

**PERSPECTIVA MULTIPLĂ ÎN
AUDITUL CULTURAL
„REGARDS CROISÉS” OU LA VOIE
ROYALE DE L’AUDIT CULTUREL**

Blandine VANDERLINDEN⁴

Camelia FRĂȚILĂ⁵

Pierre DUPRIEZ⁶

Rezumat:

Importanța dimensiunii culturale a managementului a devenit tot mai evidentă, în ultimul timp, atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni, dar, conștientizarea acestui aspect nu înseamnă, implicit, înțelegerea lui. Articolul de față propune o metodologie cu ajutorul căreia cercetătorii, dar și practicienii să poată identifica dimensiunea culturală a managementului, să o analizeze, să evalueze locul ei în sistemul organizațional și, eventual, să formuleze recomandări. Pentru atingerea scopului nostru, vom urmări un demers

inițiat în cadrul unui audit cultural efectuat într-o întreprindere din România, achiziționată de către un grup occidental. Articolul își propune, așadar, (1) să exploreze noțiunea de audit cultural, (2) să relateze experiența de cercetare și de audit cultural care constituie referința expunerii și (3) să prezinte diferitele etape ale metodologiei. Intenționăm să demonstrăm, în acest fel, că fiecare dintre aceste etape dobândește un plus de valoare, atunci când demersul folosit presupune confruntarea unor opinii bazate pe referințe conceptuale și culturale diferite.

Auditul cultural

Sintagma „audit cultural” este, fără îndoială, un neologism. Auditul acoperă, la ora actuală, o paletă largă de contexte instituționale, iar în literatură nu există un veritabil consens asupra naturii exacte a auditului, ca, de altfel, nici asupra unei definiții care să acopere toate formele de manifestare a acestuia (Power, 2005). Putem afirma, totuși, că, în limbajul curent, auditul evocă o activitate de control și de consiliere, în același timp. Cel mai adesea, controlul se referă la norme comun acceptate sau impuse de o autoritate; este cazul auditului financiar sau contabil dar și, din ce în ce mai frecvent, al auditului social sau de mediu. În domeniul cultural, însă, astfel de reguli, norme, nu au fost enunțate (fiindcă, prin natura sa, domeniul

⁴ MIME – ICHEC, Bruxelles

⁵ Universitatea „Valahia” din Târgoviște și MIME – ICHEC, Bruxelles

⁶ MIME – ICHEC, Bruxelles

cultural nu poate fi reglementat în acest sens). Auditul, însă, în afara dimensiunii de control, vizează și aprecierea modului de funcționare al sistemului analizat, identificarea punctelor forte și a celor slabe și formularea unor propuneri de îmbunătățire a performanțelor sistemului. Într-o asemenea perspectivă, auditul cultural își poate găsi un loc al său, bine definit, dincolo de „obsesia de a controla”. În viziunea noastră, acesta este un demers creativ și riguros, care urmărește îmbunătățirea performanțelor organizației, pe baza componentelor culturale ale managementului. Acest demers, ca și instrumentele care permit realizarea lui, au fost elaborate și testate de membrii echipei laboratorului de cercetare în management intercultural MIME al ICHEC- *Brussel Management School*.

La originea demersului auditului cultural se află câteva constatări:

- Performanța oricărei întreprinderi – publică sau privată; mică, mijlocie sau mare; națională sau internațională – depinde de felul în care membrii săi participă la realizarea obiectivelor organizaționale. Această contribuție, individuală sau colectivă, este legată de cultura organizației – de unde **importanța studierii dimensiunii culturale**.
- Din punct de vedere cultural, întreprinderea este o realitate

complexă. Ea depinde de cultura(-le) națională(-e), dar și de o mulțime de alte interferențe culturale (culturi profesionale, regionale etc.). Și, nu în ultimul rând, întreprinderea își produce propria-i cultură – de unde **necesitatea de a depăși o abordare care ia în considerare exclusiv culturile naționale**.

- Auditul cultural este un demers inductiv, obiectiv și independent care urmărește formularea unor recomandări menite să îmbunătățească performanța organizației – de unde **necesitatea de structurare a demersului și de etapizare riguroasă a acestuia**.

Am considerat patru etape ca fiind esențiale în auditul cultural: observarea, analiza, evaluarea și formularea de recomandări.

- **Observarea** este punctul de plecare al demersului. La prima vedere, observarea nu ridică probleme deosebite; și totuși, pentru a evita ca judecăți de valoare, prejudecăți, stereotipuri să conducă la alterarea ei, această etapă trebuie să dispună de o metodologie care să garanteze rigoarea științifică.
- **Analiza**. Această etapă constă în analiza elementelor observate; pentru realizarea ei, este necesară elaborarea unor instrumente specifice.

- **Evaluarea** se bazează pe o abordare sistemică a întreprinderii. Dimensiunea culturală trebuie plasată în contextul general al organizației și trebuie să fie coerentă cu structura organizatorică, cu obiectivele strategice și cu mediul în care funcționează organizația.
- **Recomandările** vor putea fi formulate în funcție de coerența menționată la punctul anterior și de viziunea propusă.

Articolul va detalia fiecare dintre aceste etape, evidențiind atuurile și dificultățile metodologiei adoptate și, mai ales, aportul rezultat din combinarea, confruntarea – în fiecare etapă a auditului - a opiniilor mai multor cercetători cu referințe conceptuale și culturale diferite, demers pe care l-am denumit prin sintagma ”perspectivă multiplă”, mai puțin sugestivă, însă, decât echivalentul său în limba franceză, ”regards croisés”.

Audit cultural al întreprinderii „Furachov”

Pentru a ilustra abordarea noastră, vom folosi o experiență de cercetare efectuată în România pentru o întreprindere multinațională cu sediul în Belgia. Conducerea belgiană, oarecum îngrijorată de viitorul filialei sale din România (în ciuda faptului că se situa printre cele mai profitabile filiale ale grupului), ne-a solicitat un audit cultural. Vom denumi această filială ”Furachov”.

Istoria acestui studiu și a interviurilor realizate în cadrul întreprinderii este edificatoare pentru ceea ce ne propunem să demonstrăm. La realizarea studiului au participat două grupuri de cercetători: unul român, celălalt belgian (străin); reușita studiului se datorează tocmai colaborării dintre cele două grupuri și ... perspectivei multiple. În primul rând, fără intervenția ”străinilor”, studiul nu ar fi avut loc. Apoi, colaborarea dintre cercetători a facilitat procesul de culegere a datelor și a permis o mai bună ”cunoaștere” și ”înțelegere” ale sensului percepțiilor, acțiunilor persoanelor întâlnite și ale relației cu managementul local. În sfârșit, munca în echipă a generat formularea unor recomandări operaționale concrete care au orientat raporturile dintre grup și filiala românească, precum și managementul acesteia.

La originea studiului s-a aflat una din preocupările top-managementului multinaționalei: întreprinderea din România, cumpărată în urmă cu trei ani, era foarte profitabilă, dar multe semne de întrebare începuseră să apară în legătură cu menținerea, pe termen mediu și lung, a acestei tendințe. Distanța geografică, dificultăți de comunicare verbală, neînțelegeri, metode de management specifice (și, uneori, dificil de acceptat de către occidentali), comentarii ale unor noi colaboratori români, referitoare la anumite practici organizaționale etc.,

generau o anumită stare de neliniște cu privire la funcționarea filialei. În acest context, grupul a decis să apeleze la consultanți americani, pentru a dota filiala cu „bune” instrumente de gestiune și a implanta „bunele practici” de management.

Întâlnirea cu cercetătorii MIME a impulsionat conducerea firmei belgiene să reflecteze la măsura în care salariații lor români erau pregătiți pentru implementarea acestor schimbări și dacă, între diferitele componente ale întreprinderii, exista coerența necesară unei bune funcționări pe termen lung. Deja, la acel moment, părea că filiala românească era oarecum reticentă față de schimbările propuse. În același timp, coerența între diferitele sub-sisteme (mediu, strategie, structură, cultură, operații), considerată ca o condiție necesară, dar nu suficientă, a performanței unei întreprinderi, se afla, și se află încă, în centrul preocupărilor și instrumentelor propuse de MIME. Grupul occidental a decis, așadar, să încredințeze echipei MIME realizarea unui audit cultural menit să evalueze oportunitatea intervenției consultanților americani. Decizia, luată la nivelul grupului, a fost acceptată de către filiala din România.

Pentru realizarea auditului, MIME a solicitat implicarea unei colaboratoare din România, o cercetătoare de la

Universitatea "Valahia" din Târgoviște, care cunoștea abordarea și metodele de lucru ale MIME și avusese deja ocazia să experimenteze instrumentele de analiză ale laboratorului. Având în vedere faptul că cercetătorii belgieni nu vorbeau limba română, singura persoană care putea să realizeze studiul pe teren și să intervieveze salariații era colaboratoarea din România. Împreună, cercetătorii belgieni și români au pregătit un ghid de interviu care cuprindea elementele cheie reținute pentru a fi abordate în întâlnirile cu salariații români (de exemplu: ierarhia organizațională, puterea, comunicarea, organizarea muncii, sarcini de muncă, evaluarea performanțelor, motivare, așteptări ale angajaților, satisfacție în muncă, formare/instruire etc.).

Cercetătoarea româncă a intervievat, într-un interval de aproximativ o lună, 30 de membri ai filialei românești. În fiecare zi, ea transcria notele de interviu, le traducea în limba franceză și le transmitea colegilor ei belgieni, formulând, în același timp, întrebări care constituiau deja o primă încercare de lectură și interpretare a dateleor culese, o interpretare „à la roumaine”. De fiecare dată, cu o privire „din afară”, colegii ei belgieni încercau să răspundă, să facă remarci care, în funcție de relevanța lor, se regăseau în ghidul de interviu utilizat în continuare.

După ce toate interviurile au fost efectuate, am trecut la etapa de interpretare, utilizând, pentru aceasta, instrumentele de care MIME dispunea deja, adică instrumente elaborate în afara contextului românesc. Curând, ne-am dat seama că instrumentele nu ne permiteau să „citim” și să interpretăm, într-o manieră coerentă, situațiile întâlnite. A trebuit, deci, să adaptăm instrumentele contextului, ceea ce a făcut posibilă analiza coerenței sistemului organizațional românesc. Ca sistem închis, acesta era coerent; ca sistem deschis, însă, el manifesta multe incoerențe.

Ca sistem închis, întreprinderea funcționa tradițional și coerent, în raport cu cultura sa organizațională și cu cultura românească de dinainte de 1989. Managerul general, inteligent și foarte autoritar, deținea întreaga putere și controla totul. Într-un context organizațional caracterizat de lipsa delegării autorității, lipsa inițiativei individuale, comunicare deficitară, un management al resurselor umane rudimentar, personalul era nevoit să execute ceea ce i se cerea să facă, în condiții de muncă destul de dificile. Or, întreprinderea este un sistem deschis față de mediul în care funcționează și, în noile condiții, trebuia să răspundă și cerințelor grupului occidental din care făcea parte. Într-o manieră mai degrabă intuitivă,

conducerea occidentală simțea că modul tradițional de gestionare a activității în filiala românească nu mai corespundea noului context. Fidel strategiei sale internaționale de a acorda autonomie filialelor, grupul descifra cu greutate ceea ce se întâmpla în filiala românească și avea impresia că între discursul oficial și realitate erau unele diferențe. Datele financiare erau mai mult decât satisfăcătoare, căci contextul de reconstrucție a României era favorabil, dar în legătură cu managementul întreprinderii apăreau deseori semne de întrebare; de exemplu, unii dintre noii angajați, în recrutarea cărora se implicase chiar departamentul de resurse umane de la nivelul grupului, părăsiseră destul de rapid – și inexplicabil – compania.

Analiza pe care am efectuat-o a relevat aceste incoerențe și a scos în evidență rolul dimensiunii culturale în procesul de schimbare pe care grupul voia să îl implementeze. Din punct de vedere cultural, filiala nu era pregătită pentru noile metode de management și era necesară o etapă pregătitoare. Astfel, grupul a decis să amâne venirea consultanților americani. În linii generale, însă, toată lumea a avut de câștigat în urma demersului. Grupul occidental nu a făcut o investiție într-un moment în care valoarea adăugată ar fi fost redusă. Managerul român a devenit conștient atât

de faptul că era necesară o mai strânsă colaborare cu grupul, cu propriul său personal, cât și de necesitatea de a efectua, cât mai curând, modificări organizaționale și culturale în întreprinderea sa. Cât despre cercetători, pentru ei experiența a constituit o ocazie de a-și perfecționa instrumentele de cercetare, demersul lor, în general, în domeniul managementului intercultural.

Metodologia și etapele ei

Revenind asupra acestei experiențe, vom căuta să o structurăm corespunzător etapelor auditului cultural, așa cum au fost ele enunțate mai sus.

1. Observarea

Punct de plecare în auditul cultural, ca de altfel în orice cercetare care vizează punerea în evidență a dimensiunii culturale a unei situații, observarea nu este întotdeauna o etapă ușor de parcurs. Mai întâi de toate, trebuie să reflectăm asupra a ceea ce dorim să aflăm, după care e necesar să stabilim care sunt instrumentele cele mai adaptate culegerii informațiilor pertinente, precum și modalitatea potrivită de utilizare a lor.

a. A cunoaște și a înțelege

Ce cunoștințe ne erau necesare pentru a începe auditul cultural la Furachov? În primul rând, trebuia să avem un minimum de informații despre procesul de extracție a pietrei în cariere și

transformarea acesteia în var, despre funcționarea întreprinderii și nivelul de calificare al angajaților ei, dar și despre alte câteva domenii legate de viața cotidiană a acestei întreprinderi. Așadar, un bagaj de cunoștințe utile, necesare, numai că auditul cultural presupune trecerea de la nivelul cunoașterii utile la cel al înțelegerii.

A cunoaște nu e suficient pentru a înțelege, dar înțelegerea presupune, ca etapă preliminară, cunoașterea. În abordarea specifică MIME, managementul intercultural înseamnă, în esență, integrarea dimensiunii culturale în exercitarea managementului; aceasta implică, în primul rând, cunoașterea respectivei dimensiuni și, ulterior, înțelegerea ei, astfel încât să poată fi descifrate raporturile existente între dimensiunea culturală și diferitele acțiuni realizate de întreprindere.

”A cunoaște” înseamnă a stabili care sunt faptele și a explica înlănțuirea lor. Cunoașterea se bazează deopotrivă pe observare și explicare. Observarea vizează elementele culturale ale unei situații particulare și trebuie să facă posibilă reunirea datelor factuale care vor constitui baza empirică a cercetării. În cazul Furachov, elementele factuale sunt reprezentate de ceea ce se întâmplă în întreprindere. Un prim nivel de cunoaștere ar trebui să ne permită să descriem

aspectul fizic al clădirilor, practicile cotidiene ale reuniunilor de lucru, programul de lucru și alte asemenea detalii, precum și experiența trăită și exprimată de membrii organizației.

Într-o accepțiune comună, elementele factuale constituie baza solidă și incontestabilă pe care se sprijină orice știință. Dar niciodată nu putem lua în considerare totalitatea acestor elemente, este necesară o **selecție** a lor. Ca orice cercetător, vom reține faptele pe care le considerăm pertinente, iar această pertinentă este apreciată atât în funcție de obiectul cercetării, cât și în funcție de anumite convingeri, explicite sau implicite, cu privire la înălțuirea posibilă a faptelor. Astfel, vom privilegia acele elemente care, în viziunea noastră, pot avea o semnificație culturală. Dacă, în ceea ce privește obiectivele studiului, cercetătorii pot cădea de acord fără prea mari dificultăți, convingerile, credințele acestora pot fi sensibil diferite. În cazul nostru, ele depind de concepția pe care fiecare o are despre cultură și, în această zonă, câmpul opțiunilor este destul de larg. Așadar, vor fi luate în considerare sau numai remarcate doar acele elemente factuale pe care cercetătorul le va considera pertinente, în funcție de obiectivele cercetării și de alegerile conceptuale care îi sunt proprii.

În audit, ca de altfel în știință, în general, un fapt există numai atunci când

este enunțat. Am putea crede că „a enunța” înseamnă pur și simplu a exprima o realitate care există deja, în afara enunțului. La o privire mai atentă, vom vedea însă că, prin enunțare, operăm o nouă selecție, bazată pe anumite presupoziii teoretice. „A enunța” înseamnă a utiliza un limbaj și recursul la limbaj presupune mai întâi a delimita și a ierarhiza. Chiar și atunci când avem de-a face cu un enunț aparent elementar („am văzut mașina neagră a directorului în fața sediului întreprinderii”), punem de fapt în relație o anumită percepție (o formă neagră) cu concepte determinate de limbaj (mașină, director, sediu...). Limbajul realizează o delimitare, o decupare; el izolează elemente și stabilește legături între ele, devenind, așadar, o grilă de lectură a realității.

Mai mult, a recurge la un anumit limbaj înseamnă, implicit, a adopta o teorie. Limbaje diferite, susținute de sisteme de concepte diferite, corespund unor clasificări diferite, unor rețele de asemănări și deosebiri, deci unor grile diferite de lectură a realității. ”Orice enunț are caracterul unei teorii, unei ipoteze” (Popper, 1973, p.94). Aceasta înseamnă că nu există un limbaj de observare neutru, un limbaj complet transparent care să permită înregistrarea realității *tale quale*, așa cum este ea accesibilă simțurilor, fără să o modeleze. Prin urmare, baza empirică nu

este fundamentul absolut al cunoașterii, ci depinde întotdeauna de o stare dată a acesteia. Altfel spus, baza empirică nu este altceva decât un ansamblu de enunțuri care, din diferite motive, a constituit obiectul unui consens la un moment dat.

Trebuie să ne mulțumim cu descrierea bazei empirice astfel constituite sau trebuie să încercăm să o explicăm? A descrie înseamnă să ne rezumăm la ceea ce a fost observat, să restituim fidel, fără a denatura; înseamnă, de asemenea, să arătăm cum se înlănțuie evenimentele, cum decurg unul din celălalt. A explica presupune a merge mai departe, a-ți pune întrebări referitoare la motivele care conduc la înlănțuirea evenimentelor într-un anumit fel (Soler, 2002, p.59).

A explica înseamnă a lega un fapt de o cauză și a indica mecanismele prin care se produce legătura cauză – efect. Dar apare aici, implicit, o distincție importantă, cea dintre „de ce?” și „cum?”. Distincția între „a explica” și „a înțelege” ne trimite la distincția între factori cauzali: unii sunt naturali și mecanici, ceilalți – intenționali. Explicației de tip mecanic, specifică științelor naturii, dar prezentă și în științele umane, i se adaugă o **înțelegere** de tip interpretativ.

Observarea ne-a permis, de exemplu, să spunem că persoanele sunt îmbrăcate, vorbesc, acționează și gândesc într-un anume fel. Astfel de informații pot

fi utile, dar, luate ca atare, sunt puțin semnificative fiindcă ele ne transmit, pur și simplu, niște semne pe care, ulterior, va trebui să le decodăm. Fiecare individ realizează decodarea făcând apel la anumite referințe ca, de exemplu, în cazul de față, coduri vestimentare și lingvistice. Dar, pentru a înțelege, trebuie mers mai în profunzime, trebuie identificate elemente imateriale, cu puternic caracter personal. Adeseori, deci, este necesară o abordare interdisciplinară. Specificitatea elementelor factuale din științele umane ne invită să facem apel la factori cauzali particulari, cum ar fi intențiile, dorințele, credințele, și care țin adesea de sfera culturală (Soler, 2002). A înțelege înseamnă, deci, a interpreta, iar interpretarea face apel la mai multe câmpuri disciplinare, atât la nivel individual, cât și social: istoria, religia, sistemele politic, social și juridic, contextul socio-economic etc. În domeniul cultural, ca de altfel în tot ceea ce ține de faptul uman, înțelegerea caută sensul comportamentelor, originea și motivul existenței lor.

În opinia noastră, fie că e vorba de constituirea bazei empirice, de explicarea sau de înțelegerea ei, recursul la perspectiva multiplă nu poate decât să contribuie la îmbogățirea observației, căci este vorba despre implicarea unei/unor alte referințe, atât în înțelegerea datelor, cât și în demersul de reconstituire, din interior, a

ceea ce conferă sens și motivație experienței *celuilalt*.

b. Instrumentele de culegere a informațiilor

Observarea are la bază culegerea de informații sau de date. Datele sunt „reprezentări acceptate ale unei realități pe care nu putem nici empiric (prin senzații), nici teoretic (prin abstractizare) să o îmbrățișăm” (Thiétart, 1999). Distingem datele secundare, cele care există independent de cercetarea întreprinsă, de datele primare, cele pe care cercetătorul le va culege direct. Bineînțeles, am utilizat ambele categorii de date, dar originalitatea cercetării constă în special în datele primare, cele în a căror constituire munca de investigare are un rol important.

În general, pentru culegerea datelor primare sunt utilizate trei tipuri de instrumente de cercetare: observarea directă, interviul și chestionarul.

Observarea directă, prin participare sau nu, poate fi un instrument adecvat pentru culegerea informațiilor. Ea este recomandată în special pentru identificarea artefactelor, elementele vizibile ale culturii. „Metodele de observare directă constituie singurele metode de cercetare socială care captează comportamentele în chiar momentul producerii lor, fără să fie nevoie de documente sau mărturii”; „metoda este utilă în special pentru analiza elementelor non-verbale și a ceea ce ele

relevă: conduite instituite și coduri comportamentale, raportarea individului față de corp, moduri de viață și trăsături culturale, organizarea spațială a grupurilor și a societății etc.” (Quivy și Van Campenhoudt, 1995). Pentru realizarea observării, cercetătorului îi poate fi utilă elaborarea unei grile de observare. „Cu condiția de a nu face din ea un scop în sine, exercițiul observării sistematice permite privirii să meargă mai departe și, dacă iese din grilă, să se oprească asupra a ceea ce surprinde într-un anumit loc, în anumite circumstanțe...” (Arborio și Fournier, 2005). Așadar, nu se pune problema de a rămâne prizonier al grilei; dimpotrivă, prin grilă cercetătorul își stabilește doar niște repere, făcând totodată loc imprevizibilului, surprizei. Confruntat în permanență cu realitatea, obiectul cercetării evoluează, se definește, înțelegerea construindu-se astfel progresiv.

Un alt instrument privilegiat în managementul intercultural este *interviul*, care permite o mai bună înțelegere a culturii organizaționale, așa cum este ea trăită, împărtășită de membrii săi, permite perceperea implicitului, a elementelor ascunse, descifrarea rădăcinilor culturale. „Interviul este o tehnică destinată culegerii de date discursive care reflectă universul mental, conștient sau inconștient, al unui individ” (Thiétart, 1999). Foarte potrivită pentru sesizarea dimensiunii culturale,

„metoda interviului este utilă în special pentru analiza sensului pe care actorii îl dau practicilor lor și evenimentelor cu care sunt confrunțați. Principalele avantaje se referă la gradul de profunzime al elementelor culese, la suplețea și caracterul slab directiv ale dispozitivului care permite recoltarea mărturiilor și interpretărilor interlocutorilor, respectând propriile lor cadre de referință: limbajul și categoriile lor mentale” (Quivy și Van Campenhoudt, 1995). Interviurile pot fi libere sau semi-directive, în funcție de gradul de precizie a datelor de care cercetătorul are nevoie.

În sfârșit, mulți cercetători recurg la *chestionar* ca instrument de culegere a informațiilor. Utilizarea lui este foarte răspândită, din mai multe motive. În primul rând, el conferă un anumit grad de siguranță, pentru că se bazează pe cifre, dând astfel impresia unui nivel crescut de obiectivitate. În al doilea rând, chestionarul poate conduce și la ideea unei calități superioare a informațiilor, pentru că permite interogarea unui eșantion mai mare de persoane.

În opinia noastră, însă, ambele argumente pot fi puse sub semnul întrebării. Astfel, dacă ne referim la argumentul ”obiectivitate”, abordarea cantitativă, în care se încadrează chestionarul, nu înlătură orice urmă de subiectivitate. În managementul

intercultural, exemplul cel mai cunoscut de anchetă bazată pe abordarea cantitativă este, probabil, cel al studiului realizat de Geert Hofstede, în care etnocentrismul autorilor cercetării se reflectă din plin în întrebările adresate și în categoriile reținute.

Cât despre eșantion, acesta trebuie să fie suficient de mare și reprezentativ pentru categoria studiată. Astfel, valoarea științifică a anchetei lui Hofstede este deseori susținută prin numărul mare de persoane care au răspuns întrebărilor din chestionar. Interviul, în schimb, pune accent pe semnificația informațiilor culese, mai degrabă decât pe numărul lor; cercetătorul poate chiar lua decizia de a încheia seria de interviuri, dacă informațiile încep să fie redundante. Chestionarul reduce câmpul investigat la întrebările formulate *apriori* și acestea, în special când avem de-a face cu universuri culturale diferite, pot fi greșit înțelese de către persoanele ce compun eșantionul. Mai mult, spre deosebire de interviu, el nu dă posibilitatea, decât în foarte mică măsură, de exprimare a sentimentelor, impresiilor despre experiențe trăite.

Așadar, atunci când cercetătorul intenționează să producă o explicație generalizabilă la diferite contexte, abordarea cantitativă este pertinentă. Dacă, însă, își propune să explice anumite comportamente luând în considerare

particularitățile culturale și insistând pe caracterul particular al contextului studiat, abordarea calitativă este mai adecvată. În acest ultim caz, a înțelege în profunzime artefactele și comportamentele presupune ca cercetătorul să fie deschis preocupărilor și intereselor persoanelor intervievate, permițându-le să vorbească liber despre acestea, utilizând propriile lor cuvinte și exprimând propriile lor trăiri. Într-un interviu bine condus, persoana intervievată este cea care îi orientează evoluția, exprimând ceea ce i se pare a fi important, în timp ce cel care formulează întrebările trebuie să vegheze la respectarea cadrului de analiză și să plaseze informațiile culese în acest cadru.

În auditul cultural realizat la Furachov, instrumentul privilegiat de culegere a datelor a fost interviul, la care s-a adăugat observarea directă, dat fiind faptul că cercetătorul care a realizat interviurile a fost martor al diferitelor scene de viață în întreprindere, pe parcursul perioadei de studiu. Obiectivul său a fost acela de a cunoaște, cât se poate de profund, viața unei anumite organizații și motivațiile comportamentelor membrilor ei. În acest context, devine pertinentă formularea întrebării: „Ce calități sunt necesare pentru a valorifica la maximum potențialul unui interviu?”

c. Calități necesare interviului

Pentru a asigura rigoarea științifică a demersului, este foarte important să insistăm asupra modului în care sunt realizate interviurile. În primul rând, cercetătorul trebuie să decidă asupra dimensiunilor care urmează a fi investigate. Nu e necesar să rezulte un set de întrebări fixe, ci mai degrabă un ghid structurat care să abordeze o serie de teme predefinite. „Structura ipotezelor și conceptelor nu trebuie reprodusă strict în ghidul de interviu, dar ea rămâne prezentă în spiritul celui care conduce interviul” (Quivy și Van Campenhoudt, 1995).

În domeniul culturii organizaționale, ca de altfel în domeniul mai cuprinzător al managementului, al studiului organizațiilor, evenimente neașteptate și demne de interes pot interveni și bulversa orice program. Adevărata problemă nu este aceea de a respecta programul, ci de a sesiza inteligent posibilitățile de observare create de circumstanțe.⁷ Altfel spus, principala dificultate constă nu în respectarea *ad literam* a structurii ghidului, ci în înlăturarea rezistenței/reticenței manifestate de persoanele intervievate. Este esențial ca cercetătorul să fie deschis, flexibil.

⁷ Girin, J. (1989) „L’opportuniste méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations”, citat de Baumard P. și Ibert J. (1999), „Quelles approches avec quelles données”, THIETART R.-A., cap.4, pag 100.

Profesia de cercetător nu se improvizează. Este evident faptul că cercetătorul trebuie să știe ce caută și să dispună de o metodă și de instrumente adecvate. Dar, în afară de aceste elemente indispensabile, cercetătorul trebuie să aibă anumite calități relaționale. Pentru a efectua interviuri bune, este nevoie de capacitate de ascultare activă, de empatie și simpatie, de aptitudinea de a capta ceea ce e important pentru cel interviuat, fără a pierde din vedere scopul cercetării, de capacitatea de a descifra tăcerile, de a înțelege ceea ce se află dincolo de cuvinte. E nevoie, de asemenea, de a face distincția între ceea ce este spus explicit și oficial și trăirile și sentimentele exprimate prin alte căi decât limbajul oficial. În sfârșit, cercetătorul trebuie să manifeste suplețe, astfel încât să conducă discuția cu suplețe, să revină la elementele care îl interesează fără a-și deranja interlocutorul, să le coreleze cu alte informații, păstrând, în permanență, obiectivitatea, neutralitatea și distanța științifică.

Prin alegerile pe care le face, cercetătorul este, bineînțeles, subiectiv; dar, dacă el este conștient de subiectivitatea sa și de referințele pe care se sprijină, va fi capabil să gestioneze acest risc. După realizarea propriu-zisă a interviurilor, el va reflecta asupra validității și pertinentei răspunsurilor, ținând cont de felul în care a fost introdus

în întreprindere, de efectul pe care l-a produs asupra persoanelor întâlnite, de nivelul său de informare și de modalitatea de interacțiune cu cei intervievați. Această distanțare critică îi va permite să confrunte ipotezele formulate cu realitatea multiformă și, adeseori, mult diferită față de așteptări, iar confruntarea mai multor opinii, în cadrul perspectivei multiple, își dovedește pe deplin utilitatea.

d. Interviul și perspectiva multiplă

Un interviu care să reunească toate caracteristicile menționate mai sus solicită, din partea cercetătorului care îl realizează, o stare de permanentă deschidere și interogație interioară. În primul rând, el trebuie să se întrebe dacă răspunsurile primite se încadrează în tematica cercetării definite în prealabil. În cazul unui răspuns afirmativ, trebuie să le plaseze în structura predefinită; în caz contrar, va trebui să vadă dacă nu este necesară o redefinire a ghidului de interviu. Pentru a face față acestor dificultăți, ideal ar fi ca cercetătorul să nu fie singur cu întrebările lui.

Pe de altă parte, trebuie să se țină seama de statutul persoanei interviuate și de propriile-i așteptări. Dacă aceasta face parte dintre cei care au solicitat auditul cultural, va aprecia ocazia de a-și exprima punctul de vedere în fața mai multor auditori. Dacă, dimpotrivă, aparține unui

grup căruia auditul i-a fost, oarecum, impus, această persoană se va simți oarecum stânjenită să aibă un public format din mai multe persoane și va fi mai greu de construit o relație de încredere și empatie. Din această cauză, e preferabil ca la interviu să participe un singur cercetător și abia în etapa imediat următoare, a decodajului, să intervină și cercetătorul(-ii) partener(-i). Fie că participă direct la interviu, fie că intervine abia în etapa de decodaj, cercetătorul – partener trebuie, pe de o parte, să fie familiarizat cu metodologia și instrumentele de analiză și, pe de altă parte, să aibă referințe diferite – fie culturale, dacă avem de-a face cu țări diferite, fie organizaționale sau instituționale, în cazul unei organizații aparent omogene.

La Furachov, interviurile au fost realizate în cadrul întreprinderii, la locurile de muncă ale celor intervievați, de către cercetătoarea româncă și, în fiecare seară, colegii belgieni de la MIME participau la decodaj și, eventual, la modificarea ghidului de interviu, din perspectiva multiplă a referințelor culturale belgiene și românești.

2. Analiza

a. Instrumentele de analiză

După etapa de culegere a datelor, urmează analiza acestora. Pentru analiză, sunt necesare grile de lectură sau modele

de analiză care să situeze elementele observate într-o tipologie organizațională și într-una culturală; acestea vor permite asocierea fiecărui tip de cultură unui context organizațional. În ceea ce privește tipologia organizațională, am utilizat configurațiile lui Mintzberg, iar pentru tipologia culturală, modelele lui Quinn și Sonnenfeld au constituit un foarte bun punct de plecare. Din ultimele două modele, am reținut demersul care a stat la baza elaborării lor; esența acestui demers constă în utilizarea unor dimensiuni apreciate ca fiind pertinente pentru a citi cultura organizațională în contextul specific al unei întreprinderi date. Aceste dimensiuni vor constitui ceea ce autorii numesc ”axe discriminante” (Vanderlinden, 2009, cap.2)⁸.

Principala caracteristică a instrumentelor utilizate – și care constituie, de altfel, particularitatea lor – o reprezintă faptul că au fost construite „pe măsură”. Complexitatea și specificitatea elementelor culturale care trebuie luate în considerare nu permit utilizarea unor instrumente universale, standardizate. Chiar dacă logica ce stă la baza elaborării lor rămâne aceeași, în fapt, instrumentele trebuie reconstruite de fiecare dată, pentru a se adapta situațiilor unice și concrete întâlnite.

b. Analiza și perspectiva multiplă

⁸ Aceste instrumente de analiză sunt prezentate pe larg în B. Vanderlinden, 2009.

Este momentul în care intervine, din nou, perspectiva multiplă. Practic, trebuie reconstruit un instrument de analiză a culturilor care să răspundă unor situații concrete și să aibă la bază dimensiunile generice redefinite. Logica inițială a fost confruntată cu cea de pe teren, un teren diferit, din punct de vedere cultural, de cel care a condus la construirea primului model. Construirea noului instrument invită la cunoașterea istoriei și a miturilor fondatoare ale țării analizate. Este, prin excelență, locul unde perspectiva multiplă își poate dovedi din plin bogăția, valoarea științifică.

Axele discriminante utilizate în modelele lui Quinn și Sonnenfeld au fost definite în limbajul specific acestor autori, pe baza propriilor lor referințe culturale. Încercând să utilizăm acest instrument în auditul realizat la Furachov, am ajuns la concluzia că ele nu corespundeau realității observate.

Dimensiunea culturală care definește raporturile dintre oameni, în special axa colectivism/individualism, așa cum este ea definită pentru cultura națională (Triandis, Hofstede, Trompenaars) și axa individualism/cooperare, pentru cultura organizațională (dimensiuni generice), se declină, în România, diferit. Astfel, studiul Globe realizat în România identifică și distinge colectivismul instituțional de colectivismul

în cadrul grupului restrâns⁹. La nivel organizațional, Sonnenfeld înțelege, prin contribuție colectivă, preferința pentru munca în echipă și efortul depus pentru ca echipa să obțină rezultate bune. Contribuția individuală presupune autonomie în executarea activității, inițiativă și asumare de riscuri individuale și o anumită formă de competiție internă care stimulează angajării.

În context românesc, însă, contribuția individuală nu se definește ca o preferință pentru a intra în competiție cu ceilalți sau pentru asumarea responsabilității. Individualismul românesc este de tipul „fiecare pentru sine și, dacă eu nu reușesc, nu-l las nici pe celălalt să obțină rezultatele dorite”. De asemenea, contribuția colectivă nu înseamnă spirit de echipă, ci spirit gregar: când indivizii se simt amenințați, se strâng în jurul unui conducător, precum oile în turmă, ca să fie protejate de cioban. Principalele criterii de valorizare a indivizilor/angajaților nu sunt întotdeauna competențele sau aportul individual sau colectiv la realizarea rezultatelor, ci, mai degrabă, loialitatea, supunerea la ordine și apartenența la rețele de relații informale.

În consecință, axele evocate de Sonnenfeld pot fi folosite în analiza

⁹ Extras din B. Vanderlinden, 2009, p. 65-68.

culturilor organizaționale, cu condiția ca termenii să fie redefiniți:

- contribuția colectivă nu înseamnă spirit de echipă sau loialitate în sensul de sprijin acordat membrilor echipei, ci spirit gregar;
- contribuția individuală semnifică „fiecare pentru sine”: a se descurca pe cont propriu, adaptându-se sistemului, făcând compromisuri, mizând pe rețele informale (de influență) pentru atingerea, cu orice preț, a scopului individual.

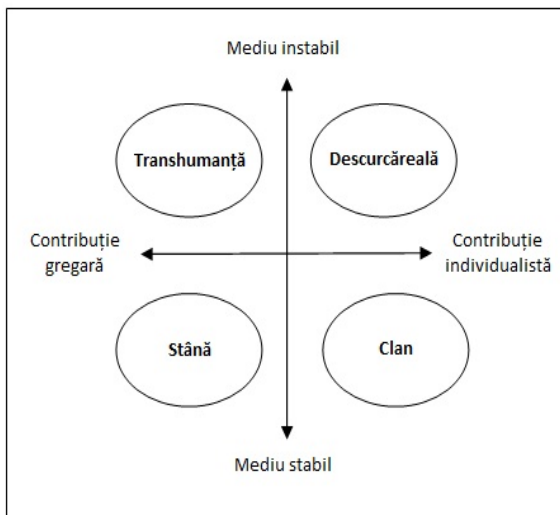


Fig. 1. Culturi organizaționale în întreprinderi românești (percepția asupra mediului/ contribuție individualistă sau gregară)

Plecând de la aceste constatări, am definit o nouă tipologie pentru

interpretarea culturii organizaționale. Cele patru tipuri de culturi sunt: cultura de tip ”descurcăreală”, cultura de tip ”clan”, cultura de tip ”stână” și cultura de tip ”transhumanță”.

- *Cultura de tip ”descurcăreală”* apare atunci când organizația se situează într-un mediu instabil (sau perceput ca fiind instabil) și membrii ei sunt atenți să sesizeze oportunitățile pentru a-și ameliora situația personală. Dacă angajatul are un atașament puternic față de organizația sa, va căuta soluții originale și pragmatice care vor contribui la dezvoltarea ei. În schimb, atunci când atașamentul este slab, eforturile individuale vor fi orientate exclusiv către dezvoltarea și securitatea individuale.
- *Cultura de tip „clan”* se dezvoltă atunci când mediul este perceput ca fiind stabil iar membrii organizației își urmăresc planurile personale constituind și bazându-se pe rețele de relații informale.
- *Cultura de tip „stână”* apare atunci când mediul este perceput ca fiind stabil și formalismul, respectul regulilor și controlul asigură membrilor un sentiment de stabilitate, siguranță. Aceste organizații valorizează loialitatea și executarea sarcinilor la timp și de bună calitate.

- *Cultura de tip „transhumanță”* se dezvoltă într-un mediu instabil, în care membrii urmează instinctiv direcția stabilită și impusă de către conducător. Aceste organizații valorizează loialitatea, supunerea, acceptarea de constrângeri pentru „ieșirea la liman”.

Această tipologie ne-a permis să încadrăm fără dificultăți cultura organizației din România pe care am studiat-o. Dezbateri ulterioare, formale și informale, cu cercetători români, au reliefat faptul că instrumentul este util și capabil să reflecte realitatea culturală a întreprinderilor românești.

3. Evaluarea

a. Coerența sistemului și performanța

În opinia noastră, performanța globală a unei organizații este rezultatul valorificării tuturor resurselor ei. Altfel spus, pentru a realiza performanțele așteptate, întreprinderea trebuie să asigure coerența componentelor sale. Analiza pe care am efectuat-o ne-a permis să stabilim tipul de cultură și tipul de configurație organizațională specifice întreprinderii studiate; observarea ne-a permis să identificăm axele strategice. Așadar, pentru a aprecia coerența sistemului, era necesar să analizăm împreună aceste componente.

Între diferitele strategii, tipuri de structură, tipuri de cultură apar corespondențe. În măsura în care aceste

corespondențe indică o orientare către obiective comune, putem vorbi despre convergența componentelor. Convergența joacă un rol central în căutarea coerenței componentelor unui sistem organizațional, fiindcă ea antrenează mecanismele de coordonare și jocurile de putere prezente în organizație și active în procesul de creație culturală. Aplicat la Furachov, acest exercițiu ne-a condus la identificarea stării de coerență: pe termen scurt și într-un context românesc orientat spre el însuși, sistemul este coerent și realizează o bună performanță.

b. Coerența și perspectiva multiplă

Perspectiva multiplă ne-a condus însă spre nevoia de a readuce în prim-plan așteptările grupului belgian care are anumite semne de întrebare cu privire la ceea ce se întâmplă în filiala românească și care, dincolo de performanța imediată, este interesat de perspectiva pe termen mediu. În optica unui sistem deschis spre un mediu internațional și în continuă schimbare, și în raporturile sale cu un grup străin, coerența dispare, căci obiectivele strategice sunt diferite.

Așadar, perspectiva multiplă ne-a permis să vedem situația analizată în lumina a două categorii de referințe: una internă, cealaltă externă. Totodată, perspectiva multiplă generează și un fel de verificare a demersului analitic, impregnat, evident, de subiectivism. Eventualele erori

inițiale de apreciere pot fi ușor detectate atunci când o altă privire, din exterior, analizează, la rândul ei, relațiile dintre componentele sistemului.

4. Formularea de recomandări

a. Condițiile performanței

Evaluarea sau interpretarea relațiilor dintre componentele sistemului creează premisele formulării unor recomandări care vizează activitatea viitoare a managementului organizației, îmbunătățirea performanțelor acesteia.

b. Formularea de recomandari și perspectiva multiplă

Abordarea sistemică din perspectivă multiplă va favoriza o apropiere a viziunilor, a referințelor grupului occidental și filialei sale românești, oferind conducerii occidentale o soluție pentru relația cu filiala sa.

În primul rând, ar fi oportun ca grupul belgian să clarifice și să comunice strategia sa internațională și tipul de relații pe care vrea să le aibă cu filiala¹⁰. Apoi, este necesară definirea unei viziuni la nivelul filialei, o viziune care să reflecte interesele celor două părți, deopotrivă. În esență, ea ar trebui să răspundă întrebărilor: ce vrem să fim? Ce vrem să devenim? În funcție de această viziune, trebuie identificate mijloacele necesare

pentru atingerea acestui obiectiv. O reconsiderare a structurii și a culturii actuale ar fi oportună. Ea ar permite examinarea opțiunilor cu privire la structura și cultura către care întreprinderea ar vrea să se orienteze și identificarea factorilor care vor favoriza sau frâna schimbarea.

Noi am recomandat conducerii Furachov trecerea de la o configurație birocratică la una *profesională*, ceea ce presupune o schimbare radicală la nivelul leadershipului și structurii, schimbare care, în opinia noastră, răspunde și așteptărilor grupului belgian. Configurația de tip profesional se bazează, în esență, pe mobilizare în vederea atingerii unor niveluri superioare de competență. Structura sa este relativ plată, cu unități specializate, în care lucrează persoane calificate. Puterea este descentralizată către profesioniștii care au competențe specifice, iar mecanismele de coordonare se bazează pe relațiile interpersonale. Influența top managementului se manifestă în special în viziunea pe care o elaborează și o transmite unităților componente și în maniera de gestionare a conflictelor.

Pentru respectarea criteriilor de convergență, am propus o cultură organizațională de tip *rațional*, conform modelului lui Quinn, și de tip ”*descurcăreală*”, conform tipologiei adaptate contextului cultural românesc.

¹⁰ Conform B. Vanderlinden, 2009.

Cultura de tip rațional reunește dimensiunile ”control” și ”orientare externă”. Filiala trebuie să se pregătească pentru schimbările din mediul în care funcționează și să se deschidă către acest mediu. Cât despre control, un element absolut necesar în context cultural românesc, el trebuie menținut, dar reorientat: latura sa opresivă trebuie estompată, în favoarea laturii stimulatoare, care asigură ordine, disciplină, predictibilitate. Cultura de tip ”descurcăreală” ar trebui să încurajeze angajații în sesizarea oportunităților, în identificarea unor soluții originale care să contribuie la dezvoltarea întreprinderii, în stimularea colaborării în interiorul echipei și între echipe, deopotrivă. Astfel, cultura de tip descurcăreală ar putea să conducă la dezvoltarea unui spirit propice învățării organizaționale.

În ceea ce privește obstacolele identificate în calea dezvoltării organizaționale, ne-am pus întrebarea: în ce măsură ar putea ele deveni pârghii pentru introducerea schimbării, pentru creșterea nivelului performanțelor?

- *Puterea*

Observarea vieții organizaționale la Furachov ne-a relevat concentrarea unei puteri enorme în mâinile celui care deține autoritatea: managerul general al filialei. El este cel care declară, cunoaște și deține adevărul. Și totuși, interviurile realizate ne-

au permis să constatăm că o atenție mai mare acordată managerilor de la toate nivelurile ierarhice, antrenarea lor în cursuri de formare, ar putea transforma o atitudine autoritară, chiar autoritaristă, într-una de autoritate. În contextul românesc, în care organizațiile se deschid către concurență, acestea au nevoie de conducători care să favorizeze atât managementul participativ, cât și un stil directiv. Astfel, întreprinderea ar putea să valorifice nevoia de autoritate a angajaților români (șefi care să ia decizii) și să contribuie, deopotrivă, la modificarea jocurilor de putere.

- *Stabilitatea*

Potrivit celor constatate, Furachov favorizează stabilitatea. Aceasta poate fi un atu, în măsura în care este utilizată ca factor de soliditate pentru întreprindere. Prin urmare, înainte de a-și continua expansiunea, pentru a evita riscul de a se transforma într-un uriaș cu picioare de lut, organizația ar trebui să-și consolideze resursele tehnologice, financiare, umane.

- *Relațiile interpersonale*

Ritmul vieții la Furachov este stabilit de reuniunile cotidiene. Obișnuința responsabililor de sectoare de a se reuni în fiecare dimineață – sau de fiecare dată când situația o impune – poate fi utilizată ca punct de plecare pentru a ajunge la un management participativ real. Astfel, reuniunile n-ar mai fi simple ocazii de a

comunica voința, deciziile autorității, ci locuri de dezbateri, în care angajații să poată simți că devin parte integrantă a întreprinderii lor, a viitorului acesteia și al lor. Într-un asemenea context, loialitatea și fidelitatea nu ar mai fi legate exclusiv de nevoia de supraviețuire, ci de patos – o legătură afectivă care nu se bazează pe teamă. Toate aceste recomandări au fost rezultatul activității cercetătorilor care au participat la auditul cultural, din perspectiva multiplă.

Perspectiva multiplă ne-a permis să evităm două tipuri de dificultăți. În ceea ce privește fondul problemei, noi a trebuit să navigăm într-un univers al tuturor posibilităților – foarte diferite, în funcție de punctul de vedere: românesc sau belgian. Confruntarea în cadrul perspectivei multiple permite îndepărtarea de căile fără ieșire și găsirea unei soluții comun acceptate. În ceea ce privește forma, e de preferat utilizarea unui limbaj înțeles de fiecare parte interesată; în materie de management, românii și belgienii nu au neapărat același limbaj. Dar, dincolo de nevoia de înțelegere propriu-zisă, în alegerea termenilor trebuie acordată o atenție deosebită respectării sensibilității fiecăruia, evitării cuvintelor care ar putea răni și utilizării celor capabile să creeze relații și să susțină viața în comun.

Concluzii

Obiectivul principal al acestui articol a fost acela de a demonstra că perspectiva multiplă permite amplificarea valorii unui demers de observare, analiză, evaluare și formulare de recomandări, atunci când trebuie luată în considerare dimensiunea culturală a managementului. Perspectiva multiplă înseamnă, în esență, confruntarea, combinarea punctelor de vedere ale unor cercetători cu referințe conceptuale diferite, care intervin în fiecare etapă a auditului cultural.

Am parcurs etapele auditului cultural și am evidențiat faptul că fiecare din aceste etape a devenit mai plină de semnificații, datorită confruntării punctelor de vedere diferite, conceptual și cultural, ale cercetătorilor. Mai exact, combinarea perspectivelor a permis, de fiecare dată, amplificarea, lărgirea abordării, ca în cazul observării, și confruntarea lor a fost o ocazie de înnoire, de aprofundare, ca în cazul reconstruirii instrumentelor de analiză.

În opinia noastră, acest parcurs metodologic a pus în evidență atât utilitatea, importanța îmbogățirii perspectivei prin confruntarea unor puncte de vedere diferite, cât și specificitatea unui demers care vizează dimensiunea culturală. Confruntarea punctelor de vedere a permis lărgirea câmpului de recoltare a elementelor factuale, în etapa de observare, înlăturând riscul ca aceste elemente să

reflecte apartenența culturală a observatorului.

Am preferat interviul, chestionarului, dar pentru realizarea lui a fost nevoie de aptitudini dezvoltate de ascultare activă și empatie; interpretarea datelor culese a fost facilitată de perspectiva multiplă. Cunoașterea elementelor factuale nu este suficientă pentru a explica dimensiunea culturală, ea trebuie urmată de înțelegere, favorizată, la rândul ei, de combinarea perspectivelor. Nefiind adepți ai abordării universaliste, am reconstruit instrumentele de analiză din aceeași perspectivă multiplă. În activitatea de interpretare, punctele de vedere încrucișate au evidențiat referințele diferite, internă și externă, ceea ce a condus la o mai bună înțelegere a situației studiate. În același timp, perspectiva multiplă a constituit un mijloc de verificare a demersului de analiză, impregnată întotdeauna de subiectivitate. În sfârșit, odată ajunși în faza de formulare a recomandărilor, perspectiva multiplă ne-a dat posibilitatea de a naviga printre diferite soluții, relevante pentru fiecare din culturile aflate în ecuație, și să utilizăm un limbaj care să poată fi înțeles de fiecare participant.

Ajunși aici, invităm pe lectorii noștri să își confrunte punctul de vedere cu al nostru și, în felul acesta, să contribuie la dezvoltarea unui demers și a unei

metodologii care se construiesc, credem noi, prin experimentare.

BIBLIOGRAFIE:

1. Arborio, A.M., Fournier, P. (2005), *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, Armand Colin
2. Baumard, P., Ibert, J. (1999), *Quelles approches avec quelles données*, Thietart R.- A.
3. Power, Michael (2005), *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte
4. Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod
5. Soler, Léna (2002), *Introduction à l'épistémologie*, Paris, Ellipses
6. Thietart, R.A., Coll. (1999), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod
7. Vanderlinden, Blandine (2009), *Cultures, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Târgoviște, Editura Bibliotheca