



**Volumul IV, Numărul 6 / 2002**

**ISSN 1454-9980**

---

**Management și cultură**

**(pag. 1-16)**

**Dumitru ZAIȚ**

---

**Volume IV, Issue 1 (6) / 2002**

Cross-cultural  
Management  
Journal

# MANAGEMENT ȘI CULTURĂ

---

*Dumitru ZAIȚ*

## 1. Între cultură și civilizație

Managementul intercultural (MI) obligă la survolarea specială a culturii și civilizației. Este un demers inițial obligatoriu pentru că identificarea specificității culturale nu este pentru această disciplină un scop în sine și nici nu poate fi realizată dincolo de dilemele esențiale ale acestei realități, dacă vorbim numai despre cultură, acestor două dimensiuni complementare sau adiacente, dacă între cultură și civilizație poate fi invocată o astfel de poziționare.

Vorbind despre cultură și, mai ales, despre specificitate culturală, ceea ce este mai important pentru managementul intercultural, trebuie să ne oprim mai mult asupra sensului ce poate fi atribuit acestor concepte. Întreprindere dificilă și chiar delicată pentru că, am putea spune, există atâtea case câte culturi sau atâtea culturi câte case, atâtea definiții ale culturii câți specialiști și teoreticieni care abordează acest subiect. Specificitatea culturală pare a fi mai ușor de abordat și înțeles în măsura în care sensul cuvântului cultură este deja precizat, fiind în directă subordonare față de acesta. O inventariere a semnificațiilor atribuite cuvântului cultură este ea însăși imposibilă. În 1952 (după A.Kroeber și C.Kluckhohn) fuseseră deja propuse 164 de definiții cuvântului cultură, fără ca inventarul să fi fost epuizat. Ulterior au fost însă construite și propuse și alte definiții, numărul acestora fiind imposibil de stabilit cu o oarecare precizie.

Dicționarele și enciclopediile generalizează laconic și superficial iar specialiștii se situează de fiecare dată pe poziții subiective, dominate de meseria lor de bază și de aspectul particular pe care-l au în vedere sau pentru care își propun să întreprindă demersuri de cercetare. Diferențe, nu majore dar sensibile uneori, găsim și în cadrul aceleiași științe sau aceluiași domeniu. Poate fi vorba de un oarecare consens privind caracteristicile generale ale culturii la antropologi, la istorici, la sociologi sau lingviști, să spunem, considerând doar aceste câteva domenii ale teoriei preocupate de sau și de cultură.

O definiție de dicționar poate fi cea furnizată în *Le Nouveau Petit Robert*: "Dezvoltarea anumitor facultăți ale spiritului prin cunoștințe achiziționate care permit dezvoltarea sensului critic, gustului, judecății". Conform acestui sens, cultura înglobează cunoașterea, educația, formarea, instruirea. Tot aici găsim un sens mai puțin explicit: "Ansamblul aspectelor intelectuale proprii unei civilizații, unei națiuni" sau un altul mai restrictiv: "Ansamblul formelor câștigate de comportament din societățile umane".

În cunoscutul Webster's găsim o altă formulare, oarecum mai explicită: "Formarea și dezvoltarea minții, rafinamentul gustului și manierelor câștigat prin această formare; structurile sociale și religioase precum și manifestările intelectuale și artistice etc. ce caracterizează o societate". Evident, avem de-a face cu încercări de a surprinde un maximum de sensuri posibile pentru toate sau aproape toate domeniile în care cultura apare ca obiect de

cercetare, ca factor de influență sau element tangibil în raport variabile aflate în studiu.

Specialiștii încearcă, așa cum am menționat mai sus, explicitări particularizate ale cuvântului. La ei vom găsi uneori semnificații ce se limitează la forma comună a percepțiilor, altele definiții savante, respectând regulile științifice ale construirii acestora.

Uneori cultura este adusă la concretul palpabil ("...fiecare obiect, fiecare gest, orice mediu este reprezentarea unei culturi" - Hugues de Varin) sau la obiectul analizei ("...ansamblul soluțiilor găsite de om și grup problemelor care le sunt puse de mediul lor natural și social", un sens admisibil în antropologie). Pentru economiști și oameni de afaceri se poate accepta un sens mai apropiat de pragmatic: cultura ca un ansamblu de fenomene cifrabile, care pot fi cumpărate și vândute..., sau ca "Un domeniu al economiei în care marjele beneficiare sunt foarte mari", un factor de condiționare a individului în calitate de consumator și a societății ca ansamblu economic. Într-un astfel de sens, "cultura înobilează economia adăugând valori cifrate în mod convențional (în \$, FF sau Lire) sau o altă valoare, mai bogată și mai dificil de atins: frumosul, spiritualul, intelectul".

Să ne oprim și asupra uneia din cele mai complexe, complete și relevante definiții construite pentru conceptul cultură. Henri Irénée Marrou ("Sfântul Augustin și sfârșitul culturii antice") admite faptul că termenul cultură capătă diferite accepțiuni înrudite și, în același timp, complementare, care trebuie însă separate în orice analiză. Primul sens, numit de el "cultură în sens strict" sau "cultură pregătitoare", trimite la determinantele eficienței acțiunii, indiscutabil intim legate de elementele care marchează cultural orice loc în care omul produce. **Cultura pregătitoare** apare astfel ca activitate ce caută să confere inteligenței capacitatea de a rodi, activitate asemănătoare aceleia pe care o face țăranul care își lucrează pământul. Această cultură poate avea două accepțiuni: *perfectiv* (sens obiectiv), vizând conținutul, esențialul, fondul; *formal* (sens subiectiv, activ), desemnând efortul, gimnastica pe care le impune spiritului.

Al doilea sens acoperă dimensiunea cea mai generală a culturii, pe care o regăsim uneori în forme mai mult sau mai puțin explicite în dicționare și enciclopedii. Este vorba de "**cultura în sens generalizat**" care acoperă

dimensiunea intelectuală a civilizației, cadrul general și tehnicile prin care mintea produce acțiune.

Când vorbim despre evoluția "culturii antice" despre expansiunea culturii franceze, ne referim nu numai la procese sau procedee de formare a spiritului ci, mai degrabă, la tipul de viață intelectuală a unui spirit pe deplin dezvoltat, la cadrele sale generale, tehnica sa. De această dată cultura ne apare legată nu cu noțiunile de educație, instruire ci cu cele de "viață a spiritului", de "aspect intelectual al civilizației". (H.I.Marrou)

Economiștii și oamenii de afaceri preferă, din rațiuni implicite, să desemneze cultura prin elementele materiale ale acesteia, chiar dacă este vorba de idei, teorii, opere de artă etc. Astfel cultura este redusă la .. producția culturală, element care poate fi asociat mai degrabă cu civilizația, cuvânt nu rareori suprapus prin semnificații culturii. Pentru economiști, creatorul de artă ca și omul de știință nu este altceva decât un agent economic pentru care "oferta de muncă este independentă de venitul obținut din activitatea lui" ..., iar "Cultura mondială corespunde ansamblului de bunuri culturale care sunt produse în cadrul economiei mondiale în funcție de nevoi, și ele mondiale. Aceste produse depășesc specificitățile naționale." (Alain Herscovici, Economie de la culture et la communication, L'Harmattan, 1994).

Dincolo de diferitele accepțiuni atribuite, cultura a devenit o componentă a sistemului complex al activităților umane dintr-o anumită zonă geografică. Culturile naționale sunt structuri complexe, diferențierile dintre ele putându-se realiza în funcție de anumite dominante specifice. Jacques Demorgon ("Complexite des cultures et de l'interculturel", 1996) propune o tipologie a culturilor naționale în care nivelul de dezvoltare pare a fi criteriul fundamental:

1. compoziții comunitare, care sunt dominate de conduite culturale originale și originare (prescripții, interdicții, rituri, mituri etc.);
2. culturi regale și imperiale în care norme sunt supuse unor determinante ale ierarhiilor ereditare;
3. culturi naționale de piață cu norme de comportament adaptate prin implicarea organizărilor administrative;

4. cultura informațională - mondială supusă evoluției spre globalizare prin adoptarea unor norme universale de comportament de afaceri, cel puțin, în care informația și informatizarea sunt elementele de bază ale comunicării.

Despre cultură ca și despre civilizație se discută acum ca despre realități dintotdeauna existente. De fapt, cultura ca termen specializat nu apare decât în a doua jumătate a secolului al XVIII-lea, chiar dacă termenul exista deja ("Cultura animi philosophia est", expresie lansată de Cicero, avea deja o vechime considerabilă la acel moment). Câmpul cultural devine apoi din ce în ce mai autonom, în sensul recunoașterii identității sale și demarcării față de alte domenii. După introducerea în circulație a conceptului de cultură și autonomizarea culturii (secolul XIX) au fost urmate etapele naturale ale evoluției acesteia, teoretizarea parcurgând și ea faze mai mult sau mai puțin concordante cu aceasta. Până la începutul secolului XX se observă o etapă a codificării culturale, ea devenind astfel simbol național sau etnic: factor de orgoliu în Franța, obiect al negoțului în Statele Unite, incitant rasial în Germania sau argument expansionist în alte cazuri. În același timp, oarecum în legătură cu aceasta, economicul își face apariția ca abordare teoretică și concept autonom, subordonat încă și pentru mult timp culturii reale. Secolul XX va marca instituționalizarea culturii, aceasta devenind efectiv element definitoriu al identificării individului, grupului, națiilor sau chiar unor întregi regiuni. Încet, încet cultura începe să fie folosită ca factor al dezvoltării economice, comerțului și promovării afacerilor, argument al globalizării. "Cultura este un factor de condiționare a individului în calitate de consumator și al societății ca ansamblu economic [...] Cultura este o materie primă ca și petrolul sau bauxita, dar o materie vie care poate fi reprodușă la nesfârșit prin simplă duplicare" (Hugues de Varine).

Cuvântul *civilizație* este utilizat deseori ca substitut al cuvântului *cultură*, diferențele nefiind marcate decât de specialiști, într-un sens oarecum savant. De altfel, diferențierea între aceste două cuvinte s-a produs oarecum ceva mai târziu, moment sau perioadă greu de precizat (în 1830 Hegel folosea nediferențiat unul sau altul din cele două cuvinte). O explicare a diferențelor și a elementelor comune încearcă

să realizeze F. Braudel ("Grammaire des civilisations", Flammarion, Paris, 1993, prima ediție datând din 1963). Cuvântul *civilizație* are un sens dublu, desemnând, în același timp, valorile morale și cele materiale ale unei societăți. În general se admite că prin *civilizație* se acoperă totalitatea achizițiilor umane, adică știință, artă, virtuți și alte componente ale spiritului dar și drumuri, poduri, clădiri, tehnică și tehnologie etc. În vorbirea curentă însă apar mai degrabă diferențe care pot fi sesizate în context. Astfel, mulți autori preferă semnificații ale cuvântului *cultură* mai apropiate de cele ce țin de spirit, iar prin *civilizație* se apropie mai mult de componenta materială a acumulărilor produse la scara unei societăți. "Din nefericire, nimeni nu a căzut de acord asupra distincției ce ar trebui făcute: ea variază în funcție de țări, sau chiar în aceeași țară, după perioadă și autori" (F. Braudel). Astfel, în Germania s-a ajuns la o anumită privilegiere a cuvântului *cultură* (cu sensul de ansamblu al principiilor normative, valorilor, idealurilor, într-un cuvânt: spiritul) contra unei devalorizări conștiente a cuvântului *civilizație* (cu sensul de ansamblu al cunoștințelor tehnice și practice, de colecție de mijloace cu ajutorul cărora se poate acționa asupra naturii). În Franța ca și în Anglia sau Statele Unite, cuvântul *civilizație* este mai cuprinzător și la fel de nobil ca și cultura, ultimul conservându-și forța atunci când desemnează "orice formă personală a vieții spiritului" (H.-I. Marrou). Antropologii aproape nu mai fac diferențierile de sens între cele două noțiuni decât prin raportare la stadiile evoluției umane. Ei vorbesc despre culturi primitive și civilizații moderne. Acest sens este preluat deseori de autori contemporani ceea ce ne poate face să înțelegem că *civilizație* este *cultură* evoluată, fiind mai cuprinzătoare ca sens. Cultura pare deci a da sens relației perpetui dintre om, societate și mediu, fiind sursa și resursa inepuizabilă a evoluției civilizațiilor.

## 2. Demersul intercultural

Relațiile dintre culturi sunt naturale și complexe în același timp. Abordarea acestora este însă totdeauna supusă unor scopuri particulare fiind dependentă de zona de interes, de disciplina în cadrul căreia se realizează și nu mai puțin de apartenența culturală a celui care o

întreprinde, specialist într-un anumit domeniu, om de afaceri, manager sau simplu individ interesat.

În principiu, relațiile pot fi dezvoltate și abordate la nivelul aceleiași culturi sau pentru un ansamblu de culturi mai mult sau mai puțin independente, mai mult sau mai puțin situate în raporturi de schimb, de influențe reciproce sau cu sens unic. Teoretic se poate accepta că relațiile dintre culturi au caracter de reciprocitate, că prin orice contact sau schimb culturale respective sunt supuse unor transformări în evoluție, mai mult sau mai puțin vizibile, mai mult sau mai puțin cuantificabile. Practic însă, există anumite dominante ale sensurilor influențelor ce se produc asupra uneia sau alteia dintre culturile în contact sau în relație. Culturile însăși sunt inegale la un moment dat ceea ce face ca influențele să nu fie nici ele egale pe fiecare din sensurile relațiilor care se realizează între ele.

În studiul relațiilor culturale, trei concepte au căpătat sensuri mai precise ca tip de abordări specifice: intracultural, intercultural și transcultural. Alături de acestea, sunt folosite și alte concepte cu accepțiuni similare, deseori ca substitute și rareori surprinzând nuanțe importante: monocultural, pluricultural, multicultural, metacultural etc.

Abordarea **intraculturală** realizează studiul variațiilor individuale ale normelor în cadrul unei anumite culturi. "În timp ce studiile intraculturale sunt preocupate de variațiile individuale ale normelor pentru o cultură dată, studiile interculturale furnizează informații privind variația normelor în funcție de diferențele culturale." (Hudson, Barokat, Laforge). Intraculturalul se referă deci la relațiile ce apar și se dezvoltă în cadrul aceleiași culturi. Prin acest sens se poate ajunge la definirea contradicțiilor intraculturale, importante în cercetările specifice din antropologie sau psihologie culturală (J. Demorgon). Practic, demarcația între intracultural și intercultural este relativ ușor de realizat, primul concept surprinzând aspectele specifice unei culturi anume, fără a considera relațiile în care aceasta se poate situa față de alte culturi, efectele acestor alte culturi asupra sa, respectiv influențele pe care această cultură le are asupra celorlalte. Abordarea intraculturală este una de profunzime asupra unei anumite culturi prin analiza detaliilor specifice. Denumirea de studiu

unicultural sau monocultural poate fi oarecum mai sugestivă în raport dimensiunea cantitativă a abordării respective, ea referindu-se la entități culturale distincte, relativ închise sau considerate ca atare.

Prin abordarea **interculturală** se realizează studiul diferențierii normelor în raport de specificitățile culturale ale zonelor de care sunt legate, se pun în relație fenomene cultura/e caracteristice schimbărilor socia/e, se compară entități fără legături istorice puternice între ele, națiuni de pe același continent sau de pe continente diferite, continente între e/e, unitățile culturale universale, în ultimă instanță. Interculturalul caracterizează o relație între fenomene culturale aparținând unor zone, regiuni sau grupuri umane diferite, o relație între actori. El presupune un proces interactiv între membrii a cel puțin două grupuri diferite pentru care produce efecte de schimbare sau adaptare. Se produce astfel o transformare semnificativă a normelor de comportament pentru indivizii aparținând celor două grupuri, ceea ce se traduce prin apariția unei noi "calități" culturale. Sensul influenței interculturalului este unul sinergetic (Jurgen Bolten), prin care se obține combinarea favorabilă a elementelor caracteristice fiecăreia din culturile în contact. Așadar, sensul esențial al conceptului intercultural este acela de interacțiune prin care se obține evoluție prin adaptare culturală.

Abordarea interculturală se diferențiază astfel de analizele comparative pe care le întreprind managementul comparat sau cross-cultural managementul. Pentru a face o mai precisă demarcație între intercultural și analizele comparative, pe care de altfel MI se bazează într-o destul de mare măsură, se face apel uneori la conceptul de cercetare sinergetică (N.Adler) prin care se surprinde efectul amplificat ce poate fi așteptat din mixarea interculturală la nivelul organizațiilor.

**Pluriculturalul** ca și **multiculturalul** realizează doar diferențieri de ordin cantitativ, în opoziție cu uniculturalul sau monoculturalul, referindu-se la ceea ce s-ar putea numi "cultură multiplă" sau la abordarea simultană a mai multor culturi. De altfel, ținând cont de aceste semnificații, astăzi se preferă denumirea de management intercultural tocmai pentru a surprinde aspectul de relație între două sau mai multe culturi, influențele reciproce dintre acestea.

Sensul abordării **transculturale** este mai puțin explicit atunci când acest concept este folosit simultan cu cel de intercultural pe care pare a-l substitui uneori. Pentru că acest cuvânt, prin sensul atribuit de dicționar, surprinde *relațiile dintre diferite culturi naționale*. Dacă ne-am opri doar la acest minim de interpretare, atunci *între inter- și trans - cultural pare a exista o interfață profundă, mergând până la identificare, în abordări simplificatoare*. În abordările realizate apare însă o demarcație suficient de precisă între cele două concepte respectiv modalități de cercetare. Transculturalul abordează relațiile dintre culturi în sens strict, în timp ce interculturalul, așa cum precizăm mai sus, surprinde interrelația, feed-backul, poziționarea culturilor prin efectele reciproce și posibila exploatare pozitivă a sinergiei culturale.

Pentru J. Demorgon, transculturalul este o noțiune ambiguă și complexă prin care sunt surprinse "fie caracteristici comune mai multor culturi, fie caracteristici comune care nu derivă din însăși natura sistemelor culturale respective. În acest ultim caz pot să apară două situații:

- în prima, caracteristicile comune sunt relevate de nivelul biologic, de specia umană (transcultural intracultural);
- în a doua, aceste caracteristici comune provin din aportul marilor revelații religioase (transcultural supracultural). Prin acest sens, abordarea transculturală se depărtează mult de scopul și atributele MI, rămânând importantă pentru antropologie.

**Metaculturalul** desemnează un nivel de cunoaștere și de existență prin care devine posibilă abordarea unitară, ca ansamblu, a tuturor culturilor umane. Este vorba de un concept filosofic prin care este facilitată abordarea culturilor.

### 3. Cultura organizațională și managementul intercultural

Oarecum paradoxal, evoluția spre globalizare, spre acea cultură mondială informatizată este însoțită de o "heterocronie culturală" (J.Demorgon), caracterizată prin diversificarea culturilor naționale și construcția unor micromedii culturale de o mare varietate și complexitate. Marile corporații ca și multe din întreprinderile consolidate și-au creat propriile

sisteme de referință culturală în încercarea mai mult sau mai puțin sistematică și coerentă de a-și fixa o identitate proprie. Încă de la începutul celei de-a doua jumătăți a secolului deja trecut a putut fi sesizată tendința de individualizare a diferitelor grupuri organizaționale și profesionale prin raportare la o anumită specificitate culturală. Și aceste autonomizări culturale au fost numite cultură de întreprindere, cultură organizațională, identitate de întreprindere, cultură profesională etc., încercându-se marcarea unor diferențieri mai mult sau mai puțin importante față de cultura națională, cea regională sau cea etnică. La un moment dat s-a creat chiar impresia unei opoziții între abordările realizate la nivel de cultură de întreprindere și cele întreprinse prin managementul intercultural. În timp ce cultura de întreprindere ar fi fost orientată spre studiul întreprinderii ca grup sau colectivitate dezvoltând referințele pe care se bazează în funcționarea sa, managementul intercultural ar realiza studiul originilor externe ale acestor referințe "ancorate în culturile naționale sau regionale, generate de funcționarea societăților pentru care întreprinderea nu este decât una dintre producții" (M.Thevenet). De fapt, între cele două concepte și abordări există și se manifestă o intimă relație, de multe ori ajungându-se la suprapunere prin scop și, mai ales, obiect de cercetare. Este însă adevărat că distincția dintre ele trebuie făcută în măsura în care cultura de întreprindere (corporate culture) rămâne dominată de studiul caracteristicilor interne ale întreprinderii în timp ce MI se orientează preponderent către analiza mediului extern al acesteia. Și într-un caz și în altul însă referințele sunt culturale și le regăsim în fiecare prin obiectul studiului care este întreprinderea, odată ca entitate culturală autonomă dar supusă influențelor externe, altă dată ca factor al extensiei culturale și efect al intrării în relație cu restul lumii. Opoziția pare a fi însă în continuare importantă în măsura în care prin cultura de întreprindere este susținută cauza identității prin individualizare în timp ce prin MI se ajunge la recunoașterea și susținerea mondializării și globalizării. De fapt însă ea rămâne la nivelul dezbaterilor teoretice și unor manifestări mai mult sau mai puțin egocentriste și nu va putea rezista tendințelor la care obligă globalizarea și eficientizarea activităților de întreprindere. În disputa dintre cultura de întreprindere

(egocentrism) și MI nu se manifestă decât poziții mai degrabă ideologice.

Cultura de întreprindere este o formă de manifestare a culturii mari (naționale, regionale, etnice) prin care întreprinderea își marchează mai profund identitatea intimă pentru a evolua pozitiv într-un context complex și deseori ostil. Ea a apărut ca o soluție pentru problemele obișnuite ale întreprinderii în încercările acesteia de a se adapta la schimbările majore cărora trebuia să le facă față. În acest sens ea poate fi definită ca "ansamblu al referințelor și evidențelor împărtășite în organizație și dezvoltate de-a lungul istoriei întreprinderii ca răspuns la problemele de mediu și de coeziune internă care îi sunt puse acesteia" (M.Thevenet, 1993). Într-un sens apropiat este definită cultura de întreprindere de Nadine Lemaître ("La culture d'entreprise, facteur de performance", 1984): "Cultura (întreprinderii) este un sistem de reprezentări și de valori împărtășite de toți membrii întreprinderii. Aceasta semnifică faptul că fiecare individ din întreprindere aderă la o viziune comună asupra a ceea ce este întreprinderea, a rolului economic și social al acesteia, a locului pe care-l ocupă ea în raporturile cu concurenții, a misiunii sale vis-a-vis de clienții săi, a personalului său, a acționarilor săi...". Cultura de întreprindere nu este deci altceva decât cultura în general, ea bazându-se pe credințe, valori și norme, pe un ansamblu de simboluri care se regăsesc în limbaj, mituri, istorii, rituri și ritualuri. Admițând o asemenea accepțiune, cultura de întreprindere nu este altceva decât încercarea întreprinderilor de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici culturale proprii nu atât pentru a marca particularismul și a se opune altor întreprinderi, cât pentru a rezista concurenței și a evolua pozitiv.

Caracteristicile culturale permanente prin care este marcată cultura de întreprindere ar putea fi (M.Thevenet): activitatea (conceperea misiunii și rațiunii de a fi a organizației); persoana (conceperea drepturilor și datoriilor organizației față de persoană și a drepturilor și datoriilor persoanei față de organizație); mediul (conceperea raporturilor de delimitare și interacțiune dintre organizație și mediul său). O tipologie mai complexă și analitică a culturilor organizaționale a fost propusă de Nathalie Delobbe în urma realizării unor cercetări pe baza unui chestionar numit "Scări de cultură

organizațională" (ECO) prin care au fost puse în evidență cinci dimensiuni de scalare culturală (după P.Dupriez, 2000):

1. Recunoașterea și susținerea manifestate de direcția de personal;
2. Climatul de întraajutorare și solidaritate care domnește în sânul personalului;
3. Orientarea întreprinderii spre productivitate și inovație;
4. Importanța regulilor și mecanismelor de funcționare birocratică;
5. Atenția acordată formării permanente a personalului.

Au fost propuse și alte scheme de tipologizare a culturilor de întreprindere, fiecare punând accent pe dimensiuni culturale generale ale producerii managementului într-o întreprindere. Ceea ce este important în raport cu subiectul nostru rămâne faptul că respectivele dimensiuni sau trăsături ca și tipologiile culturale rezultate poziționează întreprinderile față de acțiune și eficiență, fără a le contrapune prin avantaje sau dezavantaje unele față de altele sau fiecare față de cultura națională, regională, etnică etc. De aici o posibilă concluzie: cultura de întreprindere este căutarea unor norme și reguli proprii de comportament prin care întreprinderea poate obține avantaje în competiție cu alte întreprinderi, într-un anumit mediu cultural mai general.

Cultura de întreprindere are o influență importantă asupra managementului și rezultatelor obținute prin aplicarea regulilor, principiilor și instrumentelor acestuia. Conștientizată și exploatată corect, ea poate aduce ameliorarea performanțelor întreprinderii în raport de modalitățile de atribuire și urmărire a responsabilităților, cu maniera de valorizare a competențelor și comportamentelor, cu modul de a concepe și face să funcționeze structurile și instrumentele de gestiune. Într-o astfel de încadrare, cultura de întreprindere devine o componentă flexibilă și adaptabilă a politicii și strategiei întreprinderii prin care aceasta intră și evoluează în orice sistem concurențial.

#### 4. Omogenitate și diferențiere culturale

Dincolo de tendințele mai mult sau mai puțin naturale, mai mult sau mai puțin evidente, dorite sau nedorite de globalizare, diversitatea culturală este o realitate suficient de

convingătoare pe care specialiștii, ideologii, oamenii politici și de afaceri, managerii în particular și în special trebuie să o considere. Putem discuta despre apariția unor premise ale conturării culturii mondiale (un articol semnat de nume sonore - H.Perlmutter, J.Denfeld Wood, Th.Colosi, A.Laurent - publicat în volumul "L'art du management" apărut în 1997, sub titlul "Management intercultural" încearcă să convingă asupra apariției deja a cel puțin câtorva din aceste premise) dar specificitatea culturală va rămâne încă multă vreme mai puțin o problemă și mai mult un tablou viu prin care lumea își va menține culoarea și forța de a învinge dificultăți prin competiția particularităților culturale. În domeniul economiei și gestiunii întreprinderii, al managementului în particular, diversitatea culturală poate manifesta o anumită tendință de aplatizare, mai mult decât diversitatea culturală la nivel de țară, regiune sau etnie. La acest nivel, de întreprindere sau corporație există un interes specific pentru comunicarea între culturi diferite prin intermediul căreia se poate realiza o mai bună coerență în afacerile care aduc împreună culturi și chiar civilizații diferite. Cu toate acestea, prin apartenența la un anumit mediu cultural, fiecare întreprindere va rămâne sub influența respectivei culturi mai mult decât sub dominația standardizării unificatoare a preceptelor managementului și eficienței. În aceste condiții, conducătorii de întreprinderi, managerii ca și specialiștii antrenați în activitățile firmelor trebuie să conștientizeze diversitatea culturală și, mai mult, să o valorizeze. Ceea ce nu cu mult timp în urmă era familiar antropologilor, sociologilor sau psihologilor devine obligație de cunoaștere și acțiune pentru antreprenori, investitori, manageri și specialiști în economia și gestiunea întreprinderii.

Pentru MI diferențele culturale trebuie identificate și analizate, apoi puse în valoare în legătură cu scopul și obiectivele întreprinderii, ceea ce restrânge oarecum câmpul de cercetare spre problematica interculturalului importantă pentru deciziile și acțiunile managementului firmei. Nu diferențele și specificitatea culturală în general și în ansamblu, la nivelul tuturor componentelor structurale ale culturii și relațiilor dintre culturi sunt obiect de studiu și suport de acțiune pentru întreprindere, aceasta rămânând mereu preocupată de alocarea eficace a

resurselor sale, implicit pentru atingerea obiectivelor MI.

Or, dacă pentru antropolog sau sociolog evidențierea diferențelor culturale poate avea la bază criterii mai generale de natură istorică, religioasă, socială etc., pentru specialistul în MI tipologizarea culturilor va acorda prioritate criteriilor prin care să poată fi pus în evidență potențialul de valorizare a specificității, a diferențelor. Studiile întreprinse de Andre Laurent, Moran și Harris și mai ales de Hofstede pun în evidență astfel de criterii realizând pe baza lor clasificări utile deciziilor și acțiunilor întreprinderilor.

De foarte multe ori diferențele culturale sunt marcate la nivel de stereotip și mai rar sunt întreprinse cercetări punctuale pentru defrișarea teritoriilor culturale importante în raport cu deciziile pe care întreprinderea trebuie să le ia la un moment dat pentru acțiunile sale viitoare. Încă în foarte multe situații, "identificarea" diferențelor culturale este realizată prin parcurgerea unor lucrări de specialitate, manuale sau chiar studii în care însă prezentările sunt de ordin general sau au la origine cercetări cu alte obiective. Astfel, pornind de la anumite stereotipuri din folclor și elemente prezentate în una - două lucrări de popularizare (poate fi vorba de un ghid turistic) se poate ajunge la caracterizări ale unor cupluri culturale prin comparații simplificatoare și simpliste. Între francezi și germani, de exemplu, diferențele sunt sugerate deseori prin enumerarea câtorva caracteristici stereotipice. Germanii sunt organizați, metodici, profunzi, riguroși, ordonați, punctuali, consensuali și de cuvânt în timp ce francezii sunt dominați de spirit de improvizatie, superficialitate, fantezie, sunt dezordonați, opoziționali și nu respectă ordinea de zi sau programele etc. Astfel de caracteristici, pe care de altfel le regăsim în multe lucrări, unele chiar de specialitate, nu sunt rezultatul unor cercetări orientate și nu au un suport argumentativ prea elaborat. Cele menționate mai sus au fost preluate din J.Demorgon (1996) și nu au aici decât un interes minor, fiind furnizate cu titlu de exemplu. Respectivele stereotipuri le vom fi regăsit în lucrări mai vechi, cea a lui Hippolyte Taine fiind una dintre ele, semnificativă prin faptul că pune în evidență astfel de trăsături nu în urma unor cercetări specifice ci pe bază de observații personale și stereotipuri.



Analiza diferențelor culturale presupune pătrunderi către zona profunzimilor culturale și evidențierea, pe această cale, a aspectelor semnificative care marchează particularitățile unei culturi în raport cu o alta sau cu altele, în principiu și în general sau legat de o anumită problemă sau de un anumit scop determinat. Pentru MI scopul este gestionarea și valorizarea acestor diferențe pentru inițierea și dezvoltarea afacerilor între întreprinderi aparținând unor zone culturale diferite. Oricum, trebuie să recunoaștem că pentru MI evidențierea unor trăsături comportamentale ale apartenenților la o anumită cultură, așa cum a făcut-o exemplificativ Demorgon, este mai importantă decât orice tipologie logică prea generală. Pentru că în management apartenența la o cultură creștină, una musulmană sau hindusă nu prezintă prea mare importanță în măsura în care prin caracteristicile acestor culturi nu vom putea și poziționa individul, grupul, organizațiile față de acțiune, de decizie sau de relațiile interpersonale. O astfel de tipologie poate deveni importantă atunci când sunt găsite și elemente de diferențiere comportamentală pe care o anumită religie (sau o anumită rasă, într-o alta posibilă clasificare a culturilor) le-ar putea induce indivizilor sau grupurilor umane, așa cum a făcut-o Weber în urmă cu peste 80 de ani (vezi traducerea în franceză cu titlul "L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme") cu riscul de a fi contestat.

Studiul diferențelor culturale a evoluat mult și într-un sens mai pragmatic sub influența interesului manifestat de oameni de afaceri, de specialiști și manageri și mai ales după impunerea MI. După Ed. Hall, care se apropie dinspre antropologie punând în evidență criterii tari de decodare a culturilor (nivel, timp, context, spațiu), alte cercetări adâncesc și dezvoltă această problematică propunând criterii care să permită evidențierea mai precisă a diferențelor culturale în raport cu dimensiunile concrete ale managementului. O face Hofstede prin programarea mentală ierarhizată care rămâne, dincolo de unele aspecte discutabile, cea mai completă schemă de tipologizare a culturilor pentru management. Unele din direcțiile deschise de Hall sau de Hofstede sunt adâncite sau aduse la simplificări nu totdeauna utile. Astfel, același Demorgon realizează o încercare de abordare sincronică a culturilor prin recurs la conceptele și metoda lui Hall.

Concluzia sa este că, sub aspect conceptual, diferențele culturale se produc în raport cu apropierea sau depărtarea față de distanțele spațiale, distanțele temporale și distanțele naționale. Iar pentru A. Laurent ("Reinventer le management au carrefour des cultures", studiu publicat în "L'art du management") criteriul de evidențiere a diferențelor culturale ar putea fi doar timpul. Două tipuri generale de culturi ar putea fi astfel conturate: culturile albastre (pentru care timpul este limitat, prețios ca și banul iar important este "unde vrei să ajungi") și cele verzi (în care timpul este abundent, disponibil și posibil de folosit cu suplețe pentru elaborarea de strategii pe termen lung, bazate pe considerarea trecutului și prezentului). Celelalte caracteristici de la Hall le vom regăsi aici într-o manieră mai puțin explicită. În culturile verzi, de exemplu, cotextul este difuz, mesajul ambiguu, comunicarea dominată de informal iar în cele albastre activitățile sunt conduse secvențial, pe bază de reguli explicite și angajamente contractuale precise.

Analiza diferențelor culturale se realizează cu instrumente și metode adecvate, pe baza ei realizându-se diagnosticarea culturală, în general, diagnosticul cultural și intercultural de management în particular. *Diagnosticarea interculturală constă în analiza aspectelor specifice a două sau mai multe culturi, realizată în scopul identificării asemănărilor și deosebirilor dintre acestea și valorizării elementelor de specificitate în vederea atingerii anumitor obiective.* În cazul MI, compararea interculturală are ca principal obiectiv, așa cum am văzut, exploatarea diferențelor culturale în inițierea și dezvoltarea afacerilor între zone sau regiuni culturale diferite, între întreprinderi sau corporații cu origini culturale diferite sau pentru implantare în alte regiuni sau zone culturale decât cele de origine.

## 5. Schimbul intercultural și tipologia culturală

Relația dintre culturi presupune realizarea simultană a comunicării și schimbului activ sau pasiv. În principiu, comunicarea poate fi considerată ea însăși ca suport al schimbului pe care-l generează pentru cei care intră într-o asemenea relație. Cum însă comunicarea poate rămâne și fără efect, chiar dacă s-ar părea că în

acest caz nu mai avem de-a face cu o comunicare în sensul armoniei cuvântului, suntem obligați să admitem cel puțin complementaritatea celor două noțiuni și să le abordăm distinct și ca elemente componente ale aceluiași întreg. Astfel, prin comunicare vom recunoaște relația prin care un mesaj este transmis între un emițător și un receptor într-un anume scop iar schimbul apare ca obiect al acestei relații. Schimbul este deci cuprins în comunicare, el însuși caracterizând relația de comunicare, fiind dimensiunea intrinsecă a acesteia. Comunicarea și schimbul sunt într-un raport similar celui dintre ceea ce conține și ceea ce este conținut, între ansamblu și parte componentă. O asemenea relație poate fi considerată mai degrabă convențională, în cazul managementului intercultural fiind vorba de o departajare necesară analizei culturalului și relațiilor dintre culturi.

**Comunicarea** apare deci ca relație stabilită într-un anume context între un emițător și un receptor, prin intermediul căreia se realizează transmiterea unui mesaj într-un scop anume precum și reacția sau răspunsul la mesaj. Ea presupune existența și combinarea simultană a cinci elemente: emițător, receptor, mesaj, cod și scop.

**Schimbul** ar putea fi definit ca obiect al comunicării, ceea ce este transmis în timpul și prin comunicare, adică informația sau energia-materia. Practic, schimbul este o dimensiune intrinsecă a comunicării, el realizându-se mai mult sau mai puțin spontan atunci când între un emițător și un receptor se stabilește un contact, o relație de orice tip, cu sau fără motiv sau scop definite anterior. Prin această ultimă afirmație am ajuns și la o contradicție de conținut, faptul că schimbul ar putea să nu aibă o motivație sau un scop precizate anterior părănd a scoate din definiția comunicării o parte a percepțiilor care se produc prin contactul dintre culturi. Totuși, putem admite că percepțiile, senzațiile, reacțiile de orice tip produse prin contactul dintre culturi se realizează printr-un gen, poate particular, de comunicare. O comunicare invizibilă și imaterială pentru care scopul este autodefiniț în sine și nu prin interesul sau motivația emițătorului, receptorului sau unui factor interpus. Mirosul perceput la intrarea într-un magazin, imaginea receptată la vizitarea unui birou sunt totuși mesaje cu un anume conținut care pot modifica ceva în receptor. O astfel de

accepțiune extinsă a comunicării are o mare și semnificativă importanță în studiul interculturalului.

Specificitatea culturală este marcată și prin diferențele ce se manifestă la nivelul comunicării și schimbului, mai întâi în intimitatea fiecărei entități culturale și apoi prin influențele induse asupra relațiilor dintre culturi. Tipologiile pe care le vom reține aici pentru comunicare și schimb intercultural au la bază dominantele cuprinse în receptor-emițător, respectiv în natura și sensurile mesajelor. Dimensiunea simbolică realizată prin codificare - decodificare este oarecum subînțeleasă.

O clasificare a tipurilor de comunicare în conformitate cu aceste caracteristici a fost propusă de Bateson în 1936 și preluată de Bosche în lucrarea publicată la Nathan în 1993. Comunicarea analogică și cea digitală corespund proceselor mentale pe care le realizează creierul în legătură cu simțurile. Dihotomia are un aspect convențional, practic orice comunicare realizându-se simultan sub forma analogică și digitală.

**Comunicare analogică** are ca zonă de producere, difuzare și recepție emisfera corticală dreapta, realizând transmiterea de emoții și sentimente între emițător și receptor. Prin intermediul ei se stabilește și activează funcția de contact între emițător și receptor; relația astfel stabilită poate fi voluntară sau involuntară și nu are numai o motivație sau un scop precise, predeterminate.

**Comunicarea digitală** este produsul emisferei corticale stanga și realizează relația dintre emițător și receptor prin transmiterea de evenimente și exprimarea de opinii. Ea este dominată de dimensiunea rațională a comportamentelor, chiar atunci când se realizează ca efect al influenței subconștientului sau inconștientului.

Cele două forme de comunicare umană și-au găsit corespondente în tehnică, unde însă ele apar în forma lor pură. Astfel, unele mecanisme sau instrumente folosesc principiile comunicării analogice (ceasornicul mecanic, rigla de calcul etc.), în timp ce altele se bazează pe regulile comunicării digitale (ceasul pe bază de cuarț, calculatorul electronic etc.).

În ceea ce privește schimbul, putem vorbi de unul real și de altul simbolic. Prin schimbul real se transmit numai materie și energie în timp ce prin cel simbolic pe lângă acestea se

vehiculează și informație. Aici informația trebuie luată în sensul de ceva în plus față de obiect ca element al schimbului. Informația ca obiect al comerțului este, în acest sens, materie sau energie și nu apare ca aspect caracteristic al schimbului simbolic. Schimbul simbolic este caracteristic sistemelor culturale, pe care le diferențiază astfel de cele naturale și, implicit, de cele economice cărora le este caracteristic schimbul real. Între cele două și având caracteristici distincte totuși se situează schimbul imaginar.

**Schimbul simbolic** realizează deci vehicularea de informații suplimentare față de obiect (materie-energie) și presupune o reciprocitate implicită, așa cum se întâmplă în cazul unei relații de căsătorie sau în schimbul protocolar de cadouri prin care se sugerează poziția ierarhică la popoarele primitive.

**Schimbul imaginar** are ca obiect însăși informația, materia-energia fiind doar suportul material al schimbului și se caracterizează printr-o reciprocitate explicită și imediată. În acest caz ceea ce se valorizează este informația transmisă prin intermediul obiectului, acesta rămânând secundar în respectiva relație. Poate să apară chiar confuzie între obiect și semnificația pe care acesta o transmite. Practic, atunci când prin schimb bunul devine proprietatea cuiva anume, schimbul este imaginar.

Pentru specificitatea culturală sunt importante schimbul simbolic și cel imaginar care prezintă aspecte definitorii pentru orice societate. Schimbul cultural apare astfel ca o relație de reciprocitate între participanți și este dependent de intensitatea acestei reciprocități și de calitatea legăturilor sociale dintre parteneri, în accepțiunea lui Sahlin (1965). El stabilește un raport calitativ între parteneri care sunt într-o anumită relație de dependență și între care circulă obiecte inalienabile sau alienabile, în ultima situație obiectele fiind importante ca purtătoare de informație și nu prin ele însele.

În raport cu tipul de comunicare și forma schimbului pot fi conturate două categorii extreme de societăți care se pot întâlni în diferite culturi: societatea caldă și societatea rece.

**Societatea rece** nu are capacitatea de a crea urme ale evenimentelor, nu posedă dispozitive specifice de memorie, fiind propria sa memorie, propria sa urmă. Regăsim în această clasă societățile primitive (papuașii din Noua Guinee), unele colectivități închise sau grupurile de

animale (cazul cel mai semnificativ fiind probabil ce al albinelor). Societățile reci sunt dominate de schimbul simbolic (pentru a perpetua structurile comportamentale care asigură reproducerea societății respective) și comunicarea analogică (ambiguă, imprecisă, puternic dependentă de context și afectată de perturbații). Comunicarea și schimbul se realizează cu viteză redusă, modificările nu pot avea loc decât cu greutate și pe perioade lungi de timp ceea ce face ca evoluția acestor societăți să fie foarte lentă sau nulă.

**Societatea caldă** dispune de dispozitive, reguli și mecanisme de stocare și exploatare a cunoștințelor, are memorie proprie realizată într-o formă individualizată și reglată tehnic. Dispozitivele de stocaj pot fi scrieri, benzi magnetice, pelicule fotografice, fișiere, fotografii, infrastructuri, obiecte martor etc. În această categorie intră societățile umane moderne în care domină comunicarea digitală (prin scrisul limbajului și calculului) și schimbul imaginar (dominat de ban). Acestea sunt caracterizate de schimbări succesive, favorizate de utilizarea eficace a memoriei proprii, a preciziei și întinderii rețelei sale de comunicații pentru schimbare rapidă și permanentă, de circulația rapidă a informației și materiei-energiei. Evoluția are caracter de permanență iar schimbările se produc într-o succesiune normală, prin implicarea cunoștințelor acumulate prin memorie. Informația stocată și exploatată în aceste societăți este precisă, neredundantă, cu noi mesaje rezultând din fiecare altă combinație. Societățile calde dispun de capacitatea de auto-organizare prin exploatarea feed-backului.

În evoluția umanității s-a realizat implicit trecerea de la dominantele simbolic-reci la cele imaginar-calde. Astfel, am putea parcurge trecerea de la un tip de comunicare la altul și de la un gen de schimb la altul cu ajutorul subsistemelor reprezentative pentru diferitele etape ale evoluției societății umane, ca ansamblu. Aceste subsisteme, care sunt în directă legătură cu fiecare tip de cultură, sunt purtătoare de caracteristici definitorii pentru aceasta și pot furniza importante elemente de diferențiere.

**Familia** este probabil prima formă de organizare coerentă și instituționalizată a societății prin care se oferă condiții de satisfacere a nevoilor esențiale ale indivizilor și colectivităților umane: sexualitatea, procrearea,

supraviețuirea economică, identificarea personală și colectivă, creșterea și educarea descendenților (F.Heritier-Auge, în "Dicționar de etnologie și antropologie" ). Chiar dacă familia poate fi întâlnită ca formă de organizare atât la popoarele dezvoltate cât și la unele din cele mai puțin evoluat, caracteristicile ei sunt oarecum similare și stabile: locuință comună, cooperare economică și reproducerea prin adulții de sex opus, dintre care cel puțin doi întrețin relații sexuale admise social (idem). Mai mult, ea este dominată de formele rutinale și ereditare de comunicare și schimb. Nu are o memorie externă proprie (în sensul propriu-zis al cuvântului, pentru că altfel există și familii care își crează asemenea memorie prin albume, arbori genealogici etc., fără ca astfel să ajungă la înmagazinarea de cunoștințe și valorizarea externă a acestora), fiind deci semnificativă ca tip de societate rece. Comunicarea la nivelul familiei este dominant analogică iar schimbul poartă amprenta simbolicului. Ieșirea din familie se realizează implicit ca o relație culturală, generând schimbul și comunicarea.

**Ferma** este un al doilea subsistem societal, apărut mai târziu ca formă de organizare socială și economică, în același timp. Ca organizare economică este de tip artizanal iar localizarea este preponderent rurală. Membrii săi sunt motivați prin interese de natură economică. Schimbul este mai degrabă simbolic iar comunicarea dominant analogică. Apar deja forme de memorie proprie, utile structurilor sale și comunicării cu exteriorul. Societatea poate fi rece sau caldă. De altfel, acest tip de organizare este întâlnit atât în societățile moderne cât și în multe din cele precapitaliste.

Producția industrială a generat apariția **atelierului** și **uzinei** ca subsisteme sociale în care dominantele comunicării și schimbului devin cele care favorizează consistența și evoluția prin schimbare. Societatea și-a creat deja propria memorie externă, dispune de rețele de comunicație definite și durabile dincolo de individ (este o societate caldă), schimbul este imaginar sau dominant imaginar iar comunicarea digitală. Prin aceste forme social-economice s-au realizat cele mai rapide progrese în evoluția umanității și au fost create premisele trecerii la subsistemul producției post-industriale în care se impune corporația sau întreprinderea multinațională.

**Corporația multinațională** pare a fi pe cale să acopere toate sectoarele de activitate, fiind tipul de subsistem societal caracteristic globalizării. Memoria externă și rețelele de comunicații ating performanța, informatizarea acoperă practic toate componentele structurale ale tehnicii și managementului fiind în măsură să rezolve probleme, să propună soluții și să sistematizeze informația. Este o societate caldă, bazată pe schimbul imaginar și pe comunicarea digitală. Este vorba de aspectele dominante ale schimbului și comunicării în acest subsistem, pentru că vom regăsi și aici elemente, chiar exotice și desuete uneori, ale schimbului simbolic (o cafea la o reuniune, o invitație la un spectacol sau un schimb de cadouri sunt încă acceptate ca formule mai mult sau mai puțin oficiale de antrenare într-o afacere sau numai o negociere) sau comunicării analogice (orice multinațională are un logo).

Pentru management și manager aceste diferențieri devin foarte importante, în angajarea unei relații cu oameni dintr-un alt mediu cultural cunoașterea și stăpânirea comportamentelor în funcție de dominantele imagineare sau simbolice ale schimbului sau de cele analogice sau digitale ale comunicării fiind deseori determinante pentru succesul sau eșecul acțiunii vizate.

## 6. Limbajul în diferențierea culturală

Una din componentele cele mai semnificative ale diferențierii culturale și, în același timp, utile managementului intercultural este limbajul. Limbajul este un sistem de semne, de simboluri și coduri prin care se realizează comunicarea dintre oameni. El este activat prin cuvânt, mod de scriere, simboluri vizuale, cifre, gesturi sau alte semne mai mult sau mai puțin convenționale prin care se poate transmite și recepta un mesaj. Nu totdeauna însă comunicarea dintre oameni este redusă la ceea ce poate oferi exploatarea potențialităților limbajului. Astfel, pentru Levi-Straus, regulile de căsătorie și înrudire ar fi complementare cu limbajul pentru diferitele modalități de comunicare. Faptul în sine prezintă aici importanță în măsura în care între cele două modalități ar putea fi identificată o anumită corespondență. Prin intermediul acesteia s-ar putea ajunge, așa cum face renumitul antropolog, la o delimitare a zonelor după

sistemele de înrudire. Astfel, am putea avea un suport al "identității" lingvistice a acelorași regiuni geografice în funcție de prezența unor limbi comparabile "prin structura lor cu sistemele de înrudire" corespondente. Regiunile puse în evidență de Levi-Strauss și numite de el arii nu au fost delimitate la fel de riguros și în plan lingvistic, specialiștii în domeniu urmând a se pronunța după cercetări specifice. Harta trasată însă după criteriul înrudirii pune în evidență ipoteza interesantă a posibilei existențe a unei diferențieri culturale produsă prin semantica limbajului, înțeles aici în extensia lui cea mai generoasă. Pentru scopul pe care ni l-am propus aici, ipoteza avansată de antropolog prezintă și un alt interes. Ea propune o explicație plauzibilă a specificității culturale prin particularismul limbajului, în general, al limbii, în particular dar nu și în special.

Este normal ca în orice limbaj elementul central să-l constituie limba, la această adăugându-se cu caracter complementar alte structuri complexe ale sale prin care se asigură realizarea funcțiilor gândirii, vorbirii, scrierii și comunicării. Mai mult decât celelalte elemente, limba se situează la nivelul gândirii inconștiente, ca structură și mecanisme ale memoriei cuvintelor. "Când vorbim, nu avem conștiința legilor sintactice și morfologice ale limbii" (Levi-Strauss, *Antropologia structurală*, p.70). De aici provine un avantaj pe care-l avem în abordarea interculturalului prin intermediul limbii, în particular. Observatorul nu poate atinge decât nesemnificativ obiectul observației, adică limba. Trebuie însă subliniat faptul că limba și limbajul nu constituie pentru specialistul MI obiect de studiu în sine așa cum este pentru lingvistică și pentru lingvist. Ceea ce interesează MI este componenta interpretativă a limbii în funcție de raporturile culturale dintre indivizii aflați într-o anumită relație, de afaceri, în cazul nostru. Adică, ceea ce devine interfața directă într-o relație comunicațională, ceea ce se transformă în mesaj având formă și, mai ales, conținut. Limba ar trebui astfel stăpânită încât să asigure vehicularea unui singur sens între emițător și receptor. Acest lucru nu se realizează însă decât atunci când cei doi (reducând comunicarea la simbolurile desemnate prin emițător și receptor) au trăit oarecum aceeași experiență culturală în asimilarea limbii de comunicare. De regulă însă, comunicarea între actori economici diferiți ca origine sau

apartenență culturală se realizează în condițiile unei oarecari precarități la nivelul sesizării conținutului mesajului, chiar și atunci sau cu atât mai mult atunci când se folosesc intermediari pentru a traduce. Semnificațiile directe ale cuvintelor se pierd în expresie și context sau se schimbă după plasarea în frază, intonație, gesticulație etc. Chiar și buni cunoscători ai limbii de comunicare produc modificări involuntare ale sensurilor dorite de emițător, de unde confuzii, erori, tensiuni, stări conflictuale și, ceea ce poate deveni mai grav în afaceri, abandonul asocierii, partenariatului, contractului etc.

Limbajul de specialitate produce și el deseori dificultăți de comunicare, cuvinte și expresii cu funcții de concepte terminologice bine fixate într-o limbă sau alta putând avea semnificații diferite pentru indivizi venind dinspre alte culturi. Metodologiile oficiale, reglementările în materie, teoriile furnizate prin procedurile de formare profesională sau universitară nu au totdeauna aceleași origini și acoperiri prin conținut. Aflați în situația de a primi un mesaj în care apare, de exemplu, sintagma "societate cu răspundere limitată", tradusă ca atare prin intermediul unui dicționar și unui manual de specialitate din propria țară, ești normal tentat să asimilezi conceptul în cauză prin ceea ce cunoști din manuale sau norme juridice pe care le-ai folosit în formare sau în propria experiență profesională. Practic însă, conceptul are acoperire diferită de la un sistem juridic la altul. Stăpânirea limbii la care referă respectivul concept nu mai are relevanță și ar trebui intrat în subtilitățile conceptuale și metodologice ale sistemului de organizare de la care acesta provine. Exemplele tind să aibă o prea mare extensie pentru a le invoca. Limba poate să ne joace feste atunci când nu este exploatată prin raportare la ceea ce ea poate fi dincolo de uzul cotidian la ea acasă.

Limbajul de comunicare înseamnă, așa cum am văzut, mai mult decât limba. Gestul, ritualul, vestimentația, sistemul de organizare socială prin normele de comportament asumate sau transmise ereditar se subsumează sistemului elementelor de comunicare, putând fi considerate printre formele particulare ale limbajului. Acestea devin deseori la fel de importante ca și limba, într-o relație de afaceri cu atât mai mult.

Limbajul corpului, definit prin gesturi, atitudini și comportamente, face parte din așa numita comunicare non verbală care reprezintă cca 70% din conținutul unui mesaj. Prin intermediul acestuia sensul unui mesaj transmis prin cuvinte sau expresii este amplificat, deteriorat, distorsionat, contrazis sau infirmat. Comunicarea prin cuvinte sau cifre, prin expresie scrisă sau verbală nu constituie decât o mică secvență a unui dialog, a unei relații. Limbajul corpului este unul "tăcut", care nu face zgomot dar transpune mesajul în termeni de altfel de înțeles, producând schimbul propriu-zis care trebuie realizat prin relația în cauză. Faptul că el este acumulat și apoi transmis la nivelul inconștientului devine important în construirea unui diagnostic intercultural. Gestul este mai volatil decât cuvântul și, în același timp, mai sincer sau, oricum, mai relevant în raport cu ceea ce simte, percepe, trăiește și dorește să transmită emițătorul. În comunicarea interculturală, gestul, atitudinea, comportamentul devin deci mai importante decât semnificațiile direct transmise prin grai sau scriere ele nefiind supuse nici standardelor și nici traducerilor de dicționar. Ele pot fi descifrate prin studii special consacrate și oferite astfel MI.

Alături de limbajul corpului, comunicarea este mediată și de diferite sisteme de codificare specifice oricărei culturi. În aceasta categorie pot fi considerate riturile, normele de politețe, sistemul reglementărilor juridice, simbolistica vestimentară sau sistemele de organizare socială moștenite. Fiecare cultură posedă propriul sistem de elemente codificate sau simbolice pe care le folosește prin indivizii săi în mod involuntar sau intuitiv, conștientizând însă maniera de exploatare și consecințele posibile ale raportării la respectivul sistem. Cu cât o cultură este mai evoluată cu atât ea conștientizează mai mult propriile valori culturale. MI trebuie să știe să profite de această cunoaștere iar atunci când este în fața unei culturi care nu s-a descoperit încă să facă demersurile necesare pentru a o descifra. În ceea ce privește limbajul în mod special.

## 7. Specificitatea culturală și religia

Mai puțin abordată ca element specific al diferențierii culturale, religia ocupă un loc

particular extrem de important în evoluția culturilor și civilizațiilor. Subiectul este foarte sensibil și obligă la rigoare și subtilitate. Religia nu este însă același lucru cu credința și nu poate fi acuzată nici de rele nici de bune, nici de eșec nici de succes. Apartenența la o credință religioasă sau alta poate avea însă consecințe asupra diferitelor atitudini, comportamente, manifestări individuale și colective, uneori prin ceea ce propovăduiesc și, mai ales, cum propovăduiesc slujitorii bisericii în cauză, alții prin maniera de acțiune pe care o percep receptorii religioși în mesajele transmise lor prin slujitorii bisericii.

Religia, prin elementele sale fundamentale, credințe (în divinități unice sau în ansamblu de divinități, în supranatural sau în puteri transcendente) și acte (practici rituale), pe de o parte, instituții de slujire, pe de altă parte s-a impus din toate timpurile ca una din cele mai suverane modalități de organizare, comunicare și difuzare a colectivităților umane. Ea a devenit universală și a marcat fundamental socialul și economicul în toate timpurile. Într-o manieră eficace și nu numai de credibilă, religia și-a asumat misiuni educaționale și formatoare, a deschis sau închis orizonturi, a stimulat sau frânat creația și creativitatea, a făcut omenirea să progreseze sau să se întoarcă spre trecut în funcție de epocă și oamenii ei, de caracteristicile motivațiilor credincioșilor și slujitorilor instituțiilor sale și, nu în ultimul rând, de ceea ce devenise sistemul credințe – acte – instituții religioase prin acumulările și transformările parcurse până la acel moment. Religia ține, așa cum se afirmă deseori, de nevoia de ordine și sens prin care se poate realiza o apropiere intelectuală a naturii. Este ceea ce se realizează prin discursul religios, discurs care este indisolubil legat de contexte și situații, de caracteristicile limbii și limbajului, de sistemul de codificare și decodificare proprii fiecărei culturi, la un moment dat și în evoluție. Religia ne apare astfel, la nivelul discursului ca și la nivelul domeniului religios (conținutul spațiului dintre oameni și obiectele reprezentărilor acestora), ca element fundamental al culturii și actului cultural. Ea își pune amprenta asupra specificității culturale și relațiilor dintre culturi (medii culturale diferite) într-o manieră profundă și foarte bine marcată. Și, în egală măsură, asupra mediului de afaceri, calității organizării și managementului etc.

Este interesant că, deși acest lucru este cunoscut și recunoscut de specialiști, antropologia religioasă ca și sociologia și psihologia nu s-au ocupat decât marginal de subiect. Trebuie să recunoaștem că este un subiect complex și delicat, iar controversle la care poate da naștere se preferă a fi evitate. Primul care încearcă o analiză a impactului fenomenului religios asupra spiritului de întreprinzător și calității afacerilor pare a fi Max Weber cu a lui lucrare "L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme" (textul francez din 1964), care a declanșat o adevărată dispută filosofică și ideologică în jurul acestei teme (lucrarea semnată de M.Besnard et alii cu titlul "Protestantisme et capitalisme: la controverses post-weberienne" publicată în 1970 fiind deja de notorietate).

Religia, prin toate componentele sale, impune anumite caracteristici culturii de care este legată și pe care o definește deseori. Diferențele dintre religii devin diferențe dintre culturi. Diferențele rasiale nu sunt atât de profunde și evidente, dincolo de unele trăsături anatomice și fiziologice, pe cât sunt sau pot fi cele derivate din apartenența la o anumită religie, la un anumit cult sau chiar entitate religioasă mai puțin semnificativă. Aceste diferențe nu sunt doar de poziție față de raportul definitiv pentru orice religie dintre sacru și profan. Ele merg spre profunzimile concepțiilor, atitudinilor și comportamentelor umane, pe care le influențează pe întregul parcurs al evoluției colectivităților aducându-le la forme pe care le considerăm caracteristice doar culturii în cauză. Limbajul chiar este, el însuși, supus unor influențe religioase majore, deseori prin moștenirea lingvistică, nu rareori prin schimbările atitudinale ale slujitorilor instituțiilor religioase determinate politic sau ideologic. Trecerea de la scrierea chirilică și expresia dominant slavonică la cea latină pentru români a fost la origine o orientare bisericească nu lipsită de teme, cu consecințe imense asupra evoluției culturale a acestui popor. Apariția creștinismului și creștinarea, în sine, apoi, au produs probabil cele mai spectaculoase schimbări în evoluția societății umane, însoțite de transformări culturale, dar și sociale și economice dintre cele mai semnificative. Istoria mai recentă este încă semnificativă prin exemplele pe care ni le oferă: evanghelizarea unor grupuri, crearea și dezvoltarea unor curente

religioase noi (secte, organizații confesionale etc.), sau chiar adaptarea religioasă la cerințele dezvoltării economice. În ceea ce privește ultimul aspect, cel care ne interesează de altfel în mod deosebit, trebuie să recunoaștem că multe din extensiile confesionale moderne ale creștinismului, inclusiv protestantismul la care face referire Weber în încercarea de a susține dependența dintre spiritualitatea religioasă și caracteristicile dezvoltării economice, au avut o bună motivație în dorința de adaptare la cerințele noii economii, ale cărei trăsături puteau fi sesizate din evul mediu. Neo-confucianismul, filosofie religioasă modernă a unei bune părți din Asia de sud-est, a fost creat și promovat pentru a susține cauza dezvoltării economice dintr-o serie de țări ale aceste regiuni. Asemenea adaptări culturale realizate prin intermediul religiei au avut succes pe plan economic, dar și social. Altele, realizate în același sens dar cu mai puțină artă, au eșuat sau poate că au urmărit doar izolarea față de restul lumii. Este cazul multor extensii religioase sectare care au devenit susținătoare ale separării și izolării, uneori, extremismului și fanatismului, altele etc.

Religia, ca un corpus de credințe, doctrine și practici rituale, este ea însăși supusă unor influențe comportamentale venite dinspre existențial, fiind într-o continuă adaptare în raport cu evoluția vieții economice, sociale, politice etc. Multe din componentele definitorii ale religiei sunt rezultate ale adaptării culturale devenite ulterior purtătoare de influențe asupra atitudinilor, comportamentelor, actelor rituale sau mitologiei culturale. O mare parte din simbolistica culturală prin care pot fi identificate diferențele dintre națiuni, populații, etnii este rezultatul apartenenței la o confesiune religioasă sau chiar a unei relații temporare cu o astfel de confesiune.

În domeniul MI, apartenența confesională sau religioasă devine importantă prin purtătorii materiali sau nemateriali ai relației dintre oameni și obiectul reprezentărilor acestora realizată ca uniune mistică și sacră. Avem în vedere nu numai tehnicile (post, meditație, yoga, mortificare etc.) și instituțiile (ascetism, monahism, anahoretism etc.) practicilor religioase ci și extensiile profane ale acestora care reflectă acest practici sau sunt chiar rezultatul acestor practici sau credințelor și doctrinelor religioase care au fost la originea lor. Specialiștii în antropologie recunosc faptul că

unele elemente constitutive ale sistemelor religioase cum ar fi miturile, codurile morale, riturile etc. pot ieși din sfera religiosului și să devină astfel autonome.

Specificitatea culturală venind dinspre religie și religiozitate nu poate fi ușor pusă în evidență, dar unele trăsături ale diferitelor sisteme religioase actuale pot fi remarcate și oferite studiilor și practicilor la care invită MI. Tipologizarea religiilor este ea însăși dificilă și pretențioasă, făcând necesar un parcurs istoric, pe baza sistemelor religioase recunoscute sau identificabile, pe lângă un altul structural și filosofic, privitor la organizarea instituțională și la doctrinele adoptate de fiecare. Analiza pe baza concepțiilor religioase generale (monoteism, politeism, totemism etc.) trebuie continuată cu pătrunderi spre profunzimile sistemelor religioase ca atare, nu puține ca număr dar semnificative prin referințele culturale la care obligă.

Influențele religiei și apartenenței confesionale asupra comportamentelor și atitudinilor nu pot fi însă abordate numai prin analiza trăsăturilor caracteristice ale diferitelor sisteme și credințe religioase ci printr-o plasare a acestei realități (religioase și confesionale) în contextul cultural al țării, regiunii, populației sau etniei în cauză. Ortodoxismul, de exemplu, nu este același și nu are aceleași influențe pentru un slav, pentru un armean sau pentru un român. Există totdeauna interrelație între religie și celelalte elemente ale culturalului și interculturalului.

## 8. Stereotipul în analiza diversității culturale

Considerarea specificității culturale se realizează deseori prin stereotip. Mai mult chiar, apare tentația de a acorda un credit exagerat acestui element în adaptarea comportamentelor la mediul cultural vizitat, cu care se intră în relație pentru un motiv sau altul. Stereotipul este preluat prin clișee clasice în unele lucrări sau studii cu pretenții pentru a fi furnizat în orientarea atitudinilor față de indivizi sau grupuri aparținând altor culturi. Rezultatele sunt rareori pozitive, asemenea clișee având, pe lângă elemente corecte de caracterizare a comportamentelor din diferite zone culturale,

unele deformări, exagerări sau subtilități metaforice.

**Stereotipul** nu are o definiție unică, fiind văzut diferit în funcție de poziția, educația, formarea și apartenența culturală a celui care încearcă să-i surprindă caracteristicile esențiale. Astfel, în general, stereotipul apare ca o opinie formată (de-a gata), un clișeu prin care se reduc singularitățile, ca asocieri stabilă de elemente (imagini, idei, simboluri, cuvinte) prin care se conturează o unitate etnică, una culturală sau chiar organizațională. El este considerat un "element al unei tendințe universale de a regrupa evenimente și obiecte pe baza unei similarități" (Lippman, 1922), ca "proiecare a unei judecăți asupra unei categorii" (Allport, 1954) sau ca "mijloc de exprimare a devalorizării schimbării (transfigurării) etnice și culturale prin atribuirea de trăsături generale defavorabile" (Katz și Braly, 1933). Nu rareori el este redus la caracteristici naționale sau etnice imprimate prin credințele populare sau prin folclor. Ceea ce devine stereotip poate fi la origine o afirmație metaforică a unei personalități sau unui anonim care surprinde o trăsătură pozitivă (de obicei auto-stereotipul) sau una negativă (de regulă hetero-stereotipul) pentru o populație sau un grup etnic.

Stereotipul este văzut deseori prin prisma rolului pozitiv pe care-l poate îndeplini în evoluția unei țări, unei populații sau etniei. El devine astfel garanția amorului propriu și scutul de protecție a sensului propriei valori, a propriilor poziții și drepturi contra lumii. Este forțarea tradiției în care ne simțim în siguranță pentru poziția pe care o ocupăm (Lippman, 1922)

Indiferent de accepțiune, se admite că stereotipul suferă schimbări importante în timp, în funcție de ideologie, de poziție, de relații etc.

Studiul stereotipului intră în zona de interes a psihologiei sociale cognitive dar preocupări pentru cunoașterea caracteristicilor și dimensiunilor sale culturale și sociale există și în antropologie. Managementul intercultural încearcă să profite de rezultatele studiilor întreprinse de acestea și să le aducă la nevoia de cunoaștere a specificității culturale în raport cu cerințele dezvoltării afacerilor între întreprinderi și corporații provenind din zone culturale diferite. Prin MI se realizează sistematizări, structurări și interpretări ale stereotipurilor vizând implicit sau explicit managementul,



fundamentarea strategiilor, studiul pieței și adaptarea concurențială la caracteristicile culturale ale altor piețe și medii de afaceri. La nivelul MI devine importantă cunoașterea stereotipurilor mai ales prin ceea ce surprind acestea deformat în legătură cu atitudini, comportamente, maniera de comunicare etc. Ceea ce este corect surprins prin stereotip devine ușor un loc comun și poate fi sesizat cu mai multă ușurință. Ceea ce se schimbă mai rapid lăsând stereotipul în urmă este mai dificil de găsit înafara unor studii specializate.

În funcție de originile sale stereotipul poate fi produsul propriei culturi (auto-stereotip) sau produsul unei alte culturi despre o cultură dată (hetero-stereotip). În primul caz este vorba despre o idee preconcepută asupra propriei culturi (francezul despre el însuși: unui francez nimic nu-i este imposibil); în al doilea caz avem de-a face cu o idee preconcepută asupra unei alte culturi (brazilianul despre portughez: lipsa imaginației și șireteniei).

În general, auto-stereotipul este mai favorabil decât hetero-stereotipul (Marin și Salazar, 1985). Există însă diferențe importante între culturi în ceea ce privește sensul atribuit prin stereotip. În culturile primitive domină stereotipul laudativ, foarte adesea exagerând aspectele pozitive ale atitudinilor, calităților, comportamentelor etnice sau naționale în raport cu cele venind dinspre alte culturi. Culturile populațiilor evolute, având un nivel ridicat al dezvoltării economice și sociale, furnizează auto-stereotipuri ce acoperă dorința de satisfacere a orgoliilor și vanităților naționale și hetero-stereotipuri ușor depreciative față de vecini sau egali. Pentru culturile populațiilor aflate în stare de sărăcie sau de dezvoltare

incipientă auto-stereotipul este ușor sau chiar puternic nefavorabil iar hetero-stereotipul poate fi depreciativ (față de vecini de același rang) sau laudativ (față de populații dezvoltate, situate în alte spații geografice). Pentru culturile populațiilor mândre și foarte orgolioase auto-stereotipul nu poate scoate în evidență decât aspecte pozitive, de multe ori amplificate.

Stereotipul este influențat și de relațiile politice pe care le întrețin națiunile (populațiile) respective, de nivelul de dezvoltare al țării sau regiunii, de nivelul educației și dominantele religioase ale populației, de tipul ideologiei politice dominante etc. Astfel, în situații de conflict între două țări auto-stereotipul tinde să scoată mai mult în evidență aspectele pozitive în timp ce hetero-stereotipul aduce mai ales evaluări negative. Hetero-stereotipul devine mai favorabil când cultura țării evaluate prin stereotipuri are un nivel de dezvoltare socio-economică mai ridicat decât cel al țării evaluatorului și se apropie de o anume neutralitate când evaluatorul provine dintr-o țară mai dezvoltată. Rolul evaluatorului (cercetător, specialist în resurse umane, manager în misiune etc.) este foarte important, subiectivismul acestuia putând afecta caracterul și sensul stereotipului.

Stereotipul poate fi nu numai național sau etnic ci și rasial sau chiar religios. De multe ori el este însă rezultatul mixării diferitelor caracteristici culturale, rasiale și religioase ale unei anume colectivități, în mod obișnuit națiune sau etnie. Unele din stereotipuri pot avea consecințe negative deosebit de severe. Cele naționale, de exemplu, pot fi surse de șovinism și xenofobie, fiind la originea multor glume și anecdote cu privire la ceea ce este străin.

## Bibliografie

1. Bosch, Marc (coordonator), *Le management interculturel*, Nathan, 1993
2. Bonte, Pierre, *Dicționar de etnologie și antropologie*, Izard, Michel, Polirom, 1999
3. Chombart de Lauwe, *La culture et le pouvoir*, Edition Stock, 1975 Paul-Henry,
4. Demorgon, Jacques, *Complexite des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1996
5. Dupriez, Pierre, Simons, Solange, *La resistance culturelle. Fondaments, applications et implications du management*
6. Hofstede, Geert, *Managementul culturilor multiculturale*, Editura Economică, 1996
7. Ionescu, Gh. Gh. *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, 1996
8. Levi-Strauss, Claude, *Antropologie structurală*, Editura politică, 1978

9. Marrou, Henri-Irenee, *St. Augustin și sfârșitul culturii antice*, Humanitas, 1998
10. Usunier, Jean-Claude, *Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international*, PUF, Paris, 1992
11. Varine, Hugues de, *La culture des autres*, Seuil, 1976
12. Zaiț, Dumitru, Gafencu, Adriana, *Difficultes de communication est-ouest*, Analele științifice ale Universității "Al.I.Cuza" Iași, 1992-1993