



Volumul VI, Numărul 11 / 2004

ISSN 1454-9980

Abordarea interculturală în management

(pag. 1-4)

Dumitru ZAIȚ

Volume VI, Issue 2 (11) / 2004

**Cross-cultural
Management
Journal**

ABORDAREA INTERCULTURALĂ ÎN MANAGEMENT

Dumitru ZAIȚ

Cercetările din zona interculturalului au fost dezvoltate preponderent de către antropologi, sociologi, psihologi sau alți specialiști din domeniul socio-uman și filosofic și mult mai puțin de economiști și manageri. Mai mult, economiștii și managerii s-au mulțumit cu rezultatele furnizate de cercetările interculturale din antropologie, sociologie sau psihologie, în mod particular, trecând prea ușor deseori peste faptul că pentru afaceri ceea ce prezintă importanță particulară nu este specificitatea culturală și demersul intercultural ca atare ci anumite consecințe ale acestora pentru comportamente, atitudini și poziții față de acțiune. Este motivul pentru care-mi propun aici o schematizare structurată a ceea ce ar trebui să devină un demers intercultural în management și administrarea afacerilor. Iar ca punct de plecare vom avea însăși scopul fundamental al managementului intercultural: *exploatarea coerentă a diferențelor culturale pentru realizarea de avantaje concurențiale în cazul în care managementul este obligat să opereze în medii culturale diferite*. Așadar, managementul intercultural nu propune nici standardizare și nici modificarea normelor sau valorilor culturale ale zonei în care afacerea se realizează. El își asumă misiunea identificării și analizei elementelor de specificitate culturală care ar putea avea relevanță în corecta conducere a unei afaceri prin valorizarea a ceea ce este dat pentru o perioadă de timp, cel puțin, la nivel de comportamente, atitudini și poziții față de acțiune pentru indivizii aparținând de grupul de referință (manageri, acționari, angajați, clienți, furnizori, bancheri, administrații etc.) al afacerii în cauză. A exploata specificitatea culturală și a-i lăsa libertatea să evolueze așa cum oamenii și instituțiile locului simt mai bine.

I. Condiții prealabile ale realizării unui diagnostic intercultural

1.1. Definirea corectă a contextului și plasarea realistă a principalelor coordonate ale diagnosticului intercultural: cultură; management; intercultural

* Contextul diagnosticului intercultural: limbă - istorie - religie - nivel de dezvoltare economică - tip de societate - formule politice - administrație

* Cultura: ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a produce roade; comportamente, atitudini, poziție față de acțiune (mai degrabă efectele a ceea ce teoretic este considerată cultura asupra poziției indivizilor față de acțiune, antreprenoriat, valori ale civilizației producătoare de bunăstare și alte satisfacții);

* Management (sens comun, universal și adaptabil la specificitatea culturală): un sistem de funcții (comunicare, planificare, conducere, strategii, decizie, control, motivație, inovație, recrutare, promovare...) concepute și exploatate pentru a determina și atinge obiectivele propuse de un grup uman prin punerea în opera a resurselor;

* Management intercultural: ansamblu de mijloace, metode, instrumente și baze de date folosite pentru identificarea, analiza și interpretarea, gestionarea și exploatarea diferențelor culturale în scopul realizării de avantaje pentru afaceri sau întreprinderi (profit, imagine, parte de piață, realizare de proiecte);

* Intercultural: studiul diferențierii normelor (valorilor culturale) în raport de specificitățile culturale ale zonelor de care

sunt legate, relaționarea unor fenomene culturale caracteristice schimbărilor sociale, compararea de entități fără legături istorice între ele, între națiuni de pe același continent sau de pe continente diferite, continente între ele, unități culturale universale:

1.2. Abordarea specifică: cultură – cultură (fiecare cultură are propria sa imagine despre o altă cultură); numai propria "centrare" este în stare să poziționeze corect poziția între două sau mai multe culturi; considerarea percepțiilor celeilalte culturi (față de oricare alte culturi diferite) va lărgi orizontul și va îmbunătăți cunoașterea pentru un diagnostic performant. "Fotografierea" realității culturale la un anumit moment (abordarea sincronică), bine definit, și realizarea unor noi "pași" la diferite alte momente, pentru a marca specificitatea culturală în evoluție (abordarea diacronică).

* "Vizionarea" prin intermediari a unei alte culturi (comportamente, atitudini, pozitie fata de actiune) pentru a construi un diagnostic intercultural poate deforma și induce percepții greșite; Un american sau un francez (cercetător de elită, chiar) va furniza percepții și imagini totdeauna subiective, valabile pentru propria sa cultura; colectivismul japonez are alte caracteristici pentru un american decât pentru un francez; obiectivismul are un caracter relativ și temporar.

1.3. Acceptarea realității culturale determinate la un anumit moment dat și a schimbărilor care se produc în timp pentru a putea recomanda managerilor și oamenilor de afaceri soluții pentru imediat și pe termen mediu sau lung, în egală măsură.

* Soluțiile pentru medii culturale diferite trebuie adaptate în spațiu, timp și context; realitatea culturală este în schimbare; o soluție preconizată în anul 2000 pentru un proiect în Europa de Est (o anumă țară) poate să nu mai aibă valabilitate în aceeași zonă în anul 2005. Pentru a nu greși, se recomandă o nouă survolare a realității culturale respective în 2005.

1.4. Identificarea și interpretarea în manieră obiectivă a comportamentelor și atitudinilor actuale (la momentul studiului); explicarea și oferirea de sugestii privind schimbarea comportamentelor și atitudinilor nu este printre

obiectivele MI, anticiparea acestora este însă unul dintre scopurile sale fundamentale.

* Soluțiile și recomandările pentru afaceri și proiecte interculturale trebuie propuse la momentul și pentru perioada la care se raportează studiul (atunci când și dacă diagnosticul intercultural a fost corect construit).

1.5. Stabilirea elementelor principale ale strategiei cercetării interculturale (matricea diversității culturale, sinergia culturală, decodarea culturii, orientarea valorilor, nivelurile problematicilor organizaționale, abordarea socio-economică etc.)

* Orientarea metodologică poate fi realizată pe baza unor demersuri cunoscute și în funcție de caracteristicile culturale ale zonei, abilitățile și cunoștințele cercetătorului, natura valorilor culturale dominante importante pentru cercetare (social, economic, politic, administrație și reglementări de afaceri etc.)

II. Construirea diagnosticului

2.1. Stabilirea obiectivelor (în funcție de natura deciziilor și de contextul intercultural în cauză)

* Obiectivele sunt dependente de natura, anvergura și conexiunile prin care se anticipează a fi realizată afacerea sau realizat proiectul;

* Poziționarea corectă față de mediul economic, social, politic, administrativ etc. în care afacerea sau proiectul vor funcționa.

2.2. Poziționarea corectă a culturilor în relație atunci când afacerea sau proiectul se realizează, exploatează, monitorizează etc.

* Istoria, religia, limbajul. politica, organizarea administrativă și sistemele legislative pot explica comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune;

* Anticiparea schimbărilor comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune este importantă pentru soluțiile și recomandările managementului intercultural; formularea de sugestii sau recomandări privind schimbarea acestora nu este însă potrivită; ceea ce propune managementul intercultural este valorizarea a ceea ce o cultura este la un moment dat sau ceea ce aceasta ar putea deveni în ea

însăși sau/și prin relațiile pe care le are cu o altă cultură.

2.3. Stabilirea referințelor culturale fundamentale (topometria valorilor interculturale - sistemul valorilor culturale sau variabilelor interculturale cu impact asupra managementului și afacerilor)

- * Sistemul de valori culturale semnificative pentru comportamente, atitudini și poziții față de acțiune nu este unic și invariabil;
- * Valorile și normele culturale trebuie fixate, definite și cuantificate;
- * Se poate opera cu sisteme de valori cunoscute, în funcție de strategia de cercetare aleasă (Hofstede, Hall, Trompenaars ...)

2.4. Selectarea strategiei de cercetare (metode, procedee, instrumente, reguli și principii ale demersului în corelare cu obiectivele acesteia și resursele disponibile)

- * O strategie de cercetare interculturală poate fi construită, împrumutată sau adaptată ținând cont de scop, obiective și contextul cultural vizate; demersuri posibile, cu adaptări sau extensii potrivite: programarea mentală ierarhizată (Hofstede), sinergia culturală (Moran și Harris), decodajul cultural (Hall), nivelurile problematicilor organizaționale (Jarniou și Tabatoni), nivelul social-economic (D.Zaiț, Wild și TiraspolksWild și Tiraspolksky) etc.
- * Alegerea unei strategii metodologice adecvate: mixaje potrivite între holism și particularism, sincronism și diacronism, fenomenologic, experimental și reconstrucitiv etc.
- * Atenție la instrumente: chestionar, observație directă, interviu. Subiecții sunt determinant influențați de cultura de origine și adaptările pe care le-au parcurs voluntar sau involuntar.

2.5. Culegerea datelor prin apel la tehnici și instrumente

- * date disponibile prin statistici și rapoarte oficiale, alte cercetări și studii
- * date culese prin observare directă
- * date obținute prin interviu, chestionare
- * date de la specialiști în domeniu (inclusiv preluate din studii, articole sau alte lucrări de specialitate)

2.6. Prelucrarea datelor și structurarea rezultatelor pot fi realizate prin recurs la diferite tehnici:

- * analiza factorială;
- * corelație și regresie;
- * analiza comparativă;
- * indici statistici;
- * ordonări, ierarhizări etc.

2.7. Interpretarea rezultatelor

- * Poziționarea corectă în raport cu meseria de bază;
- * Stăpânirea metodelor de analiză calitativă.

III. Formularea de recomandări și soluții pentru management și business

3.1. Respectarea condițiilor de bază

- * Considerarea destinatarului (pregătire, nivel cultural, limbaj, confesiune...)
- * Prezentare coerentă și corect structurată
- * Derivarea logică din diagnosticul construit

3.2. Confruntarea recomandărilor și soluțiilor propuse cu realitatea locală a întreprinderii sau proiectului

- * Se recomandă o perioadă rezonabilă de testare (dezbateri, punere a problemei, consultare specialiști, culegere opinii interesate și neutre...)

3.3. Aplicarea și urmărirea rezultatelor recomandărilor și soluțiilor aplicate

- * Important: echipa de implementare are un rol aproape decisiv
- * Colaborarea pe parcurs între cercetători și managementul afacerii sau proiectului
- * Confruntarea permanentă cu premisele și ipotezele inițiale.

Câteva concluzii

În cercetarea interculturală, construirea unei strategii bazate pe reguli și principii, instrumente și tehnici standardizate este dificilă și nu pe deplin recomandată. Cultura este un fenomen complex, abordabil numai ca sistem unitar și dificil de divizat pe componentele sale elementare, nu este însă considerată, în acest tip de cercetare, decât prin ceea ce poate fi privit ca manifestare individuală și socială a consecințelor sale. Vorbim, în acest sens, de comportamente, atitudini și poziție față de acțiune și admitem astfel unul din sensurile ce pot fi atribuite unei culturi pragmatice: "ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi" (Henri-Irenee Marrou).

Într-un asemenea sens al culturii, abordarea interculturală devine rodnică pentru lumea managementului și afacerilor. Și doar într-un asemenea sens această abordare poate fi propusă prin demersuri bazate pe principii și reguli, metode și instrumente verificate și credibile și nu numaidecât standardizate. Scopul acestor

abordări trebuie să fie acela de a furniza recomandări și soluții pentru afaceri și management atunci când se acționează în spații multiculturale, când sunt atinse zone dominate de culturi diferite prin comportamente, atitudini și poziție față de acțiune.

Bibliografie selectivă

1. Bosche Marc, *Management Interculturel*, Nathan, Paris, 1993
2. Dupriez Pierre, Simons Solange (Eds), *La resistance culturelle*, De Boeck, Paris, 2002
3. Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons, *Au-dela du choc des cultures*, Editions d'Organisations, Paris, 2004
4. Schneider Susan C., Barsoux Jean-Louis, *Management Interculturel*, Pearson-Education, 2003
5. Zaiț Dumitru (coord.), *Management Intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economica, București, 2002