



Volumul I, Numărul 1 / 1999

ISSN 1454-9980

Management intercultural. Puncte de reper

(pag. 7-11)

Adriana Prodan

Volume I, Issue 1 (1) / 1999

**Cross-cultural
Management
Journal**

MANAGEMENT INTERCULTURAL. PUNCTE DE REPER

Lect.dr. Adriana Prodan

În peisajul economic românesc, un loc aparte îl ocupă companiile multinaționale. Într-o țară cu o legislație deloc potrivnică dezvoltării lor, aceste organizații s-au încăpățânat să rămână și să câștige piață. Managerii români au învățat multe din comportamentele lor și au găsit de multe ori parteneri serioși de afaceri.

Ceea ce m-a impresionat, ca cercetător al organizațiilor, a fost capacitatea de adaptare ale acestor companii la cultura națională și la valorile românești. Fie că e British American Tobacco sau Ericsson, fie că e Henkel sau Daewoo, Hochland sau Nestle, impactul managementului lor asupra culturii manageriale românești a fost puternic.

Promovarea unui management global nu este deloc o joacă. Este cu siguranță cel mai complex mod de-a face afaceri. Dar și cel mai profitabil! Piețe mari, productivitate ridicată, costuri mici, vânzări imense.

În orice caz, firmele multinaționale sunt obligate să se comporte într-o dualitate greu de gestionat: pe de o parte, au un *comportament integrativ* pentru a rezista ca Grup Puternic iar pe de altă parte, au un *comportament adaptiv* fără de care n-ar putea câștiga clienții multor țări. Desigur, fiecare companie are propria combinație în politica sa. În funcție de aceasta, se pot identifica câteva tipuri de culturi:

- cultură managerială dominantă a țării de origine a firmei multinaționale. De exemplu, managementul american promovat în toată lumea de multinaționalele americane: Coca-Cola, McDonald's.
- cultură managerială dominant transnațională ca produs a firmei "mamă", utilizând de

exemplu charisma fondatorilor în definirea valorilor firmei: KFC, Uncle Ben's.

- cultură managerială minimă pentru companie, cu o adaptare excelentă la diversele culturi naționale: Danone, Daewoo, Kraft Jacobs Suchard.

Firmele de înaltă tehnologie sunt mai mult integrative decât cele care oferă servicii și bunuri de larg consum. Este o adaptare a culturii firmei la competiția mondială.

Pentru a reuși un management coerent la nivel de companie și pentru a asigura în același timp o adaptare a managementului resurselor umane din filiale sale, managerii joacă un rol important de interfață. Managerii acestor companii poate fi clasificați în:

- manageri expatriați, capabili să se adapteze culturilor naționale diferite. Ei sunt plasați în pozițiile cheie din filiale. De exemplu, managerul de marketing de la firma Henkel România este de origine austriacă. În firmele vest-europene, managerii tineri sunt deseori aleși pentru astfel de misiuni care înseamnă puncte tari în construirea carierei lor.
- manageri naționali formați în cultura și metodele firmei dar care au responsabilități în filiale din propria țară. Uneori, aceștia crează probleme de neadaptare. Firmele americane și cele germane constată deseori acest fapt.

De aceea, consider că pentru studenți, viitori manageri, expatriați sau naționali sau pentru cercetători ai domeniului este utilă confruntarea cu abordările științifice privind managementul intercultural. Altfel este și o

deschidere către noi domenii de formare manageriale.

Dintre abordările științifice ale managementului intercultural, realizate în ultima parte a acestui secol din nevoia globalizării economice, s-au detașat: analiza **multicriterială** a lui *Geert Hofstede*, abordarea **antropologică** a lui *Edward Hall și Mildred Hall* și abordarea **etnologică** a lui *Philippe D'Iribarne*.

Pentru a înțelege conceptele, motivațiile și criteriile utilizate în demersurile lor voi încerca o prezentare sintetică a acestora.

1. Analiza multicriterială realizată de Hofstede are la bază analiza statistică a criteriilor culturale determinante în managementul resurselor umane.

Baza de date cuprinde 116 000 de chestionare aplicate în 20 de limbi din 72 de țări.

În urma anchetei, Hofstede a reținut patru criterii manageriale pe baza cărora a efectuat comparațiile internaționale. Aceste criterii sunt: distanța ierarhică, individualismul, masculinitatea și controlul incertitudinii.

a) **Distanța ierarhică** ridicată înseamnă, în viziunea lui Hofstede, că puterea este un determinant social de bază și arată inegalitate și dependență în relațiile economice și sociale. O mare importanță în astfel de organizații este acordată statului socioprofesional care presupune privilegii și semne exterioare ale puterii.

Astfel, studiul arată că țările latine sau arabe, au o mare distanță ierarhică, invers față de țările scandinave.

b) **Individualismul**, ca opus al colectivismului, este marcat de inițiativa individuală și de respectul vieții private. Este caracteristica țărilor occidentale în comparație cu țările africane sau cele din America latină.

c) **Masculinitatea** înseamnă diferențierile dintre sexe din punct de vedere a rolurilor socioprofesionale. Ele se caracterizează prin importanța acordată reușitei, banilor și imaginii exterioare, prin ambiția și voința realizării personale.

Masculinitatea este evidentă în țările anglo-saxone și pe axa Tokyo - Berlin - Roma. Pentru Hofstede feminitatea arată armonie relațională și

mai puțin afirmare de sine. Exemple în acest sens se găsesc în țările scandinave și Olanda.

d) **Controlul incertitudinii** înseamnă capacitatea de controla riscul și se poate explica prin: neîncredere în viitor, teamă de schimbare, preferință pentru structuri stabile, rigide, grija de a stabili proceduri clare, precise și detaliate. Controlul incertitudinii este puternic în țările anglo-saxone sau scandinave.

Din combinațiile acestor criterii, Hofstede a stabilit modele manageriale comparative în următoarele domenii: stil de management (din combinarea distanței ierarhice și individualismului); tip de motivare (după masculinitate și controlul incertitudinii); model de organizare (după distanța ierarhică și controlul incertitudinii).

Cercetarea lui Hofstede ne oferă cheile de decodificare mai rapid și mai ușor a comportamentelor "străine" la străni. De exemplu, din combinarea individualismului și distanței ierarhice rezultă următoarele categorii de stiluri manageriale (fig.1).

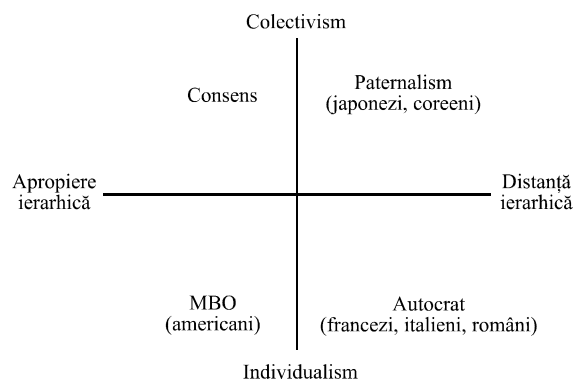


Fig.1. Stiluri de management după criterii culturale

O altă combinație interesantă este incertitudinea și masculinitatea care oferă, tipuri de motivații determinate cultural (fig.2).

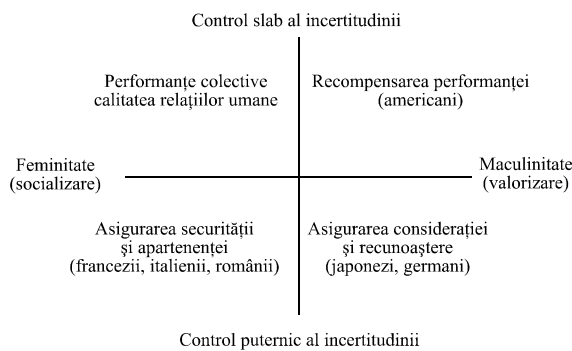


Fig. 2. Tipuri de motivații culturale

Cu toate criticile aduse cercetării (număr de țări și de observații, evoluții în comportamente, criteriile au diferite semnificații în țări diferite, etc), Hofstede rămâne un pionier al domeniului iar abordarea sa este una de referință în managementul intercultural.

2) Cercetarea etnologică a echipei lui Philippe d'Iribarne a analizat sensul relațiilor organizaționale și managementul acestora prin arondarea cercetătorilor pentru anumite perioade de timp în anumite firme din Franța, Statele Unite și Olanda. Ea este urmată de o cercetare asemănătoare în alte țări din Europa, Asia și Africa.

În **Franța** relațiile socioprofessionale se caracterizează prin organizarea pe nivele, inspirată din stratificarea socială a istoriei: nobilime, cler și Sfânta Treime. Interpretarea lor modernă ar fi:

- noțiunea de cadre, specifică Franței și României, poate fi interpretată ca o supraviețuire a nobilimii, mai ales când ia aspectul unui cerc închis și elitist de indivizi educați la școli de prestigiu;
- clerul cu educație puțină se regăsește în imaginea tehnicienilor, angajaților și muncitorilor calificați care aparțin unei meserii bine individualizată
- Sfânta Treime poate fi reprezentată de muncitorii puțin calificați sau necalificați care aparțin unei categorii sociale și mai puțin unei profesii.

“Onoarea unei caste” se realizează fără amestecul altei caste și prin obținerea drepturilor cuvenite.

În **Statele Unite**, relațiile de muncă rămân influențate de etica lui Pilgrim Fathers, departe de inegalitățile societăților europene și de

intoleranța lor religioasă, promovând reușita prin propriul merit, egalitatea șanselor, influențarea destinului lor prin reușită individuală.

Relațiile socioprofessionale în Statele Unite sunt influențate de raporturile între egali, date nu de statut, ci de un contract, care atrage o puternică dezvoltare a dreptului și a tipului de relație contractuală; de exemplu, între patroni și sindicat are loc formularea procedurilor sau negocierea obiectivelor individuale și a recompenselor. Acestea reduc libertatea forței de muncă.

În **Olanda**, coexistența catolicismului și protestantismului a permis progresiv instaurarea toleranței religioase și respectului diferențelor, cum a fost stabilit de Uniunea de la Utrecht “cerând un proces lung de persuasiune și acomodare mutuală între provincii”.

Relațiile socioprofessionale, foarte politicoase, sunt influențate de căutarea continuă a unui acord și posibil, a unui consens. Rezultă o organizație armonioasă, unde divergențele sunt sistematic tratate iar conflictele sunt evitate, ceea ce îngreunează acordul dintre proceduri și luarea deciziilor. Diferențele de statut sunt atenuate prin negociere permanentă la toate nivelele, și par a fi puțin marcate de putere.

Deși nu au folosit criterii comune care să permită comparațiile imediate, cercetarea lui d'Iribarne, istorică și etnologică, aduce elemente importante în înțelegerea comportamentelor naționale.

Abordarea antropologică intermediară propusă de Edward și Mildred Hall, a studiat comportamentele în relațiile de muncă din diferite țări, și au ales câteva criterii determinante care să permită comparațiile, în special între Statele Unite, Franța și Germania. Studiul lor combină primele două abordări prezentate și s-a finalizat într-o lucrare interesantă, *Guide du comportement dans les affaires internationales*.

Cei doi autori au identificat două criterii de comportament în muncă și în relațiile socioprofessionale din firmă: policronismul/monocronismul și ceea ce ei numesc “referințe la context”.

Organizarea timpului poate evidenția două tendințe opuse.

Monocronismul este realizarea unei singure acțiuni într-un anumit timp: organizarea timpului este secvențială, fiecare sarcină este planificată succesiv și nu poate fi întreruptă, nici reprogramată. Întâlnirile trebuie stabilite în avans iar punctualitatea este riguroasă. Indivizii iau măsuri pentru a proteja timpul, spațiul și aglomerarea muncii lor.

Este un comportament specific germanilor, și în mare măsură anglo-saxonilor.

Policronismul este inversul monocronismului, adică realizarea mai multor acțiuni în aceeași perioadă: organizarea timpului este suplă, improvizată, programele fiind uneori reprogramate; întreruperile sunt admise iar punctualitatea este relativă. Indivizii se protejează puțin față de exterior și sunt gata să exploateze oportunitățile momentului, chiar dacă o anumită modificare a fost prevăzută și convenită.

Acest comportament este caracteristic țărilor mediteraneene (latine, arabe), Franței și României.

Referința la context este un criteriu de *organizare a informației*, și poate fi explicită (cu referire slabă la context) sau implicită (cu referire puternică la context).

Referința explicită: culturile de acest tip au o organizare foarte structurată, separare clară, a informației. Aceasta este difuzată, prin canale formale, persoanelor cunoscătoare. Rezultă necesitatea furnizării colaboratorilor a explicațiilor detaliate cu referințe explicite la context (istoric, finalitate, obiective), presupuse necunoscute dinainte.

Acest comportament este caracteristic germanilor, și în mare măsură anglo-saxonilor. După Hall&Hall există o corelație între monocronism și referirea explicită la context; aceasta determină preocupare pentru tendințele pe termen lung, asociate cu grija pentru planificare.

Referința implicită: aceasta corespunde unui sistem de informare multidirecțională și informală, care dă naștere uneori, la zvonuri. Informația circulă spontan și instantaneu între oameni cu sau fără explicații. Rezultatul este o comunicare care merge direct

acolo unde este nevoie, pentru că interlocutorul este la curent cu contextul, la care referința nu este făcută decât implicită.

Acest comportament de informare spontană este legată de tendința de raționament pe termen scurt. Referința implicită la context este des întâlnită în societățile latine, inclusiv în România.

Hall&Hall au analizat și alte criterii prezentate ca fiind mai puțin importante, de exemplu timpul de referință (trecut, prezent și viitor) sau utilizarea fizică a spațiului (proxemie). Ei insistă pe importanța limbajului nonverbal. Analiza lor este mai descriptivă, completă și mai nuanțată, fără a se limita la definirea criteriilor determinante pentru fiecare cultură națională.

Dintre alte abordări ale managementului intercultural este cea a lui Hampden-Turner și Trompenaars bazată pe o anchetă a 750 manageri din 28 țări privind valorile culturale. Ei au utilizat pentru aceasta 8 criterii de diferențiere culturală dintre care patru sunt foarte aproape de criteriile identificate de Hofstede sau Hall&Hall, sau de caracteristicile evidențiate de d'Iribarne: egalitate/ierarhie, individualism/colectivism, timp secvențial/timp sincronizat, statut meritat/statut acordat. Rezultatele lor privind cele patru criterii sunt în mare parte convergente. În același timp, există un număr de criterii esențiale pentru diferențierea culturilor naționale (mai puțin a celor profesionale) și care pot constitui puncte de plecare în alte cercetări: distanța ierarhică, individualism/colectivism, controlul incertitudinii, organizarea timpului, a informației, sau altele.

Așadar, formarea managerilor în domeniul multicultural este mai mult o chestiune de timp pentru că se bazează pe experiența câștigată pe post. Seminariile și cursurile își au utilitate doar pentru debutanții în ocuparea unui astfel de post.

Dicționar:

- **cultura**: ansamblul valorilor, modalităților de cunoaștere și gândire, a tehnicilor și modurilor de acțiune, de exprimare și comunicare

întâlnite într-o comunitate sau pentru o populație;

- **management intercultural:** ansamblul strategiilor și modurilor de gestiune aplicate

sau adaptate contextului culturilor diferitelor țări.

Bibliografie:

1. Daniel Bollinger, Geert Hofstede - *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gere-t-il ses hommes?* Editions d'Organisation, 1989.
2. Philippe d'Iribarne - *La logique de l'honneur- Gestions des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, 1989.
3. Edward T.Hall, Mildred Reed Hall - *Guide du comportement dans les affaires internationales, Allemagne, Etats/Unis, France* - Le Seuil, 1990.
4. Benoît They - *Formation au management intercultural*- Education permanente n.114/1993.