



**Volumul II, Numărul 2 / 2000**

**ISSN 1454-9980**

---

**"Valorizarea diversității"**

**sau managementul intercultural al resurselor umane**

**(pag. 7-12)**

**Maria Viorica Grigoruță**

---

**Volume II, Issue 1 (2) / 2000**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# "VALORIZAREA DIVERSITĂȚII" SAU MANAGEMENTUL INTERCULTURAL AL RESURSELOR UMANE

---

Lect.drd. Maria Viorica Grigoruță

## 1. De ce interesul pentru "valorizarea diversității" resurselor umane ?

Se poate observa astăzi, din ce în ce mai des, o preocupare a managementului pentru "gestiunea diversității" în domeniul resurselor umane. Noua accepțiune dată acesteia derivă tocmai din recunoașterea globalizării economice, care a contribuit la nevoia crescândă a managerilor de a lucra în mod real cu oameni de origini culturale diferite. Ea este susținută și de cercetătorii managementului resurselor umane, aflați în căutarea continuă a modalităților de a depăși în mod eficient "consecințele" derivate din *interculturalitate*.

Primul factor care susține interdependența interculturalitate – management al diversității resurselor umane se recunoaște în formarea de alianțe strategice globale de către entități din diferite țări. Al doilea factor care vine să completeze înțelegerea dezvoltării acestui tip de management este creșterea globalizării mâinii de lucru. În fine, cel de al treilea factor vizează emergența unei structuri organizatorice de tip rețea în cele mai multe dintre firmele multinaționale.

*Formarea de alianțe strategice globale* s-a născut odată cu înțelegerea crescândă a managerilor numeroaselor firme, că oricât ar fi de eficienți din punct de vedere concurențial în pragul secolului XXI, este necesar să coopereze cu concurenții în dezvoltarea de noi produse, în producție și/sau în marketing. Tot mai mult

acest tip de relații au loc între parteneri străini, ale căror culturi sunt semnificativ diferite.

În mod evident, investițiile străine directe realizate în diverse țări îi obligă pe manageri ca, în funcție de complexitatea situației, să-și dezvolte noi aptitudini și capacități pentru a conduce și a munci alături de oameni ale căror cultură și sisteme de valori sunt semnificativ diferite de cele ale țărilor lor. Rezultatele cercetărilor realizate ca mărturie a preocupărilor în acest sens sunt semnificative.

De exemplu, într-un studiu al Băncii Mondiale [10] se recomandă ca majoritatea investițiilor directe străine canadiene, interne sau externe, să fie direcționate spre Statele Unite și Marea Britanie, țări care prezintă similarități culturale multiple, în comparație cu Canada. Din această perspectivă, managementul, ca și munca cu naționali din țara de destinație sau cea de origine, nu prezintă probleme semnificative.

R.L.Tung [9] a arătat însă că "starea de spirit a est-asiaticilor în ceea ce privește modul de a face afaceri, incluzând definirea cooperării și competiției este semnificativ diferită de cea a nord-americanilor". Examinând impactul cultural care există între diferite țări, ca Germania și Statele Unite, Wever [după 4] constată că în ciuda multiplelor constrângeri legale, politice și sociale asupra discreției manageriale, implicațiile sale în practica managementului resurselor umane vizează tocmai stilurile manageriale adoptate. Managerii americani au tendința de a utiliza un model unilateral, în timp ce colegii lor germani se sprijină pe un cadru clar de negociere. Yeh, citat

de Tung [după 8], susține că managerii japonezi utilizează mai mult strategii asertive și preferă schimburile bazate pe o înaltă autoritate în comparație cu managerii americani.

Toți cei interesați de influențele *interculturalului* confirmă faptul că originea sociobiologică a unui salariat, ...etnia sa, vârsta, țara de origine, nivelul său educativ-profesional și religia sa, ...pot influența în mare măsură asupra eficacității interculturale.

Al doilea aspect al managementului "diversității" care a contribuit la satisfacerea nevoii de a trata și de a lucra efectiv cu persoane de diferite culturi este *creșterea globalizării mâinii de lucru*. Se poate explica foarte ușor că acest fenomen a fost stimulat de doi factori primari: a) o relativă scădere a barierelor imigrației și emigrației în numeroase țări; și b) evoluția lentă a ratei de natalitate și îmbătrânirea generală a mâinii de lucru în țările industrializate. Acești factori au condus la o creștere a emigrării tinerilor salariați din țările mai puțin dezvoltate spre țările industrializate. Collins [3] a numit acest fenomen "mâna de lucru globală a anului 2000".

Într-un raport statistic publicat pe INTERNET și intitulat *Immigration Canada* se poate observa o schimbare importantă a compoziției etnice a mâinii de lucru din această țară. În 1982, de exemplu, mai puțin de 10 000 de imigranți veneau din Africa și Orientul Mijlociu. În 1992 această cifră s-a multiplicat de mai mult de 4 ori, iar creșterea semnificativă aparținea celor veniți din regiunea Asia/Pacific. În 1998, mai mult de 120 000 de imigranți din diverse regiuni ale lumii au fost admiși să trăiască și să muncească în firme canadiene. Într-un oraș ca Toronto există oameni care fac parte din peste 170 de grupuri și sub-grupuri culturale diferite.

Desigur această schimbare dramatică în compoziția etnică a imigranților în Canada a condus la tensiuni și conflicte cu privire la locurile de muncă și integrarea în societate în sens mult mai larg.

Dar managementul "diversității" resurselor umane, în sens intercultural, devine o preocupare pentru toate țările și guvernele care se confruntă cu astfel de probleme. După declarațiile Ministerului Muncii din SUA, numai 15% dintre noii veniți ca mână de lucru între anii 1985 și 2000 sunt albi. Astfel politicile

și practicile care servesc astăzi organizațiilor ce angajează acești oameni, la nivelul antrenării și coordonării pot să devină inoperante. Hall [5] de exemplu, demonstrează că oamenii, contrar celor mai bune intenții, pot crea obstacole în ceea ce privește integrarea lor în organizații.

Reducerea mărimii organizațiilor, datorată în parte recesiunii globale de la sfârșitul anilor '80, a condus la o reducere substanțială a mâinii de lucru în numeroase industrii. Numeroși manageri din industrie s-au orientat spre structurile în rețea. Jack Welch, managerul general de la General Electric, a diminuat de la nouă la patru numărul de niveluri ierarhice între biroul Președintelui și diviziile de producție. Scopul lui Welch era o reducere finală a unui nivel – noțiune pe care el a denumit-o "absența frontierei" [după 2]. Astfel, prin reducerea numărului de niveluri ierarhice într-o organizație, structura în rețea cere o mai mare interacțiune între salariații diferitelor grupurilor funcționale între zone de specializare și de localizare geografică, traversând mult mai ușor întreaga lume pentru a lucra împreună, în angajarea și dezvoltarea unui nou concept sau produs, sau a întregii producții.

Interconexiunea și interdependența în cadrul firmelor situate în diferite colțuri ale lumii este posibilă datorită avansării considerabile a cercetării și inovației în domeniul telecomunicațiilor și al prelucrării datelor. Accesul instantaneu al firmei la o mare varietate de date și informații provenite din țări dispersate geografic a devenit o realitate mult apreciată.

*Structura de tip rețea* are drept caracteristică esențială crearea unei mici "organizații centrale" care se ocupă de furnizarea unui produs sau a unui serviciu anumitor clienți, și necesită o rapiditate de răspuns mult mai mare acestora sau furnizorilor firmei. Deseori reprezentanții ai furnizorilor și clienților sunt incluși ca membri ai echipelor "de acasă", tocmai pentru a ameliora eventualele consecințe ale diferențelor culturale. Evoluția acestei noi forme de organizare, centrată pe "public relations", semnifică faptul că membrii unei organizații trebuie nu numai să fie capabili să lucreze intim cu colaboratori din alte țări, dar să înțeleagă interacțiunea dintre multiplele funcții și valori culturale, constituite într-o mare diversitate.

Din prezentarea celor trei factori de susținere a interesului pentru "managementul diversității" resurselor umane, rezultă în mod imperativ faptul că, astăzi, managerii și salariații trebuie să fie capabili să lucreze împreună cu oameni de naționalități și culturi diverse. Astfel ei pot să transforme orice provocări în oportunități interesante pentru creșterea eficacității organizaționale.

## 2. Cum conduc managerii "diversitatea" resurselor umane?

Poate că răspunsul cel mai potrivit este exprimat de modul în care este condus "repertoriul cultural" al unei firme multinaționale. Utilizând conceptul de "diamant competitiv" al lui M. Porter [8], Cox [4] consideră că "repertoriul cultural" este localizat în calitatea resurselor umane și a managementului resurselor umane dintr-o țară. Astfel unele națiuni au un "repertoriu cultural" bogat (cum ar fi Statele Unite și Japonia) și datorită acestui fapt pot excela în numeroase industrii, în timp ce țările cu deficiențe în acest domeniu nu reușesc să aibă avantajul competitiv al nici unei industrii.

Termenul de "management al diversității" poate fi problematic în definirea sa, tocmai pentru că poate sugera ceva inerent de pervers, ca subiect al diversității. Poate de aici nevoia de a-l controla sau de a-l administra. În consecință am putea adopta poate cu un înțeles mai eficient expresia "valorizarea diversității".

Tung [9] a identificat două categorii generale de programe pentru a dezvolta conducerea diferențelor transnaționale și intranaționale. Este vorba de:

- programe pentru ameliorarea înțelegerii și atenției angajaților cu privire la diferențierea valorilor, atitudinilor, tipurilor de comportament și comunicare, care pot să existe între culturile și sub-culturile din cadrul organizației;
- programe pentru anumite categorii de angajați, menite să dezvolte noi calificări și competențe, incluzând capacitatea de comunicare, învățarea altor limbi și aptitudini de negociere.

În 1989, E. J. Langer [7] a creat termenul de "*prezență a cugetării, gândirii*", făcând referință la nevoia omului de a-și crește înțelegerea și atenția, după ce s-a eliberat de starea de spirit tradițională, pentru a inova și progresa. În cartea sa, Langer a identificat și problemele asociate cu absența cugetării, reflectării, ca opus al prezenței acesteia. Ea a caracterizat-o ca fiind o stare în care "spiritele noastre sunt fixate pe un lucru sau pe un mod de a face lucrurile, determinate fără să reflectăm în trecut, ștergând intuiția și trecând de partea multor lucruri din lume care ne înconjoară în prezent". Dimpotrivă, prezența gândirii încurajează deschiderea spre noi informații și spre puncte de vedere diferite.

Programele de ameliorare a atenției, ca și cele pentru deschiderea spiritului resurselor umane sunt realizate pentru pregătirea de specialiști în management și economie, și asigură o aprofundată însușire a conceptelor și instrumentarului managerial într-o viziune multiculturală [1].

Astfel procesul de conducere și evaluare a diversității resurselor umane se regăsește în tendința mai mare a întreprinderilor de a dezvolta *echipe de management internațional*, grație rotației managerilor. Parcurgând misiunile și interacțiunile intensive cu managerii altor țări, managerii obțin o cunoaștere utilă și aprecieri generale privind oamenii ce aparțin altor culturi, pot interpreta, analiza și sintetiza informațiile, și toate acestea vor influența propriul lor comportament. În consecință, echipele de management internațional pot să devină mecanisme eficiente, care să îi determine pe senior-manageri să dezvolte o perspectivă culturală mai geocentrică.

### **Competență în comunicare**

Unele aptitudini și comportamente, cruciale pentru o interacțiune interculturală eficientă a resurselor umane, sunt competența și comunicarea, cunoașterea limbilor străine și aptitudinile de negociere.

O comunicare defectuoasă, sesizată în intercultural crează deseori neînțelegerea mesajului formulat, conduce la declanșarea conflictelor și determină bariere de cooperare. O comunicare eficientă reduce atât înțelegerea dificilă dar facilitează și atingerea

performanțelor unei structuri organizaționale. Această distanță între intenția și percepția mesajelor poate proveni din influența diferitelor câmpuri de experiență ale emițătorului și primitorului, incluzând semnificația și interpretarea atribuite unor cuvinte specifice, ca și codificarea/decodificarea mesajelor de către fiecare parte.

Aceste diferite câmpuri de experiență sunt larg bazate pe cultură. Culturile dezvoltate într-un context elevat (cum ar fi Japonia, țările latine și meridionale) funcționează pe baza mesajelor implicite, în timp ce membrii societăților care abordează în sens minim acest aspect (cazul

Statelor Unite și al țărilor nord europene) insistă pe caracterul direct. După estimările lui Hall [5], 70% din populația mondială aparține culturii de tip elevat.

Remarcând interesul pentru o comunicare eficientă în managementul diversității resurselor umane, un instrument managerial creat este *modelul de competență în cinci etape* în comunicare, dezvoltat de Howel (1982) și adaptat apoi de Ting-Toomey și Tung (1992) [după 6], pentru a fi aplicat în procesul de comunicare transnațională și intra-națională.

În tabelul nr. 1 sunt prezentate sintetizat elementele de descriere ale acestui model.

Tabelul 1. Model de competență în comunicare

| Denumirea etapei | Nivelul de competență         |
|------------------|-------------------------------|
| Etapa I          | Incompetență inconștientă     |
| Etapa a II a     | Incompetență conștientă       |
| Etapa a III a    | Competență conștientă         |
| Etapa a IV a     | Competență inconștientă       |
| Etapa a V a      | Super-competență inconștientă |

[Adaptare după W.S. Howell – The Empatic Communicator, Prospect Heights, Il., Waveland Press, Inc., 1982, p. 85]

Incompetența inconștientă, situată la o extremitate, poate proveni din ignoranță. Un membru al grupului poate, fără intenție, să insulte membrii altor grupuri, fără să și perceapă că a făcut-o. Un exemplu de incompetență inconștientă în contextul transnațional este cel al unui manager american care îi identifică pe coreeni cu japonezii. Fără a avea un minim bagaj de cunoștințe istorice cu privire la cele două țări, el crede că aduce chiar un compliment coreenilor, făcând referință la țara lor ca fiind “a doua Japonie”. La cealaltă extremitate se situează managerul cu adevărat bi-cultural și bilingv (în contextul multinațional), care “se deplasează” cu spontaneitate între normele bine cunoscute ale celor două culturi.

Scopul urmărit în managementul diversității multinaționale a resurselor umane este de a atinge nivelul de competență conștientă. Parcurgerea celor cinci etape de competență descrise de Howell în acest model de comunicare eficientă în firmele multinaționale presupune respectarea a trei necesități minimale:

- voința de a recunoaște că există diferențe între culturi și subgrupuri culturale;
- o tentativă veritabilă de a înțelege aceste diferențe;

- dorința de a valoriza diversitatea între grupuri.

Pentru manageri este importantă manifestarea interesului de a combina cele mai bune elemente ale grupurilor conduse, cu scopul de a mobiliza resurse umane eficiente pentru atingerea performanțelor dorite în cadrul organizației.

Înainte de a atinge starea de competență inconștientă sau de super-competență inconștientă, pe ordinea de zi a managerilor, interculturalul trebuie să devină o a doua natură pentru toți angajații care lucrează în domenii care îi aparțin. Aceasta nu înseamnă ca unele domenii specifice să fie încredințate în mod exclusiv anumitor persoane, dar nici să devină subiecte tratate ocazional.

Gestiunea diversității trebuie să prevaleze la toate nivelurile ierarhice, fiind vizată funcționarea organizației sub toate aspectele, pentru a deveni o parte vitală și integrată a organizației. Este mult mai avantajos pentru firmele multinaționale să adopte strategii proactive decât strategii reactive. Strategiile proactive permit managerilor nu numai să valorizeze eficient diversitatea comportamentală a angajaților, generată de interculturalitate, dar și să regrupeze sinergiile, pentru a răspunde în

mod activ cazurilor în care variază dezvoltarea sau restrângerea controlului asupra fenomenului.

### ***Cunoașterea altor limbi***

Deși cunoașterea limbii unei țări nu garantează întotdeauna o interacțiune eficientă în mediul de afaceri sau o bună comunicare cu localnicii, ea permite uneori o mai bună înțelegere a subtilităților și subînțelesurilor culturii și normelor țării vizate.

Japoneza este mai mult decât o limbă de comunicare; este pătrunderea într-un mod de gândire și acțiune foarte diferit de al nostru, ca europeni. În procesul de comunicare, de multe ori, ceea ce spunem este mult mai important decât ceea ce spunem. Într-o negociere multiculturală, participanții japonezi au o capacitate culturală specifică, ce le permite să măsoare derularea negocierilor cu mult mai multă sensibilitate. Companiile occidentale cele mai operative și eficiente adoptă stiluri de conducere diferite de la o țară la alta, comunicând și învățând din procesul de comunicare. Metodele și filosofii japoneze sunt adesea incompatibile cu mediul occidental și imposibil de transplantat.

Tung arăta în lucrarea citată [9], că pot exista diferențe semnificative între modelele de comunicare masculin și feminin în Statele Unite ale Americii. Astfel, femeile ca negociatori sunt cotate ca membre ale unor culturi elevate. Ele solicită mult mai multe informații indirecte subiectului supus discuției și au tendința de a utiliza calificative și întrebări de etichetare. Acest fapt nu este cauzat, după părerea sa, de insecuritate sau de lipsa de sinceritate, ci reprezintă o funcție generată de educația lor culturală.

### ***Aptitudini de negociere***

Studiile cu privire la negocierea afacerilor internaționale au arătat că se așteaptă rezultate pozitive în rezolvarea conflictelor și în capacitatea de a recunoaște interesele comune care pot lega cele două părți în procesul de negociere. Fără acest din urmă punct nu există nici o incitație pentru partenerii aparținând unor culturi diferite, care vor lucra împreună în viitor.

Cum vor aborda managerii viitorului gestiunea diversității? Au existat numeroase preocupări în căutarea unor răspunsuri cu privire la comportamentul lor. Multe articole și cărți au subliniat cât este de important să se creeze posibilități de instruire pentru angajații firmelor multinaționale, în ceea ce privește aptitudinea de negociere.

Un studiu realizat de Business School din cadrul Universității Columbia – USA, a urmărit identificarea și clasarea celor mai importante zece aptitudini pe care ar trebui să le dețină managerii superiori în calitate de negociatori, în două perioade: prezentul – anul 1988 (anul următor realizării studiului) și anul 2000 (viitorul proverbial).

Aptitudinea “rezolvarea conflictelor/negocierea” a fost clasată a patra pentru 1988, și a treia pentru anul 2000. O altă aptitudine era reprezentată de “modul de concentrare a negocierii la nivel multinațional”. Astfel pentru 1988, negocierea se concentra pe persoane, ocupând ca element de interes locul al treilea. Pentru anul 2000 se preconiza o concentrare a negocierii pe interesele globale urmărite, importanța sa fiind exprimată de clasarea pe locul doi.

## **3. Concluzii**

Devine, așadar, din ce în ce mai necesar pentru managerii organizațiilor viitorului să își dezvolte bune aptitudini care să vizeze rezolvarea conflictelor și negocierile internaționale. Dobândirea acestor abilități necesită o interacțiune intensivă față de oameni aparținând unor societăți și sisteme diferite, care muncind împreună sub incidența interculturalului, determină conflicte și tensiuni între grupuri multinaționale.

În pragul celui de al treilea mileniu, valorizarea diversității resurselor umane constituie o provocare strategică atât pentru guverne cât și pentru industrii sau servicii. În același timp, ea reprezintă o oportunitate semnificativă pentru organizații, de a-și crește eficacitatea și de a-și ameliora avantajul competitiv național, prin antrenarea și coordonarea resursei celei mai valoroase - capitalul uman.

## Bibliografie

1. Ambroze, D., Pol, L., *The International Research Experience: Executive MBA Distinctiveness*, Journal of Teaching International Business, vol. 7, nr. 1, 1995.
2. Charan, R., *How networks reshape organizations – for results*, Harvard Business Review, September-October 1991, pp. 104-115.
3. Collins, J.C., Porras, J.I., *Le secret des entreprises qui durent*, L'essentiel du Management, No. 23, Ianuarie 1997, pp.108-114.
4. Cox, T., Blacke S., *Managing cultural diversity: Implications for organizational effectiveness*, TheExecutive, 5(3), 1991, p. 45-56.
5. Hall, E.T., *Beyond Culture*, Garden City, Anchor Press/Doubleday, New York, 1976.
6. W.S. Howell, *The Empatic Communicator*, Prospect Heights, Il., Waveland Press, Inc., 1982, p. 85
7. Langer, E.J., *Mindfulness*. Reading, Ma, Addison-Wesley Publishing, 1989.
8. Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.
9. Tung, R.L., *Managing cross-national and intra-national diversity*, Human Resource Management Journal, 23(4), 1993, pp.461-477.
10. World Bank, World Development Report 1995: *Workers in an Integrated World*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 15 – Mai 1995, p. 30.