



Volumul II, Numărul 2 / 2000

ISSN 1454-9980

Management intercultural - aspecte metodologice

(pag. 20-25)

Irina Manolescu

Volume II, Issue 1 (2) / 2000

**Cross-cultural
Management
Journal**

MANAGEMENT INTERCULTURAL - ASPECTE METODOLOGICE

Asist.drd. Irina Manolescu

Realizarea comparațiilor între culturi, țări sau regiuni, sau a comparațiilor istorice, nu este o idee nouă în cadrul științelor sociale; ea este tot atât de veche ca tendința de a fundamenta generalizările teoretice pe evidența empirică, inductivă. Relativ nouă însă este ideea studierii diferențelor sau similarităților în comportamentul oamenilor aparținând diferitelor culturi de-a lungul timpului, în vederea stabilirii impactului acestora asupra acțiunilor economice.

Motivele inițierii unor asemenea studii, dat fiind gradul lor sporit de dificultate și costul lor ridicat, trebuie să fie bine fundamentate. Ele trebuie căutate în eșecul teoriilor actuale de a găsi soluții la problemele economice; cei care dezvoltă asemenea studii se gândesc în primul rând la efectele cognitive ale muncii lor. Prin derularea lor efectivă, studiile interculturale au marele merit că sporesc contactele între oamenii de știință, îmbunătățesc comunicarea și contribuie la convergența modurilor de gândire teoretică, a metodelor de a conduce cercetarea și a limbajului conceptual. Ele ajută la răspândirea teoriilor și a metodelor de cercetare empirică acolo unde acestea nu sunt cunoscute.

Derularea efectivă a acestor studii ridică însă o serie de probleme metodologice, legate în special de caracterul lor comparativ și interdisciplinar.

1. Definirea termenilor implicați

În primul rând trebuie delimitat caracterul conceptual al cercetării; termenul de *cultură* are

mai multe semnificații, derivând din înțelesul inițial, din limba latină, legat de lucrul asupra pământului. În general, viziunea integratoare a termenului, cea de civilizație (întregul mod de viață), precum și cea îngustă, de rafinament al minții (arta și literatura, în principiu) sunt evitate. Deși nu este acceptată unanim o definiție a termenului operațional al culturii, cel puțin este împărtășită de către cercetători nevoia de a se concentra pe sensul moderat al termenului. În teoria economică, cultura a fost adesea considerată doar prin intermediul unor noțiuni ca preferințe, gusturi, tratate în general ca parametri dați, invariabili și relativ neinteresanți. Odată cu dezvoltarea termenului de cultură organizațională, înțelesul său se lărgeste, rămânând însă relativ limitat: cultura este văzută ca o condiționare socială care permite managerilor să se asigure că muncitorii înțeleg și se dedică obiectivelor firmei.

În abordările mai largi, interdisciplinare, cercetătorii tind să opereze cu valori, norme și structuri cognitive. Principalele idealuri culturale, miturile și ritualurile relaționate cu aceste idealuri, sunt explorate pentru capacitatea lor de integrare, de realimentare a unor sensuri comune. Cultura devine programarea mentală a unei persoane, modelele sale de a gândi, simți și acționa, pe care le-a învățat de-a lungul întregii sale vieți [6;4].

Confuziile între sensul restrâns și cel moderat al culturii duc la propuneri de soluții simpliste pentru problemele minorităților sau imigranților, axate pe facilitarea accesului la literatură și învățământ în limba maternă și promovarea unor formații artistice proprii.

O a doua problemă care apare imediat ce am delimitat sensul, mai mult sau mai puțin restrâns al culturii luat în considerare, este operaționalizarea acestuia. Conceptul *cultură* ca variabilă exogenă nu poate fi controlat adecvat. Ca o categorie descriptivă sau explicativă, având conotații atât de bogate și variate, cultura prin ea însăși spune foarte puțin. Pentru a profita de potențialul analizei culturale trebuie să definim termenii cu atenție, evitând sensurile prea largi, globale, și să admitem că fenomenele simbolice sau cognitive, incluse în cultură, pot influența structurile și practicile economice în foarte multe moduri. Sunt puține cazurile în care ne putem referi la cultură în toate manifestările sale. Astfel, nu avem motive să credem că,

pentru două grupuri de lucru, o diferență între normele tehnologice (o formă de cultură) utilizate va avea același impact asupra eficienței ca o diferență între gusturile acestora în materie de îmbrăcăminte (o altă formă de cultură).

Trebuie făcută o distincție între valori ca sentimente sociale care pot fi asimilate noțiunii economice de gusturi, preferințe și valorile – principii, reguli cristalizate, care rezistă acestei asimilări [8;35]. Distincția trebuie realizată atât la nivel individual, cât și la nivel social; un exemplu îl poate constitui aria specifică a deciziilor în funcție de aceste două dimensiuni (vezi tabelul nr. 1).

Tabelul nr.1. Distincția la nivelul obiectului deciziei, după semnificația lor socială sau individuală și după noțiunile asimilate valorilor

	Probleme de preferințe	Probleme de principii
Nivel individual	Decizii în ceea ce privește consumul: mâncare, haine, distracții	Decizii în ceea ce privește sănătatea, creditele, alcoolul etc.
Nivel social	Decizii afectate de sentimente sociale și morale: compasiune, invidie, gratitudine	Decizii guvernate de obligații sociale și morale, de standarde de onestitate, loialitate, datorie

Apare necesitatea determinării unor subcategorii sau a unor dimensiuni teoretice, legate explicit, conceptual și empiric, de comportamentul uman. Acestea sunt date de modurile distincte în care societatea răspunde la problemele puse de mediul înconjurător; ele trebuie să fie găsite și să aibă o semnificație funcțională atât la nivelul personalității individuale, cât și la nivelul sistemului social.

Pentru identificarea acestora, cercetătorii s-au concentrat asupra următoarelor trei elemente și a relațiilor dintre ele [4;5]:

- idei și moduri de gândire ca entități și procese mentale - concepte, principii, valori și multiplele moduri de operare cu acestea;
- forme de externalizare - diferitele căi prin care se fac publice sensurile acestor elemente;
- distribuția lor socială - modurile în care inventarul cultural colectiv este dispersat în cadrul populației și al relațiilor sociale.

Primele generalizări de acest tip apar la psihanalizii care studiau impactul societății asupra comportamentului; Jung extrapolează arhicunoscuta sa tipologie a caracterului individului, introvertit/extrovertit la națiuni. "America este extrovertită", afirmă el [7;73].

Un alt studiu interesant se referă la legătura între structura tradițională a familiei și forma de guvernare dintr-o țară. El aparține sociologului Emmanuel Todd, însă se bazează pe cercetările unuia dintre cei mai originali și controversați filosofi politici ai secolului XIX, Frédéric Le Play. Clasificând structurile familiale după trei criterii (continuarea conviețuirii împreună cu părinții după căsătorie, sistemul de împărțire a averii între frați, acceptarea căsătoriei între veri primari), el asociază cele 8 tipuri găsite cu sistemul politic și ideologia țărilor studiate [6;114].

Pentru a identifica ce probleme sunt comune tuturor societăților, cercetătorii au inițiat experimente și studii statistice; în urma acestora, s-au obținut rezultate relativ apropiate.

Astfel, în 1951, Parsons și Shils ajung la concluzia că acțiunea umană diferită în funcție de națiunea de apartenență este determinată de cinci variabile, fiecare dintre ele văzută ca o pereche de alternative [5;36]:

- afectivitate, față de neutralitate afectivă;
- orientarea spre sine, față de orientarea spre colectivitate;
- universal (aplicarea standardelor), față de particular (considerarea relațiilor particulare);

- d) atribuire (judecarea altora prin prisma a ceea ce sunt), față de realizare (judecarea acestora prin prisma a ceea ce fac);
- e) specificitate (limitarea la anumite sfere a relațiilor cu alții), față de difuzie (nu există limitări a priori în natura relațiilor).

În 1969, Inkeles și Levinson disting trei elemente analitice standard care îndeplinesc condițiile de dimensiuni culturale [5;37]:

- a) relația cu autoritatea;
- b) conceptul de sine, legat în special de relația individului cu societatea, și conceptul masculin/feminin (implicațiile sociale de a te naște de un anumit sex);
- c) modul de tratare a conflictului, inclusiv controlul agresiunii și exprimării sentimentelor.

Într-un amplu studiu bazat pe o anchetă asupra filialelor IBM din aproape 50 de țări, în urma unei riguroase analize statistice, Hofstede pune în evidență patru dimensiuni culturale care se apropie surprinzător de mult de cele propuse anterior:

- a) inegalitatea socială, inclusiv relațiile cu autoritatea;
- b) relațiile între individ și grup;
- c) conceptul de masculinitate și feminitate;
- d) modul de a trata incertitudinea, relaționat cu exprimarea sentimentelor și controlul agresiunii.

La aceste patru dimensiuni, el adaugă ulterior o a cincea, rezultată în urma unui studiu întreprins de M.H. Bond, pe baza unui chestionar realizat de cercetători chinezi. Ea se referă la orientarea pe termen lung, respectiv orientarea pe termen scurt.

Evident, se așteaptă ca cercetările ulterioare să adauge noi elemente la această listă.

2. Caracterul comparativ al cercetărilor

Cercetările care au contribuit în mod decisiv la conturarea managementului intercultural s-au realizat prin intermediul comparațiilor între culturile aparținând diferitelor țări. Dificultăți din punct de vedere al delimitărilor unităților comparate nu au apărut, deoarece noțiunile de *stat* sau *țară* au o semnificație concretă (cel puțin din punct de

vedere legal, în condițiile în care aspectul moral a fost pus în discuție). Însă termenul de *intercultural* nu ar justifica decât comparația între culturi, indiferent dacă acestea aparțin unor țări diferite sau unor grupuri din cadrul aceleiași țări. Marea majoritate însă a cercetătorilor în domeniu recunosc termenul de *cultură* la nivel de țară, în timp ce în cadrul unei țări este utilizat termenul de *subcultură* pentru un grup.

Într-un studiu comparativ se analizează mai multe societăți, culturi sau țări, utilizând aceleași concepte, cu intenția de a le explica și, plecând de la ele, de a generaliza. Se așteaptă ca cercetătorii să culegă date asupra obiectului de studiu în contexte diferite, să le compare și să obțină o înțelegere mai profundă a societății.

Unul dintre pericolele cele mai mari care amenință validitatea rezultatelor obținute în urma acestei comparații, este utilizarea unor concepte care au sens doar pentru anumite culturi, din aceeași sferă de influență cu cea a cercetătorului.

De exemplu, la o primă vedere, s-ar părea că se așteaptă de la respondenți să asocieze noțiunea de *Crăciun* cu alte expresii ca *sanie*, *reni*, *zăpadă*, *brad*, deși acestea sunt specifice în această perioadă a anului doar țărilor cu climă temperată sau rece aflate în emisfera de nord. Deși trebuie să facem un efort mare de imaginație, dacă inițiatorii și puterea mediatică a acestui eveniment s-ar fi aflat în altă zonă culturală, *Crăciunul* ar fi putut fi reprezentat prin *palmier* sau *canguri*.

În această ordine de idei, una dintre cele mai contestate concluzii ale unui studiu comparativ o reprezintă cea conform căreia populația afro-americană este mai puțin inteligentă decât cea albă, bazată pe rezultatele testelor de inteligență (în marea lor majoritate elaborate de cercetători americani). Atunci când se studiază atribute și procese psihologice (trăsături ale personalității, abilități, aptitudini), ne referim la construcții ipotetice. Setul de manifestări comportamentale acoperite de acest concept nu este același de la o națiune la alta. Rangul comportamentelor din care poate fi dedusă inteligența în orice cultură este foarte extins și diversificat. A găsi o scală comună de comparare între culturi pare a fi o problemă insurmontabilă.

O ilustrare clară a parțialității, în cel mai bun caz, a rezultatelor unui studiu comparativ

bazat pe un anumit concept, specific culturii cercetătorului, este apariția unei noi dimensiuni culturale, diferite de cele patru puse în evidență de Hofstede, atunci când testul a fost conceput de "minți estice" (cercetători chinezi). Deși avizat în această privință, Hofstede nu a introdus în testul pe care l-a aplicat decât itemi referitori la valorile "vesticilor".

O altă problemă ridicată de aceste studii comparative este imposibilitatea de a trata "ipoteza nulă" drept alternativă viabilă a unei ipoteze care stipulează existența unei diferențe între culturi. Probabilitatea *a priori* de a respinge ipoteza nulă este foarte mare în cercetările interculturale, dat fiind că există foarte multe diferențe între culturile naționale; ipotezele ar trebui mai degrabă să conțină diferite explicații ale diferenței constatate.

În sfârșit, nenumărate probleme apar în derularea efectivă, pe teren, a acestor cercetări: traducere stângace, neînțelegeri ale sarcinilor ce revin diferiților membri ai echipei (tocmai datorită numărului mare de cercetători implicați), reprezentativitatea eșantionului studiat, corectitudinea instrumentului de măsură etc.

Cercetătorii trebuie să se asigure că [1;138]:

- au selectat și dezvoltat instrumente de măsurare traducibile în alte limbi;
- au introdus itemi ai instrumentelor de măsurat care vor fi ușor de înțeles de către respondenți;
- conceptele utilizate sunt importante în culturile studiate;
- nu există o impunere a conceptelor din cultura proprie cercetătorului;

- traducerea instrumentelor de cercetare utilizate este corectă.

În mod obligatoriu trebuie să existe o pretestare a instrumentelor.

3. Caracterul interdisciplinar al cercetărilor

Caracterul interdisciplinar induce noi probleme în derularea efectivă a studiilor. Bazându-se pe două paradigme diferite și, în unele privințe, chiar opuse, teoria economică, pe de o parte, și științele sociale (psihologia, sociologia și antropologia, în special) pe de altă parte, se declară, fiecare în parte, satisfăcută de propria abordare. Economiiștii preferă anumite întrebări, diferite de cele ale cercetătorilor în științele sociale; aceștia din urmă vor să explice, într-o manieră mai puțin riguroasă, ceea ce observă, în timp ce economiiștii vor soluții precise la probleme. Surprinzător este că fiecare parte gândește că propria abordare este cea corectă, și, mai mult, superioară celeilalte.

Nu se poate nega că rigoarea, precizia și eleganța au o mare importanță, însă acestea nu sunt singurele valori pe care cercetătorii ar trebui să le respecte.

Cele mai importante diferențe între trăsăturile caracteristice ale celor două principale abordări, umanismul și pozitivismul [9;20], specifice științelor sociale și respectiv teoriei economice (vezi tabelul nr.2), sugerează faptul că sunt necesare eforturi considerabile pentru realizarea unor cercetări interdisciplinare.

Tabelul nr.2. Diferențe între abordările corespunzătoare științelor umane și teoriei economice

	Umanism	Pozitivism
Obiect de studiu	unic, centrat pe uman, subiectiv, interior, semnificație, sentiment	general, centrat pe structură, exterior, obiectiv, lucruri, întâmplări
Epistemologia	fenomenologică, relativistă, de perspectivă	realistă, absolutist esențialistă, logică pozitivistă
Scopuri	interpretare, înțelegere, descriere, observare	explicații cauzale, măsurare
Stil	imaginativ, valid, real	sistematic, fiabil, reproductibil
Teoria	inductivă, concretă, descriptivă	deductivă, abstractă, operativă
Valori	în legătură cu etica și politica	neutră față de etică și politică

O primă mare "bătălie" între paradigmele economiei și a celorlalte științe sociale a avut loc între anii 1880 și 1910 și a dus la trecerea de

la economia politică la teoria economică. Aceasta a presupus separarea radicală de istorie și sociologie. În anii care au urmat au fost

enunțate unele premise simplificatoare care au stat la baza conturării noilor teorii economice [10;15]:

- a) Actorii – firme, familii - sunt individualizați, unitari;
- b) Sunt raționali și au preferințe consistente în sensul că urmăresc maximizarea profitului sau a utilității;
- c) Actorii sunt complet informați despre ceea ce îi înconjoară și cunosc perfect toate alternativele posibile;
- d) Nu există costuri de prelucrare a datelor; cea mai bună alternativă sau combinație de alternative se observă instantaneu;
- e) Tranzacțiile sunt gratuite;
- f) Consumatorii decid peste producători, și orice schimbare în nevoile sau dorințele lor este automat luată în considerare în mecanismul prețurilor;
- g) Economia tratează despre producție și consum, și anume cum resursele limitate sunt utilizate pentru a atinge optimul social;
- h) Ideal, acest optim este descris cu ajutorul noțiunii generale de echilibru, iar acest echilibru este atins atunci când toate efectele directe și indirecte ale numeroaselor decizii mutuale ale consumatorilor și producătorilor devin stabile;
- i) Actorii se află în legătură unii cu alții doar în momentul schimbului;
- j) Cele mai multe forme de putere sunt ignorate.

Cercetările interdisciplinare din cadrul managementului intercultural tind să pună în discuție și să elimine aceste premise limitative; indivizii care iau decizia sunt integrați în unul sau mai multe grupuri sociale, etnice, clase sau subculturi. Deciziile se iau în mod uzual în contextul valorilor, credințelor, ideilor și orientărilor care le-au fost induse de către alții, și care sunt realimentate de către cercurile sociale în care aceștia trăiesc.

O tipologie clasică face distincție între forme ale culturii care sunt predominant constitutive (categorii, documente, noțiuni tehnice) și formele predominant de reglementare (norme, valori) [3;28]. În sens larg, aceste două puncte de vedere corespund unor moduri diferite de a explica relațiile dintre cultură și economie. Astfel, unii arată că cea care ne oferă

cunoașterea și înțelegerea necesară pentru angajarea în acțiuni economice este cultura. Alții tratează comportamentul economic separat de sfera culturalului și scot în evidență modul în care normele și convențiile constrâng urmarea nestingherită de către individ a propriului interes. Antropologii se situează în principal în prima categorie, economiștii în cea de-a doua; sociologii pot fi găsiți în ambele. Nu putem spune că o abordare este mai corectă decât alta; elementele culturale abilitază și constrâng deopotrivă, iar utilitatea fiecărei perspective depinde de scopul cercetării întreprinse.

O abordare interdisciplinară în cadrul managementului intercultural ar trebui să îndeplinească mai multe cerințe:

- să existe multiple abordări ale problemelor economice; variabilele independente în cadrul oricărei ipoteze ale cercetării trebuie să includă atât o variabilă economică, cât și una non-economică;
- granițele între teoria economică și alte științe sociale trebuie să rămână deschise;
- rezultatele sunt mai importante decât principiile metodologice; studiile inductive sunt egale în rang metodologic cu cele deductive;
- repartizarea interesului se realizează în funcție de complexitatea fenomenelor culturale implicate și a comportamentului uman;
- cercetătorii nu trebuie să se declare în favoarea unei poziții ideologice.

Există multe cazuri în care soluțiile economice suportă critici; însă pentru a fi justificat un demers interdisciplinar trebuie prezentate soluții alternative, superioare celei existente.

Apare clară necesitatea introducerii în programele de învățământ și a unor discipline din cadrul științelor sociale, astfel încât viitorii manageri să aibă o formație mai cuprinzătoare. În special în cadrul MBA sunt incluse și cursuri de psihologie, comportament organizațional sau științe politice. Însă multe dintre aceste specializări se mai găsesc încă încorsetate în economia neoclasică, cu abordări formaliste și exclusiv cantitative.

Bibliografie:

1. Brislin, Richard W.: *The Wording and Translation of Research Instruments*, in "Field methods in cross-cultural research", by Walter J. Lonner, John W. Berry (eds.), Sage Publications, Beverly Hills, California, 1986, p.137-164.
2. Cais, Jordi: *Metodología del análisis comparativo*, Cuadernos metodológicos, no.21, Centro de Investigaciones Sociológicas, mayo de 1997, Madrid.
3. DiMaggio, Paul: *Culture and Economy*, in "The Handbook of Economic Sociology", by Smelser, Neil J., Swedberg, Richard (eds.), Princeton University Press, 1994, pg. 27-57.
4. Hannerz, Ulf: *Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning*, Columbia University Press, 1992.
5. Hofstede, Geert: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Newbury Park, 1984.
6. Hofstede, Geert: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Mc Graw-Hill Book Company, London, 1991.
7. Munné, F.: *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona, 1989.
8. Prelec, Drazen: *Values and Principles. Some Limitations on Traditional Economic Analysis*, in: "Socio-Economics. Toward a New Synthesis", by Etzioni, Amitai, Lawrence, Paul R. (eds.), M.E.Sharpe, Armonk, New York, 1991, pg.131-145.
9. Ruiz Olabuénaga, José Ignacio: *Metodología de la investigación cualitativa*, Ed. Universidad de Deusto, Bilbao, 1996.
10. Swedberg, Richard: *The Battle of the Methods. Toward a Paradigm Shift?*, in: "Socio-Economics. Toward a New Synthesis", by Etzioni, Amitai, Lawrence, Paul R. (eds.), M.E.Sharpe, Armonk, New York, 1991, pg.13-33.