mod regulat, într-o organizație. În schimb, în timp ce elementele culturii explicite sunt imediat recunoscute, diferențele existente la nivel de cultură implicită

sunt mai dificil de izolat. O serie de modele și metode de diagnoză culturală au fost dezvoltate și validate de cercetători ca Trompenaars, Hampden-Turner și Woolliams, constituindu-se în modelul cu șapte dimensiuni al diferențelor culturale: universalism-particularism, individualism-comunitarism, atitudine neutră-atitudine dominată de afecte, specificitate-difuziune, statut dobândit-statut investit, Secvențial-sincronic, control intern-control extern. Psihologul olandez Geert Hofstede a conceput „modelul celor cinci dimensiuni” pe care l-am utilizat mai jos pentru a realiza o diagnoză a spațiului cultural românesc.

În concluzie, conceptul de *cultură* relaționează cu cele de *semnificație*, *motivație*, *acțiune* și *comportament* uman, având la baza mecanismul de formare a *identității*.

Aceste trei straturi ale culturii le putem identifica atât la nivelul culturii organizaționale cât și la nivelurile de rang superior ale culturii (cultură regională sau națională) sau la nivelul culturii profesionale. Ceea ce trebuie reținut, în aceasta noua lumină, este faptul că fiecare demers de analiză a unui context cultural trebuie să se situeze la intersecția acestor trei vectori: cultură națională, cultură organizațională și cultură profesională, ținând seama, pentru a acorda o semnificație corectă informațiilor culese spre a fi analizate, de cele trei straturi în care sunt dispuse elementele de specificitate culturală: cultură explicită, norme și valori și cultură implicită.

Un alt amendament adus invitației la analiză este acela că societatea în care ființăm ca indivizi este una dinamică, în care nici limitele și nici granițele nu rămân aceleași, în care există presiunea unei permanente căutări și adaptări. Din această perspectivă, viitorul managementului este prins în procesul de conciliere a valorilor polare: creativitate-algoritmicitate, resurse umane-resurse materiale, schimbare-continuitate. Funcțiile companiilor se schimbă, departamentele monolitice, izolate, evoluează către inter-relație, către o viziune sistemică iar stilurile de management parcurg un lung proces de standardizare. Organizațiile trebuie să-și adapteze cât mai repede stilul de lucru, structura, sistemul de valori și filosofia acestui noi val, făcându-se din ce în ce mai mult apel la adaptarea locurilor de muncă, la adaptarea produsului la cererea pieței și, nu numai atât, ci și adaptarea organizației la ceea ce

angajații vor să învețe, să descopere și să exprime.

De la comunism la importul de valori

Pentru a putea plasa realist România în acest context al dinamicii mondiale, este imperativă analiza elementelor de specificitate culturală în contextul evoluției politico-economice a acestei culturi.

Principalul factor de transformare economico-ideologică ce a acționat la nivel național și regional a fost sistemul comunist, cu influențe profunde la nivelul substratului atitudinal și comportamental al individului. În acest sens este importantă înțelegerea caracteristicilor majore și a principalelor mecanisme de funcționare ale acestui sistem.

Doctrina fundamentală a acestei ideologii a fost supremația clasei muncitoare, însoțită de vehicularea ideilor libertate și egalitate, cu impact puternic asupra maselor. Această plasare pe o poziție centrală a "idealului proletar" a dus la o pierdere a interesului pentru arii profesionale ce implicau utilizarea abilităților intelectuale la un nivel superior.

Nediscrierea între obiectivele economice, sociale și politice a stat la baza creării modelului cetățeanului muncitor, animat pe cele trei dimensiuni astfel: credința și promovarea politicii de partid, depășirea planului prestabilit în câmpul muncii și interesul general pentru membrii comunității din care făcea parte.

Un alt element important, cu impact deosebit asupra evoluției culturii românești, a fost înlocuirea proprietății private cu proprietatea de stat. Acest lucru a condus, la nivel economic general, la dispariția companiilor proprietate privată și transformarea lor în entități componente ale sistemului de planificare centrală. Această strategie a determinat transformarea funcțiilor managementului în organizații (companii), din cele de comunicare, planificare, formulare de strategii, inovație, recrutare etc în cele de simplă îndeplinire a planului prescris, proces însoțit de migrare lor către organismul central. În aceste condiții, principalul scop al întreprinderii era transformarea materiei prime, parțial procesate și alocate conform planului preexistent, într-o cantitate predeterminată de produs final. Ca

urmare a acestui mecanism, forma dominantă de relaționare devine profund ierarhică, cu o puternică polarizare a puterii către vârful piramidei, controlul exercitându-se de sus în jos, prin intermediul acestui *plan*, bine detaliat și implementat în forma sa rigidă ce pierduse demult contactul cu mecanismul cerere-ofertă.

Aplicând astăzi "modelul celor cinci dimensiuni" al lui Hofstede, pentru a diagnostica nivelul unde se poziționează elementele de specificitate culturală ale României, obținem un profil cu cinci scoruri ce pot fi decodate și interpretate cum urmează.

Pentru dimensiunea *individualism/colectivism*, România a obținut un scor destul de apropiat de valoarea medie mondială, fapt ce indică, mai degrabă, tendința spre colectivism a românilor. Acest lucru implică centrarea pe familia lărgită, legături strânse cu actorii comunităților din care fac parte, un grad ridicat de implicare socială, dar și slaba asumare a responsabilităților, tendința de disipare a sarcinilor primite, dificultate în aplicarea sistemului de recompensă individuală.

Pentru dimensiunea *distanță ierarhică*, ce implică atitudinea față de organismul puterii, România a înregistrat valori ridicate, în comparație cu media. În această cultură, directorul are o poziție foarte înaltă pe scara ierarhică, este conștient de rolul său și este acceptat de subalterni. De asemenea, situarea în vârful piramidei este mai puțin rodul experienței și mai mult al investiției formale. Pe de altă parte, în cultura românească există o clară concentrare a puterii și a deciziei în partea superioară a ierarhiei, controlul fiind realizat din afara departamentelor iar autocontrolul este destul de puțin reprezentat. În aceste condiții, cultura românească se conturează ca fiind adânc tributară puterii centralizate și autorității formale.

România a înregistrat valori ridicate pentru dimensiunea *feminin/masculin*, elementele ce caracterizează cultura masculină fiind polarizarea între valorile bărbaților și ale femeilor, o diferențiere puternică pe genuri, populația masculină fiind mai competitivă și mai asertivă, în comparație cu cea feminină iar accesul la structurile puterii fiind rezervat în mare parte reprezentanților populației masculine.

Scorul mult mai mic decât media înregistrat de România pentru *dimensiunea controlul incertitudinii*, indică existența unei culturi cu o

toleranță deosebită pentru ambiguitate și pentru incertitudine, dar mult mai deschisă pentru schimbare și adaptare. Sursa acestui fenomen poate fi găsită în aria slabei orientări către reguli, în lipsa cadrelor organizate de aplicare ale acestora și a structurilor metodologice bine fundamentate.

Din punctul de vedere al *modului de organizare a timpului*, românii sunt policroni, efectuează mai multe sarcini în paralel, păstrează viziunea de ansamblu asupra problemei stabilind corelații, cu riscul pierderii din vedere a detaliilor practice și al superficialității.

În acest context dinamic ne găsim astăzi, când nevoia imperioasă de adaptare ia forma hidoasă a „importului” de concepte, metode, tehnici, simboluri, valori și stereotipuri, sub semnul stringentei, dar deficitar înțelesei *integrării* în Uniunea Europeană. Ca și primul paragraf, concluzia stă tot sub semnul reconcilierii valorilor, unică soluție pentru a ajunge la o nouă „cultură” (la orice nivel s-ar situa ea), și modalitatea de adaptare la presiunea exercitată de dinamica permanentă a lumii în care trăim.

Bibliografie

1. Hall, Edward T. (1990), *The Hidden Dimension*, New York, Anchor Books
2. Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (2000), *Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values*, New Haven & London, Yale University Press.
3. Hofstede, Geert (1996), *Managementul culturilor multiculturale*, București, Editura Economică
4. Mintzberg, Henry (1989), *Le management, voyage au centre des organisations*, Free press.
5. Trompenaars, F., Hampten-Turner, C. (2004), *Managing People Across Cultures*, West Sussex, Capstone Publishing Ltd.
6. Trompenaars, F., Woolliams, P. (2003), *Business Across Cultures*, West Sussex, Capstone Publishing Ltd.
7. Zait, Dumitru (coordonator) *Management intercultural*, Anul V, Nr. 10-11, 2004, Iași, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”.
8. Edwards, V., Lawrence, P. (2000), *Management in Eastern Europe*, Editura Palgrave