



Volumul XII, Numărul 17 / 2008

ISSN 1454-9980

Efecte ale specificității culturale. Soluții de adaptare

(pag. 47-55)

Dumitru ZAIȚ

Volume X, Issue 1 (17) / 2008

**Cross-cultural
Management
Journal**

EFACTE ALE SPECIFICITĂȚII CULTURALE. SOLUȚII DE ADAPTARE

Dumitru Zaiț

Specificitatea culturală poate fi recunoscută prin elemente de natură comportamentală, atitudinală sau ca poziție față de acțiune și nu numai prin raportare mai mult sau mai puțin generică la un anumit sistem de norme și valori culturale. Individul aparținând de un grup sau de o entitate culturală (țară, regiune, etnie, religie etc.) este dominat de anumite precepte, cutume sau tradiții, dar și de acumulări moștenite sau căpătate în timp prin simpla lui apartenență la respectiva comunitate. El reacționează reflex sau rațional prin raportare la asemenea acumulări, reprezentări, norme sau valori, manifestându-se ca atare și considerând contextul său de acțiune ca fiind similar cu cel în care a fost format, educat, determinat să muncească, să conducă sau să decidă, să explice sau să înțeleagă etc. Programul mental (G. Hofstede) sau datul cultural, într-un sens antropologic mai general), anticipează diferitele reacții, modalități de a produce acțiune, comportamente și atitudini într-o manieră care poate fi cunoscută și exploatată sau valorizată. Comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune ale indivizilor nu sunt niciodată determinate cauzal de unul sau alții dintre factorii culturali sau în raport cu una sau alta din valorile culturale individualizate ca atare. Ele pot fi însă identificate, recunoscute și analizate în contexte culturale teoretic reduse la una sau câteva valori semnificative sau la unul sau câțiva factori reprezentativi pentru a pune în evidență conexiuni utile cunoașterii acțiunii specificității culturale și valorizării diferențelor culturale, pentru a obține efecte

sinergice și a face întreprinderea/organizația să funcționeze eficace, performant și competitiv. Vorbim aici de sinergie culturală în două sensuri complementare. Primul vizează potențarea eficacității și eficienței prin adaptare comportamentală, atitudinală și de sens în acțiune, iar cel de-al doilea se referă la căutarea și găsirea de soluții mai bune pentru rezolvarea unor probleme pentru care soluțiile evidente propuse prin propria cultură nu sunt cele mai bune. Obținerea efectelor de sinergie poate fi realizată doar prin studii adecvate asupra specificității culturale din țările sau regiunile care intră în relație de afaceri, politice sau de altă natură și identificarea de direcții de adaptare și soluții noi la problemele managementului respectivei structuri prin mixare culturală. Parcursul rațional poate fi cel sugerat de Trompenaars și Hampden-Turner (2004), începând cu identificarea și analiza aspectelor caracteristice fiecărei culturi implicate în relație, trecând prin poziționarea atitudinii constatate față de atitudinile sau comportamentele extreme și eliminarea soluțiilor de compromis și încheind cu elaborarea unei soluții creatoare de valoare prin valorizarea aspectelor pozitive proprii fiecăreia din cele două extreme. Valorizarea diferențelor culturale devine astfel o referință importantă în studiul creșterii și convergenței ca și în estimarea traiectoriilor unui sistem în raport cu altele sau cu el însuși.

1. Armonia religioasă și confesională

Dincolo de controversele și, deseori, tensiunile pe care problemele religioase și confesionale le-au iscat, aspectele diverse pe care acestea le ridică au rămas dintotdeauna importante și semnificative pentru orice cultură și, implicit, pentru specificitatea culturală și identificarea diferențelor dintre diverse entități. Weber a exagerat sigur încercând să convingă asupra perspectivelor capitalismului prin prisma avantajelor pe care o religie anume le-ar asigura prin principiile, normele, dogmele și canoanele propovăduite de instituția religioasă respectivă, iar credincioșii și le-ar însuși și pune în aplicare. Punerea problemei însă a scos în evidență într-o manieră explicită importanța și rolul relației dintre sacru și profan, dintre laic și religios în orice cultură și nu numai în ceea ce privește protestantismul și etica pe care acesta se bazează, suficient de pragmatică pentru a conferi anumite avantaje în evoluția economiei și nu numai. Religia și filosofia religioasă, normele și valorile propovăduite din amvon sau propuse prin cărțile sfinte ale fiecărei credințe, instituțiile și practicile curente ale fiecărei confesiuni religioase au fost la originile dominantelor comportamentale și atitudinale ale indivizilor din toate timpurile, au determinat sau doar au influențat mult natura acțiunilor de realizat și modul de implicare a individului și grupului respectiv pentru inițierea, întreprinderea și finalizarea acestora. Recunoașterea acestor influențe a avut uneori efecte asupra însăși esenței unei anumite religii, adepții acesteia acceptând sau fiind convingși să accepte anumite „amendamente” canonice sau atitudinale pentru a se apropia mai mult de un anumit spirit întreprinzător sau a accelera ritmul implicării, maniera de a abstractiza sau de a supune unei anumite logici activitatea sau acțiunea, de a propune un alt mobil al dezvoltării (profitul, beneficiul sau bogăția, de exemplu), dincolo de ceea ce preceptele religioase în cauză impuneau anterior. Plasarea muncii și bogăției într-un context mai favorabil predestinării poate fi considerată, de exemplu, potrivită pentru un spirit întreprinzător, înclinat către inițiativă, rigoare și tenacitate, în timp ce cultivarea supunerii, așteptării și smereniei poate avea efecte mai puțin favorabile creării și dezvoltării afacerilor.

Etica religioasă nu este sau nu poate fi considerată a priori mai adaptată sau mai puțin adaptată în raport cu pragmatismul din afaceri, dar maniera în care aceasta este propusă credincioșilor respectivi prin propovăduitorii instituționali (cler, preot, imam, rabin etc.) influențează considerabil comportamentele, atitudinile, pozițiile față de acțiune. Sesizând asemenea relaționări și înțelegând poate importanța implicării religiei în dezvoltarea economică și socială a unei țări sau regiuni, unele instituții religioase, în acord cu politicile guvernamentale, au propus adaptări mai mult sau mai puțin discrete ale filosofiei și practicilor confesionale. Neoconfucianismul sud-asiatic a reușit o asemenea trecere lină spre un anumit pragmatism capitalist fără a afecta sau aduce prejudicii spiritualității sau credinței populației în cauză.

Statele sau administrațiile guvernamentale ale unor țări au recurs la soluții mai puțin religioase, impunând, de exemplu, legi sau reglementări prin care sunt de fapt anulate efectele negative ale întâlnirii dintre religii diferite. Primul amendament la constituția nord-americană aduce o anumită neutralitate inter-religioasă, fără ca religia și instituțiile religioase respective să se simtă părăsite de stat. Franța a proclamat laicitatea republicii, impunând desprinderea oricărei probleme religioase sau confesionale de orice îndatoriri administrative și realizând astfel o anumită egalitate confesională, realizând convingerea cvasi generală că nici una dintre religiile de pe teritoriul statului respectiv nu este nici avantajată, nici scoasă de pe scenă. Menținerea unei poziții oficiale a religiei și bisericii într-o țară sau alta nu a favorizat nici înțelegerea interconfesională și nici randamentul în acțiune. Catolicismul și protestantismul au rămas multă vreme factori de dispută, nu numai religioasă. În Irlanda de nord, fundamentalismul islamic a produs și produce încă suferință și dezastre. Iudaismul și creștinismul au fost și mai sunt încă evocate ca elemente ale originilor unor neînțelegeri majore în anumite țări și chiar continente. Iudaismul și islamismul își dispută încă întâietatea pe anumite teritorii. Politicul profită din plin de stări de ireconciliere religioasă, iar economiile și întreprinderile din asemenea regiuni sau țări nu reușesc să obțină efectele de sinergie culturală pe care sigur le-ar avea în

cazul unei armonii și înțelegeri interconfesionale și religioase. Cazul shintoismului japonez poate fi considerat relevant în sensul opus. Avem de-a face aici cu acceptarea unei înțelegeri particulare față de alte religii și alte culturi, în particular față de cele venind dinspre cei care i-au învins ceva mai devreme (nord-americanii), dar care au fost percepuți imediat ca fiind purtători ai unor filosofii și practici manageriale promițând mult pentru dezvoltarea ulterioară a Japoniei și japonezului.

2. Limbă și limbaj

Relația dintre cultură și limbă, respectiv limbaj, este poate una dintre cele mai evidente, nu rareori cultura însăși fiind identificată doar cu ceea ce se referă la comunicare. Problema diferențierii culturale prin recurs la limbaj este însă mai complexă și poate fi studiată prin recurs la aspecte nu foarte clare și deseori pline de capcane. Astfel, pentru neofii, diferențele culturale derivate din limbă sunt legate doar de ceea ce poate furniza traducerea în sine dintr-o limbă într-o altă limbă, atunci când sunt vizate aspecte mai analitice și subtile, de interpretarea corectă a unui text dintr-o limbă într-o alta. Considerarea limbajului, cu întreaga lui simbolică verbală și non verbală, complică și mai mult lucrurile, aici intervenind elemente chiar din intimitatea comportamentală, atitudinală sau morală a fiecărei culturi.

Limba în sine nu diferențiază însă propriu-zis și semnificativ culturile prin sensul sau sensurile atribuite cuvântului și expresiei în fiecare limbă. Acest nivel al specificității culturale rămâne, deocamdată, cel puțin, relativ elementar, oricine putând învăța suficient de corect să stăpânească semantica unui cuvânt în reciprocitatea culturală la nivel de traducere. Vorbitorii de engleză, de exemplu, se vor înțelege între ei indiferent de cultura din care provin. La nivel elementar și comun. Dincolo de un asemenea nivel, comunicarea devine mult mai pretențioasă și apare marcată suplimentar de aspecte care trimit la sensuri și semnificații ce nu pot fi deslușite decât pătrunzând în intimitatea fiecărei culturi. La nivelul acestei diferențieri culturale, problemele înțelegerii unui mesaj trebuie aduse la descifrarea sensurilor și

semnificațiilor ascunse sau mascate din fiecare cultură. Într-o asemenea accepțiune, patru grupe de probleme sunt reprezentative și trebuie studiate pentru a găsi soluții în abordarea interculturală prin limbă și limbaj.

Conceptualizarea sau operaționalizarea conceptuală este cumva echivalentul traducerii sau interpretării textelor dintr-o limbă într-o alta. Problema trebuie însă privită la un nivel mai complex atunci când referirea este la texte, expuneri sau mesaje de specialitate. În asemenea situații, traducerea sau interpretarea trebuie realizată în acord cu sensul sau semnificația de specialitate a conceptului respectiv în limba de origine și cea de recepție. Concepte ca beneficiu, societate cu răspundere limitată, productivitate etc. trebuie acceptate prin ceea ce desemnează ele în limba, respectiv cultura (țara, regiunea) de la care este preluat textul inițial sau de care aparține specialistul sau managerul interlocutor.

Modelarea sau adaptarea paradigmei de origine este necesară pentru a transpune corect într-un alt context (timp, spațiu, comportamente etc.) o regulă, un principiu, un mecanism sau o structură etc. Erorile provenite din importul sau exportul ca atare al unor modele viabile și eficiente în culturile lor de origine, dar neadaptate la specificitatea culturală a altei țări sau regiuni nu sunt nici puține și nici excepții acceptabile. Situația împrumutului de modele nord americane sau japoneze de management în țări dominate de un grad ridicat de control al incertitudinii sau de feminitate este foarte relevantă, uneori nefiind încă elucidate motivele reale ale ineficienței acestuia în țara de export (import). Modelul, ca și metoda sau metodologia trebuie, înainte de a fi aplicate, înțelese, prelucrate, adaptate și aplicate în funcție de specificitatea locului. Un angajat provenind dintr-o cultură colectivită, nefamiliarizat cu modelul american matricial, nu se va adapta ușor la procedurile pe care acesta le presupune și fără de care sistemul nu poate practic funcționa.

Recuperarea ideologică trebuie să realizeze identificarea sensului și semnificației cuvântului sau conceptului în cultura de origine, ținând cont de faptul că apare întotdeauna o anumită „centrare ideologică”. Aceasta sugerează intensitatea și amplitudinea

unei anume realități pe care doar traducerea în sine a unui cuvânt nu o poate reda.

Diferențierea profesională și funcțională trebuie să ajungă la identificarea și evidențierea a ceea ce este comun sau diferit în legătură cu denumirea și conținutul diferitelor meserii, profesii și funcții într-un context cultural sau altul, ca și cu privire la aspecte de limbaj specific acestora în fiecare dintre culturile în relație (prin intermediul managementului organizației, prin vânzare, cumpărare, negociere etc.)

3. Acceptarea sau diferențierea culinară (gastronomică)

Preferințele culinare ale unui popor fac parte dintre aspectele intime chiar ale unei culturi. Ele sunt legate de un anumit rafinament al gusturilor și nu numai de factorii climaterici ai zonei respective. Problema este însă rareori abordată, dimensiunea gastronomică a specificității culturale fiind poate lăsată pe seama alegerilor individuale ale călătorului, turist, om de afaceri, manager, specialist sau simplu angajat în misiune sau delegat într-o altă țară. Este adevărat, individul care trebuie să mănânce într-un restaurant sau o casă situate într-o altă regiune, țară sau la o altă familie chiar din același loc va avea de ales și va alege sau va rămâne nemâncat.

În management și afaceri, în investițiile sau delocalizările internaționale, în schimburile de orice natură dintre sisteme situate în regiuni culturale diferite preferințele culturale sunt foarte importante, asigurând un anumit confort sau, dimpotrivă, un anumit disconfort în negocieri, producție etc. Un american în misiune sau ca angajat într-o întreprindere din Franța sau Italia va avea destul de serioase dificultăți în alegerea meniului într-un restaurant în care melcii sunt considerați adevărate delicatose culinare. Un european într-o țară din Asia va avea, la rândul lui, probleme cu alegerea și, poate, și după consumarea unei cine copiase, pentru care nu a avut anterior nici un fel de informație de detaliu privitoare la produsele folosite pentru bucatele în cauză.

Bucătăria este în mod natural influențată sau determinată de factori naturali, de relief, floră și faună, climă etc. Putem identifica o

specificitate culturală culinară în raport cu asemenea factori: cultura marină sau cultura montană, cultura tropicală sau cea polară, cultura mediteraneană sau cea alpină etc. Dincolo de asemenea relaționări, există o specificitate culturală culinară propriu-zisă, pentru care influențele sau determinantele sunt de domeniul valorilor, normelor și evoluțiilor entităților respective și care trec dincolo de ceea ce oferă mediul natural ca atare.

Diversitatea, rafinamentul preparării și servirii, gustul, ritualul, standardele, amenajările corespunzătoare pentru prepararea și consumarea alimentelor etc. fac parte din această specificitate culturală. Calitatea socială, prosperitatea economică, tradiția și inovația fac și ele parte din acest complex cultural culinar. Preferința pentru produsul culinar primar, puțin elaborat pentru a-i conserva gustul original și valoarea nutritivă se opune deseori rafinamentului și diferențierii gastronomice și apar ca elemente importante în satisfacerea gustului clientului, turist, om de afaceri, manager, specialist etc. Nu este chiar simplu pentru cel care se va afla pentru o perioadă mai îndelungată în Franța sau Italia să se apropie de ceea ce este de fapt cultura vinului în aceste țări, de cel care va fi în Japonia, Grecia sau Portugalia să se simtă imediat atras de cultura peștelui și a fructelor de mare, de cel care va ajunge pentru un timp angajat în Turcia să guste normal ceea ce pentru această țară este o cultură a zaharicelor etc.

Adaptarea culturală în raport cu specificul gastronomic se realizează sau ar trebui să se realizeze într-un dublu sens. Dinspre subiectul însuși al întâlnirii cu o altă bucătărie – omul de afaceri, managerul, angajatul respectiv – cel care trebuie să accepte ideea unei noi filosofii și game gastronomice și să se adapteze la acestea, pe de o parte, dinspre instituția gastronomică primitoare, care ar putea accepta provocarea adaptării în raport cu preferințele în materie ale respectivului subiect. Primul sens este cel mai întâlnit, mult mai rar primitorul acceptând ideea de schimbare sau adaptare. Al doilea sens devine obligatoriu sau de preferat în anumite situații, cel puțin: preponderența turiștilor dintr-o anumită țară sau regiune (cazul germanilor în anumite regiuni turistice din Spania sau Italia, al francezilor în teritoriile lor de peste mări etc.), dezvoltarea unor

industrii sau sectoare de activitate prin recurs la specialiști sau angajați provenind dominant dintr-o anumită țară sau regiune (cazul românilor din anumite zone ale Italiei, Spaniei sau chiar Germaniei, al polonezilor din Marea Britanie, al chinezilor din Statele Unite sau Europa occidentală etc.). Asemenea prezențe masive și pe perioade lungi de timp aduc modificări importante ale industriilor gastronomice din zonele respective, nu rareori prin import din țara sau regiunea de origine a respectivilor angajați, turiști sau specialiști.

Problema specificității culturale gastronomice a fost puțin abordată. Este, de altfel, dificil a găsi interpretări corecte privitoare la relația dintre valorile culturale propriu-zise și preferințele în materie culinară ale diferitelor popoare. Importanța adaptării „prin bucătărie”, mai ales în afaceri, management, politică și turism este prea mare pentru a nu stârni interesul unor specialiști ai abordărilor multi și interculturale. Marc Bosch (1993) surprinde aspecte ale specificității culinare într-o manieră interesantă, fără a ajunge și la soluții și recomandări derivate dintr-un asemenea studiu. El propune de fapt trei întrebări privind preferințele culinare și de întreținere în timpul mesei prin care s-ar putea ajunge la interpretarea corectă a pozițiilor dintre culturi reprezentate prin gastronomie. Relația cu specificitatea culturală propriu-zisă și cu sistemul de valori respective nu a fost pusă în evidență, dar studiul astfel întreprins sugerează căi de acțiune în direcția adaptării culturale prin adecvare, înțelegere, învățare sau acceptare a preferințelor culinare.

4. Toleranța rasială și etnică

Subiect cândva controversat și dând naștere la tensiuni și conflicte chiar, problema discriminării, indiferent de natura și sensul manifestării ei, a rămas important prin consecințele pe care le pot avea relațiile dintre diferite grupuri sau entități culturale, rasiale, etnice, confesionale etc. Nu mai puțin, percepțiile privitoare la discriminare și la respectivele relații au devenit subiect al abordărilor interculturale. Mai frecvent, în aceste abordări, sunt analizate aspectele privitoare la toleranță sau intoleranță și, implicit, la diferitele genuri posibile de

discriminare care pot avea impact asupra afacerilor și managementului organizațiilor.

Problema diferențierii, toleranței sau intoleranței ca și, în bună măsură, a discriminării, este ea însăși legată de specificitatea culturală, de data aceasta ca efect al unor factori naturali (climă, relief, ereditate), dar și al unor acumulări generate de social, politic, educațional etc., ele însele culturale în cvasi-totalitatea lor. Diferențele de pigment (alb, negru sau galben, creol sau roșcat), cele de statură și fizionomie sau cele sexuale sunt dominante efecte ale manifestării influenței factorilor de natură climaterică, a reliefului și poziției geografice. Diferențierile etnice, confesionale sau religioase, politice sau ideologice sunt însă, mai degrabă, produse ale influenței unor factori dominant subiectivi, de natură culturală. Inclusiv problema toleranței ca și cea a discriminării sunt dominante de natură culturală, chiar dacă elemente naturale au fost deseori invocate ca fiindu-le origine și justificare.

Dincolo de originile respectivelor diferențieri, discriminări și relații dintre indivizi și grupuri, existența acestora ca elemente ale specificității culturale trebuie recunoscută, analizată și valorizată în afaceri, management, politică și strategie, la nivel micro ca și la nivel macro pentru a obține doritele efecte de sinergie și a asigura evoluția pozitivă a fiecărui sistem în cauză, fie el întreprindere, organizație, instituție, administrație locală, națională sau regională. Avem o anumită percepție față de alții, ne comportăm într-un anumit fel față de aceștia, îi admitem ca atare sau i-am dori schimbați și toate acestea devin importante pentru modul în care realizăm acțiuni sau activități, pentru eficiența și eficacitatea acestora etc. Prezența într-o echipă operațională sau în una de conducere a unui alb și a unui negru, a unui moldovean și a unui țigan, a unui mahomedan și a unui creștin nu este identic acceptată și nu produce nici pe departe aceleași efecte în culturi diferite, caracterizate de grade diferite de toleranță și de încredere. Culturile tolerante, pentru care indicele de evitare a incertitudinii este scăzut, reușesc mai bine să pună în comun interese diferite, individuale sau de grup, să realizeze armonia necesară bunei funcționări a echipelor în cadrul fiecărui sistem. Culturile mai puțin tolerante sau în care diferențele sunt

marcate și recunoscute ca atare nu sunt la fel de favorabile productivității și rentabilității, orice eveniment particular putând degenera în tensiuni, conflicte și instabilitate.

Aspectul a fost destul de mult abordat în studiile interculturale de management și, poate, cel mai corect surprins de ceea ce la Hofstede a fost propus sub denumirea uneia din dimensiunile culturale pereche: controlul sau evitarea incertitudinii. Respectiva dimensiune are o raportare implicită la toleranță și, pe această cale, la discriminare și relații umane, fiind printre puținele valori agregate pentru care doar una dintre perechi (polul evitării reduse a incertitudinii, cu grad ridicat de toleranță și de discriminare) este de dorit într-o structură de sistem pentru că la acest pol este favorizată eficiența acțiunii. Concluzia nu trebuie însă absolutizată. În anumite acțiuni și activități poate fi de preferat existența unei tensiuni conflictuale pentru a avea, de exemplu, invenție și rezolvări rapide de probleme decizionale.

Soluțiile la problemele din această categorie sunt dintre cele mai puțin evidente și mai greu de găsit și aplicat. În căutarea, aflarea și aplicarea acestora sunt implicați factori culturali, dar și politici, religioși, sociali, economici etc. Poziția față de „venetici”, față de imigranți sau de nonrezidenți (cuvântul folosit într-o cultură anume furnizează el însuși explicații cu privire la natura și sensul percepției dominante față de același individ, cel aflat pentru mai multă vreme într-o altă țară – vezi cultură – din anumite motive. Același lucru se întâmplă cu religia (poate fi o confesiune dominantă, recunoscută și mereu împinsă înaintea celorlalte, aflate în minoritate, o religie în minoritate, pentru care se poate induce părerea unui sectarism inofensiv sau a unuia periculos, o religie tolerantă față de toate celelalte sau una care respinge a priori orice altă trăire a raportului dintre sacru și profan etc.), cu rasele, grupurile sociale sau etnice etc. Cultivarea prin educație, instituții și practici religioase, politică etc. a egalității și nondiscriminării în funcție de rasă, confesiune, etnie etc. presupune un efort particular, înțelegere a problemei și adaptare continuă, plus angajarea de resurse importante pentru a recupera avantajele pe care le-au acumulat în timp majoritarii, privilegiații politici, rasiali, etnici, sexuali sau religioși etc. Țiganul, ca și

negrul, într-o cultură dominată de albi trebuie să fie educat pentru tipul actual de creștere și dezvoltare, iar ceilalți trebuie aduși la convingerea acceptării nondiscriminării față de respectivii. Mai mult, se poate ajunge la obținerea de avantaje importante dintr-o asemenea adaptare și înțelegere prin valorizarea unor abilități sau calități specifice indivizilor ce aparțin sau provin din aceste grupuri.

5. Adaptarea prin tradiție

Adaptarea la specificitatea culturală a fost deseori redusă, chiar și în diferite studii și lucrări de specialitate, la probleme privitoare la sau derivate din tradiții, obiceiuri, cutume și ceea ce se leagă de acestea. Este posibil ca evidențele să fi orientat astfel abordările, dar și faptul că adaptarea la nivelul aparențelor poate rezolva multe dintre problemele de comunicare interculturală. În plus, la acest nivel se regăsesc cele mai multe dintre elementele pe care se bazează componenta „protocolară” admisă a comunicării respective (dintre indivizi sau grupuri provenind sau având origini culturale diferite).

O bună parte din aspectele privitoare la rolul și importanța tradiției și obiceiului în comunicare, legat de problematica specificității culturale, a fost considerată prin dimensiunea „timp” (microtimp, raportat la acțiune în cazul lui Hall, orientarea în timp la Hofstede, disponibilitatea temporară la Laurent etc.) sau la așa numita orientare a valorilor (Kluckhohn și Strodtbeck) prin orientarea față de timp (trecut, prezent, viitor). În practica schimburilor economice, în afacerile internaționale și în managementul acestora, tradițiile, obiceiurile ca și aspectele numite non verbale ale comunicării sunt abordate ca atare și nu de puține ori într-o manieră simplistă, producând confuzii și erori de adaptare. Se încearcă, de exemplu identificarea sărbătorilor și practicilor religioase, a tradițiilor populare, a simbolisticilor culturale cu scopul mai mult sau mai puțin declarat de a evita ofensarea populației locale, sau, cel mai frecvent, de a profita în lansarea produselor, câștigarea unui segment de piață mai important, atragerea simpatiei în vederea realizării de investiții sau delocalizări etc. Studii mai serioase au propus

anumite tipologii culturale în raport cu tradiția identificând, de exemplu, obiceiuri care trebuie obligatoriu respectate (imperative culturale), altele care prin respectare atrag o anumită simpatie locală (adiafore culturale) sau unele care sunt și trebuie respectate doar de localnici (exclusivități culturale).

Specificitatea culturală raportată la tradiții nu înseamnă însă doar cunoașterea aspectelor privitoare la sărbători, măști, carnavaluri, culori, ritualuri etc., ci și înțelegerea sensurilor profunde ale acestora printr-un proces de aculturare mai amplu și prin implicarea inteligentă în viața de zi cu zi a populației locului vizitat sau în care va fi realizată misiunea, delegarea, expatrierea etc. Unele din tradiții fac parte din aspectele moștenite (maniera de a oferi și primi cadouri în India, protocolul servirii mesei în Japonia sau cel al întâlnirilor din China sau Coreea), altele sunt determinate natural de factori specifici (bioritmul la eschimoși care face inutilă reglarea programului prin semnale luminoase sau sonore), iar unele, poate cele mai numeroase, provin din diferitele reguli și practici religioase. Obiceiul poate fi parte a acestor tradiții, obligând, de exemplu, angajatorul să construiască programe de lucru în funcție de ora cinei de seară sau de ritualul cafelei de dimineață al populației din zona în cauză.

Considerarea în practicile manageriale și de afaceri a acestor obiceiuri și tradiții este posibil a fi realizată prin intermediul unor variabile sau dimensiuni ale specificității culturale. Microtimpul la Hall, prin cei doi poli (monocronia și policronia) este o dimensiune care corect exploatată poate servi la o bună anticipare a activităților, la procesualizarea, operaționalizarea, și organizarea activităților pe termen scurt sau lung etc. Un alt mod de a aborda timpul ca dimensiune a specificității culturale (timp secvențial și timp sincron) poate sugera bune soluții de organizare. Exemplul furnizat de Trompenaars (2004) este sugestiv. Un olandez așteaptă la coadă la o măcelarie din țara sa pentru a fi servit, gândindu-se la modul în care ar putea fi găsite modalități potrivite pentru a accelera ritmul servirii. Se regăsește câtva timp mai târziu în Italia, într-o măcelărie cu mulți clienți dar aici nicio coadă. Măcelarul italian (dominat de cultura lui meridională) avea mai bine

organizată activitatea sa (servirea sincronizată pe tipuri de carne solicitată de clienți). Occidentalii și, mai ales, nordicii au tendința de a trata ființele vii într-o manieră mecanicistă, uitând că acestea reacționează într-un mod diferit decât obiectele fără suflet. În funcție de maniera secvențială sau sincronă de a percepe timpul, managerul va alege cel mai potrivit mod de a organiza producția sau activitățile de coordonarea cărora se ocupă.

Dominantele secvențiale sau sincrone ale unei culturi vor favoriza mai mult sau mai puțin erorile în tratarea și soluționarea diferitelor probleme curente. Sincronismul este interesat de sinteze obținute în urma unor verificări laborioase, pentru mai multe variante sau idei propuse în timp ce secvențialul preferă acumulări „de-a valma”, pe baze primelor verificări ale unei singure variante sau idei propuse. Sincronii sunt însă mai predispuși la erori tocmai din cauza grijei lor excesive pentru sinteze ample, mai greu de realizat și exploatat. Ambițiile lor sunt însă mai modeste, iar eșecurile îi afectează mai puțin.

6. Aculturarea

Adaptarea culturală sau la specificitatea culturală este deseori asimilată cu efortul care trebuie angajat nu numai în sensul înțelegerii celeilalte culturi, ci în acela de a schimba comportamente, atitudini, credințe și valori, chiar, în acord cu ceea ce ar trebui să existe și să funcționeze în respectiva cultură (întreprinderea sau organizația fiind de fapt locul și timpul în care această adaptare trebuie să se producă). Aculturarea este însă conceptul mai potrivit prin care poate fi considerată adaptarea, în sensul ei de înțelegere profundă a specificității culturale cu care vii în contact în întreprindere, politică sau orice alte circumstanțe și producerea de acțiune într-un asemenea mod încât să fii perceput ca element al acelei culturi sau măcar ca un complement natural în cadrul acesteia, capabil să contribuie la realizarea scopului, obiectivelor și misiunii respectivei structuri în termeni mai favorabili decât altfel. Managerul cosmopolit imaginat de Moran și Harris ar reprezenta personajul ideal într-o asemenea abordare a aculturării ca soluție de adaptare la specificitatea culturală a unui alt loc.

Aculturarea rămâne o cale spre adaptarea interculturală și o soluție pentru managementul întreprinderii și administrația regională sau națională. Este însă cale și soluție la nivel de manageri și administratori și mai puțin pentru nivelul operațional, costurile respective fiind încă destul de prohibitive. Accelerarea fluxurilor internaționale de persoane, inclusiv în legătură cu ocuparea și angajarea, va crea premise favorabile și va permite aculturarea la nivel internațional. Aculturarea, într-un asemenea caz, ar deveni un alt mod de-a fi al individului, o dimensiune culturală a experienței internaționale și interculturale a angajaților respectivi.

Aculturarea este capabilă să producă efectul de sinergie culturală, atât prin adaptarea reciprocă a indivizilor care vin în contact și relaționează într-o activitate sau acțiune, cât și prin identificarea de soluții diferite, aplicabile, cu efecte pozitive suplimentare, provenind dintr-o altă cultură și puse în operă într-o afacere, întreprindere sau organizație oarecare. În a doua ipostază este implicat și personalul operațional, cel care aplică noua soluție, dar care trebuie să o înțeleagă și să o poată stăpâni pentru a o aplica în mod corespunzător în noile condiții. Angajatul care face parte dintr-o echipă mixtă va fi adus, prin aculturare, la un asemenea înțeles al soluțiilor venind din afara propriei sale culturi și va putea astfel acționa ca și cum respectiva cultură face parte din „evidențele” sale mentale, atitudinale sau comportamentale (aducerea unei „evidențe” externe la nivelul programului său mental, în sensul propus de Hofstede).

Abordarea prin nivelurile problematicilor organizaționale (Jarniou și Tabatoni), deși nu este legată de aculturare, propune considerarea intersectării câmpurilor (normativ-cultural, organizațional-structural și strategic-operațional) în care se realizează activitatea întreprinderii, organizației sau structurii respective în construirea mecanismelor de funcționare ale acesteia (întreprindere, organizație, structură administrativă etc.) de către manager. La nivelurile organizațional (construcția structurilor de funcționare prin considerarea a două logici „culturale” diferite) și strategic (recursul la practicile specifice celor două dominante mentale, provenind din culturile în cauză) se realizează practic adecvarea și adaptarea efectivă a

comportamentelor și atitudinilor diferite (determinate de specificitatea culturală și incluse în programul mental al fiecărui angajat) în raport cu domeniul, scopul și obiectivele organizației respective.

7. Cultura organizațională

Văzută de multe ori ca un mod de manifestare a culturii naționale sau regionale și mai puțin ca o formă „construită” a unei filosofii și a unui cadru de funcționare operațional al organizației, cultura organizațională este suportul mental și atitudinal impus și asumat pentru atingerea scopului și obiectivelor acesteia. În timp ce cultura națională sau cea regională este dată și evoluează lent, schimbările având loc la nivel de transfer între generații, cultura organizațională este rezultatul unor elaborări manageriale complexe, rezultatul fiind sau nu, mai mult sau mai puțin atins de specificitatea culturală a contextului în care funcționează respectiva organizație. Mai mult, cultura organizațională solicită schimbarea comportamentală, atitudinală sau de poziție în raport cu o anumită filozofie și o anumită practică propuse de management la limita unor perioade oarecum determinate, fiind supusă unor schimbări rapide, în funcție de diferite conjuncturi, cerințe sau modificări la nivelul managementului superior al respectivei structuri. Cultura națională sau cea regională este cadrul „construirii” și funcționării culturii organizaționale fără a fi obligatoriu și suportul acesteia. Oricum, prin cultura organizațională, managerul poate considera corect cadrul cultural specific și obține, pe această cale, efectele pozitive ale sinergiei culturale interne și externe.

Cultura organizațională devine astfel „construitul” managerial necesar adaptării, prin considerarea scopului, obiectivelor și misiunii organizației, a politicii și strategiei acesteia, a dimensiunilor specificității culturale locale sau regionale. Ea apare ca interfață între cultura locală, scopul și obiectivele organizației, și cultura profesională specifică meseriei acestei organizații. Prin intermediul culturii organizaționale se realizează o reconsiderare culturală a managementului organizației, precum și adaptarea structurilor, strategiilor,

practicilor și activităților respective în raport cu ceea ce poate oferi pozitiv specificitatea culturală locală sau regională.

8. Armonizarea prin educație

Pare elementară considerarea educației și formării ca factor decisiv al evoluției culturale și desăvârșirii specificității culturale în raport cu atitudinile, comportamentele și pozițiile față de acțiune. Se intră însă într-un imens cerc vicios, însăși filosofia educației și formării fiind, într-un mod major, efect al ceea ce numim cultură și specificitate culturală. Educația, ca filozofie, structură instituțională, mecanisme și practici de învățare organizată sau de transfer coordonat de cunoștințe, este rezultat al unei conștientizări sociale, la nivel de familie și școală, dar și de individ, structuri administrative și politice, practici organizaționale și de întreprindere etc. Educația este factorul cel mai activ și potent în formarea specificului cultural, în motivarea cunoașterii și în activarea comportamentelor individuale și colective. Ea este, în același

timp, subiect sensibil al devenirii culturale, constituindu-se ca interfață dificilă între etnocentrismul cultural și ieșirea spre internațional, către alte culturi prin înțelegere, învățare și adaptare reciprocă. Schimbul extern, experiența internațională și multiculturală, mixul cultural în întreprindere și organizație pot fi acțiuni de susținere pentru dezvoltarea unor structuri, practici și filosofii educaționale adecvate unei dinamici economice care trebuie să susțină creșterea economică și să favorizeze convergența într-un sens corect dezvoltării întreprinderii, localității, regiunii sau țării în cauză. Politica națională în materie de educație, formare și formare continuă poate susține corect cauza unor asemenea evoluții. Stimularea unei relații profitabile între întreprindere, școală și universitate poate favoriza admiterea principiului eficienței acțiunii ca fondator al mentalităților individuale și colective. În același mod se poate stimula formarea prin logică, abstract și rațional în complementaritate cu aspectele caracterizând instinctivul, intuitivul, și iraționalul.

Referințe bibliografice

1. Antonescu, D.: Dezvoltarea regională în România. Concept, mecanisme, instituții, Ed. Oscar Print, București, 2003
2. Bosche Marc (coordonator), Le management interculturel, Nathan, 1993
3. Carew Reid, J.; Prescott-Allen, R., Bass, S., Dalal-Clayton, B.: Strategies for National Sustainable Development. A Handbook for their Planning and Implementation, Earthscan Publications, London, 1994
4. Dunning, John H., Multinational Enterprise and Economic Analysis, Cambridge University Press, 1993
5. Hall, Ed., Hall, Mildred R., Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, Etats-Unis, France, Seuil, 1992
6. Hampden-Turner Ch., Trompenaars Fons, Au-delà du choc des cultures, Editions d'organisation, 2004
7. Hofstede Geert, Managementul structurilor multiculturale, Editura Economica, 1996
8. Ionescu Gh. Gh., Toma A., Cultura organizațională și managementul tranziției, Editura Economica, 2001
9. Lankes, H.-P., Venobles, A.J., Foreign Direct Investments in Transition: The changing Pattern of Investments, The Economic Transition n.1, 1996
10. Mihuț Ioan, Euromanagement, Editura Economica, 2002
11. Peterson R.B., Managers and National Culture (A Global Perspective), Quorum Books, 1993
12. Schneider S.C., Barsoux J-L., Managing across Cultures, Prentice Hall, 1997
13. They Benoit, Manager dans la diversité culturelle, Editions d'organisation, 2002
14. Usunier Jean-Claude, International and Cross-cultural Management Research, SAGE Publications Ltd., 1998

15. Zaiț Dumitru, La creation d'un « barometre » local d'attractivite pour les IDE, în L'Europe et le developpe-ment regional. Politiques communautaires, entreprenariat et mobilisation de la societe civile, Pgv/AESIC ISLA – Lisboa, 2007
16. Zaiț Dumitru, L'entreprise roumaine en transition. Contexte des affaires, în Pierre Dupriez (coord), Entre-prises roumaines en transition, L'Harmattan, 2005
17. Zait, D., "L'impact de l'interculturel sur la dynamique des investissements étrangers", en "La construction eu-ropéenne. Modes de développement et partenaires", Banska Bistrica, Slovaquie, 2002