



Volumul I, Numărul 1 / 1999

ISSN 1454-9980

**Management intercultural – sensuri și posibile efecte pentru
instituțiile de educație superioară în științe de gestiune**

(pag. 15-18)

Adriana ZAIȚ

Volume I, Issue 1 (1) / 1999

**Cross-cultural
Management
Journal**

MANAGEMENT INTERCULTURAL - SENSURI ȘI POSIBILE EFECTE PENTRU INSTITUȚIILE DE EDUCAȚIE SUPERIOARĂ ÎN ȘTIINȚE DE GESTIUNE

Lect.dr. Adriana Zaiț

Rezumat

Tendențele tot mai pregnante de globalizare, intensificarea schimburilor internaționale, creșterea impresionantă a numărului societăților multi-naționale (și, implicit, multi-culturale), dezvoltarea de proiecte internaționale în cele mai diferite domenii ale economicului, socialului sau politicului sunt doar câteva dintre aspectele evoluției societăților moderne care impun o mult mai atentă considerare a "interculturalului". Dacă lumea afacerilor este puternic interesată de elucidarea diferențelor culturale utile activității managerilor, interesul nu este mai puțin accentuat nici din partea mediilor academice. Universitățile țărilor vestice, și nu numai, au pus deja la punct sau vizează conturarea unor programe de formare inițială și continuă pentru pregătirea specialiștilor în management intercultural. În România, ca și în alte țări central sau est-europene, aceste demersuri se află abia la început. Mai mult chiar, se pare că se simte nevoia unei rafinări în spiritul managementului intercultural a înșiși formatorilor din mediul academic, pentru ca ei să devină cu adevărat mentori ai viitorilor specialiști în sfera interculturalului, dar și pentru ca activitățile cu caracter intercultural în care sunt implicate universitățile să se desfășoare mai eficient. Unul din domeniile educației superioare cel mai puternic influențate de aspectele interculturalului este cel al științelor de gestiune. Este și principalul motiv pentru care ne-am oprit atenția asupra lui în prezentul studiu, ca o primă abordare, pentru a încerca o delimitare a sensului și efectelor considerării/neconsiderării managementului intercultural asupra evoluției unei instituții de educație superioară în științe de gestiune.

1. Intercultural - concept, accepțiuni

"Interculturel = Qui concerne les rapports, les échanges entre cultures, entre civilisations différentes." (Le Petit Robert, 1993). Sfera "interculturalului" este, prin urmare, cea a diferențelor dintre culturi diferite - distincție importantă, deoarece adesea au loc confuzii între intercultural și intracultural (comparații,

diferențe în cadrul unei culturi - subculturi, deci). Problema delimitării definițiilor nu ține însă numai de tipul de comparație - între culturi (intercultural), respectiv în cadrul aceleiași culturi (intracultural), fiind mult mai complexă - în timp ce în cazul intraculturalului cultura este un parametru (valori neschimbate), în cazul interculturalului cultura este o variabilă cu care se operează (valorile ei se schimbă) [după 2].

Ca sferă de cercetare relativ recentă, deși deja constituit ca disciplină de sine stătătoare, managementul intercultural utilizează metode și

concepțe provenind din discipline diferite - antropologie (în special etnologia), sociologie (în special cea a organizațiilor), psihologie (în special cea socială).

În ceea ce privește științele de gestiune, ramurile cele mai afectate și, implicit, interesate de problemele interculturalului sunt marketingul, gestiunea resurselor umane și strategiile de întreprindere. Instituțiile educaționale nu pot exista, nu pot funcționa fără a recurge la funcțiile ramurilor anterior menționate, prin urmare interesul lor pentru sfera interculturalului ar trebui să fie dublu: pentru propria existență și administrare eficientă, respectiv pentru formarea specialiștilor practicieni (sau cercetători), ca principal obiectiv al instituției.

Ca o ultimă remarcă generală: integrarea europeană, globalizarea și formarea așa numitului "spațiu european" reclamă practic cântărirea atentă a tendințelor etnocentriste, echilibrul putând fi atins tocmai prin intervenția interculturalului. Am putea face trimitere aici, deși cu un alt sens, la mai vechiul exemplu al înțelegerii picturii pointiliste [după 3]: un tablou impresionist nu poate fi cu adevărat înțeles decât dacă este privit de la distanță; numai așa avem o imagine a întregului, altfel nu am vedea decât o puzderie de puncte. În cazul managementului intercultural însă, în perspectiva globalizării (europene sau mondiale), pentru a avea o imagine clară asupra spațiului dorit, asupra "întregului", trebuie să studiem foarte atent "punctele" - diferitele culturi pe care dorim să le integrăm, să le facem să "lucreze" eficient împreună, fără însă a le distruge ca entități bine delimitate.

2. Orientare spre managementul intercultural

Formarea unei organizații în spiritul managementului intercultural vizează cel puțin câteva etape, considerate uneori de către specialiști "instrumente" ale managementului intercultural. [după 7].

a) Primul pas îl constituie, firesc, o *sensibilizare* a respectivei organizații față de acest subiect, față de sfera managementului

intercultural. Această sensibilizare poate fi realizată, pentru o firmă oarecare, prin cursuri de inițiere-formare, fie într-o instituție de învățământ superior, fie în cadrul organizației, cu proprii specialiști. Dacă în discuție este însuși cazul universităților, atunci sensibilizarea poate veni din interior, prin specialiștii respectivei instituții, dar poate fi inițiată ori sprijinită și din exterior - minister de resort, universități partenere (la nivel național sau internațional), instituții specifice managementului educațional, după caz.

b) O a doua etapă necesară formării în spiritul managementului intercultural o constituie punerea la punct a unei *strategii coerente de comunicare internațională* pentru instituția analizată. Un astfel de "modul" informațional (teoretic și practic) este indispensabil acelor categorii de personal, în special manageri de pe diferite nivele ierarhice, implicate în activități de comunicare scrisă sau orală, folosind cele mai diverse tipuri de media (de la simpla scrisoare - mailing, până la suporturile media scrise sau audio-vizuale). Cunoașterea auditoriului țintă (clienți, parteneri de afaceri, furnizori, distribuitori, instituții financiare et.) este foarte importantă pentru o corectă configurare și redactare (ca și conținut, în special, dar și din punct de vedere al formei) a mesajelor, posibilă numai printr-o analiză culturală a segmentelor țintă vizate.

c) Strâns legată de problema comunicării internaționale este cea a *negocierilor internaționale*, o altă etapă ce trebuie avută în vedere conform principiilor managementului intercultural. Cursurile de negocieri internaționale sunt utile în special echipelor comerciale, dar nu numai - toate categoriile de personal implicate la un moment dat în relațiile cu parteneri din alte medii culturale pot beneficia de pe urma unei astfel de pregătiri.

d) *Pregătirea eficientă a unei prezentări* (expozeu, raport de cercetare etc.) este un alt element necesar instruirii într-o instituție orientată spre managementul intercultural. Astfel de cunoștințe sunt în mod deosebit necesare pentru firmele (echipele) angrenate în oferte pentru jurii internaționale, alcătuite din membri cu un specific cultural variat, ce poate

duce la dificultăți de receptare/comunicare a mesajelor.

e) Extrem de importantă este și problema *gestiunii proiectelor* în echipe mixte, internaționale. Abordarea gestiunii prin prisma principiilor managementului intercultural permite realizarea unor proiecte transverse, internaționale, cu aporturi multiculturale.

f) Un alt aspect necesar a fi îndeplinit pentru o instituție orientată spre managementul intercultural este legat de *auditul bicultural*. Acesta intervine în special în situații de criză, în care comunicarea între firmă și filialele sale (sau partenerii de afaceri) din străinătate este tensionată. Conștientizarea erorilor de înțelegere permite abordarea lor corectă, prevenirea crizei sau dezamorsarea crizei deja produse.

g) În final, dar nu în ultimul rând, managementul intercultural permite pregătirea, însoțită de o formare adecvată, pentru *situațiile de expatriere* - care presupun lucrul într-un mediu cultural, social, economic diferit de cel nativ. Nu este vorba de greutățile materiale, practice, ci mai ales de cele aferente mediului cultural, șocului cultural aferent unui astfel de transfer.

3. Implicații specifice pentru instituțiile de educație superioară în științele de gestiune

Simpla trecere în revistă a celor șapte etape de formare în spiritul managementului intercultural relevă aplicabilitatea și, mai mult, necesitate considerării acestora pentru cazul instituțiilor de învățământ superior. Prin esența lor, prin misiune și obiective, universitățile trebuie să pregătească specialiști familiarizați cu sfera interculturalului, dacă ne gândim și numai la integrarea României în structurile economice, sociale și culturale ale Europei și ale lumii întregi. Dar este vorba și de pregătirea, pe domenii specifice, mai ales cel al științelor de gestiune, pentru lucrul cu parteneri externi - firme mixte, joint-ventures, reprezentanțe, parteneri de afaceri în distribuție etc., pe piața românească, precum și pentru integrarea unor

specialiști români în firme occidentale, în perspectiva deschiderii, "europenizării" sau "mondializării" pieței forței de muncă. Trebuie abordate problemele subculturilor organizaționale (ce se pot constitui în factor de succes sau eșec pentru o firmă multinațională), ale decalajelor informaționale din organizații, ale culturii corporate, ale băncilor de date și legăturilor interculturale. Pentru a forma specialiști în management intercultural, universitatea însăși trebuie să funcționeze pe baza principiilor interculturalului.

Mai mult, dese sunt situațiile în care universitățile intră în acțiuni de cooperare specifice domeniului educațional, cu parteneri din întreaga lume, al căror specific cultural nu este suficient cunoscut și cu atât mai puțin exploatat, în sensul bun al cuvântului, cu beneficii pentru ambele părți. Câteva exemple sunt grăitoare:

a) între universități au loc schimburi de studenți și schimburi de profesori, fluxuri permanente între România și alte țări, prin intermediul unor programe specifice: Tempus, Socrates/Erasmus, Leonardo (cu participarea și a mediilor de afaceri, în acest ultim caz). Foarte rar participanții la aceste schimburi sunt cu adevărat pregătiți în spiritul managementului intercultural, iar de aici dificultăți de comunicare, deteriorări de imagine, refuzuri de cooperare, cooperări artificiale, dificultăți de recunoaștere a diplomelor, diminuarea fluxurilor de studenți dinspre occident spre România (necunoaștere, teamă, neoferirea unor cursuri specifice de pregătire) etc.

b) universitățile gestionează proiecte cu finanțare internațională, a căror corectă administrare nu este posibilă fără stăpânirea diferențelor culturale; necunoașterea sau ignorarea lor poate duce la neacordare unor finanțări, respingerea din start a unor proiecte, finanțarea reticentă și mult sub necesități și posibilități a altor proiecte.

c) universitățile românești sunt într-un plin proces de restructurare, care implică, printre multe altele, și adaptarea programelor de studii, trecerea la sistemul creditelor transferabile și recunoașterea reciprocă a diplomelor de studii; din nou, toate acestea trebuie fundamentate plecând de la realitățile culturale, de la specificul managementului

intercultural, al cărui potențial este departe de a fi în întregime utilizat.

- d) nu în ultimul rând, universitățile românești trebuie să ia serios în considerare problema gestiunii carierei absolvenților lor în perspectivă europeană, cel puțin. Marea majoritate a universităților vestice sunt deja antrenate în dezvoltarea unor module europene de gestiune a carierei, care să permită mobilitatea și adaptarea eficientă a absolvenților pe piața muncii; aspectele sunt relevante și pentru cazul schimburilor de mai

lungă durată pentru profesori - lectorate, respectiv visiting professors - profesori invitați.

Chiar dacă dureroasă, realitatea este că primii pași spre o astfel de adaptare în spiritul managementului intercultural trebuie realizați de către instituțiile de învățământ superior românești care, pe termen scurt, cel puțin, par a fi avantajate prin participarea la schimburile și proiectele internaționale, deci multiculturale.

Bibliografie

1. Axtell Ray, Carol - "Corporate culture: the last frontier of control", *Journal of Management Studies* 23:3, May, 1986.
2. Bosche, Marc (sous la direction de) - *Le management interculturel*, Editions Nathan, Paris, 1993.
3. Fuld, Leonard - *The New Competitor Intelligence*, John Wiley & Sons, 1995.
4. Hofstede, Geert - "Identifying organizational subcultures: an empirical approach", *Journal of Management Studies* 35:1, January, 1998.
5. Kotler, Philip și Fox, Karen - *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1985.
6. Thompson, Michael și Wildavsky, Aaron - "A cultural theory of information bias in organizations", *Journal of Management Studies* 23:3, May, 1986.
7. *** - *L'expansion Management Review*, nr.80, Mars 1996, în special articolul lui Charles Gancel, "Le management interculturel - pieges et solutions, p.93).