



**Volumul V, Numărul 8 / 2003**

**ISSN 1454-9980**

---

**Între standardizare și adaptare la specificitatea culturală**

**(pag. 1-8)**

**Dumitru ZAIȚ**

---

**Volume V, Issue 1 (8) / 2003**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# ÎNTRU STANDARDIZARE ȘI ADAPTARE LA SPECIFICITATEA CULTURALĂ

---

*Dumitru ZAIȚ*

Privită ca tendință spre "integrare la nivel planetar", globalizarea poate fi considerată elementul simbol al unei controverse care animă de multă vreme politica, teoria și practica economică. Inițiată conceptual și filosofic în ultimile decenii ale secolului deja trecut, ea s-a manifestat constant de-a lungul timpului, fiind doar denumită diferit. A fost acuzată ca expansionism economic sau militar, apărută ca misionarism creștin, cultivată și promovată sub forma relațiilor de colaborare sau cooperare economică, supusă discreției ca dimensiune a sferelor de influență sau văzută ca binecuvântata căutare a zonelor favorabile exodului migrator. Nici unul din aceste antecedente nu pare însă a acoperi suficient complexitatea și extensia actuală a ceea ce numim acum globalizare.

Deși aspectul motivațional cel mai frecvent invocat este oarecum același (progresul prin integrare obținut în urma extensiei planetare a afacerilor, tehnicii și tehnologiei, comerțului și informației), globalizarea nu a reușit încă să aibă doar susținători. Ca și altădată, globalizarea intră în conflict cu dimensiunea și caracteristicile naționale ale existenței și evoluției individului și colectivităților. Nici soluții subtile de genul "think global - act local" nu au reușit să tempereze semnificativ tensiunile respective, așa cum nici inițierea și cultivarea unui "cod al eticii multinaționalelor" nu au reușit să realizeze cu destul de puțină vreme în urmă.

Conflictul dintre globalizare și specificitatea culturală pare a intra într-o fază a concilierii, poate spre stingerea totală, una din soluțiile propuse fiind ceea ce deja se numește Management Intercultural. Cercetările în

domeniu ca și experiența practică cumulată la nivelul unor întreprinderi și corporații multinaționale au dus la realizarea unor deschideri semnificative prin care tendința de globalizare să poată fi percepută ca fiind pozitivă, Managementul intercultural oferind soluții, instrumente și explicații pentru adaptarea la intercultural.

Managementul intercultural a apărut și s-a dezvoltat ca încercare de a identifica, analiza și gestiona diferențele culturale în scopul obținerii de efecte pozitive de către întreprindere în termeni de profit, parte de piață, imagine etc. Punctul de plecare al acestuia îl constituie deci cunoașterea particularităților culturale ale locului sau regiunii în care o afacere (întreprindere, corporație, filială etc.) își propune să se dezvolte (inițieze, consolideze, restructureze, delocalizeze...). Studiul nostru propune o abordare particulară a conținutului și structurii Managementului intercultural prin prisma câtorva tipuri de demersuri cu ajutorul cărora se poate realiza identificarea și analiza elementelor specifice diferitelor culturi, utile bunei administrări a afacerilor. Referințele conceptual-metodologice sunt cele furnizate prin trei din cele mai bine puse la punct demersuri cunoscute: Hofstede - programul mental ierarhizat; Moran și Harris - sinergia culturală; Eduard și Mildred Hall - decodajul cultural.

## **1. Cauze ale apariției Managementului Intercultural**

Majoritatea comportamentelor manageriale și multe din acțiunile pe care acestea le-au

generat au cunoscut schimbări importante în ultimii 30 - 40 de ani. Trecerea de la abordările globale, cu încercarea impunerii de practici și produse standardizate în orice mediu cultural, spre adaptarea la specificitățile locale s-a realizat într-un timp relativ scurt. Practica afacerilor internaționale a sesizat la timpul potrivit nevoia de abordare interculturală, obligând ulterior teoria să contureze un nou domeniu, pluri- și interdisciplinar prin excelență. S-a ajuns astfel la un tip particular de implicare a diferențelor culturale în managementul modern prin ceea ce se numește deja Management intercultural, după ce acesta fusese anunțat prin Managementul internațional, Managementul comparat, Marketingul internațional etc.

Apariția MI ca teorie științifică și ca instrument al acțiunii practice în folosul afacerilor este pusă pe seama schimbărilor ce au apărut mai ales în ultima jumătate a secolului trecut în zona economiei și administrării afacerilor, în conexiune mai mult sau mai puțin explicită cu evoluțiile ce au marcat tehnica și tehnologia, socialul și politicul. Printre antecedentele tari care anunțau apariția MI sunt totdeauna menționate: internaționalizarea și globalizarea; concurența dintre marile corporații internaționale; libera circulație a specialiștilor și profesiunilor liberale; progresele realizate în tehnologia comunicării și informației. La acestea ar trebui să adăugăm: "ieșirile" din teritoriile lor naționale ale întreprinderilor mici și mijlocii; migrația planetară a oamenilor (alegerea liberă a locului, formarea, angajarea etc.); "aplatizarea" culturală și lingvistică.

Cum primele patru au fost amplu marcate și analizate în studii și lucrări de specialitate, ne vom opri succint asupra acelor pe care le-am adăugat și care nu pot fi trecute cu vederea.

Ca o consecință a creșterii concurenței pe piețele naționale, întreprinderile mici și mijlocii încearcă și ele să găsească noi locuri de implantare fie pentru extinderea activităților proprii, fie pentru delocalizare. Aspectul este destul de puțin abordat, deseori trecut cu vederea din cauza amplitudinii relativ reduse, dar în realitate el se manifestă cu forță, tinzând să devină mai mult decât sesizabil. Un număr mare de întreprinderi mici și mijlocii create în diferite țări, mai ales dezvoltate, au început sa

caute și să găsească soluții de implantare pentru extensie sau delocalizare, pentru a obține efecte pozitive din vânzări, intermediari sau prin realizarea de producție. Pentru asemenea întreprinderi, "ieșirea" spre internațional este mai dificilă și mai proporțional costisitoare. Inclusiv în ceea ce privește cercetarea în vederea adaptării la specificitatea culturală a locului spre care se va produce extensia, asocierea, parteneriatul, delocalizarea, crearea de filiale, franșizarea etc.

Migrația, într-un sens modern, s-a oferit ca un punct important de sprijin în apariția și dezvoltarea MI. Vorbim aici despre deplasarea în spațiul planetar a unui număr important de indivizi având o anumită origine etno-culturală în raport cu specificitatea locului în care se stabilesc sau pe care-l tranzitează. Procesul este vechi, amploarea sa diferită în momente sau perioade diferite ale istoriei. Ultimul secol a adus însă forme noi de migrare sau tranzitare temporară, prin care multi- și interculturalitatea au căpătat accente deosebite, mergând spre crearea de entități etno-culturale specifice. Poate că cele mai semnificative mutații pe acest plan s-au produs ca urmare a deplasărilor impuse sau asumate prin formarea profesională, în special cea de nivel universitar și postuniversitar, prin dezvoltarea de cercetări în echipe multiculturale, prin migrarea profesională pentru căutarea de locuri de muncă ca și prin turism sistematic (aceleași turiști vizitând permanent aceleași locuri, devenind astfel locuitori cvasi-permanenți). Au apărut astfel zone interculturale, în care se vorbesc limbi hibrid, în care comportamentele nu mai pot fi ușor identificate în raport cu țara sau regiunea de origine, având deja "tradiții" noi realizate prin mixarea acelor caracteristici culturilor de origine sau create mai mult sau mai puțin "ad-hoc". Multe campusuri universitare au devenit zone de interferare culturală, regiuni întregi sunt marcate de influențe culturale externe.

Cuvântul "aplatizare" culturală pe care l-am folosit anterior pentru a fixa un factor important al MI nu este numai o bună alegere. Sensul dorit a fost acela de a surprinde o anumită omogenizare care se produce în lume sub aspect cultural, poate ca urmare a globalizării, dar nu numai. Este însă evident faptul că se produce un import, respectiv un export cultural, nu numai prin bunurile ce fac obiectul negoțului ci și prin

imagine, limbaj, comportament, norme de comunicare etc. Rezistența față de "aplatizarea" culturală pe care o avem aici în vedere este masivă și se produce deseori violent. Nu putem contesta această rezistență în sine, după cum nu putem să ne îndoim de faptul că ea se produce mai degrabă patetic, având accente de naționalism și xenofobie, alimentând argumentele sprijinitorilor sau adepților globalizării. Pentru că, de cele mai multe ori, rezistența vine dinspre cei aflați în zone culturale defavorizate, în care nivelul de dezvoltare și calitatea vieții nu pot fi considerate ca argumente serioase în sprijinul conservării sau dezvoltării culturale "în sine".

Aplatizarea culturală ar putea fi considerată și o consecință a globalizării. Ea se constituie însă ca unul din factorii cu influența cea mai semnificativă asupra apariției și dezvoltării MI. Caracteristicile și mecanismele de funcționare ale comunităților culturale între care s-au stabilit deja elemente de legătură și de convergență susțin pozitiv apariția MI și implicarea acestuia în inițierea și dezvoltarea afacerilor la nivele mondiale.

## 2. Origini și evoluție

Înainte de a fi fost propusă abordarea interculturală prin management, considerarea particulară a specificităților culturale în politicile și strategiile întreprinderilor s-a realizat prin instrumente construite de discipline științifice mai apropiate de zona managementului propriu-zis decât de cea a culturalului și interculturalului. Este vorba de managementul comparat, dar și de cross-cultural management, cu care se confundă uneori managementul comparat sau chiar managementul intercultural. Nu mai puțin legat de antecesoarele managementului intercultural este și managementul internațional, nu numai prin componentele sale privitoare la managementul internațional al carierelor sau structurilor organizaționale ci și prin marketingul internațional sau comunicarea și negocierea internațională, asimilabile acestuia, cel puțin în anumite limite și circumstanțe. Întreprinderile internaționale sunt obligate să studieze specificitățile locale și, dacă este

nevoie, să-și adapteze politicile lor comerciale și sociale față de aceste condiții. Nu este vorba de repunerea în discuție a bazelor organizării întreprinderii sau obiectivelor acesteia ci de nevoia permanentă de adaptare pentru a face față concurenței, a-și extinde activitățile și piața, a-și majora cifrele de afaceri și profitul.

Un moment important în apariția și dezvoltarea MI trebuie considerat anul apariției lucrării lui Max Weber "L'ethique protestante et l'esprit du capitalisme" (1964) prin care este lansată o primă sfidare privind influența culturii (aici identificabilă doar prin una din dimensiunile sale fundamentale - religia) asupra spiritului de întreprinzător. Controversele la care a dat naștere apariția acestei lucrări interesează mai puțin (vezi și Besnard M. et alii, "Protentastisme et capitalisme: la controverse post-weberienne" 1970). Aproape sigur însă, ipoteza avansată a incitat cercetătorii, cu atât mai mult cu cât practica managerială a multor întreprinderi și corporații părea a fi anticipat rolul și importanța abordărilor interculturale iar antropologii și sociologii furnizaseră deja rezultate spectaculoase privind valorile individuale și colective, dimensiunile stereotipurilor, poziționarea indivizilor în ierarhii, spațiu sau timp etc. Edward Hall, antropolog american, de acum foarte cunoscut prin câteva lucrări deschizătoare de drumuri în abordările interculturale ("The hidden Dimension", 1956, "The silent Language" 1959, "Beyond Culture", 1976) pare a fi cel care realizează marea deschidere spre abordarea structurată a interculturalului în perspectiva folosirii rezultatelor pentru decizii în management. Prin demersurile întreprinse, ulterior împreună cu Mildred Hall, Edward Hall a construit metoda "decodajului cultural", bazată pe analiza relației dintre individ și el însuși, prin intermediul instituțiilor, ideilor, anturajului, ca prelungiri și creații ale sale. Decodajul cultural propune o metodologie pentru identificarea identității unei culturi, identitate dată printr-un limbaj propriu, un sistem specific de comunicare non-verbală, un folclor și o istorie proprii și exploatarea particulară a acestora. Fără a trimite expres la management, demersul lui Hall poate fi considerat ca fiind cel mai profund și complex, cu cea mai amplă extensie în abordarea interculturală a managementului. Și chiar dacă anterior apăruseră câteva studii ale

lui David Granick, mai puțin cunoscute astăzi dar care anunțau oarecum la începutul anilor '50 debutul managementului intercultural.

Primele cercetări orientate pe problematica managementului intercultural sunt însă cele întreprinse de Geert Hofstede între 1967 și 1973, ale căror rezultate au fost publicate în mai multe articole și lucrări editate, printre care: "Culture's Consequences. International Differences in Work Related Value", 1980, "National Culture in four Dimensions: A Research - based Theory of Cultural Differences among Nations", 1983, "Cultures and Organizations: Software of the Mind, 1994, "Les differences culturelles dans le management", 1987 (în franceză, în colaborare cu D.Bollinger). Prin cercetările sale, G.Hofstede a dat contur metodei "programului mental ierarhizat" pentru măsurarea diversității culturale. Metoda propune compararea dintre culturi pe baza analizei comportamentelor umane în situații similare. Programarea mentală a indivizilor va aduce reacții și comportamente asemănătoare în situații similare. Metoda, controversată și contestată deseori, rămâne printre cele mai bune realizări în dezvoltarea MI.

R.T.Moran și P.R. Harris ("Managing Cultural Sinergy", 1981) propun un demers particular pentru intercultural în care locul central este ocupat de antreprenor și manager. "Sinergia culturală" pune în evidență caracteristicile managerului cosmopolit, actorul principal al afacerilor cu dezvoltare în mediu intercultural. Dimensiunea psihologică a comportamentului managerului cosmopolit pare a ieși din zona abordărilor propriu-zis interculturale. Și totuși, sinergia culturală a devenit un reper important al managementului intercultural prin care pot fi căutate și găsite elementele cheie ale comportamentului managerului acționând în afara zonei lui de origine precum și calitățile și procedurile de adaptare ale acestuia în raport cu specificitatea culturală.

Rezultatele cercetărilor efectuate de Moran și Harris, Ed. și M. Hall sau G.Hofstede și publicate în lucrări devenite deja clasice pot fi puse în legătură și cu alte demersuri realizate anterior sau în paralel, care nu sunt direct legate de intercultural dar îi oferă acestuia puncte de sprijin prin instrumentele furnizate sau prin

modul de abordare a problematicii proprii. Lucrările lui Mintzberg, P. Jarniou și P. Tabatoni, F.E. Fiedler, T. Mitchel, H.C. Triandis, R. Sainsaulieu, Stanley M. Davis etc. au pus, într-un fel sau altul, bazele dezvoltării MI, conturând de fapt elementele metodologice ale acestuia.

Managementul intercultural este marcat decisiv prin apariția unor lucrări, acum de referință, bazate pe cercetări de mare anvergură, prin implicarea unor abordări economice, antropologice, sociologice, psihologice sau lingvistice. Geert Hofstede rămâne specialistul probabil cel mai cunoscut, câteva din lucrările sale expunând rezultate ale unor cercetări întreprinse pe perioade mai întinse fiind deja foarte cunoscute (una din acestea are și o traducere în română sub titlul "Managementul structurilor multiculturale", apărută la Editura Economică în 1996).

Întreprinderile cu activități internaționale au fost sensibile față de problematica interculturală, chiar înainte ca problemele respective să fi fost propuse spre rezolvare de către teorie. În Statele Unite au fost deja create posturi sau funcții, departamente sau servicii specializate pe lângă multe din marile corporații. Digital Equipment Corp. are un "director for valuing differences", la Honeywell funcționează un "director of workforce diversity" iar la Avon un "director of multicultural planning and design", Security Pacific Banc, Mobil etc. au creat structuri pentru vegherea gestiunii previzionale a carierelor minorităților culturale (Marc Bosche, 1993). Uneori, mari întreprinderi sau corporații dezvoltă programe de formare pentru a acoperi zone ale managementului intercultural care pot să aibă efecte asupra activităților proprii sau pentru a se încadra în direcții lansate prin politicile naționale privind integrarea rasială, asimilarea sau adaptarea imigranților, crearea de echipe mixte etc. În același timp, multe universități americane și vest - europene, independent, în paralel sau în colaborare cu întreprinderi interesate au creat programe și structuri de formare specializate precum și echipe de cercetare în domeniul intercultural. Unele sunt extrem de focalizate (formarea negociatorilor pentru anumite zone, regiuni sau țări, construcția echipelor multiculturale etc.) în timp ce altele propun specializări universitare sau

postuniversitare (Studii specializate, MBA) de Management intercultural.

Nu mai puțin importante sunt diferitele publicații consacrate interculturalului, cu deschidere spre management: revisata **Intercultures**, publicată de SIETAR în Franța, **Journal of Cross Cultural Psychology** sau **International Journal of Intercultural Relations**, sau chiar revista pe care SADM (Școala Doctorală de Management - Marketing de la Universitatea "Al.I.Cuza") o editează sub numele de **Management Intercultural**. Organisme neguvernamentale cu preocupări în domeniul intercultural au publicat și continuă să publice volume de studii pe teme specifice, ca rezultate ale cercetărilor pe care le-au inițiat: AEMI (Asociația europeană de management intercultural) a publicat mai multe volume de studii ("Modes et Modeles" în 1991, "Mythes et Realites", în 1989), Rețeaua PGV a organizat mai multe conferințe internaționale pe intercultural, comunicările prezentate fiind publicate în volume ("Dialoguri culturale și dezvoltare economică europeană" este volumul editat cu ocazia celei de-a VI-a Conferințe a rețelei), ARIC (Asociația pentru cercetări interculturale) inițiază cercetări interculturale etc. O reușită care trebuie menționată prin realizări atât la nivel de formare cât și la nivel de cercetare este cea a ICHEC (Institute Catholique des Hautes Etudes Commerciales) din Bruxelles, unde a fost creat un MBA MIME (Master's Degree in Intercultural Management) la inițiativa și sub coordonarea lui Pierre Dupriez. Rezultatele cercetărilor realizate aici au fost publicate într-un volum cu titlul "La resistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel" care cuprinde câteva studii de un foarte bun nivel.

Sub raport metodologic, originile MI pot fi căutate în zona de interferență a Comportamentului organizațional, Psihologiei culturale, Psihologiei sociale, Antropologiei, Sociologiei și Științei comunicării. Calea spre construcția unui sistem conceptual și metodologic propriu a fost deschisă prin cercetările menționate deja ale unor specialiști cu vocație interdisciplinară preocupați de problematica impactului specificităților culturale asupra dimensiunii și calității afacerilor, respectiv managementului.

### 3. Un domeniu complex și în schimbare

Folosirea sintagmei "management intercultural" produce încă destule confuzii, chiar dacă, așa cum am putut vedea ceva mai devreme, domeniul pe care-l caracterizează ca și disciplina teoretică sunt deja bine conturate și au istorie. Mai mult chiar, economiștii (să-i includem aici pe toți cei care, prin formare sau meserie, au antecedente și experiență în teoria economică sau practica managementului, în sensul cel mai larg al acestuia), cu unele excepții, văd în MI, în cel mai bun caz, un domeniu restrâns al managementului, raportat la cultură, cultural și intercultural. Am avut surpriza să aud chiar o replică a unui coleg de breaslă prin care trebuia să recunosc doar confuzia multora. Apariția primului număr al revistei de **Management Intercultural** pe care am lansat-o în 1999 a fost pusă pe seama încercării de a dezvolta o componentă a ... managementului culturii, cultură redusă la dimensiunea instituțiilor care o servesc.

Confuzii apar însă și prin raportare la sau asociere cu domenii și discipline deja conturate, de regulă prin dezvoltarea teoriei generale a managementului: management comparat, management internațional, marketing global sau marketing internațional sau, cel mai frecvent, cu ceea ce anglo saxonii numesc cross-cultural management.

Deocamdată putem recunoaște faptul că o definiție precisă și structurată corespunzător, respectând principiile logicii, nu a fost încă dată Managementului intercultural. Există chiar puține încercări care să merite a fi amintite.

Pentru Pierre Dupriez (*La resistance culturelle*, 2000, p.124), Managementul Intercultural este "o formă a managementului care, recunoscând existența culturilor locale, încearcă să integreze valorile pe care se bazează aceste culturi în exercitarea diferitelor funcții ale întreprinderii și, în același timp, să coordoneze aceste funcții în cadrul unei politici de întreprindere. Astfel, această politică a întreprinderii, alături de imperativele strategice cărora trebuie să răspundă, va ține cont de specificitățile culturale ale țării sau regiunii în care este pusă în aplicare". Așa cum se poate constata, sensul atribuit aici MI este unul aplicativ, prin care teoria generală a

managementului ca și practica administrării afacerilor capătă o extensie recunoscută ca "formă a managementului". Transformarea MI într-o formă a managementului îi anulează caracterul inter- și pluridisciplinar, funcția lui de cunoaștere a specificității culturale realizată, așa cum vom vedea mai târziu, prin intermediul unei metodologii preluate, adaptate și dezvoltate din antropologie, sociologie, psihologie etc.

Dimensiunile interogative și funcția de cunoaștere a MI sunt surprinse într-o altă încercare de definiție, aparținând, de această dată, unui alt foarte cunoscut specialist în domeniu, N.J.Adler (*La communication interculturelle, un concept indispensable pour un management efficace*, 1995, p 14): "Gestiunea inter-culturală (alternativa franceză a MI, *n.n.*) studiază comportamentul persoanelor în cadrul organizațiilor din toată lumea și formează oamenii pentru a munci în organizații în care angajații și clienții aparțin de diferite culturi. Acest tip de gestiune descrie comportamentul organizațional din diferite țări și culturi, compară comportamentul organizațional între diferite culturi și țări și, ceea ce este poate cel mai important, caută să înțeleagă și îmbunătățească interacțiunile dintre colegi, clienți, furnizori și parteneri din diferite țări și culturi. Gestiunea inter-culturală lărgeste astfel sfera gestiunii naționale și înglobează internaționalul și multiculturalul". Fără a fi total lipsită de o anumită ambiguitate, semnificația atribuită aici MI este mai aproape de ceea ce acesta are ca zonă de interes, tip de abordare, manieră de teoretizare și aplicabilitate. Or, așa cum vom vedea mai târziu, MI nu pune numai problema influențelor specificităților culturale asupra inițierii, dezvoltării, consolidării sau administrării afacerilor ci se ocupă și de identificarea și studiul acestora (cu ajutorul unor metode și instrumente furnizate de alte sau și de alte științe) într-un mod adaptat cerințelor managementului, de căutarea și recomandarea unor soluții potrivite și eficiente pentru ameliorarea performanțelor managementului și, implicit, întreprinderii.

Managementul intercultural încearcă să identifice și utilizeze instrumente și metode eficiente pentru a cunoaște mai bine, a exploata și administra diferențele culturale în scopul ameliorării sau obținerii de rezultate pozitive (beneficiu, imagine, parte de piață, perspective

de investire) de către întreprinderea aflată în relație cu alte zone culturale. El este o rezultantă a interferării dintre cultură, ideologie și personalitate, pe de o parte, economie și management, pe de altă parte, rezultantă folosită rațional pentru a găsi soluții problemelor întreprinderii în relație cu alte culturi, în zona sa de interes.

Prin antecedentele sale teoretice și metodologice ca și prin destinațiile sale utilitare, Managementul Intercultural este o disciplină complexă, dificil de fixat ca domeniu, obiect, metodă sau instrument. Interdisciplinaritatea, atât ca manieră de abordare cât și ca destinație și câmp de acțiune, este poate caracteristica cea mai evidentă a MI. Astfel, ca origini și preocupări fundamentale, MI poate fi apropiat de Comportamentul organizațional și Psihologia interculturală, discipline ele însele relativ recente și, implicit, încă în căutarea domeniului, metodei etc. Suportul epistemologic și interpretativ este oferit de Istoria și filosofia culturilor și civilizațiilor iar prin metodele și instrumentele de cercetare MI este sensibil dependent de antropologie, sociologie, psihologie, management și comunicare, fără a fi enumerat aici decât cele mai importante și semnificative interferențe metodologice. Prin utilitate, MI are beneficiarii săi privilegiați: Strategia întreprinderii, Managementul resurselor umane, Marketingul, Investițiile internaționale etc.

#### 4. Etnocentrismul și MI

Între etnocentrism și intercultural, respectiv între etnocentrism și managementul intercultural se manifestă o opoziție aproape ireconciliabilă. Cel puțin atâta timp cât dimensiunile etnocentrice nu vor fi aduse la înțelegerea și admiterea ideii de adaptare la specificitatea culturală. Practic, această problemă este pe cât de complexă pe atât de delicată și sensibilă. S-ar părea, la un moment dat, că adaptarea la specificitatea culturală poate fi admisă atât de teorie cât și de practică. Și, implicit, că între etnocentrism și managementul intercultural nu ar exista decât o opoziție temporară, care va fi depășită în momentul în care va fi corect înțeles sensul adaptării culturale în inițierea, dezvoltarea și administrarea afacerilor. În realitate, există cel puțin două aspecte care fac

dificilă apropierea între cele două tipuri de abordări și sisteme de acțiune practică. Primul este de natură atitudinală și comportamentală a indivizilor și grupurilor aparținând de cultura primitoare (spre care se produce extensia afacerilor și care trebuie să suporte efectele adaptării). Al doilea, mai complex și rezistent față de o asemenea “conciliere” privește datul cultural al fiecărei zone caracterizate de anumite particularități culturale.

În ceea ce privește primul aspect, evoluția spre conciliere depinde de înțelegerea avantajelor adaptării prin procedurile sau acțiunile MI. Din acest punct de vedere se poate considera că opoziția este deja în descreștere, adepții etnocentrismului pur fiind deja în minoritate sau manifestând înțelegerea necesară acceptării ideii de adaptare la specificitatea culturală. Vorbim de adaptare la specificitatea culturală înțeleasă în sensul ei cel mai realist și nu mumaidecât nobil, acceptând ideea că prin aceasta cultura locală va suferi ea însăși schimbări în contact cu o altă cultură (să admitem că aceasta ar fi, la început, cel puțin, numai una organizațională și managerială), ceea ce se întâmplă și în cazul unor contacte elementare, de altă natură, între culturi diferite.

Al doilea aspect ridică probleme de logică a adaptării mai degrabă decât de timp. Pentru că, așa cum spune Marc Bosch, “Etnocentrismul ar putea să-și pună amprenta în același timp asupra structurilor sociale care ne vin din trecut și științelor sociale pe care acestea le produc la fel de sigur”. Reprezentările, atitudinile, comportamentele etc. sunt determinate cultural, apar și evoluează într-un context specific, indivizii și grupurile fiind sub imperiul lor un timp nedefinit dar suficient de lung, atât la nivel conștient cât și la nivel de inconștient sau subconștient, rațional sau irațional. Managerul american sau japonez vor avea propriile reprezentări și modalități de acțiune dincolo de propria lor voință pentru că aparțin de culturile lor naționale, sunt formați și educați prin sisteme specifice care le-au determinat până și modalitățile de a percepe alte realități decât ale lor. Într-o situație oarecum similară se află și cei care cercetează specificitatea culturală pentru a identifica asemănările și deosebirile și a le oferi, prin intermediul MI, spre valorizare practică în afaceri. Pentru aceștia percepțiile și interpretările vor rămâne dominate de

subiectivismul pe care l-au primit ereditat, prin educație și formare în mediul lor cultural. Există un etnocentrism cognitiv care “atribuie culturii propriului grup un loc privilegiat într-o anumită ierarhie și determină neîncredere față de alte culturi prin intermediul propriului cadru de referință” (Preiswerk, 1975, citat de M.Bosch în “Le management interculturel”, p. 67)

Există deci o “iraționalitate culturală” (E.T.Hall) sau “un inconștient cultural” (Jung) care se manifestă prin și în fiecare din noi, prin apartenența la o anumită cultură și care limitează percepția și viziunea asupra realităților, aducându-le de fiecare dată la ceea ce știm, avem dat, dorim sau voim. Analiza unei culturi ca și acțiunea într-un anumit mediu cultural depind în proporții importante de ceea ce este prezerat voluntar sau involuntar în noi și determină obținerea de rezultate mai degrabă marcate de acest gen de subiectivism decât de obiectivitatea pe care ne place să o afișăm și ne-ar conveni să o inducem altora ca imagine despre noi. Acest subiectivism cultural este dificil de depășit, el manifestându-se mai ales prin subconștient. Avem de-a face cu o dimensiune ascunsă a etnocentrismului care face dificilă misiunea MI.

Managementul intercultural trebuie să recunoască influența etnocentrismului și să ofere răspunsuri la problemele ridicate de acesta sub mai multe aspecte. Practic, MI trebuie să propună soluții adecvate în raport cu opoziția de principiu a etnocentrismului în ceea ce privește cel puțin câteva elemente importante.

Mai întâi este vorba de recunoașterea semnificațiilor și folosirea elementelor conceptuale prin extensie de la o cultură la alta. Noțiuni care au traducere literară prin dicționar devin dificil de precizat prin semnificația corectă atribuită în zona culturală de referință. Unele din cele mai neobișnuite inadvertențe lingvistice au putut fi remarcate chiar după căderea comunismului. Astfel, ceea ce dicționarul furniza ca traducere corectă pentru cuvinte precum proprietate, democrație, cost, libertate etc. nu mai avea corespondent real în traduceri realizate pentru un sistem occidental, respectiv unul est-european, de exemplu, după 1989.

Un alt element important privește exportul-importul de modele de referință între medii aparținând de culturi diferite. Managementul nu



poate fi exportat nici ca stil nici ca modalitate de aplicare. El trebuie adaptat la specificitatea culturală a țării în care se inițiază sau dezvoltă afacerea. A încerca aplicarea stilului nord-american sau celui suedez de management în România, de exemplu, nu poate fi decât un experiment din care va rezulta poate, în cel mai bun caz, un alt stil de management, prin adaptare la condițiile locale. De altfel, valorile cultivate în cultura americană sau cea suedeză nu sunt în egală măsură sensibilizate în cultura românească, ceea ce ar face imposibilă aplicarea principiilor managementului american sau suedez.

Un element de care MI trebuie să țină seama este și percepția aspectelor particulare în funcție de personalitate și preferințe ("centrarea", în sensul dat de Preiswerk). În orice cultură există un asemenea tip de centrare, de regulă ideologică, prin punerea accentului asupra unui aspect sau altuia referitor la tipul de economie (de piață sau centralizată, de exemplu), la organizarea întreprinderii sau proprietate. Acest gen de centrare are consecințe asupra modului de considerare a diferitelor acțiuni și forme de organizare, dominantele ideologice din orice zonă putând avea ca efect limitarea percepțiilor și orientarea spre ceea ce este deja cunoscut. Specialiștii pot fi, ei înșiși, deformați prin această centrare, nemaivăzând ceea ce se petrece într-o altă zonă sau în alte condiții.

În fine, specializarea profesională și de expertizare prin structurarea în materie de cunoaștere (know-how) și acțiune este un element indus prin etnocentrism și pe care MI trebuie să-l localizeze, analizeze și să-i găsească soluții. Poziția indivizilor și grupurilor față de diferitele meserii sau profesii și față de implicarea și considerarea acestora în viața economică, socială sau politică este diferită de

la o cultură la alta. Prin MI vor trebui avute în vedere asemenea elemente nu pentru a corecta poziții și atitudini ci pentru a putea să le valorizeze eficace. Putem aici considera și poziționarea sexelor față de meseri, atribuții, responsabilități și sarcini în diferite culturi.

## Unele concluzii

Opoziția dintre etnocentrism și globalizare are un bogat trecut și se manifestă încă în forme mai mult sau mai puțin evidente. Deși doar globalizarea este invocată printre cauzele explicite ale apariției și dezvoltării Managementului intercultural, acesta poate fi considerat ca una din încercările reușite de a realiza compromisul cu tendințele egocentrice ce se manifestă la nivelul abordărilor teoretice, atitudinilor politice și ideologice, modalităților de acțiune asumate de specialiști și manageri.

Managementul intercultural folosește metodele și instrumentele antropologiei, sociologiei, psihologiei și MRU precum și rezultatele cercetărilor întreprinse de acestea pentru identificarea și analiza diferențelor culturale pentru a pune la dispoziția managerilor soluții viabile de rezolvare a problemelor administrării afacerilor întreprinderilor cu extensii în medii culturale diferite. Aceste soluții sunt utile mai ales marketingului internațional, managementului internațional al carierelor, negocierilor internaționale și fundamentării strategiilor întreprinderilor și corporațiilor internaționale. Administrațiile naționale și regionale sunt, la rândul lor, interesate de rezultatele furnizate de Managementul intercultural, pe care le pot valoriza prin politicile și strategiile pe care trebuie să le construiască și pună în aplicare.

## Bibliografie

1. Blanchard, Keneth, *Ethique et management*, Les Editions Peale, Norman Vincent, D'organisation, 1988
2. Bollinger, D., *Les differences culturelles dans le Hofstede*, G., management, Les Editions d'organisation, 1987
3. Bosch, Marc (coordonator), *Le management interculturel*, Nathan, 1993
4. Dupriez, Pierre, *La resistance culturelle. Fondaments*, Simons, Solange, applications et implications du management interculturel, DeBoeck Université, 2000

5. Harris, P.R., *Managing Cultural Differences*, Gulf Moran, R.T. Gulf Publishing Company, 1987, 2nd ed.
6. Hall, Edward, T., *La dimension cache*, Edition du Seuil, 1971
7. Hofstede, Geert, *Managementul culturilor multiculturale*, Editura Economică, 1996
8. Saez, Jean-Pierre (coordonator), *Identites, cultures et territoires*, Habiter Desclee de Bronwer, 1995
9. Zaiț, Dumitru, *Transition en Roumanie*, Cahiers franco-polonais, Grenoble - Lodz, 1999
10. Zaiț, Dumitru, *Difficultes de communication est-ouest*, Gafencu, Adriana, Analele științifice ale Universității "Al.I.Cuza" Iași, 1992-1993