



**Volumul III, Numărul 5 / 2001**

**ISSN 1454-9980**

---

**Mentalități multinaționale**

**(pag. 29-34)**

**Daniela-Tatiana CORODEANU**

---

**Volume III, Issue 2 (5) / 2001**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# MENTALITĂȚI MULTINAȚIONALE

---

*Daniela-Tatiana CORODEANU*

**Abstract.** The succes of the enterprises who develope business abroad is due to their effort to study and observe the national specific of the countries where they are implanted. Knowing the mentalities, the traditions, behaviours, temperament, superstitions or the good manners of the people they work with, is sometimes expensive investment on long term for those firms but it leads to profit firms and improve image.

## Mentalități multinaționale

O dată cu sfârșitul anilor '50 și începutul anilor '60, în timp ce numeroase întreprinderi își accelerau investițiile în străinătate, a devenit de «bon ton» pentru un manager să dezvolte o mai bună înțelegere și să adopte o atitudine mai flexibilă cu privire la piețele străine. Multe firme au început să pună accentul pe nevoia de a-și modifica produsele, strategiile și chiar practicile lor de management de la o țară la alta. A te sacrifica exigențelor locale unice este «prețul care trebuie plătit pentru a intra pe o piață». Sub umbrela protectoare a unei diviziuni internaționale apare o nouă abordare strategică multinațională: strategia lor mondială se conturează ca o sumă a multiplelor nevoi de integrare a filialelor în specificul cultural al țărilor în care și-au implantat activitatea.

Luarea în considerare a diferențelor culturale de către firmele care își extind afacerile în afara granițelor naționale a devenit o adevărată «obligație», primul pas pe care trebuie să-l facă în planificarea activității lor. Firmele de succes au învățat să îmbine valorile culturii organizaționale de la sediul lor central cu cele

ale națiunilor care sunt gazda operațiunilor lor internaționale. Filozofia lor generală este exportată dar adaptată la valorile și obiceiurile locale.

Cercetările sociologului olandez Geert Hofstede, în domeniul influenței specificului cultural asupra afacerilor devin un ghid important în semnalarea și aprecierea acestor diferențe naționale.

Două dintre variabilele analizate sunt deosebit de importante pentru managerii care doresc să facă afaceri în străinătate: *distanța față de putere și individualism/colectivism*.

Distanța față de putere<sup>1</sup> arată măsură în care salariații cu autoritate mai mică din instituții și organizații dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită. În situația unei distanțe mici față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențial: organizațiile sunt descentralizate, salariile managerilor nu diferă mult de la un nivel ierarhic la altul, muncitorii au un înalt nivel de calificare iar munca manuală

---

<sup>1</sup> N.a. Optăm pentru folosirea termenului de «distanță față de putere» deoarece este mai cuprinzător. Hofstede (1996, p. 36) l-a definit referindu-se în principal la maniera în care este tratată inegalitatea în societate și nu doar în cadrul ierarhiei dintr-o firmă (caz în care s-ar putea discuta despre «distanță ierarhică»).

care necesită înaltă calificare este mai apreciată decât activitățile de birou care nu presupun aceasta. Și nu este cu nimic surprinzător dacă un subordonat ajunge mâine șef în locul superiorului său. Aceasta este caracteristic țărilor colectiviste, care înregistrează un indice de individualism mic. În cazul unei distanțe mari față de putere, managerii și subordonații se consideră reciproc ca inegali existențiali: puterea în organizație se concentrează doar în jurul a câtorva persoane, salariile între nivelurile manageriale sunt discrepante, comunicarea în ierarhie se realizează de sus în jos, doar la inițiativa superiorilor ceea ce inducem mare de individualism.

*Distanța față de putere* poate sta la baza diferențelor în care se practică stilul managerial de la o țară la alta, a modului în care subordonații sunt consultați și implicați în luarea deciziilor sau în atitudinea pe care aceștia o adoptă (teamă sau cooperare) atunci când șefii le evaluează performanțele.

Țările latine (atât cele latino-europene – Spania, Franța, cât și cele latino-americane), precum și țările asiatice și africane înregistrează valori mari în ceea ce privește distanța față de putere, pe când SUA, Marea Britanie și fostele sale dominioane, precum și partea europeană non-latină au valori mici pentru indicele care caracterizează această variabilă.

O altă variabilă importantă, strâns relaționată cu prima, care se impune în urmărirea transladării practicilor manageriale de la o țară la alta este *individualismul/colectivismul*. În funcție de aceasta, Hofstede se referă la țări *individualiste și colectiviste*.

SUA, Austria, Marea Britanie, Canada, Noua Zeelandă, Belgia, Franța, Elveția, Germania sunt țări cu un indice mare în ceea ce privește individualismul. În aceste țări standardul este ca oricine să trateze pe oricine ca pe egalul său. Managerul este managerul indivizilor, subordonații pot fi schimbați în mod individual iar stimulentele sunt în concordanță cu performanțele acestora la locul de muncă. Managerii sunt instruiți cum să desfășoare un interviu de apreciere a activității personalului pe care-l conduce, să poarte discuții personale cu fiecare angajat. A fi manager eficient într-o societate individualistă depinde de cum știi să

faci aprecierile pentru salariații firmei și de abilitatea de a comunica “veștile proaste”.

Tehnicile de management și modelele de instruire se aplică mai mult în țările individualiste. Au la bază valori și norme culturale care pot să nu fie acceptate în țările cu orientare colectivistă.

Astfel, un manager al unei firme transnaționale americane care va dori să aplice un stil mai direct cu subordonații săi din Israel (al cărui cultură este mai informală și mult mai colectivistă), va întâmpina piedici dacă nu va accepta un mod de lucru orientat spre echipă și participativ, reușind astfel să atingă obiectivele organizaționale propuse, dar respectând specificul țării în care își desfășoară activitatea.

Pe de altă parte, în momentul în care în filialele americane ale uzinelor japoneze Mazda, Nissan și Honda s-a cerut angajaților să accelereze ritmul de lucru, aceștia au reacționat negativ. Spre deosebire de America, în Japonia este mai mult decât obișnuit ca subordonații să-și exprime propunerile de îmbunătățire a activității, sau să accepte din partea conducerii un ritm de lucru mai intens, fără a avea sentimentul de teamă că vor suporta drept consecințe pierderea locului de muncă, valorile tradiționale fiind axate pe un grad relativ ridicat al securității acestuia.

Africa de Vest, Singapore, Brazilia, China, Egipt, Turcia, Rusia, Spania, Ungaria, Japonia, Rusia etc. sunt țări în care indicele individualismului este mic, fiind considerate țări colectiviste. Managementul într-o societate colectivistă este un management de grup. Discutarea performanței unei persoane în mod deschis cu persoana în cauză este posibil să facă notă discordantă *cu norma de armonie a societății*. Angajatul respectiv poate avea un sentiment de frustrare, ca și cum ar pierde o parte din prestigiul său. În aceste societăți, sunt preferate modalități mai fine, mai subtile de comunicare, de exemplu, retragerea unui favor, a unui stimulent acordat până atunci unei persoane, dar cu ajutorul unui intermediar care să amortizeze impactul negativ al mesajului “de pedepsire”.

Contrar societăților *individualiste* în care modul de a trata un client diferențiat în comparație cu ceilalți este considerată o practică de afacere proastă și lipsită de etică, în societățile colectiviste aceasta nu este privit ca

un fapt negativ. A trata mai bine pe cei din “grupul nostru” față de cei din “celelalte grupuri”, a acorda o atenție deosebită prietenilor mai mult decât celorlalți parteneri de afaceri este considerat a fi un comportament normal și etic în practica afacerilor. De altfel, este de remarcat că 77% dintre companii declară că au probleme în contactul cu practicile de afaceri din alte țări, care contravin propriilor norme etice.

Chiar dacă stilul de leadership diferă de la o țară la alta, o anumită universalitate este de așteptat. Cu siguranță este mai preferabil un stil mai directiv atunci când noii angajați sunt neexperimentați sau nefamiliarizați încă cu exigențele firmei sau un stil mai participativ când subordonații au cunoștințe solide de specialitate iar managerul nu este suficient de informat.

Totuși, specialiștii sunt de părere că preferințele pentru unul dintre stiluri (directiv sau participativ) variază o dată cu valorile culturale: stilurile directive vor fi mai ușor acceptate în culturile care favorizează diferențe de putere mari, cum sunt culturile din unele țări latino-americane. Pe de altă parte, abordările participative s-au răspândit în culturile care s-au îndepărtat atât de individualism cât și de diferența mare de putere, cum sunt, de exemplu, cultura japoneză și scandinavă.

### “Capcane culturale”. Cum să procedați cu partenerii de afaceri străini.

De la comic la catastrofal, mediul internațional rezervă capcane și surprize managerilor care doresc să desfășoare afaceri în străinătate: **în Finlanda** - oamenii de afaceri francezi, reprezentanții unei firme internaționale de informatică, care trebuiau să încheie un contract, «s-au trezit goi într-o saună!» (a continua afacerile prin relaxarea la o saună este un specific finlandez); **în Japonia** - doi reprezentanți francezi ai unei societăți de asigurare, crezând că liniștea persistentă a interlocutorilor se traducea prin refuzul ofertei lor de prețuri, au început să le scadă foarte mult, pierzând astfel un important profit și chiar și o bună imagine; **în Republica Cehă** - uitând importanța consensului într-o societate cu

mentalitate colectivă, reprezentanții unei firme constructoare de automobile franceze care postula preluarea firmei Skoda au ciocnit prea devreme șampania cu autoritățile.... În acest timp, concurenții lor, nemții încheiau colaborări puternice de afaceri în fabricile din apropiere și își asigurau importurile.

Pe scurt, «capcanele» nu se sfârșesc aici... Ori nu există un responsabil de firmă, mare sau mică, care să nu fi vizitat străinătatea, și care să nu fi fost nevoit să întreprindă acolo una din următoarele șase acțiuni: coordonarea unei echipe, conducerea unei reuniuni, prezentarea unui proiect, formarea personalului, realizarea unei negocieri, primirea partenerilor străini.

Neînțelegerea specificului cultural acționează ca o «palmă». Ceea ce este cel mai rău când vorbim de «capcanele culturale», este ignoranța. Prima recomandare a experților este conștientizarea faptului că aceste diferențe culturale există (Tabel nr.1). «Fără aceasta apare riscul expunerii la o mecanică infernală așa cum explică Jochen-Peter Breuer, consultant la JPB. Neînțelegerea diferențelor culturale acționează ca niște lovituri». Un exemplu? Francezii care ajung târziu la o reuniune cu nemții: aceștia din urmă se prezintă, cu o schemă foarte simplă în minte: orarul și programul se derulează pas cu pas. Întârzierile panichează – deci, prima lovitură pentru francezi. Neamțul adresează atunci un reproș greu «inconștientului» întârziat. Lovitură pentru francez. Care, pentru a destinde atmosfera, va deveni gentil și politicos. Exact contrar de ceea ce caută de fapt un german – concluzii concrete! O nouă lovitură...

A doua recomandare a specialiștilor este aceea de a ne cunoaște specificul propriei noastre culturi dar nu înainte de a ne elibera de prejudecăți și stereotipuri.

Așa cum s-a menționat anterior, deși cultura organizațională are valențe universale, prin comportamentul actorilor sociali, ea este influențată de cultura națională. «Ce poți face într-o întreprindere cu americani sau cu japonezi, este greu de crezut că vei realiza la același nivel de performanță cu lucrători români».

Tabel nr. 1. Cum să procedați cu partenerii dvs. de afaceri străini (adaptat după Catherine Vielle, 1997)

<b>Americanii</b>	<b>Odată obiectivele fixate, instituiți doar pacea !</b>
<p>În SUA se detestă maniera «directivă» dar se adoră contractele. În consecință, subliniază Pascal Baudry, consultant la agenția WDHB, colaboratorul vostru nu va înțelege decât după ce ați fixat împreună cu el obiectivele, că îi veți «cădea pe la spate» neîncetat pentru a-l controla. Până la data convenită, el este propriul său patron». Această nenînțelegere este, de exemplu, un motiv frecvent de «frecușuri» între francezi și americani.</p> <p>Când veți negocia cu ei, «luați-vă cu dvs. în bagaje un ...avocat». Americanii nu sunt deloc așa cum credem, «killers». «Atitudinea lor de bază, va fi mai curând aceea de «win-win», câștigător-câștigător, afirmă consultantul Pascal Baudry. Înconjuțați-vă de avocați ! Este o precauție indispensabilă și un mijloc de personalizare a relațiilor pentru consacrarea totală afacerii.</p>	
<b>Chinezii</b>	<b>Insuflați-le încredere în ei, dar și ..în dvs. Fiți răbdător !</b>
<p>Inițiativa grupului primează: înainte de a avea încredere în dvs., interlocutorii voștri chinezi vor dori să știe cât mai multe despre dvs., iar pentru o negociere aceasta poate lua timp.</p> <p>Vor spune întodeauna DA, dar pentru ceea ce este de executat... Vechea poveste: «Nu omorâți inițiativa interlocutorilor voștri chinezi printr-o decizie impusă». Conțați mai mult pe a sugera, a le suscita mai degrabă propunerile, ca să pară că alegerea este a lor. O dată ce ei își vor da seama că aveți încredere în ei, colaboratorii dvs. vor accepta să-și asume riscuri. Lăsați-vă totuși trei sau patru luni pentru ..observație.</p>	
<b>Olandezii</b>	<b>Liniștiți-i răspunzându-le la întrebări.</b>
<p>Conștient de faptul că este o «rotiță» – indispensabilă- într-o echipă, olandezul căruia i se propune afacere va pune mai întâi 20 de întrebări asupra gradului său de autonomie, mijloacele sale, contractul său, organizația etc. și nu va mișca nici un pas înainte de a ști tot !</p>	
<b>Britanicii</b>	<b>Camuflați ordinea în cereri politicoase și consultați-vă echipele înainte de a decide.</b>
<p>Șeful ideal pentru britanici? Contrariul unui autocrat. Nu se așteaptă de la el decât să aibă toate răspunsurile, nici măcar să fie aproape de «trupele sale», dar el trebuie să fie eficient, să știe să se consulte și să fie capabil de a obține rezultatele sale, creând o acțiune concertată. Instrucțiunile sale sunt camuflate în cereri politicoase.</p> <p>Colaboratorii voștri britanici nu se vor abține de a nu fi informați. Ei vor dori să fie mai întâi consultați și să participe la decizia voastră. Individualismul lor și simțul lor ascuțit de egalitate nu suportă persoanele autocrate.</p>	
<b>Germanii</b>	<b>Nu conțați pe faptul că veți fi înțeles cu «vorbe pe jumătate».</b>
<p>Spiritul de echipă la nemți nu se obține cultivând atitudinea ca și cum ați fi «pe aceeași lungime de undă». «Definiți mai întâi împreună cadrul de acțiune, mijloacele, rolurile fiecăruia și toată lumea așa va face», ne asigură consultantul Jochen-Peter Breuer de la JPB.</p> <p>La negocieri, jucați cu cărțile pe masă, intimidarea nu este recomandată.</p> <p>«Cifra «aproape 10%», dată de un german cu usurință, este exactă: nu este un bluff» ne asigură același consultant. Este inutil să vă lansați în stratageme savante. Germanul dorește «să joace cu cărțile pe față: iată ceea ce avem, iată ceea ce dorim, ce faceți dvs. pentru aceasta?» și nu uitați un detaliu: el riscă să se prezinte cu câțiva specialiști pentru a-l asista...</p>	
<b>Rușii</b>	<b>Așteptați-vă să primiți ceea ce ați oferit.</b>
<p>Când un rus vă solicită o țigară, așteptați-vă ca el să vă o înapoieze un minut după aceea: așa se ironizează în Rusia. Un acord stabilit poate fi repus în cauză cu o ușurință desconcertantă». («În religia ortodoxă, câmpul de interpretare este vast», precizează consultanta Tatiana Globokar.</p>	
<b>Iranienii</b>	<b>Încântații prin încredințarea contractului unei femei..</b>
<p>«Am provocat proteste generale când am propus, pentru organizarea misiunii pe care o însoțeam în Iran, atât femei cât și bărbați, povestește consultantul Raphaël Karimpour. În definitiv, femeile sunt cele care obțin contractele». Căci Orientul Mijlociu nu este monolitic: în Iran și Liban, femeile, foarte respectate, dețin reale atribuții în afaceri, unde prezența lor neobișnuită produce surprize...</p>	
<b>Brazilienii</b>	<b>Evitați să vă schimbați negociatorii voștri.</b>
<p>Într-o societate dominant colectivă, calitatea relațiilor este determinantă: dacă vă substituiți negociatorii pe parcursul afacerii, va trebui să reluați totul de la zero.</p>	
<b>Egiptenii</b>	<b>Uitați barierele vieții private!</b>
<p>Afacerile se bazează pe bogate relații interpersonale. Totul se justifică, chiar un apel în plină noapte pentru a bea un pahar cu vin sau a evoca o problemă familială.</p>	
<b>Indienii</b>	<b>«Puneți la inimă» afacerile intime până și a celui mai modest salariat.</b>
<p>În spiritul unui salariat indian, marcat de apartenența la un grup, întreprinderea este o familie, iar dvs., sunteți «tatăl binevoitor»... Dacă neliniștile sale, chiar particulare, nu vă interesează, atunci totul este ..năruit.</p>	
<b>Slovacii</b>	<b>Felicități, dar pentru contribuția întregului grup !</b>
<p>Nu numai comunismul descuraja inițiativa particulară, dar chiar și în prezent, în toată țara - cu o mentalitate colectivă, este disimulată în cadrul grupului și a consensului. A ieși în evidență este șocant.</p>	

Francezii	Nu vă speriați când ridică tonul, o fac pentru a convinge !
Nu sunt foarte punctuali și ridică tonul pentru a convinge, remarcă consultantul Marie Lachêze..Dacă interlocutorii noștri nu sunt preveniți, vor crede că echipele noastre nu conțin în a disputa. Francezii sunt singurii (alături de belgieni și de italieni) care combină puternic simțul ierarhiei și cu cel al individualismului, subliniază Catherine Vielle, de la Bussines Consultants Network. Aceasta înseamnă că nu se răspunde direct patronului, dar nici că se aplică neapărat deciziile sale». Nimeni nu este pregătit să se «plieze» legii comune, dar fiecare va dori din toată inima să fie la înălțimea pe care o fixează tradițiile statului său» (Philippe d'Iribarne).	

## Codul bunelor maniere în afacerile internaționale

Un alt aspect deloc de neglijat pentru a perfecta o afacere cu parteneri din alte țări este și studierea «codului» bunelor maniere din țările respective. Din ce în ce mai multe companii își trimit personalul din executiv, care urmează să trăiască și să muncească în străinătate, la un centru de instruire culturală. Programele cuprind module de pregătire pe teme de istorie, tradiții și obiceiuri locale, etica și valoarea muncii, limbajul corporal (comunicarea non-verbală). Mai jos sunt prezentate câteva repere în acest domeniu.

- Deși de exemplu, la **americani** semnul O.K. - un cerc făcut cu ajutorul degetului mare și al arătătorului de la mâna dreaptă are o semnificație pozitivă pentru aceștia, de reușită sau de a fi de acord cu ceva, în **Grecia** gestul este considerat obscen.

- În **China**, pentru afaceri, este recomandată îmbrăcămintea sobră, atitudinea rezervată, punctualitatea la banchetul dat în onoarea oaspeților, iar bacșișul este interzis.

- Influența religiei în **Israel** este puternică, se respectă cu strictețe postul sabbathului (de vineri, de la apusul soarelui și până sâmbătă). În această perioadă nu se fumează, nu se cere pâine sau lapte pentru cafea chiar dacă masa se ia la un restaurant evreiesc în compania unui partener de afaceri.

- În **lumea arabă**, autohtonii sunt gazde generoase și s-ar simți ofențați dacă li s-ar refuza ospitalitatea. Pentru a ține, a oferi sau a primi materiale se folosește mâna dreaptă (cu excepția stângacilor). Simplul gest de aprecia un obiect din casa sau din biroul unui arab poate apărea ca o obligație pentru acesta de a-l oferi în dar. Arabii preferă în discuțiile de afaceri o zonă personală și socială mai mică decât cea obișnuită în relațiile de protocol.

- În **Arabia Saudită**, vinerea este considerată ziua sfântă a Islamului, deci în această zi nu se încheie afaceri. Un saudit vrea să cunoască bine persoana înainte de a face afaceri cu ea. Arabii nu sunt foarte punctuali, iar deciziile sunt luate foarte lent, dar este nepolitic să se grăbească perfectarea afacerilor.

- În **Japonia**, nu trebuie manifestat un exces de familiaritate (nu sunt bine-primește îmbrățișările) și nu se primește bacșiș. În această țară, există ritualuri structurale complicate, adânc înrădăcinate în timp și foarte diferite de cele ale altor țări. Când salută, japonezii fac reverențe oaspeților lor în funcție de considerația care se acordă acestora: o reverență adâncă în fața unei persoane foarte importante, una mai puțin adâncă în fața unui coleg sau a unei persoane mai puțin importante; se răspunde cu reverență de 3 minute. Când se merge în vizită la o gazdă japoneză, nu se intră încălțat și nu se întârzie mai mult de 30-45 de minute. În relațiile de afaceri se schimbă mult cărțile de vizită.

- Nici în **Egipt** nu există multă promptitudine în încheierea unei afaceri. Bacșișul este preferat, mai ales în serviciile de restaurație.

Un alt aspect al relațiilor de protocol este **oferirea de cadouri**, aceasta necesitând multă diplomatie și bun gust, deoarece astfel se încurajează sentimentul de încredere al partenerilor de afaceri. În alegerea lor se impune o bună cunoaștere a tradițiilor, obiceiurilor, a religiei și chiar a superstițiilor poporului respectiv. De asemenea, cadourile nu trebuie să fie foarte scumpe pentru a nu fi considerate drept mită.

În **Argentina**, nu se oferă un set de cuțite, deoarece se poate interpreta ca un mijloc de sistare a relațiilor de afaceri; în **țările est-europene** sunt preferate cărțile de artă, albumele de fotografii, discurile de muzică; în **India**, nu se dăruie unui hindus un obiect

confeționat din piele de vacă (vacă este considerată un animal sacru); în **China** nu se oferă ceasuri, deoarece sunt simbolul morții; obiceiul **japonez** este de a se face schimburi de cadouri de două ori pe an, în decembrie și în iulie (pentru a se exprima aprecierea sau pentru a se plăti o obligație), dar întodeauna în **Japonia** gazdele sunt primele care oferă cadouri.

Acestea sunt doar câteva aspecte ale relațiilor de protocol, care pot să întregească astfel «harta specificului național cultural» în

afaceri. Cheia succesului pentru managerii care conduc afaceri transnaționale o reprezintă dorința de a observa și a învăța tot mai mult despre țările în care își conduc afacerile. Este o investiție pe termen lung iar de multe ori profitul poate deveni direct proporțional cu aceasta.

## Bibliografie

1. Baldrige, L. (1997): *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International Press, București, p. 163-165, 173-176
2. Barlett, C. A., Ghoshal, S. (1991): *Le management sans fronti(eres)*, Les Editions d'organisation, Paris, France, p. 149
3. Hofstede, G. (1996): *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, p. 52-53, 84, 89
4. Jhons, G. (1998): *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, p. 119, 314, 406, 407
5. Mihuț, I. (1999): *Matricea culturală și managementul de altgoritm*, în «Economistul», 28. ian./1999
6. Vielle, C. (1997): *Etes-vous un manager sans frontières?* în *L'essentiel du management*, nr. 25, mars, 1997, p. 24-26



**Daniela-Tatiana Corodeanu**

*Daniela-Tatiana Corodeanu este asistent doctorand la Facultatea de Economia și Administrarea Afacerilor, Universitatea "Al. I. Cuza" din Iași. Preocupările sale doctorale vizează domeniul micilor afaceri, fiind orientate spre studiul comportamentului și performanței întreprinzătorului român. În cadrul cercetării sale, o atenție deosebită a fost acordată impactului mediului cultural asupra afacerilor.*