



**Volumul VIII, Numărul 15 / 2006**

**ISSN 1454-9980**

---

**Poziționarea creșterii și convergenței economice în raport cu  
specificitatea culturală**

**(pag. 36-50)**

**Dumitru ZAIȚ**

---

**Volume VIII, Issue 2 (15) / 2006**

Cross-cultural  
Management  
Journal

## POZIȚIONAREA CREȘTERII ȘI CONVERGENȚEI ECONOMICE ÎN RAPORT CU SPECIFICITATEA CULTURALĂ

---

*Dumitru ZAIȚ*

*Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași*

Alături de variabilele economice, politice și sociale, specificitatea culturală a țării sau regiunii în cauză joacă un rol important. Cercetări și studii realizate în ultimii 30 de ani (vezi bibliografia de capitol) furnizează argumente și explicații pertinente și nu numai logice.

Două sunt sensurile principale ale influenței specificității culturale asupra creșterii și convergenței economice. Primul privește starea și evoluția sistemului economic considerat în sine și se referă la poziționarea generică a individului și/sau grupului față de acțiune și implicarea acestuia în organismele creatoare de valoare. Este vorba de natura și sensurile comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune ale indivizilor aparținători de o anumită cultură și de consecințele acestora asupra eficacității și eficienței activității individului ca atare și în conexiune cu alții în cadrul respectivei organizații (întreprindere, corporație, instituție). Rolul managementului organizației este decisiv în realizarea unei sinergii culturale pozitive. Acest prim sens este relevant pentru abordarea creșterii economice în sine a unui sistem.

Al doilea sens este mai potrivit în abordarea convergenței economice, aceasta obligând la situarea simultană a cel puțin două sisteme în același spațiu de coordonate pentru a urmări evoluția lor în timp și a obține soluții pentru stimularea a cel puțin unuia dintre acestea pentru a atinge sau depăși starea sau nivelul de dezvoltare ale celuilalt, considerat de referință. Acest sens este pus în evidență printr-o abordare interculturală a celor două sisteme economice

concurrente (folosim cuvântul «concurrente» pentru a sugera o anumită tensiune pozitivă ce se creează între cele două sisteme și nu apelând la conotația posibil negativă ce ar putea fi receptată într-un context al disputelor de piață). Într-un asemenea sens, specificitatea culturală apare prin ceea ce oferă ea pentru adaptarea comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune ale indivizilor din cele două (sau mai multe) țări (regiuni) vizate în cercetarea problemelor convergenței economice. Aici, este mai importantă o anumită mobilitate sau flexibilitate «culturală» a individului ca și o capacitate specifică a managementului organizațional, politic și administrativ de a conecta sisteme diferite, a le pune să lucreze împreună în condiții de eficiență și eficacitate, obținând astfel o sinergie pozitivă sesizabilă. Un sistem va putea evolua mai rapid decât altul, favorizat poate chiar de starea și evoluția, pozitive și ele, ale acestuia și de ceea ce-i oferă acest al doilea sistem ca suport în sens de know-how, mai ales, de transfer de resurse intangibile, în general. România poate fi într-o asemenea situație, de beneficiar al transferului de resurse intangibile și de sistem în evoluție accelerată pentru a atinge starea unui sistem economic echivalent european.

Problema convergenței economice prin prisma suportului cultural poate fi pusă și propusă spre rezolvare în mai multe perspective, toate situate într-un spațiu al complementarității și nu ca alternative concurrente. Însăși ideea de integrare europeană presupune valorizarea elementelor de specificitate culturală și nu standardizarea în materie de practici și

modalități de aplicare a măsurilor și acțiunilor preconizate pentru a realiza scopul și obiectivele propuse la nivel de sistem european integrat, de regiune și de țară.

### **1. Interculturalitate, eficiență și eficacitate. Înțelegerea reciprocă a specificității culturale. Impact asupra eficienței și convergenței sistemelor**

Cadrul organizațional al unui sistem este puternic dependent, din punctul de vedere al eficacității managementului și eficienței activităților sale, de câteva variabile culturale ce caracterizează comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune ale indivizilor. Managementul respectivului sistem trebuie să valorizeze sau să exploateze elementele pe care i le oferă diversitatea culturală atunci când sistemul respectiv își asumă o misiune dificilă, așa cum este integrarea economică în cadrul unui sistem complex, inclusiv din punct de vedere cultural, așa cum este Uniunea Europeană. Managementul, el însuși, este pus în fața situației de a-și defini sau redefini misiunea, scopul și obiectivele, de a se poziționa sau re poziționa față de acestea și față de acțiunile pe care le va întreprinde, a considera sau reconsidera variabilele culturale printre celelalte variabile ale sistemului economic și social, de a construi sau reconstrui un cadru de funcționare competitiv și eficace în raport cu diferitele conjuncturi, inclusiv culturale, cu care se va întâlni.

#### **1.1. Eficacitatea structurilor multiculturale**

Abordările privind specificitatea culturală și rolul acesteia în managementul organizației sau structurilor macro sunt deja numeroase și au produs rezultate semnificative. Consecințele multiculturalității asupra funcționării unui sistem economic, inclusiv național sau regional, au fost analizate prin prisma mai multor aspecte, de către specialiști venind dinspre diferite domenii și urmărind obiective variate. Accentul a fost pus mai ales pe dimensiunile intrinsece ale comportamentelor, atitudinilor și valorilor culturale în sine, pentru a poziționa ca atare culturi și națiuni diferite. Conexiunea cu particularitățile structurii și organizării

sistemului sau organizației, cu influențele asupra funcționării și eficienței acestei funcționări a sistemului văzut ca ansamblu într-o cultură dată a fost realizată însă la un mod mai general, pentru a scoate în evidență diferențe și, mai puțin, pentru a furniza acțiuni concrete de generare sau obținere a sinergiei prin valorizarea diferențelor culturale dintre componentele culturale ale respectivului sistem. Multiculturalitatea a fost privită la nivel de ansamblu (organizație, întreprindere sau corporație, țară sau regiune) plasat într-un anumit context cultural, el însuși influențat de intercultural și, mai rar și puțin tangențial în raport cu problematica relațiilor dintre organizații diferite ca origine culturală sau a relațiilor dintre componente diferite ale aceleiași organizații sau dintre componente ale unor organizații având origini culturale diferite.

Este important a cunoaște în ce măsură un acord de colaborare economică, o negociere, o implantare, o delocalizare sau un contract-venture implicând participarea de parteneri sau manageri provenind din diferite culturi vor putea avea rezultate bune sau mai puțin bune în raport cu înțelegerea sau compatibilitatea culturală. Administrația locală sau cea națională, întreprinderea, corporația sau organizația sunt mai mult sau mai puțin eficiente în funcție de calitatea managementului propriu iar acesta este mai mult sau mai puțin eficace în funcție și de factori legați sau caracterizând direct interfața dintre cultura națională, cultura organizațională și cea profesională. Relaționarea culturală dintre parteneri sau manageri, dintre angajați având origini culturale diferite este, de multe ori, mai importantă și cu efecte mai semnificative în afaceri și colaborări instituționale sau organizaționale decât factori tehnici, comerciali sau economici implicați în activitatea respectivelor structuri.

Explicațiile privind eficiența întreprinderii și eficacitatea managementului acesteia în raport cu proximitatea culturală referitoare angajați, manageri, parteneri dar și la originea și destinația acțiunilor vizate de întreprinde, organizație sau administrație (națională, regională, locală) sunt destul de puțin analizate prin recurs la caracteristicile comportamentale, atitudinale și valorice ale zonelor respective (de origine și de destinație sau de apartenență a partenerilor). În resușita unei afaceri ca și a unei negocieri sau colaborări cu parteneri venind din alte culturi este importantă capacitatea

managementului de a realiza sinergia culturală a personalului, filosofiilor diferite asupra acțiunilor, modalităților de a acționa, de a gândi, a concepe și concretiza acțiuni din afaceri, politică sau administrație.

Problema influenței specificității culturale asupra eficacității managementului, eficienței în afaceri și în administrațiile guvernamentale, regionale sau locale poate fi pusă și rezolvată în termeni diferiți, soluțiile fiind însă orientate în același sens. Astfel, de exemplu, eficacitatea managementului în sine în cadrul unei culturi naționale date, a fost abordată în multe cercetări, fără ca efectele multiculturalității să fi fost evidențiate ca atare ținând cont de ce se întâmplă atunci când două sau mai multe culturi se întâlnesc în cadrul aceleiași organizații, instituții etc. Hofstede [7], Hall [5] sau Trompenaars [5] pun în evidență și analizează stări culturale și fizionomii comportamentale din cultura organizațională și managementul întreprinderii sau corporației considerate în cadrul aceleiași culturi. Interfața reactivă a raporturilor dintre specificitățile culturale poate fi considerată cumva implicită. Mihuț [11] ca și Ionescu și Toma [8] realizează o scrutare a dominantelor culturale din management pentru a surprinde nevoia de schimbare managerială și, oarecum implicit, culturală. Thery [14], practician mai mult decât teoretician, surprinde corect impactul specificității culturale asupra a ceea ce trebuie să sesizeze și întreprindă managerul în raport cu aceasta și sugerează nevoia de a găsi soluții pentru obținerea unei sinergii culturale în cazul unor acțiuni sau activități prin care sunt atinse două sau mai multe culturi diferite. Întro încercare de a marca impactul proximității culturale asupra atractivității investițiilor străine directe [18], am testat o ipoteză privind această relație cauzală pentru a o propune, eventual, apoi în dezvoltarea unei teorii a comportamentelor derivate din asocieri interculturale. Componenta cantitativă a acestor demersuri ca și rezultate calitative obținute astfel, merită a fi reținute pentru a fi oferite în căutarea și găsirea de soluții potrivite pentru adaptarea la specificitatea culturală.

Eficacitatea managementului și eficiența întreprinderii multiculturale sunt, în mod particular, influențate de capacitatea sistemului (organizație, structură, management, leadership) de a valoriza diferențele culturale și nu de acțiunile sau măsurile de apropiere (poate

alinieră?) a culturilor vizate. Valorizarea diferențelor culturale poate fi interpretată ca potențare a ceea ce este specific fiecărei culturi în parte în raport cu valorile și normele ce induc anumite comportamente, atitudini sau poziții față de acțiune.

În înțelesul nostru, întreprinderea multiculturală este o structură complexă în care există anagajați cu origini culturale diferite, sunt inițiate și/sau dezvoltate acțiuni care implică simultan sau succesiv cel puțin două destinații, doi parteneri, asociați, investitori ... din culturi diferite, fie că este vorba de țări, de regiuni sau entități definite ca atare dintr-un anumit punct de vedere care implică și specificitatea culturală.

**Pentru întreprinderea multiculturală ca și pentru un organism administrativ multicultural, managementul eficace trebuie să realizeze maximum de sinergie prin considerarea elementelor de specificitate sau a diferențelor culturale prin valorizarea inteligenta a acestora. Este de preferat realizarea unuei anumite complementarități comportamentale și atitudinale contra încercării de a uniformiza cultural grupul sau acțiunea vizată.**

*Sarcina conectării profitabile a diferențelor culturale revine managementului, care trebuie să cerceteze caracteristicile fiecărei culturi naționale, regionale, sau locale, etnice sau profesionale, sociale sau lingvistice în conexiune cu aspectele semnificative ale culturii profesionale, meseriei întreprinderii, scopul și obiectivele organizației, instituției sau corporației. Acțiunea interculturală în acest sens presupune căutarea unor soluții pentru a pune în comun ceea ce poate aduce fiecare cultură prin ceea ce oferă ea în funcționarea unei echipe, conceperea și dezvoltarea unei acțiuni sau unei strategii etc.*

**Elementele de bază ale acestui tip de analiză, în sens de filosofie, metodă, tehnică, instrument și know-how, sunt deja disponibile, chiar dacă nu în sensul unei convergențe perfecte. Astfel, pe baza rezultatelor obținute în urma efectuării unor cercetări semnificative în domeniu (Hofstede, Hall, Trompenaars – vezi datele din tabel n.1), se poate estima ceea ce am numit indice al sincroniei culturale pentru diferite țări (estimările pot continua la nivel de regiuni, zone sau alte entități culturale diferențiabile**

ca atare) (vezi tabel n.2), în forma parțială sau integrală.

Analiza indicilor de sincronie culturală ne pot indica în ce direcții putem acționa pentru a ameliora managementul organizației sau instituției pe baza complementarității dintre două sau mai multe culturi, aici naționale. Pentru a reține asemenea direcții, ne referim aici doar la câteva extreme, valori minimale și maxime ale indicilor parțiali și integrali de sincronie (vezi și 17).

O altă modalitate de a considera specificitatea culturală a diferitelor țări sau regiuni în abordarea eficienței sistemelor și convergenței economice ar putea avea ca bază combinarea convenabilă a tipurilor de economii vizate (blocate, parțial blocate sau flexibile) și clasele de societăți corespondente (închise, semideschise și deschise) în funcție de tipologiile furnizate de economie, antropologie și sociologie. Pentru a obține rezultate pozitive din interrelaționarea unor asemenea culturi și societăți ar trebui găsite soluții interculturale. Întreprinderea ar putea funcționa în trei zone de conexiune posibile:

- zona de dezechilibru (economie blocată - societate închisă, economie flexibilă - societate deschisă);
- zona mediană (economie parțial blocată - societate închisă, semideschisă sau deschisă, economie blocată - semideschisă, economie flexibilă - societate deschisă);
- zona de echilibru (economie flexibilă - societate deschisă, economie blocată - societate închisă).

### 1.2. Indicele sinergiei: sincronia interculturală

Proximitatea culturală este o variabilă complexă în obținerea eficacității managementului unei organizații sau unui sistem economic, social etc., care angajează acțiuni în diferite zone culturale, cu angajați având origini culturale diferite etc. Nivelul și intensitatea acestei proximități pot fi estimate prin recurs la modele și metode specifice, construite și dezvoltate în acest scop. *Indicele sincroniei culturale* pe care l-am propus (vezi 17) este un estimator ale acestei proximități prin care se poate ajunge la construcția de soluții de adaptare interculturală în management. Rezultatele

obținute prin folosirea acestui indice au fost în sensul confirmării ipotezei atractivității investițiilor străine directe în funcție de valoarea sa și, implicit, de nivelul și intensitatea proximității interculturale.

Forma inițială a indicelui sincroniei se bazează pe instrumente și date disponibile și exploatabile pentru abordarea problematicii investițiilor străine directe, datele fiind obținute prin lansarea unui chestionar (Bosche) specific.

Pentru evaluarea sincroniei într-o manieră generală, pe baza unor estimări disponibile deja asupra valorilor culturale (Hofstede, Trompenaars, Hall, Stroback și Kluchohn etc.), indicele poate fi reconstruit prin recurs la o relație simplă:

$$\text{Syni/lj} = \text{Vil/Vij}, \text{ în care:}$$

**Syni/lj** = sincronia la nivelul variabilei (dimensiune culturală) « i » dintre țările « l » și « j »;

**Vil** = nivelul estimat al variabilei (dimensiunii) culturale « i » pentru țara « l »;

**Vij** = nivelul estimat al variabilei (dimensiunii) culturale « i » pentru țara « l ».

Rezultatul raportului va caracteriza proximitatea culturală dintre cele două țări în raport cu variabila (dimensiunea) culturală respectivă. Un indice agregat de sincronie poate fi calculat ca medie a indicilor individuali.

O problemă particulară trebuie rezolvată înainte de a trece la estimarea sincroniei. Este vorba de « simetrizarea » estimatorilor pentru diferitele variabile sau dimensiuni culturale luate în considerare în diagnostic. « Simetrizarea » se referă la atribuirea aceluiași sens tuturor variabilelor modelului folosit în raport cu un criteriu semnificativ. În cazul nostru, criteriul reținut este raportul considerat (este o ipoteză) dintre nivelul estimat al variabilei și eficacitatea managementului întreprinderii (organizației, instituției, structurii administrative etc.). Este o ipoteză rezonabilă prin care este surprinsă și explicată relația dintre specificitatea culturală și caracteristicile managementului (inclusiv celui politic) eficace dintr-o țară sau cultură oarecare. De fapt, nu există o vizibilă dependență directă și explicită dintre eficacitatea unui management sau unei politici și una sau alta din dimensiunile culturale. Există doar o anumită mixare de factori – variabile culturale și non-culturale care va produce un anumit nivel al eficienței/eficacității unui sistem oarecare. Mai

mult chiar, aceeași combinație de factori va putea genera niveluri diferite ale cuplului eficiență/eficacitate pentru un sistem economic, după cum pot apare aceleași niveluri ale cuplului eficiență/eficacitate pentru combinații diferite ale factorilor considerați. Ipoteza noastră privind dependența dintre fiecare dimensiune culturală și eficiență/eficacitate este mai degrabă logică și reducționistă. Ea are un rol formal și constructiv în studiul interacțiunii dintre specificitatea culturală și performanța unui sistem economic, o organizație și managementul acesteia, aspect pe care-l considerăm semnificativ în construirea și punerea în aplicare a unei strategii sau politici de convergență.

Indicele de sincronie este o estimare relativă a proximității culturale în raport cu o variabilă dată (indicele parțial, Syn/lj) sau cu un sistem de variabile/valori ale specificității culturale (indicele agregat, Syn/lj). Gradul de sincronie poate avea trei valori semnificative:

- Syn = 1, cazul unei armonii perfecte dintre cele două culturi, în raport cu variabila considerată sau cu ansamblul de valori ale sistemului;
- Syn/lj < 1, cazul unei diferențe pentru care soluțiile de adaptare trebuie căutate în sensul culturii « l »;
- Syn/lj > 1, cazul unei diferențe în care soluțiile de adaptare trebuie căutate în sensul culturii « j ».

Situațiile semnificative privind diferențele culturale sunt cele pentru care indicele are un nivel superior sau inferior în raport cu unitatea (1). În aceste situații, managementul organizației trebuie să caute și să găsească soluții de adaptare pentru a fi mai eficace și a realiza o eficiență superioară pentru sistemul de care se ocupă. Managementul și leadership-ul sunt factorii decisivi ai organizației care crează sau pot crea structurile și deciziile oportune pentru obținerea unei sinergii culturale apelând la cercetările interculturale, bazate și pe exploatarea indicelui de sincronie. Nivelurile acestuia pot fi considerate ca orientative dar furnizează repere semnificative în căutarea de soluții de adaptare la specificitatea culturală pentru o întreprindere multiculturală (în sensul atribuit aici acestui concept).

### 1.3. Evoluții și constatări privind sincronia interculturală în câteva țări europene

Estimarea proximității culturale devine tot mai importantă, mai ales pentru țările nou intrate sau care vor intra curând în Uniunea Europeană, România fiind într-o asemenea situație. Soluțiile adoptate pentru a atinge obiectivele integrării nu pot face abstracție de problemele culturale, aici doar în sensul la care obligă plasarea managementului organizației și ancorarea politicilor economice și sociale în specificul unei problematice europene, ea însăși culturală, printre altele. Crearea și dezvoltarea de strategii, politici și acțiuni eficiente în și între țări diferite, prin implicarea de persoane cu origini culturale diferite, de filosofii antreprenoriale diferite etc. obligă la considerarea unor modalități specifice de adaptare reciprocă pentru a reuși și a realiza obiectivele întreprinderii, organizației sau țării, integrate aceluia UE. Trebuie admis că nu există, a priori, elevi buni sau răi, destinații bune sau rele ale afacerilor, ale vânzărilor sau cumpărărilor ci doar bune sau proaste acțiuni ale managementului și leadership-ului în raport cu specificitatea culturală a fiecărui participant la activitatea organizației sau respectivei structuri administrative, politice, sociale etc. Soluțiile sunt în sensul adaptării reciproce vizând realizarea unei anumite complementarități și nu uniformizarea filosofiei, comportamentelor, atitudinilor sau pozițiilor față de acțiune.

În studiul pe care-l întreprindem, ne-am oprit asupra estimatorilor sincroniei pentru câteva țări europene având poziții diferite ca geografie, politică, economie etc. în cadrul Uniunii Europene: România, Bulgaria, Ungaria, Franța și Italia. Ca dimensiuni caracteristice ale culturii, am optat pentru un mixaj Hofstede – Hall - Trompenaars și Hampden-Turner. Valorile respective au fost preluate din studii și articole în care sunt furnizate rezultate ale unor cercetări anterioare ale acestora. Am fost însă în situația de a corecta anumite estimări sau de a cifra unele caracteristici calitative pentru care nu existau decât poziții de gen calificativ general. Rezultatele acestor adaptări sunt prezentate în Tabelul nr.1.

Folosind valorile astfel obținute, am putut estima nivelurile parțiale și integrale ale indicelui de sincronie pe care l-am înscris în tabelul nr.2.

Analiza nivelurilor indicelui pentru diferite țări sau regiuni ne poate sugera cele mai importante direcții de căutare și găsim soluțiilor de adaptare față de specificitatea culturală pentru ameliorarea managementului pe baze de complementaritate și vizând obținerea efectelor maxime de sinergie interculturală. Pentru a identifica asemenea direcții și soluții, ne referim aici doar la câteva valori extreme, de exemplu cele minimale (subunitare) și cele maximale (supraunitare) ale indicilor parțiali și integrali ai sincroniei interculturale.

Pentru România, sincronia minimală și cea maximală apar în raport cu Ungaria (0,35) și pentru dimensiunea PDI (distanța ierarhică sau distanța față de putere, cum apare la Hofstede), respectiv UNIV (universalismul în sensul propus de Trompenaars). Este un caz destul de rar dar nu lipsit de semnificație ca cele două niveluri, minimale și maximale, să se regăsească la aceleași două țări. Acțiunile inițiate și dezvoltate între asemenea țări sau între parteneri venind din cele două, presupun găsirea de soluții de complementaritate comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune pentru echipele, promovările, strategiile sale etc. În același timp, este mai puțin dificil a construi o echipă, a iniția acțiuni etc. între structuri românești și bulgare, de exemplu, fără a face schimbări semnificative la nivel de management, negociere, promovare. Soluții de adaptare sunt totuși necesare chiar și în asemenea situații, pentru anumite dimensiuni (PDI și UNIV, în acest caz), așa cum arată valorile din tabelul 2.

În adaptarea managementului, strategiei și politicii organizației sau structurii administrative la intercultural, fiecare dimensiune a specificității trebuia analizată distinct și în

legătură cu celelalte ale sistemului pentru a putea găsi soluții corecte și realiste privind diferitele acțiuni ale respectivelor domenii de întreprindere, regionale, naționale sau internaționale.

Managementul organizației ca și structurile administrative regionale, naționale și internaționale trebuie să realizeze demersuri particulare pentru a ameliora eficiența și eficacitatea acțiunilor sale și a accelera evoluția componentelor economice și sociale respective. Soluțiile se găsesc mai degrabă în adaptarea reciprocă a managementului și leadership-ului respectivei structuri în raport cu partenerii, salariații, membrii echipei, piața de referință etc. Indicele de sincronie pentru două sau mai multe țări sau culturi diferite poate sugera managementului și leadership-ului direcțiile mai importante de căutare pentru găsirea de soluții de ameliorare a dispozitivelor și acțiunilor sale. Aceste soluții sunt totdeauna în sensul adaptării la intercultural prin realizarea unei complementarități sinergice și nu în acela al unei standardizări unificatoare sau al unei alinieri în funcție de anumite « prescripții » culturale, chiar și atunci când ar exista un management național sau regional cu performanțe remarcabile (cazul managementului nord-american, de exemplu).

Am putea formula un postulat de bază al adaptării la specificitatea culturală: **Eficacitatea managementului și eficiența acțiunilor unui sistem economic multicultural oarecare sunt în mod particular determinate de capacitatea acestuia (sistem de tip organizație, întreprindere, management, leadership etc.) de a valoriza diferențele culturale și nu de a concepe și aplica acțiuni sau măsuri de apropiere sau aliniere ale culturilor vizate.**

*Tabel nr.1 Valori relative ale specificității culturale în câteva țări europene*

Țară Dimensiune	RO	BG	H	F	I	Influența asupra eficacității
PDI	80 (asimetrie 20)	85 (15)	44 (56)	68 (32)	50 (50)	Crescător spre min PDI
IDV	30	32	48	71	78	Crescător spre max IND
MAS	42	44	83	43	65	Crescător spre max MAS
UAI	85 (asimetrie 15)	85 (15)	81 (19)	86 (14)	77 (23)	Crescător spre min UAI
LTO	42 (asimetrie 58)	42 (58)	28 (72)	30 (70)	30 (70)	Crescător spre min LTO
Universalism	(40) Particularism	(70) Particularism	(30) spre Universalism	(55) Particularism	(30) Particularism	Crescător spre max particularism
Context	Bogat (40)	Bogat (35)	Destul de sărac (65)	Destul de bogat (45)	Destul de bogat	Crescător spre max Sărac

					(45)	
Micro timp	Policronie (35)	Policronie (35)	Dominant monocron (60)	Dominat monocron (65)	Dominant monocron (65)	Crescător spre max Monocron
Medie	35	38	50,38	49,38	53,25	

**Tabel nr.2** Indicii de sincronie interculturală pentru câteva țări europene

Țară	RO/BG	RO/H	RO/F	RO/I	BG/H	BG/F	BG/I	H/F	H/I
PDI	1,33	0,35	0,62	0,40	0,27	0,47	0,30	1,75	1,12
IDV	0,93	0,62	0,42	0,38	0,67	0,45	0,40	0,67	0,61
MAS	0,95	0,50	0,99	0,64	0,53	1,02	0,68	1,93	1,28
UAI	1,00	1,07	1,08	0,65	0,79	1,08	0,65	1,35	0,82
LTO	1,00	0,80	0,83	0,82	0,61	0,82	0,82	1,03	1,03
UNIV	0,57	1,33	0,73	1,33	2,33	1,27	2,33	0,55	1,00
Context	1,14	0,61	0,89	0,89	0,53	0,78	0,78	1,44	1,44
Micro timp	1,00	0,58	0,53	0,53	0,58	0,53	0,53	0,92	0,92
Medie	0,92	0,69	0,71	0,66	0,75	0,77	0,71	1,02	0,95

Care sunt elementele specificității culturale românești într-o asemenea perspectivă și cum pot fi ele valorizate pentru a putea atinge obiective ale unei dinamici economice a convergenței față de nivelul evolutiv al Uniunii Europene și țărilor acestora este subiectul acestui demers de cercetare într-o abordare situată între economie, sociologie și management.

## 2. Determinantele specificității culturale

O premisă de bază a poziționării față de specificitatea culturală este sensul atribuit culturii. Problemă complexă dată fiind însemnătatea teoretică și practică a acestei realități și, implicit, acestui concept. Definițiile sunt numeroase, accentele fiind puse pe un aspect sau altul în funcția de percepția autorului și, natural, de ... originea culturală și de dominantele profesionale și intelectuale ale acestuia. Nu mai puțin importantă este însă și raportarea poziționării față de cultură prin prisma scopului și obiectivelor cercetării sau, în particular, naturii problemei de rezolvat.

Noi încercăm să abordăm influențele specificității culturale asupra eficacității managementului, eficienței acțiunii unei organizații (întreprindere, corporație, în particular și în special) și suportului pe care aceasta îl poate sau nu oferi dezvoltării, creșterii și convergenței economice. Cu riscul de a isca

noi discuții și critici, suntem în situația de a admite totuși un sens mai concret și pragmatic, chiar dacă ușor reducător, al culturii și, implicit specificității culturale. Ne circumscriem astfel unei semantici ...economice a culturii și specificității culturale. Reperul acestei semantici ne este furnizat de un umanist, Irene Marrou, de la care reținem o dimensiune pragmatică și... eficientă dintre cele două pe care ni le oferă. **Cultura este ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi.** Iar această capacitatea poate fi reflectată de poziționarea individului față de valori culturale situate într-un sistem care ar trebui să acopere tot ceea ce privește **comportamentele, mentalitățile, atitudinile și pozițiile față de acțiune** ale indivizilor aparținând de un anumit grup (individualizat cultural) sau provenind (având deci o anumită origine) dintr-o anumită cultură, ale cărei caracteristici sunt relativ omogene prin raportare la respectivul sistem de valori.

Care sunt sau ar putea fi determinantele specificității culturale astfel considerate? Fără a le ierarhiza, le-am putea enumera, precizând că numai în conexiune produc influență asupra a ceea ce este specificitatea culturală în sensul precizat anterior:

1. **Limba**
2. **Religia**
3. **Istoria**
4. **Evoluția socială**
5. **Educația (rol atribuit, filosofie, structuri de formare...)**



## 6. Factorii naturali (relief, climă...)

Ar fi dificil, dacă nu imposibil, de stabilit proporții sau coeficienți de pondere pentru gradul sau intensitatea influenței fiecăruia dintre acești factori asupra comportamentelor, atitudinilor sau poziției față de acțiune ale indivizilor sau membrilor unei comunități culturale, fie ele și foarte eterogene. Cercetările au furnizat însă rezultate relative prin care se sugerează o anumită dependență a acestora față de respectivii factori, față de ceea ce a fost în timp construit sub forma unor sisteme de valori culturale (la antropologi, sociologi și psihologi, mai ales) sau sisteme ale dimensiunilor culturale (la teoreticienii sau practicienii din zone ale acțiunii și eficienței, economiști și manageri, în particular și în special).

Înainte de a trece succint în revistă posibilele influențe ale factorilor menționați asupra valorilor sau/și dimensiunilor specificității culturale, trebuie acceptată o premisă importantă: *un factor sau altul nu produce influențe pozitive sau negative asupra comportamentelor, atitudinilor, mentalităților sau poziției față de acțiune ci determină anumite manifestări dominante ale acestora în anumite circumstanțe. Prin poziționare corectă față de ceea ce este specificitatea culturală (ca mod de implicare a individului în acțiune) se poate obține un efect de sinergie pozitivă în orice mixaj cultural organizațional, administrativ, regional, național sau internațional.* Valorile sau/și dimensiunile culturale devin variabile exogene ale configurării și funcționării unui sistem economic, iar prin acțiune asupra lor (exploatarea sau valorizarea) se poate ajunge la un mod mai eficace și eficient de a produce valoare adăugată, de a evolua și tinde spre o altă stare a respectivului sistem, mai potrivită și avantajoasă pentru grupul respectiv de interese (un grup uman, format din indivizi pentru care raționalitatea acțiunii este acceptată prin prisma unei anumite perspective asupra bogăției și bunăstării individuale și colective, în egală măsură).

**Limba** (vorbim despre limba maternă, cea deprinsă la nivel de inconștient, în prima parte a existenței) este, pentru o bună parte din antropologi, cel puțin (Levi-Straus și nu numai) un factor important care structurează modul de a gândi și, astfel, maniera de implicare în acțiune. Într-o viziune structurală, lumea ar putea fi

zonată pe câteva areale lingvistice, fiecăruia putându-i-se asocia anumite caracteristici inclusiv comportamentale, atitudinale, ca poziție față de acțiune, de standarde, de valori. Învățarea altor limbi pe lângă cea maternă va « altera », natural, pozițiile deprinse odată cu limba maternă. Valorile/dimensiunile culturale au totdeauna o anumită variabilitate relativă față de limba maternă și asocierile succesive care se produc prin contactul individual sau colectiv cu alte limbi.

**Religia** ocupă un loc particular în formarea și evoluția culturii și specificității culturale, influențând mult comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune ale indivizilor, raporturile dintre aceștia și dimensiunile comunicaționale ale respectivei comunități. Ea s-a impus ca una dintre cele mai puternice forțe și modalități de organizare, comunicare și răspândire a ideilor dar și poziției față de diferitele valori culturale. Credițele (în divinități unice sau ansambluri de divinități, în supranatural sau în puteri transcendente), actele religioase (practici rituale) și instituțiile de slujire a acestora s-au oferit inclusiv prin misiuni educaționale și formative, deschizând sau închizând orizonturi, stimulând sau frânând creativitatea și inovația, poziționând în fond individul și grupul față de tot ceea ce-l înconjoară ca realitate, ideal sau imaginar. Creștinismul ca și mahomedanismul sau hinduismul, ca oricare altă religie sau confesiune marchează sistemele de valori respective, poziționând individul într-un fel sau altul, făcându-l mai deschis sau închis, mai creativ sau imaginativ, mai individualist sau colectiv, mai tolerant sau puțin tolerant etc., inclusiv în cadrul unei organizații, structuri administrative etc. Avem o dimensiune religioasă semnificativă în formarea și evoluția oricărei entități sociale și culturale, dimensiune pe care suntem obligați a o considera în abordările interculturale pentru a putea găsi soluții de acțiune privind eficientizarea sistemelor multiculturale.

**Istoria**, văzută ca o concentrare de evenimente, filosofii, ideologii în evoluție, este rezultat dar și element favorizant în formarea și dezvoltarea comportamentelor, atitudinilor, pozițiilor față de acțiune ... , implicat a ceea ce considerăm a fi aici cultură și specificitate culturală. Numărul și amplitudinea evenimentelor socio-culturale, a reformelor și relațiilor cu alte culturi, sisteme, istorii... își pun

amprenta asupra memoriei individului și grupului, determină sau numai influențează modul de rezolvare a problemelor cu care acesta se confruntă. Memoria internă și externă a unei entități culturale evoluează, stochează, ameliorează, valorifică soluții, modalități de gândire și de acțiune .. și în funcție de ceea ce această istorie propune și, deseori, impune. Un individ ca și grupul său de apartenență venind dintr-o istorie războinică, marcată de succesiuni de evenimente, de reforme profunde, de căutări de noi locuri, de bogăție ca și de descoperire, va fi mai disponibil față de deschidere, va asuma mai cu ușurință riscul oricărei căutări, va fi mai eficient în detalii și ușor de adaptat la diferite schimbări. Dimpotrivă, un anume conservatorism față de schimbări majore, o predispoziție particulară față de valori tradiționale, o doză mai mare de intoleranță vor fi caracteristice indivizilor și grupurilor pentru care istoria a oferit o mai mare stabilitate, mai puține tensiuni și nevoi de căutare în alte zone sau către alte soluții la problemele sale.

**Evoluția socială** poate fi abordată și separat față de istorie pentru a pune în evidență aspecte importante ale construcției și evoluției specificității culturale. Entitățile sociale – familie, clase sociale, grupuri etnice, relații și instituții sociale – sunt și ele consecințe și cauze ale devenirii istorice a individului și grupului, își pun amprenta asupra filosofiei, ideologiei și modului practic de acțiune. Soluțiile pentru care se optează în rezolvarea aceluiași probleme depind mult de poziția acestor entități, de ceea ce acestea au acumulat și pus în valoare la un moment dat și în timp, în diferite momente sau etape ale evoluției lor. Un tip specific de comunicare poate fi asociat de fiecare entitate socială integrată totdeauna unui anumit context economic și cultural. În general, se face o asociere între tipul de comunicare (analogică sau digitală), tipul de schimb (real, simbolic sau imaginar), natura memorie dominante (interne sau externe) și natura, consistența și evoluția unei anumite entități sociale. Dinamismul economic este corelat cu aceste dimensiuni ale socialului și, implicit, cu ceea ce ele au acumulat și valorizat în timp. Valorile specificității culturale au și ele accente și extensii către zone mai flexibile sau rigide, închise sau deschise, implicite sau explicite, apropiate sau depărtate etc. în funcție de tipul de societate și de modul în

care diferitele entități ale acestora sunt integrate și relaționate în cadrul sistemului respectiv.

În cadrul evoluției sociale, raporturile dintre individ și grup sunt esențiale. Aceste relații se formează și evoluează în timp furnizând trăsături importante la nivele de comportamente, atitudini, poziții față de acțiune etc. Individualismul în raport cu colectivismul (la Hofstede), universalismul versus particularism (la Trompenaars), policronia contra monocronie (la Hall) au la origine, printre alte cauze, evoluția în timp a interacțiunii grup-individ, matern-patern, monogamie-poligamie etc., socialul în marea lui complexitate și diferențiere culturală.

**Educația-formarea** apare ca un binom și el efect și cauză al specificității culturale. Ele își pun amprenta asupra comportamentelor, atitudinilor, mentalităților și pozițiilor față de acțiune ale indivizilor prin filosofia pe care se fondează și pe care o promovează, prin modelele pe care le oferă, structurile pe care sunt construite, cunoștințele și modul în care acestea sunt furnizate, prin, mai ales, locul, rolul și importanța atribuite unor concepte și valori fundamentale: muncă, onestitate, hărnicie, performanță, echilibru, putere, frumos, libertate etc. Educația și formarea sunt determinatele fundamentale ale specificității culturale, oferind cadrul și acțiunile învățării și evoluției prin acțiune, fiind în complementaritate cu ceea ce provine din acumulările anterioare ale acestora pe care-i moștenim genetic. Valorile culturale, pozițiile față de acestea ca și intensitățile trăirilor prin respectivele valori sunt marcate fundamental de ceea ce vine dinspre familie (grupul de origine, cel care trasează coordonatele și drumul primilor pași în viață), școală (cea care conferă, într-o modalitate organizată, relevanță cunoștințelor și credibilitatea posesorilor de cunoștințe), societate (cea care impune standarde, exigențe și criterii de apreciere).

**Natura** este de fapt primul creator și formator de fizionomie, anatomii și modalități de acțiune și gândire. Ne naștem într-un anumit spațiu fizic și suntem, inițial, cel puțin, produsul acesuia. Dar nu numai culoare pigmentului pielii sau osatura ne sunt furnizate în acord cu specificitatea fizică și climaterică a locului în care ne naștem ci și primele soluții la problemele vitale pe care trebuie să le rezolvăm. Avem soluții « gata pregătite » pentru găsirea hranei,

pentru acoperirea corpului ca și pentru comunicare în funcție de paralela și meridianul la intersecția cărora cunoaștem lumina zilei. Cel născut printre zăpezi va avea de la început alte imagini și percepții senzoriale, va fi obligat să învețe un alt limbaj și să acționeze într-un alt mod față de cel zămislit sub dogoarea soarelui de la tropice. La probleme similare, soluțiile pentru care se optează sunt diferite și pentru că factorii naturali (climă, relief, floră, faună...) sunt diferiți.

Datorăm foarte mult naturii pentru ceea ce suntem. Și mai mult însă trebuie să ne propunem și să ne imputăm, atunci când nu reușim să atingem ceea ce ne propunem, pentru a putea ameliora ceea ce natura ne conferă odată cu nașterea. Mixajul realizat în succesiunea generațiilor și în timpul vieții fiecăruia fixează comportamente, atitudini, mentalități dominante, conturează dimensiunile valorilor culturale pentru fiecare grup sau entitate fiindând într-un loc anume, un timp anume și circumstanțe anume. Ceea ce rezultă este și cultura înțeleasă ca ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi.

Înțelesurile culturii și specificității culturale sunt multiple, punctele de vedere din care au fost sau sunt ele stabilite fiind diferite atât ca origine culturală și profesională a specialiștilor care s-au pronunțat asupra lor cât și prin prisma scopului și obiectivelor urmărite în cercetare. Două din direcțiile în care au fost fixate asemenea înțelesuri ni se par fundamentale pentru studiul nostru.

O primă direcție este de tip filosofic generalizator și a fost dezvoltată de antropologi, mai ales, dar și de sociologi, psihologi sau filosofi ai istoriei și culturii. Sistemele de valori culturale au, în aceste cazuri, un mai mare grad de acoperire generică pentru tot ceea ce este sau poate fi considerat cultură. Scopul general este aici legat de intenția de a descrie și explica geneza și evoluția unei culturi anume, uneori în conexiune cu alte culturi. Într-o asemenea viziune, cultura este privită ca sistem complex de conexiuni între paradigmele existențiale fundamentale (problemele de rezolvat ale indivizilor și grupurilor sociale), normele și valorile specifice (modul de a găsi și aplica soluții la problemele existențiale) și aparențele tangibile sau intangibile ale concretului realizat (rezultatele recursului la soluțiile propuse și aplicate în fiecare cultură).

O a doua direcție, să o considerăm pragmatică, dă sens culturii tocmai prin ceea ce aceasta conferă indivizilor pe care-i « conține » la nivel comportamental, atitudinal și ca poziție față de acțiune. Sunt aspectele fundamentale derivate ale culturii prin care individul este mai mult sau mai puțin implicat în inițierea, consolidarea sau dezvoltarea acțiunii, în realizarea sensului practic al existenței. Elementele unei asemenea poziționări pragmatice față de cultură le găsim la adepții managementului intercultural. Accentul este pus aici pe al doilea nivel al culturii, norme și valori, cel la care se formează și funcționează comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și se produc soluțiile pentru rezolvarea problemelor existențiale fundamentale.

### 3. Sisteme de valori culturale

Abordarea culturii și specificității culturale în sens generic a adus contribuții de tip filosofic și generalizator pentru ceea ce este considerat ca element de diferențiere dintre diferite națiuni, popoare sau grupuri relativ omogene. Vorbim în acest caz de valori și sisteme de valori culturale, chiar dacă sistemele respective includ și elemente de tip normativ. Dintre sistemele reprezentative, furnizăm aici doar pe cele mai cunoscute și evocate în literatura de specialitate.

**Sistemul Allport, Vernon et Lindszey** dezvoltă valorile culturale în funcție de dominantele filosofice ale apartenențelor la grupul respectiv. Astfel, omul poate fi dominant teoretic, economic, estetic, social, politic sau religios în funcție de modul în care pune accentul mai mult sau mai puțin pe una sau alta din valorile fundamentale ale culturii.

- Omul teoretic: care valorizează adevărul, experimental, critic, sistematic, rațional;
- Omul economic: care evaluează și apreciază ceea ce este util, pragmatic;
- Omul estetic: preocupat de frumos, de armonie, simetrie în artă;
- Omul social: dominat de altruism și filantropie;
- Omul politic: apreciază puterea și influența, caută concurența;
- Omul religios: evaluează spiritualitatea și caută comuniunea cu cosmosul și divinitatea.

**Sarnoff** construiește sistemul de valori considerând două diviziuni ale incitațiilor devenirii individuale și colective.

### 1. Valori de realizare:

- aria umanitară: caută bogăția vieții;
- aria egalitară: preferă egalitatea dintre indivizi;
- aria estetică: preciază frumosul în creația artistică;
- aria intelectuală: dominat de gândire și raționament;

### 2. Valori de mărire:

- aria bogăției: dorința de a obține resurse materiale;
- aria prestigiului: dorința de a câștiga respectul și admirația celorlalți;
- aria puterii: controlul destinului și acțiunilor altora.

**Rokeach** propune o disociere interactivă între valorile care furnizează motivele devenirii și cele care incită către atingerea obiectivelor devenirii.

- valori terminale sau finale: confortul în viață; provocările vieții; sensul realizării; frumusețea lumii, egalitatea; securitatea familiei; recunoașterea socială; înțelepciunea; fericirea; libertatea; armonia interioară; dragostea maternală; plăcerea; auto- respectul; prietenia; securitatea națională;
- valori instrumentale: ambiția; gândirea deschisă; bucuria; puritatea; curajul, iertarea; ajutorul; onestitatea; imaginația; logica; independența; iubirea; supunerea; politețea; respectabilitatea; autocontrolul.

## 4. Dimensiuni ale interculturalului în management

Viziunea pragmatică asupra culturii și specificității culturale pune accent pe ceea ce devine important în acțiunea individului și grupului pentru atingerea scopului și obiectivelor propuse. Intro accepțiune de acest tip, valorile și normele culturale sunt integrate în ceea ce ulterior au devenit dimensiuni culturale sau, mai degrabă, interculturale ale managementului, dacă reținem sensul propus mai întâi de Hofstede pentru a realiza trecerea de la demersul antropologic la cel managerial al specificității culturale. Această trecere nu se voia dar a devenit reduționistă, cultura și

specificitatea culturală fiind privite prin ceea ce produc în mod particular ca influență asupra comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune. Avem de-a face cu un demers intercultural prin care respectivele dimensiuni sunt relaționate pentru a pune în evidență nu numai comportamentele, atitudinile sau pozițiile față de acțiune din fiecare cultură considerată în sine, ci, mai ales, efectul interrelaționării dintre două sau mai multe culturi, atunci când acestea intră în contact ca urmare a realizării de acțiuni în comun sau de afaceri, de negociere, de construcție politică sau strategică etc. Iar construcția soluțiilor de intercultural este în sarcina managementului și leadershipului organizației sau sistemului în cauză.

Fără a fi numite totdeauna dimensiuni culturale (noi preferăm a le numi interculturale, din motivul evocat anterior), aceste valori agregate sau integrate au fost incluse în sisteme mai mult sau mai puțin relevante în raport cu managementul sau leadershipul organizației. O trecere în revistă a câtorva din aceste sisteme va scoate în evidență oarecum și unele aspecte comune ca și diferențe semnificative.

**Hofstede**, într-un demers, cunoscut sub numele creat de el, program mental ierarhizat, reține un set de cinci dimensiuni pereche (de fapt, polarizate sau cu niveluri situate între două extreme):

- distanța ierarhică sau distanța față de putere - PDI;
- controlul sau gradul de evitare al incertitudinii - UAI;
- individualism/colectivism- PDV;
- masculinitate/feminitate - MAS;
- orientarea în timp - LTO.

**Ed, Hall** simplifică cumva abordarea, în demersul său de sinergie culturală, agregând valorile și normele într-un sistem de doar trei dimensiuni:

- contextul comunicării;
- timpul;
- spațiul.

**Hamden-Turner** și **Trompenaars** sintetizează valorile și normele culturale în șase dimensiuni:

- universalism – particularism;
- individualism – colectivism;
- ansamblu – detaliu;
- statut câștigat – statut atribuit;
- motivație endogenă – motivație exogenă;

- percepție secvențială – percepție sincronă a timpului.

**Philip d'Iribanne**, mai apropiat de viziunea antropologică, realizează o agregare mai puțin explicită a valorilor într-un set de trei dimensiuni caracteristice raportate la:

- raporturile umane;
- mod de evaluare - performanță;
- raport dintre modernitate – tradiție;

Măsurarea intensităților comportamentale, atitudinale sau ca poziție față de acțiune nu este deloc simplă și, mai mult, furnizează deseori rezultate contradictorii chiar și atunci când metodologia și instrumentele folosite în cercetare par a fi fost aceleași. Câteva studii referitoare la România sunt edificatoare (vezi tabel nr. 3)

Tabel nr. 3. Rezultate contradictorii ale unor studii pentru cultura română

Dimensiunea	Catană	Hofstede	Gallup RO
PDI	70	90	31
PDV	53	30	49
MAS	67	42	39
UAI	51	90	61
LTO	-	-	42

## 5. Specificitatea culturală în afaceri și management

Abordarea specificității culturale prin prisma pragmatismului organizațional și administrativ obligă la câteva precizări conceptuale și metodologice de care trebuie ținut seamă. Acestea trimit la poziționări particulare față de filosofia culturii, teoria economică și organizațională și, mai ales, de sensul unora dintre conceptele, tehnicile și instrumentele la care se face apel în respectivele demersuri. Identificarea acestor elemente din managementul intercultural poate fi realizată sintetizând și integrând rațional cele mai importante demersuri întreprinse până la acest moment, la unele dintre acestea făcând referire în acest text.

A. Sensul organizațional al culturii este oarecum particular și pune accentul pe comportamente, atitudini, poziție față de acțiune și sensul valorizării acestora în activitățile organizației, întreprinderii, corporației sau componentelor administrative ale unui sistem economic, social sau chiar politic. Prin aceste elemente esențiale ale culturii, elemente privitoare la implicarea individului în acțiune, putem avea o percepție mai corectă asupra contextului în care va fi realizată cercetarea și modalităților ce trebuie construite pentru a ajunge la rezultate semnificative.

B. Problema limbajului este una de relaționare între sensul ordinar și sensul profesional și trimite la defrișarea înțelesului

cuvântului, expresiei dar și a ceea ce face parte din limbajul nonverbal; comunicarea în negociere, traducerea textelor oficiale și neoficiale, interpretarea codurilor și simbolurilor în cadrul acțiunilor de comunicare, construire și aplicare contracte, convenții etc., metamorfozele vehiculate prin cuvânt și operatori convenționali devin elemente de bază în înțelegerea și valorizarea specificității culturale acest nivel.

C. Poziționarea față de religie și religiozitate este delicată dar extrem de importantă; abordarea trebuie să facă diferențierea corectă între morala religioasă și cea profană, între ceea ce poate fi dependența față de credințe și confesiuni religioase și ceea ce poate fi etic sau moral dincolo de acestea într-o cultură sau alta. Individul este marcat în mod profund de religie și confesiune, chiar dacă nu pare a fi produsul integral al acesteia. Unele comportamente, atitudini și poziții față de acțiune au origini subtile în religie sau în morala derivată din discursul, practicile și activitățile instituțiilor religioase.

D. Codificarea culturală relevantă prin rituri, obiceiuri, tradiții, gesturi obligă la decodificare: descifrarea înțelesurilor provenind din sensurile atribuite sau câștigate în timp prin moștenire, învățare, experiența proprie, experiența colectivă sau cea a altora (mimetism, obligație, adaptare).

E. Cadrul culturii naționale, organizaționale și profesionale și diversitatea culturală obligă la elaborarea de diagnostice culturale și interculturale. Soluțiile și recomandările privind filosofia, construcția managementului și

aplicarea acestuia la orice nivel nu pot fi revelate sau găsite decât prin raportare la modul în care individul sau grupul aleg și aplică anumite soluții pentru rezolvarea aceluiași probleme. Opțiunea sau preferința pentru anumite soluții este culturală și nu poate fi relevată decât prin analiza și cunoașterea specificității culturale.

F. Centrarea ideologică furnizează elemente de diferențiere subtilă care nu pot fi sesizate decât prin recurs la analiza de conținut a cuvântului, gestului în legătură cu realitatea pe care o desemnează în fiecare din culturile care interrelaționează în acțiunea de afaceri, politică, administrativă etc.

Problematika privitoare la convergență și creștere economică este în strânsă relație cu aspectele evocate mai sus. Considerarea lor este obligatorie. Diagnosticul intercultural este instrumentul potrivit pentru analiza efectelor reciproce ale relației dintre culturi diferite și identificarea soluțiilor și recomandărilor corecte privind adaptarea la specificitatea culturală (totdeauna în dublu sens, între cele două culturi, între cele două întreprinderi sau organizații, două țări sau regiuni cași între management și angajați).

În orice demers intercultural sunt necesare realizarea prealabilă a câtorva premise, ca situație în context și mod de acțiune și interpretare, în același timp:

- definirea corectă a contextului și conceptelor de bază ale diagnosticului: cultură, management, intercultural, organizație, administrație, negociere etc.;
- abordarea interculturală specifică, de la cultură la cultură (fiecare cultură are propria imagine asupra altei culturi), ținând cont de: «centrarea ideologică» (poziționarea predeterminată ideologic a fiecărei culturi); considerarea altor percepții (stereotipuri) culturale (ale altor culturi asupra culturii vizate); aspectele obiective ale relației dintre cele două culturi; scopul și obiectivele propuse prin adaptarea culturală;
- considerarea specificității culturale așa cum este (nu există aspecte pozitive sau negative, bine sau rău, favorabil sau nefavorabil ci numai realitatea culturală ca atare; această specificitate trebuie valorizată);
- acceptarea dinamismului culturii (anticiparea schimbărilor comportamentale,

atitudinale etc.), a ceea ce poate interveni în evoluție în manifestarea comportamentelor, atitudinilor, pozițiilor față de acțiune pentru fiecare din culturile considerate;

- «fotografierea» la un moment dat a realității culturale (abordarea sincronă) și reluarea succesivă a «cadrelor» culturale la diferite momente (abordarea diacronă); politica, afacerile, acțiunile managementului se desfășoară la un moment dat, într-un loc și un context determinate și trebuie să țină seama de realitatea culturală (comportamente, atitudini, poziții față de acțiune) a acestora; managerul și managementul nu pot aștepta schimbări culturale semnificative pe termen scurt chiar și atunci când așa ceva s-ar putea realiza printr-un construct adecvat de «cultură organizațională»;
- interpretarea obiectivă a atitudinilor și comportamentelor actuale (la momentul studiului), acestea fiind cele la care se va face apel pentru inițierea, realizarea și finalizarea acțiunilor vizate; explicarea acestor comportamente, atitudini și poziții față de acțiune este utilă pe termen mediu și lung poate conduce la avansarea de propuneri, recomandări și soluții pentru ameliorarea și eficientizarea deciziilor și acțiunilor managementului; aceste sarcini nu revin managerilor sau managementului ci responsabililor culturali, sociali sau politici naționali sau regionali;
- alegerea sau construirea strategiei de cercetare interculturală, fie prin recurs la unul din demersurile cunoscute (matricea diversității culturale, senergia culturală, decodajul cultural, orientarea valorilor, demersul socio-economic etc.), fie prin realizarea unui demers specific (uneori, demersurile deja propuse, nu furnizează rezultate corecte din cauze diferite, identificabile însă și posibil a fi considerate prin soluții adecvate).

## 6. Construcția unui diagnostic intercultural

Diagnosticul intercultural realizează poziționarea țărilor, regiunilor sau zonelor cu ajutorul unor caracteristici semnificative pe care le definim ca dimensiuni culturale. Dimensiunile

specificității culturale integrează norme și valori culturale semnificative pentru comportamentele, atitudinile și pozițiilor față de acțiune ale apartenențelor sau originarilor din fiecare cultură (țară, regiune etc.), astfel încât din măsurarea și analiza lor să poată fi derivate elemente de orientare pentru identificarea, găsirea sau construirea de recomandări și soluții potrivite în fundamentarea și luarea deciziilor de organizație. Etapele construcției unui diagnostic intercultural pot fi:

- Fixarea obiectivelor organizației (în raport cu decizia vizată);
- Poziționarea culturii în cauză: geografic, lingvistic, social, religios, administrativ, istoric, educațional și ca nivel de dezvoltare economică;
- Stabilirea sistemului de dimensiuni culturale (norme și valori culturale agregate);
- Alegerea sau selecționarea strategiei de cercetare (metode, tehnici, instrumente, know-how);
- Culegerea informațiilor referitoare la fiecare cultură din diagnostic;
- Pregătirea și structurarea informațiilor;
- Interpretarea rezultatelor;
- Formularea recomandărilor și soluțiilor;
- Confruntarea recomandărilor și soluțiilor propuse cu realitățile locale vizate;
- Dezbateră recomandărilor și soluțiilor propuse cu subiecții și decidenții;
- Aplicarea recomandărilor și /sau soluțiilor propuse (sarcina managerilor).

Diagnosticul nu furnizează el însuși recomandări și soluții ci stă la baza identificării, construirii sau adaptării acestora.

## 7. Etapele adaptării interculturale

Demersul intercultural propune recomandări și soluții pentru adaptarea culturală reciprocă și este în opoziție cu standardizarea în materie de produs, reguli de funcționare, comportamente, atitudini, mod de aplicare tehnicilor și instrumentelor manageriale, politice și administrative. Nu alinierea sau uniformizarea în materie de construcție politică, economică sau managerială sunt aici propuse ci întâlnirea convenabilă, în zona unei proximități culturale sinergice, a acțiunilor, resurselor și modalităților de punere a acestora în lucru

pentru a obține efectele așteptate, în conformitate cu scopul și obiectivle organizației sau grupurilor respective de interese (sisteme economice, țări, regiuni, organizații etc.). Adaptarea reciprocă poate fi realizată în sens pozitiv și prin recurs la o anumită etapizarea a demersurilor respective. Fără a fi o schemă generală, valabilă peste tot și în toate timpurile, secvențele următoare pot fi considerate raționale și putând a furniza rezultate pozitive.

1. Selectarea și pregătirea personalului pentru misiuni de contact intercultural;
2. Recrutarea și alegerea persoanelor ce vor fi angajate pentru activități multiculturale;
3. Identificarea și analiza acțiunilor de realizat (negociere, vânzare, cumpărare, colaborare, privatizare, investiții etc.);
4. Analiza specificității culturale a țării sau regiunii cu care se vor realiza acțiunile sau activitățile considerate; formarea în cultura țării de primire a personalului angajat pentru asemenea acțiuni și activități;
5. Adaptarea la șocul cultural;
6. Aculturarea și stabilirea de relații cu specialiștii din țările cu care sunt realizate acțiunile și activitățile;

Integrarea interculturală pentru indivizi are trei momente caracteristice:

- Precipitarea euforică: contactul cu viața în noul mediu cultural, șocul;
- Integrarea: adaptarea la noile valori, în noua rețea socială, încrederea;
- Adaptarea: stabilizarea psihică.

O asemenea integrare poate influența semnificativ rezultatele acțiunilor și activităților respective ale organizației, administrației sau structurilor politice ale oricărei țări, regiuni sau localități.

## 8. Câteva concluzii

Specificitatea culturală este o variabilă particulară în funcționarea unui sistem economic, fie el organizație, structură administrativă, socială sau politică etc. Influențele acesteia asupra eficienței și eficacității managementului și acțiunilor se produc prin ceea ce este adus la nivel de comportamente, atitudini, poziții față de acțiune. Studiile întreprinse până la acest moment nu au furnizat estimatori ai intensității influenței acestei variabile asupra calității și ritmului

creșterii economice sau convergenței sistemelor dar se poate aprecia că prin adaptare reciprocă la specificitatea culturală acești parametri pot fi substanțial ameliorați. Gradul de ameliorare a influenței adaptării la specificitatea culturală asupra calității și ritmului creșterii și convergenței economice este însă puternic dependent de proximitatea culturală a referințelor în cauză.

Pentru estimarea proximității culturale a două sau mai multe țări, regiuni, zona sau chiar localități au fost dezvoltate mai multe demersuri, cantitativa sau calitative, obiectivele acestora fiind mai degrabă axate pe poziționarea interculturală decât pe evidențierea măsurii în care se poate ajunge la o eficiență sau eficacitate superioare prin soluții de adaptare. Dezvoltarea unor tehnici și instrumente adecvate acestui scop este de așteptat, fiind de altfel și printre obiectivele cercetării noastre. Bazele teoretice și conceptuale ca și elemente semnificative de natură metodologice pentru asemenea abordări

au fost deja construite. Demersurile lui Hofstede (programul mental ierarhizat) sau Hall (decodajul cultural), Trompenaars (particularismul cultural) sau d'Iribanne (performanța culturală), Kluckhohn și Strodtbeck (orientarea valorilor) etc. furnizează asemenea repere. Sistemele dimensiunilor culturale propuse de specialiști până la acest moment vor fi valorizate în cercetarea noastră pentru o mai bună estimare a influenței specificității culturale asupra calității și ritmurilor creșterii și convergenței economice în perspectiva integrării României în UE. Cazul României a rămas mai puțin studiat dintre asemenea perspective. Câteva studii întreprinse au avut un rol de sensibilizare asupra problematicii specificității culturale și influenței acesteia asupra eficacității managementului și eficienței acțiunilor organizației și mai puțin au fost orientate spre problemele generării sau obținerii sinergiei prin adaptare reciprocă, prin recurs la demersuri interculturale.

## Referințe bibliografice

1. Bosche Marc (coord), *Le management interculturel*, Nathan, 1993
2. Borza A., *Managementul resurselor umane în context european*, Editura Dacia, Cluj, 1992.
3. Dunning, John H., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, 1993
4. Dupriez Pierre, Simons Solange (coords), *La résistance culturelle*, De Boeck, 2002, 2eme édition
5. Hall, Ed., Hall, Mildred R., *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, Etats-Unis, France*, Seuil, 1990
6. Hampden-Turner Ch., Trompenaars Fons, *Au-delà du choc des cultures*, Editions d'organisation, 2004
7. Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economica, 1996
8. Ionescu Gh. Gh., Toma A., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economica, 2001
9. Lankes, H.-P., Venobles, A.J., *Foreign Direct Investments in Transition: The changing Pattern of Investments*, The Economic Transition n.1, 1996
10. Mereuță C., Pop L., Vlaicu C., Pop L., *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, FIMAN, 1998
11. Mihuleț Ioan, *Euromanagement*, Editura Economica, 2002
12. Peterson R.B., *Managers and National Culture (A Global Perspective)*, Quorum Books, 1993
13. Schneider S.C., Barsoux J-L., *Managing across Cultures*, Prentice Hall, 1997
14. They Benoit, *Manager dans la diversité culturelle*, Editions d'organisation, 2002
15. Usunier Jean-Claude, *International and Cross-cultural Management Research*, SAGE Publications Ltd., 1998
16. Zaiț Dumitru, *Management Intercultural. Valorizarea diferentelor culturale*, Economica, Bucuresti, 2002
17. Zaiț Dumitru, *L'entreprise roumaine en transition. Contexte des affaires*, în Pierre Dupriez (coord), *Entreprises roumaines en transition*, L'Harmattan, 2005
18. Zait, D., *"L'impact de l'interculturel sur la dynamique des investissements étrangers"*, în "La construction européenne. Modes de développement et partenaires", Banska Bistrica, Slovaquie, 2002