



Volumul II, Numărul 3 / 2000

ISSN 1454-9980

Cultura întreprinderii și sinergia culturală

(pag. 42-45)

Teodora ROMAN

Volume II, Issue 2 (3) / 2000

Cross-cultural
Management
Journal

CULTURA ÎNTRERINDERII ȘI SINERGIA CULTURALĂ

Teodora Roman

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași

Pentru o mai bună apreciere a relației dintre întreprindere și cultură este utilă o definiție clară a acestor noțiuni.

O întreprindere există pentru a servi o nevoie umană. O întreprindere este un sistem social și tehnologic deschis, orientat spre atingerea unor obiective. Elementele asociate acestui sistem sunt:

1. O rațiune de a fi (misiune sau scop);
2. O structură (formală sau nu) a responsabilităților și puterii;
3. Sisteme interne (care vin în sprijinul personalului sau al tehnologiilor);
4. Un sistem de comunicare;
5. O cultură (un ansamblu cunoscut de politici, reguli și proceduri);
6. Know-how în domeniul fabricației, marketingului, gestiunii;
7. O activitate specifică;
8. Rezultate obținute (efecte sau produse generate de întreprindere).

Prin cultură înțelegem un mod de viață dezvoltat de un grup uman și transmis în mod conștient sau nu, generațiilor următoare. Mai precis, idei, obiceiuri, atitudini, tradiții care caută să satisfacă anumite nevoi permanente sunt acceptate și aproape standardizate în interiorul unui grup dat. Această cultură este alcătuită din mijloace și mecanisme vizibile sau ascunse și conferă o particularitate aparte unui popor în adaptarea sa la un mediu în continuă evoluție.

Noțiunea de "cultură a întreprinderii" poate cuprinde entități diferite, ca de exemplu: o întreprindere multinațională, o fundație

germană, o universitate americană, un trust britanic, o companie aeriană, etc. Alte întreprinderi funcționează pe baza unor sinergii ca urmare a structurii pe care o au (de exemplu UNESCO, Centrul European de Management de la Bruxelles).

O întreprindere poate fi privită ca un sistem care realizează schimburi de energie cu mediul înconjurător de la care primește informații și resurse. În realizarea scopurilor și misiunii sale, cultura întreprinderii este supusă influenței practicilor de management, normelor și standardelor, regulilor și reglementărilor, atitudinilor și principiilor, preceptelor morale și valorilor, politicilor și practicilor, structurilor și tehnologiilor, rolurilor și relațiilor.

Oricare ar fi strategia de creștere aleasă de întreprindere, ea va genera efecte serioase, în primul rând asupra gestiunii resurselor umane. Chiar dacă este vorba de o alianță între întreprinderi nonconcurrente, managerii își vor desfășura activitatea pe un teren minat și au nevoie de repere precise. Înțelegerea influenței pe care o are o cultură asupra întreprinderii și asupra membrilor săi nu este suficientă. Această cultură trebuie utilizată în scopul ameliorării performanțelor, productivității și calității. Cultura permite explicarea atitudinilor și comportamentelor pe care oamenii le au în raport cu mediul înconjurător, oricare ar fi el: o națiune cu macrocultura sa, o comunitate locală cu nevoi și obiceiuri proprii, o piață cu furnizorii și clienții săi.

Cultura întreprinderii reflectă ideile și modul propriu de a acționa al întreprinderii și al

membrilor săi, fie că este vorba de o societate comercială, de o asociație sau de un serviciu public. Ea se manifestă prin valori, atitudini, convingeri, mituri și o multitudine de alte elemente.

Dacă mai multe persoane comunică între ele, fiecare face unele supoziții în ceea ce privește modul de a percepe și de a raționa al celorlalți.

Una din ipotezele care pot fi enunțate în acest sens este cea a similarității cognitive prin proiecție, adică o persoană pleacă de la faptul că o alta percepe și raționează în aceeași manieră ca ea însăși. În realitate însă, două persoane din aceeași cultură, dar a căror vârstă, educație, origine și experiență diferă, întâmpină adesea dificultăți. Un manager va avea dificultăți în a comunica cu un manager dintr-o altă cultură, decât cu un omolog al său din aceeași țară. Uneori, același manager va avea mai multe puncte comune cu alți membri din aceeași subcultură profesională, dar cu un orizont cultural diferit, decât cu propriul său personal, sau cu reprezentanți sindicali.

Pentru a transfera tehnicile de management într-o altă cultură, un manager trebuie să știe să definească și să înțeleagă ceea ce are tipic țara sa, care sunt caracteristicile culturale ale locuitorilor și pe ce valori și principii se bazează practica de management.

Pentru o apreciere corectă a dificultăților care apar între manageri care aparțin unor culturi diferite sau care au origini diferite, trebuie să avem în vedere faptul că putem analiza cultura la trei niveluri:

- 1) Cultura țării de origine cu istoria și tradițiile locuitorilor săi;
- 2) Cultura proprie oricărei întreprinderi, definită prin trecutul său, sistemul de valori și stilul de management;
- 3) Cultura personală a managerilor care rezultă din caracterul, personalitatea și educația lor, precum și din propriile experiențe.

În cadrul unei întreprinderi multinaționale putem vorbi de o sinergie culturală, care vizează crearea unor noi politici și practici internaționale de management. Aceasta înseamnă recunoașterea asemănărilor și deosebirilor între două sau mai multe întreprinderi de naționalități diferite, care

alcătuiesc o întreprindere multinațională, întreprindere a cărei nouă cultură va avea la bază culturile naționale ale întreprinderilor componente.

Putem spune că sinergia culturală este într-o oarecare măsură un mariaj reușit. Două persoane, două întreprinderi se reunesc pentru a dezvolta o relație a cărei importanță, calitate, productivitate și rezultate vor fi superioare sumei aporturilor fiecăreia. Sinergia culturală este un proces dinamic, iar definirea sa include mai multe elemente:

- 1) Pune în joc puncte de vedere adesea diferite;
- 2) Eforturi de adaptare și învățare;
- 3) Pentru ca sinergia între două întreprinderi să se poată realiza este necesar ca fiecare să o înțeleagă pe cealaltă, începând de la cultură;
- 4) Sinergia culturală nu este un compromis; dacă ea reușește nimeni nu are nimic de pierdut;
- 5) Sinergia culturală se realizează din necesitate, atunci când două sau mai multe întreprinderi care au culturi diferite ajung la concluzia că trebuie să-și unească eforturile pentru a realiza obiectivele propuse;
- 6) Pentru realizarea sinergiei este necesar să știi să interpretezi semnalele trimise de alții.

Pentru realizarea sinergiei culturale există două posibilități care la rândul lor au generat trei modele.

Prima posibilitate corespunde dominării culturale. Întreprinderea sau țara care furnizează tehnologia, capitalurile sau alte resurse are puterea de a-și impune propriul său sistem de management.

În cel de al doilea caz întreprinderea mamă este îngrijorată în ceea ce privește cultura întreprinderii cu care va colabora. Astfel un adept al acestei strategii va face tot posibilul pentru a angaja personal local și pentru a adopta stilul de management și de organizare al țării unde se va implanta.

Primul model generat de aceste posibilități este "hibridul de tip Z".

William Ouchi și *Alfred Jaeger* au prezentat câteva caracteristici ale întreprinderilor americane (tipul A) și japoneze (tipul J). Comparând aceste caracteristici cu rădăcinile lor socioculturale, au propus un model hibrid (tipul Z) care să le îmbine pe celelalte două modele.

tipul A	tipul J
1. Angajare pe perioadă determinată.	1. Angajare pe viață.
2. Decizia se ia individual.	2. Decizia se ia prin consens colectiv.
3. Responsabilitate individuală.	3. Responsabilitate colectivă.
4. Rapiditate în evaluare și promovare.	4. Evaluarea și promovarea se fac lent.
5. Precizie și formalism al controlului.	5. Control tacit fără formalizare.
6. Specializarea carierelor.	6. Fără specializarea carierelor.
7. Perspective multiple.	7. Perspective internaționale.

Fiecare dintre aceste tipuri (A și J) este rezultatul adaptării la mediul respectiv.

Ouchi și *Jaeger* au propus tipul "Z" (modelul american modificat).

tipul Z
1. Angajare pe termen lung.
2. Luarea deciziilor prin consens.
3. Responsabilitate individuală.
4. Evaluare și promovare lente.
5. Control tacit fără formalism urmat de măsuri precise și formale.
6. Specializare moderată a carierelor.
7. Perspective internaționale.

Cel de al doilea model, propus de *Nancy Adler*, are în vedere o distincție teoretică între trei modele de management intercultural: dominație, compromis și sinergie.

Modelul de dominare culturală este cel prin care o întreprindere decide să aplice stilul de management corespunzător propriei sale culturi pe un personal și pe clienți a căror cultură este diferită. Stilul de management propriu culturii nedominante nu este recunoscut.

Astfel compania *Procter&Gamble* a fost nevoită să modifice spotul publicitar pentru un nou șampon lansat în Polonia. Prezentarea acestui șampon era făcută în niște vestiare ale sportivilor care semănau într-un mod ciudat cu vestiarele din lagărele unde au fost ținuți prizonieri polonezii. Dacă ar fi fost prezentat în această variantă, șamponul ar fi avut puține șanse de reușită pe piața poloneză.

Compromisul cultural înseamnă că întreprinderea alege stiluri de management

similare în diferite contexte culturale. Noua cultură internațională a întreprinderii se limitează la domeniile pentru care culturile țărilor avute în vedere sunt similare.

David Heenan și *Howard Perlmutter* nu au reluat noțiunea de sinergie, ci au făcut apel la noțiunile de etnocentrism, policentrism, regiocentrism și geocentrism pentru a defini patru orientări posibile ale unei întreprinderi multinaționale vizavi de filialele sale. O întreprindere etnocentrică pune în toate posturile cheie personal din țara de origine, plecând de la principiul că aceste persoane sunt mult mai capabile în aceste posturi decât managerii străini. O întreprindere policentrică se încrede în managerii străini, estimând că ei știu cel mai bine ce se petrece la ei. În întreprinderile regiocentrice, managerii sunt numiți pe regiuni (de exemplu o campanie publicitară în Europa va fi condusă de manageri francezi, britanici și germani). Întreprinderile geocentrice au tendința de a integra diverse puncte de vedere și de a constitui un sistem internațional de luare a deciziilor. În organizarea unei întreprinderi multinaționale, managerii sunt interesați în exploatarea sistematică a mediului înconjurător și evaluarea forțelor exterioare. O întreprindere multinațională adoptă, în consecință, un amestec de strategii în ceea ce privește deciziile cheie în materie de acționariat, de personal și de dezvoltare a produselor, în scopul satisfacerii diversității intereselor diferitelor grupuri implicate.

Bibliografie

1. Adler N. - "International Dimensions of Organizational Behavior", Kent Publishing Company, Boston, 1985.
2. Heenan D.A., Perlmutter H.V. - "Multinational Organizational Development", Reading, Addison-Wesley, 1979;
3. Ouchi W., Jaeger A. - "Made in America under Japanese management", Harvard Business Review, vol.52, 1974;
4. * * * - The European, 27 aug. 1992



Teodora Roman

Este lector la Catedra de Management-Marketing a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „AL.I.Cuza” Iași.

A publicat articole și a participat la conferințe naționale și internaționale, care au avut ca tematică studiul gestiunii strategice. Având ca domenii de interes economia întreprinderii, gestiunea producției și managementul transferului de tehnologie, consideră că implementarea unor noi metode de gestiune a producției se lovește, în primul rând, de bariere culturale.