



**Volumul II, Numărul 2 / 2000**

**ISSN 1454-9980**

---

**Managementul diversității culturale în întreprindere**

**(pag. 2-6)**

**Bogdan Anastasiei**

---

**Volume II, Issue 1 (2) / 2000**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

## MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII CULTURALE ÎN ÎNTREPRINDERE

---

*Asist.drd. Bogdan Anastasiei*

Mondializarea lumii afacerilor a dus la apariția fenomenului diversității culturale în interiorul organizațiilor (nu numai al firmelor multinaționale, ci și a celor naționale în care lucrează persoane de diverse naționalități): manageri și salariați aparținând unor culturi diferite interacționează în procesul muncii. Are acest lucru un impact asupra organizației, și dacă da, este el pozitiv sau negativ? Multiculturalitatea poate aduce foloase, poate crea probleme, sau și una și alta? Cum ar trebui gestionată diversitatea culturală?

Există două abordări greșite în ceea ce privește această diversitate. Prima dintre ele constă în ignorarea diferențelor culturale pornind de la raționamentul că natura umană este aceeași, oamenii având toți aceleași nevoi și dorințe. Managerul îi va percepe pe salariați ca simple proiecții ale propriei sale persoane; el va avea ochi doar pentru asemănările dintre indivizi (și există, desigur, asemănări între oameni aparținând diferitelor culturi) și nu va observa sau nu va vrea să observe disimilaritățile. Fiecare angajat este apreciat strict în funcție de calitățile sale personale și profesionale. În consecință, vor fi utilizate abordări și metode de management considerate universal valabile, fără a se lua în seamă comportamentele salariaților aparținând diferitelor *pattern*-uri culturale și impactul interacțiunilor transculturale asupra întreprinderii. Specialiști în managementul multicultural precum N. J. Adler sau T. Preckel au arătat faptul că ignoranța culturală este atât o chestiune de percepție (nu putem sesiza deosebiriile dintre indivizi) cât și de concepție

(nu ne putem imagina că alții ar putea fi diferiți de noi).

Ignoranța culturală este susținută și încurajată în multe organizații și multe țări (cu precădere în Statele Unite), explicația fiind teama de a nu cădea în cea de-a doua greșală legată de abordarea diferențelor culturale și anume judecarea morală sau profesională a indivizilor numai prin prisma apartenenței la o națiune sau alta, la o cultură sau alta; apare astfel riscul devierii spre etnocentrism sau rasism. Confuzia dintre simpla *acceptare* a diferențelor culturale (recunoașterea faptului că ele există) și această judecată i-a făcut pe mulți manageri să creadă și să afirme că preocupările pentru studierea acestor diferențe au un caracter ofensator, fiind manifestarea unei gândiri primitive și imorale. Soluția la această situație este admiterea deosebirilor culturale acolo unde ele există, însă fără a porni de la prejudecata că unele culturi sunt “bune” și altele “rele”.

Problemele legate de interacțiunea persoanelor de diverse culturi în cadrul organizațiilor fac obiectul unei categorii aparte de cercetări de management comparat, și anume *cercetările sinergetice*. Scopul acestor studii (care vizează în special întreprinderile transnaționale) este de a determina în ce situații pot fi folosite mijloace și instrumente de management universale, având în vedere similaritățile dintre diverse culturi, și în ce situații sunt necesare abordări specifice, adaptate pluralității culturale existente în interiorul organizației. Studiile sinergetice nu se mulțumesc să descrie și să compare culturile, ci urmăresc înțelegerea manifestărilor care apar la

contactul dintre culturi și elaborarea unor modele de acțiune care să permită **utilizarea** asemănarilor și diferențelor culturale în folosul organizației, ca sursă a dezvoltării acesteia. Managerii care resping recunoașterea diferențelor culturale se lipsesc deci de o serie de instrumente care le-ar permite să fructifice avantajele de a lucra într-un mediu multicultural.

Înainte de a proceda la o trecere în revistă a avantajelor și dezavantajelor diversității culturale ni se pare potrivit să descriem tipurile majore de culturi care pot interacționa în cadrul întreprinderii. Pentru articolul de față, cea mai adecvată clasificare a culturilor (și care se pretează cel mai bine, credem noi, la studiile de management intercultural) am considerat-o a fi cea a lui R. D. Lewis, care în lucrarea sa *When Cultures Collide* (1996) distinge trei tipuri de culturi majore:

- a) *culturi liniar-active*, unde se acordă mare atenție planificării, organizării, respectării programului. Acestei culturi îi aparțin în primul rând popoarele germanice (Germania, Elveția, Austria), dar și anglo-saxonii (Statele Unite, Marea Britanie și țările Commonwealth-ului), scandinavii (exceptând Finlanda) și sud-africanii;
- b) *culturi multiactive*, în care indivizii sunt volubili, energici, mobili, activi, făcând deseori mai multe lucruri deodată. Aici se înscriu țările latine, atât cele europene cât și sud-americane (dintre țările latine europene în special cele sudice: Italia, Spania, Portugalia), precum și țările arabe;
- c) *culturi reactive*. Reprezentanții acestor culturi acordă deosebită considerație partenerilor de discuție, ascultând cu atenție propunerile lor și luând decizii în consecință. Sunt caracterizate prin acest tip de cultură țările Asiei de Sud-Est și Japonia, precum și Finlanda.

Apartenența unui angajat la un tip de cultură sau altul va determina caracteristicile acelui angajat în ceea ce privește disponibilitatea spre comunicare, stilul de lucru, atitudinea față de ierarhie și birocrație și așa mai departe. Manifestarea acestor caracteristici într-un mediu pluricultural poate duce la apariția problemelor pe care le prezentăm în continuare.

## Dezavantajele diversității culturale

Se pot distinge patru categorii principale de dezavantaje.

1. *Dificultăți în ceea ce privește comunicarea*. Persoanele aparținând culturilor liniar-active și reactive sunt mai degrabă introvertite, tăcute, răbdătoare, în timp ce cele din culturile multiactive sunt cel mai adesea exact contrariul. Un german, spre exemplu, va ocoli cu neîncredere persoanele vorbărețe, gălăgioase, insistente (precum spaniolii, portughezii sau italienii), considerând acest lucru drept o dovadă a slăbiciunii de caracter a respectivelor persoane. În același fel, un latin ar putea da o interpretare negativă tăcerii unui suedez sau finlandez, considerând-o un semn de orgoliu. Diferențe există și în privința comunicării telefonice: persoanele “liniar-active” preferă convorbirile telefonice scurte, la obiect, dar celor “multiactive” le place să se “întindă” la telefon. Nu trebuie uitate diferențele de limbă, care constituie o barieră importantă în calea comunicării.

Înțelesurile pe care culturile le dau unor cuvinte și expresii sunt de asemenea diferite. Pentru a-și exprima satisfacția, un anglo-saxon va spune scurt “bine” sau “nu-i rău!”, ceea ce ar putea fi înțeles greșit de un partener italian, care își exprimă mulțumirea utilizând nenumărate superlative.

Deosebirile se manifestă de asemenea în domeniul comunicării non-verbale. Culturile reactive, în special, se caracterizează printr-o comunicare non-verbală foarte subtilă. Atunci când dialogăm cu o persoană aparținând acestui tip de cultură este important să fim atenți nu numai la *ce* spune interlocutorul nostru ci și la *modul* în care o spune, la inflexiunile vocii și la mimică.

2. *Dificultăți în ceea ce privește colaborarea în muncă*, ca urmare a stilurilor de lucru foarte diferite de la cultură la cultură. Angajații germani și anglo-saxonii își segmentează timpul cu strictețe, sunt punctuali și respectă programul orar. Rezolvă problemele rând pe rând și preferă acțiunile planificate metodic și proiectele defalcate. Lucrează un număr fix de ore pe zi; toate sarcinile pe ziua respectivă trebuie îndeplinite numai în timpul

destinat lucrului. Latini, dimpotrivă, întârzie adesea la întâlniri (neconsiderând acest lucru o impolitețe), încearcă să rezolve mai multe probleme deodată, interferează acțiunile și schimbă planificarea inițială. Ei sunt interesați mai mult de atingerea scopului propus decât de planificarea și programarea strictă. Au de multe ori un program de lucru nedeterminabil și consideră normal să lucreze în mai multe departamente ale firmei dacă situația o cere. Drept urmare, unui german îi va fi greu să se sincronizeze cu o persoană de cultură multiactivă (un latin sau un arab) și va găsi anevoioasă colaborarea sau lucrul în echipă cu asemenea parteneri.

Culturile reactive se află, dacă ne putem exprima așa, într-o poziție de mijloc în raport cu celelalte două: în aceste culturi se stabilesc principiile generale ale planificării și se planifică cu atenție fiecare acțiune, dar planurile pot fi ușor schimbate pe parcurs. Programul de lucru este flexibil și poate fi adaptat în funcție de programul partenerilor, care se bucură de foarte mult respect.

*3. Dificultăți în ceea ce privește obținerea consensului.* Acest dezavantaj decurge cumva din cele precedente, fiind o consecință a viziunii diferite asupra diverselor aspecte ale afacerilor, a modalităților diferite de stabilire și ierarhizare a obiectivelor și de elaborare a deciziilor. Pentru un german, spre exemplu, obiectivele cele mai importante sunt cele legate de calitate și productivitate, pentru americani sau britanici mult prioritare obiectivele financiare iar francezii și suedezii acordă o pondere importantă obiectivelor de ordin social. Indivizii din culturile liniar-active sunt sensibili cu precădere la argumente logice, în timp ce indivizii din culturile multiactive pun preț pe argumentele emoționale. În unele medii culturale este preferată decizia individuală (SUA sunt cel mai bun exemplu), pe când în altele o persoană nu va face nimic până nu are acordul grupului din care face parte. Unii oameni (precum japonezii) au nevoie de un timp mai îndelungat pentru analiză și deliberare, alții (americani) numesc aceasta "paralysis for analysis" și le place să treacă direct la acțiune. Se adaugă la toate acestea sistemele legislative diferite precum și dificultățile de comunicare ca urmare a diferențelor de limbă.

*4. Dificultăți legate de stabilirea unei politici manageriale care să fie înțeleasă și acceptată de toată lumea.* Sistemul de management este în bună măsură un rezultat al caracteristicilor culturale. Într-o organizație în care există multiculturalitate, încercarea managerilor de vârf de a impune politici și proceduri specifice culturii din care provin și care i-a format s-ar putea izbi de dificultăți. Caracteristic firmelor germane, spre exemplu, este sistemul de management centralizat, ierarhizat și autoritar; inițiativele individuale care presupun ocolirea ierarhiei nu sunt tolerate. Dimpotrivă, întreprinderile americane și britanice sunt puternic descentralizate (deși în ultimele se pune ceva mai mult accent pe ierarhie decât în primele, care sunt mai puțin formale), iar ocolirea ierarhiei este considerată firească atunci când este o cale spre realizarea mai rapidă a obiectivelor. Întreprinderile latine, la rândul lor, funcționează de regulă ca o mare familie: procesul decizional este centralizat, dar înainte de a trece la implementarea deciziilor managerii se asigură că ele sunt aprobate de toți subordonații.

Deosebiri între culturi își fac apariția și în ceea ce privește viziunea asupra modului de realizare a funcțiilor managementului: planificare, organizare, motivare și recompensare, control.

### **Avantajele diversității culturale**

Dacă problemele și dificultățile legate de multiculturalism ies ușor în evidență, avantajele diversității culturale nu sunt atât de vizibile și sunt mult mai greu de identificat. Unii executivi care au fost intervievați pe această temă au spus în mod clar că nu văd nici un avantaj al multiculturalismului, că n-au întâlnit și nici nu-și pot imagina vreo situație în care conducerea afacerilor să fie mai eficace datorită faptului că se lucrează cu oameni aparținând diferitelor culturi. Acest lucru nu se datorează numai incapacității de a detecta diferențele culturale, despre care vorbeam la începutul articolului, ci și faptului că pentru mulți manageri cultura însăși este "invizibilă"; nu se consideră că ea ar afecta în vreun fel organizația, că ar avea vreun

impact asupra activităților și comportamentului acesteia.

În regiunea canadiană Quebec s-a realizat la începutul anilor '80 un studiu menit să evalueze percepția managerilor din întreprinderi asupra impactului multiculturalității. Această regiune este un teren propice pentru cercetări de acest gen datorită biculturalismului existent acolo: sunt foarte multe întreprinderi în care lucrează atât salariați anglofoni cât și francofoni. Studiul a fost realizat prin intermediul unor chestionare și organizat în două etape. În prima etapă nu s-a dat intervievaților nici o idee cu privire la cultură și la posibilele consecințe ale pluriculturalismului, fie ele pozitive sau negative. Analizând răspunsurile, cercetătorii au evidențiat, după cum arată N. J. Adler, următoarele tipuri de percepții în ceea ce privește impactul diversității culturale asupra vieții organizației:

- nici un fel de impact (două treimi din cei chestionați);
- impact negativ sau, în cel mai bun caz, nici un fel de impact;
- impact fie negativ, fie pozitiv, dar nu amândouă deodată (numai un singur respondent a indicat un impact pozitiv).

În cea de-a doua etapă chestionarele au fost concepute în așa fel încât să dea respondenților o idee clară despre cultură și despre modele de impact ale acesteia. Rezultatul a fost că de data aceasta cei chestionați au arătat că diversitatea culturală poate genera *simultan* impact pozitiv și negativ, că poate crea atât avantaje cât și dezavantaje, fără ca unele să le excludă pe celelalte. Din acest studiu s-a tras concluzia că managerii nu sesizează influența culturii dacă nu le este arătată în mod explicit.

Posibilele avantaje ale diversității culturale ar putea fi:

1. *Lărgirea sensurilor, interpretări multiple.* Fiecare cultură vine cu perspectiva sa proprie asupra lucrurilor, putând reieși de aici noi căi de acțiune sau noi modalități de rezolvare a problemelor. Se poate accepta faptul că sunt posibile abordări și metode culturale distincte pentru atingerea obiectivelor de management (ipoteza *echifinalității*).

2. *Deschidere față de ideile noi.* De multe ori, aceste idei sunt mai ușor de acceptat atunci când vin de la o persoană de naționalitate

diferită, dintr-o cultură diferită. Rezultatul este creșterea creativității și crearea de noi produse.

3. *Capacitatea de a lucra mai bine cu clienți străini.* Organizațiile transnaționale s-au dovedit capabile de a elabora strategii de marketing ținând cont de naționalitatea consumatorilor cărora li se adresează produsul

4. *Înțelegerea mai bună a mediului cultural, economic și juridic al țărilor străine.*

Am consacrat un spațiu destul de larg impactului multiculturalității asupra organizațiilor deoarece adoptarea uneia sau alteia din strategiile de management al diversității culturale pe care le vom prezenta în secțiunea imediat următoare depind de gradul de percepere a acestui impact și de recunoașterea avantajelor și a dezavantajelor lucrului într-un mediu pluricultural. Deoarece în ultimă instanță, după cum subliniază specialiștii, nu diversitatea culturală în sine este cea care determină rezultatele finale pozitive sau negative, ci *abordarea* acestei diversități.

## Strategii de management al diversității culturale

În articolul său intitulat *Organizational Development in a Multicultural Environment*, cercetătoarea canadiană Nancy J. Adler identifică trei tipuri de strategii privind managementul diversității culturale.

1. *Strategia ignorării diferențelor.* Este (din păcate) o strategie foarte frecvent întâlnită care pornește de la o abordare **limitată** sau **marginalistă** a fenomenului multiculturalității, de tipul "calea noastră este singura cale, modalitatea noastră de a face lucrurile este singura posibilă, iar ceilalți sunt exact la fel ca și noi, deci vor putea să o urmeze fără probleme". Este vorba de fapt de ignoranța sau orbirea culturală clasică, care nu sesizează nici un impact, nici o influență a diversității culturale, sau, dacă totuși le sesizează, le consideră irelevante. Rezultatele acestei strategii constau de regulă în apariția problemelor și dificultăților arătate puțin mai sus, care vor fi puse însă pe seama unor cauze neavând nimic în comun cu diferențele de ordin cultural.

2. *Strategia minimizării diferențelor.* Ea are ca punct de plecare o abordare **etnocentrică** a diversității culturale, a cărei premisă este “modalitatea în care facem noi lucrurile este cea mai bună, cea mai eficientă; nu există alta mai bună sau la fel de bună”. Din perspectiva managerilor care gândesc astfel, multiculturalitatea poate aduce organizației numai probleme și necazuri; toate dificultățile și dezavantajele care vor apărea vor fi puse pe seama diversității culturale în sine. Drept urmare, ei vor căuta să o reducă la minimum sau chiar să o înlăture complet, dacă este posibil, prin angajarea de salariați de o singură naționalitate. Este adevărat că în acest fel problemele legate de diversitatea culturală vor fi reduse, dar întreprinderea respectivă nu va beneficia nici de posibilitatea obținerii de avantaje din exploatarea creativă a pluriculturalității.

2. *Strategia conducerii diferențelor.* Această strategie are la bază o abordare **sinergică** a multiculturalității, ai cărei adepți gândesc în esență astfel: “alte căi pot fi la fel de bune ca a noastră; cea mai bună cale este cea care se potrivește cel mai bine culturii celor implicați; în condițiile diversității am putea deci folosi o combinație de căi care să ne conducă la îndeplinirea obiectivelor”. Abordarea sinergică presupune că multiculturalitatea prezintă în mod inerent dezavantaje, dar poate fi în același timp o sursă de oportunități în funcție de modul în care este condusă, gestionată. Salariații și managerii se străduiesc să descopere diferențele și modul în care ele se manifestă și să caute modalități de transformare a acestora în avantaje pentru organizație.

Etapele unui demers sinergic în managementul multicultural au fost descrise de cercetătorii W.W. Burke și L. D. Goldstein:

a) *descrierea situației.* Este vorba de o problemă concretă sau o situație de conflict care apare

în organizație la contactul a două culturi. Situația trebuie descrisă din perspectiva ambelor culturi implicate, evitându-se interpretările părtinitoare în favoarea uneia sau alteia dintre ele.

b) *interpretarea culturală.* Privită din perspectiva propriei culturi, comportarea celuilalt poate apărea illogică sau revoltătoare. În etapa interpretării însă, fiecare parte trebuie să pornească de la premisa că modul în care se comportă celelalte părți este rațional și să încerce să înțeleagă cauzele și mobilurile profunde care îl determină.

c) *creativitatea culturală* este etapa în care trebuie găsită o soluție convenabilă prezumțiilor culturale ale ambelor părți. Aceasta este o sarcină deloc ușoară. Soluția trebuie să țină seama de modelele comportamentale din ambele culturi, dar în același timp să le depășească, să vină cu ceva nou. Iată un exemplu.

Un manager american dintr-o întreprindere japoneză aștepta de la subordonații săi să se prezinte la el ori de câte ori au o problemă. Dar ei nu s-au prezentat decât atunci când situația devenise critică. Cercetând cauzele, managerul a aflat că este vorba de o neînțelegere de ordin cultural, și anume definirea termenului de problemă. În timp ce occidentalii privesc viața ca pe o serie de probleme de rezolvat, asiaticii o privesc ca pe o serie de situații care trebuie luate așa cum sunt. Accepțiunea pe care americanul o dădea noțiunii de problemă era deci mult mai largă decât cea a japonezilor. Ce soluție ar fi putut adopta americanul, pentru a înlătura această chestiune de interpretare? O rezolvare posibilă ar fi fost să prezinte japonezilor o listă de probleme potențiale și să dea dispoziție în mod expres să i se raporteze ori de câte ori se ivește una dintre ele.

## Bibliografie

1. Constantinescu, D. A. ș.a., *Management comparat, abordare culturală*, Colecția Națională, București, 1999.
2. Ionescu, Gh. Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
3. Nicolescu, O., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997.