



**Volumul III, Numărul 5 / 2001**

**ISSN 1454-9980**

---

**Procese decizionale și diferențe culturale**

**(pag. 3-11)**

**Aurelian IFTIMESCU**

---

**Volume III, Issue 2 (5) / 2001**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# PROCESE DECIZIONALE ȘI DIFERENȚE CULTURALE

---

*Aurelian IFTIMESCU*

## 1. Decizii și procese decizionale

Gradul de prosperitate al indivizilor dintr-un anumit spațiu geografic depinde, în mare măsură, de succesul economic al organizațiilor lucrative care operează în acel spațiu. Această constatare a devenit o legitate fundamentală în lumea de azi, iar cele câteva excepții (micile state mari producătoare de petrol, de exemplu) vin mai degrabă să confirme regula. Reușita firmelor antrenate în competiția de pe piață este, la rândul ei, strict dependentă de managementul lor, adică de maniera în care sunt integrate și coordonate resursele organizațiilor respective. Integrarea și coordonarea resurselor organizaționale presupun planificare, organizare, antrenare și control. Aceste funcții de bază ale managementului sunt, de fapt, procese complexe constituite din activități elementare de comunicare, decizie și influențare relațională.

Toate tipurile de activități realizate de manageri sunt importante, indiferent că sunt de natură comunicațională, decizională sau relațională. Totuși, prin însăși esența lor, deciziile - ca modalități de alegere și implementare a căilor de acțiune necesare pentru realizarea obiectivelor - determină în mod hotărâtor succesul sau insuccesul unei firme. Celelalte componente din munca managerilor, cu caracter informațional sau relațional, sunt subordonate proceselor decizionale, sprijinindu-le în fazele prealabile sau ulterioare actului decizional ca atare. Și, chiar dacă în unele organizații moderne o parte

dintre competențele decizionale ale managerilor sunt delegate colaboratorilor operaționali (management participativ), calitatea deciziilor luate rămâne componenta de bază din rețeta succesului organizațional.

Situațiile decizionale cu care se confruntă managerii sunt foarte diferite. Pentru fiecare dintre ele pot fi puse în evidență anumite elemente specifice: decidentul, obiectivele, performanțele curente, factorii de influență ai performanțelor, problema identificată, criteriile de decizie, soluțiile alternative posibile și consecințele așteptate ale soluțiilor alternative. Gradul de cunoaștere și de înțelegere a acestor elemente și a relațiilor dintre ele determină nivelul de structurare a unei situații decizionale date, nivel care, la rândul lui, influențează semnificativ tipul de comportament dezvoltat de indivizii implicați în luarea deciziilor, precum și metodele și instrumentele utilizate pentru facilitarea proceselor decizionale.

Luarea unei decizii de management este de regulă un demers complex, în mai multe etape. Structura procesului decizional - respectiv numărul, conținutul și legăturile dintre activitățile (etapele) procesului - nu și-a găsit încă un model unanim acceptat printre specialiști. Putem considera totuși că, pentru a soluționa în mod eficace o problemă decizională, trebuie parcurse - uneori cu frecvente reluări - următoarele etape: recunoașterea existenței unei probleme, definirea problemei, specificarea criteriilor de decizie, generarea soluțiilor alternative, evaluarea soluțiilor alternative, alegerea unei soluții, implementarea deciziei și controlul deciziei. Etapele respective au nevoie de

informații pertinente și, ca urmare, recurg în mod frecvent la investigarea mediului caracteristic situației date. De fapt, investigarea mediului intern și extern (culegerea informațiilor) este o primă activitate a procesului decizional, care însoțește toate etapele procesului, de la recunoașterea existenței unei probleme până la controlul aplicării deciziei luate.

## 2. Modele de comportament decizional

Modul în care managerii se comportă atunci când iau decizii poate fi foarte diferit. Există însă câteva teorii, structurate sub formă de modele, care descriu maniera practică de comportament a decidenților din organizații. Cele mai cunoscute astfel de modele sunt: modelul rațional, modelul raționalității limitate și modelul politic.

Potrivit modelului rațional, managerii iau întotdeauna cele mai bune decizii din punct de vedere al interesului economic al firmelor lor, adică decid și acționează doar în conformitate cu principiul raționalității utilizării resurselor pentru atingerea obiectivelor firmelor. Aceasta înseamnă că decidenții, perfect informați, parcurg în mod riguros toate etapele procesului decizional - așa cum au fost ele enumerate mai sus – și aleg, dintre toate soluțiile posibile, pe cea mai bună (decizia optimă). Unele decizii de management, îndeosebi cele simple și bine structurate, pot avea la bază un astfel de comportament. Totuși, multe decizii luate de manageri în organizații nu verifică premisele modelului rațional și nu pot fi explicate de asemenea manieră.

Modelul raționalității limitate este mult mai realist în ceea ce privește modul practic de a proceda în cursul proceselor decizionale. El susține că raționalitatea deciziilor luate în organizații este limitată de două mari grupe de factori: capacitățile cognitive limitate ale decidenților și constrângerile impuse de contextul organizațional. Ca urmare a influenței acestor factori, managerii renunță în mod frecvent la inventarierea și evaluarea tuturor alternativelor posibile pentru a o găsi pe cea mai bună și se mulțumesc să examineze un număr restrâns de alternative, reținând-o pe prima care

li se pare a fi satisfăcătoare. Conceptele de „raționalitate limitată” și „decizie satisfăcătoare” stau la baza acestui model (Simon, 1980).

Capacitățile cognitive limitate ale decidenților sunt determinate, pe de o parte, de posibilitățile de memorare și prelucrare a informațiilor de către mintea umană și, pe de altă parte, de distorsiunile cognitive ce intervin în procesul de raționament decizional. Cele mai frecvente astfel de distorsiuni (numite și capcane ale raționamentului) au fost puse în evidență de psihologia cognitivă și sunt cunoscute sub denumiri specifice: percepția selectivă, accesibilitatea informațiilor, disponibilitatea în memorie, reprezentativitatea, ancorarea și ajustarea, efectul de context, escaladarea angajamentului și altele.

Constrângerile impuse decidenților de către contextul organizațional provin din instrumentele de management utilizate. Astfel, prin structura organizatorică sunt configurate diferite subunități și locuri de muncă; prin sistemele de planificare și de control sunt stabilite obiective și planuri de acțiune, politici, proceduri și reguli de decizie, standarde de performanță, proceduri și reguli de control; prin sistemele informaționale sunt formalizate procedurile de culegere, prelucrare, difuzare și interpretare a datelor. Toate aceste produse ale managementului ar trebui să asigure o conducere rațională a organizației. Paradoxul constă în faptul că, prin combinarea unor subunități și ierarhii multiple (având obiective specifice bine delimitate) cu politici, proceduri și reguli ferme și categorii informaționale inflexibile, organizațiile devin adesea „birocrății mecaniciste” în care raționalitatea deciziilor este semnificativ alterată.

În plus, cunoașterea completă a situației decizionale este, de multe ori, imposibilă sau improbabilă datorită restricțiilor de timp și de cost impuse de culegerea informațiilor. Apelul la o soluție „satisfăcătoare” este obligatoriu și în astfel de cazuri.

Modelul raționalității limitate conturează un tip de comportament decizional mult mai plauzibil pentru majoritatea situațiilor decizionale importante cu care se confruntă managerii firmelor de azi. Problemele decizionale complexe, slab structurate nu pot fi soluționate decât prin dezvoltarea unui astfel de comportament.

Este de remarcat faptul că, deși limitată de factorii amintiți, raționalitatea deciziilor complexe luate în întreprinderi continuă să fie substanțială, chiar dacă nu este perfectă. Managerii, mai mult sau mai puțin conștienți de limitele lor și ale contextului organizațional în care operează, se străduiesc, de regulă, să fie cât mai raționali, luând decizii foarte bune în interesul firmelor lor. Rezultatele economice ale multor organizații de succes dovedesc acest lucru.

Există însă anumite situații din întreprinderi în care raționalitatea deciziilor este serios diminuată și chiar anihilată. Este vorba de acele decizii luate conform modelului politic de comportament în organizații.

În esență, modelul politic descrie procesul decizional prin luarea în considerare a intereselor, obiectivelor și strategiilor particulare ale partenerilor interni și externi deținători de putere în organizație. Prin putere, în acest context, se înțelege capacitatea de a influența obiectivele, deciziile și acțiunile unor indivizi sau grupuri de indivizi din organizație. Respectiva capacitate provine, indiscutabil, din controlul resurselor (oameni, materiale, bani, informații, dar și competențe, idei). Există patru surse ale controlului resurselor și, deci, patru sisteme de influențare: autoritatea, cultura organizațională, competența și politica (Mintzberg, 1990). Primele trei pot fi considerate, într-un anumit sens, drept legitime: autoritatea este bazată pe o putere legal sancționată, cultura organizațională - pe un ansamblu de credințe și valori larg acceptate, iar competența - pe o putere care este certificată în mod oficial și/sau recunoscută de o manieră cvasiunanimă. Sistemul politic reflectă însă o putere ilegitimă (sau, poate, mai corect spus, alegală), prin mijloacele pe care le utilizează și prin scopurile pe care le urmărește. Puterea politică în organizații constă în utilizarea resurselor legitim controlate în vederea realizării unor interese proprii (ale individului sau grupului), prin dezvoltarea unor strategii particulare. La baza acestor strategii stau diferite tipuri de jocuri politice, cum ar fi jocul nesupunerii, al cultivării unui protector, al construcției de alianțe, al autoritarismului etc. (Mintzberg, 1990).

Modelul politic este aplicabil deciziilor complexe, luate cu participarea directă sau

indirectă a unor actori deținători de putere în organizații. Deși aparent iraționale (cel puțin din punctul de vedere al organizației în ansamblul ei), procesele decizionale bazate pe jocuri politice - ca și grupurile informale sau rețelele de comunicare informală - sunt forme inevitabile de comportament organizațional. Proliferarea excesivă (și nocivă) a proceselor politice din organizații poate fi evitată prin dezvoltarea unei culturi organizaționale în care normele comportamentului etic să fie activ promovate în sistemul de valori comune. O altă cale de acțiune o constituie dezvoltarea unor sisteme informaționale performante, care să asigure accesul rapid și neîngrădit la informații pentru toți partenerii implicați în luarea deciziilor.

Premisele diferite ale celor trei modele de comportament decizional au un impact specific asupra fiecăreia dintre etapele procesului de decizie. Așa de exemplu, etapa de definire a problemei presupune identificarea factorilor de influență a performanțelor, stabilirea naturii și intensității legăturii dintre factori și performanțe, evidențierea mutațiilor semnificative din evoluția factorilor de influență, mutații care pot explica diferența dintre obiective și performanțele efective. Toate aceste elemente, alături obiectivele urmărite și performanțele măsurate, sunt combinate de către decident într-o reprezentare mentală ce constituie nucleul unui model implicit al situației decizionale.

În cazul manifestării unui comportament decizional rațional, modelul mental dezvoltat este o reflectare fidelă a realității situației date: factorii de influență a performanțelor sunt corect identificați, natura legăturilor dintre factori și performanțe este precis formulată, mutațiile semnificative din evoluția factorilor sunt cunoscute. Problema decizională reală este deci clară și bine înțeleasă de către decident.

În cazul dezvoltării unui comportament decizional marcat de raționalitate limitată, modelul mental al situației decizionale are mici șanse să cuprindă toate variabilele, faptele și relațiile implicate în situația reală, datorită limitelor cognitive și organizaționale inerente cu care se confruntă decidentul. Ca urmare, problema decizională definită poate să reflecte mai mult sau mai puțin fidel adevărata problemă ce trebuie soluționată.

În cazul manifestării premiselor modelului politic, partenerii organizaționali participanți la decizie încearcă să definească problema în propriul lor interes. Jocuri politice cum ar fi autoritarismul, construcția de alianțe sau chiar nesupunerea pot fi manevre frecvent utilizate în acest scop.

Desigur, astfel de particularități impuse de premisele modelelor de comportament decizional amintite pot fi descrise și pentru celelalte etape ale unui proces generic de decizie.

### 3. Implicații culturale în procese decizionale

Procesele decizionale efective din organizații, prin numărul și conținutul etapelor ce le compun, pot fi mai mult sau mai puțin raționale, mai mult sau mai puțin politice, în funcție de gradul de structurare al situațiilor decizionale abordate, de personalitatea indivizilor care participă la luarea deciziilor și de personalitatea organizațiilor în care sunt luate deciziile (aceasta din urmă dată de cultura organizațională). Cadrul delimitat de aceste trei dimensiuni constituie un instrument valabil pentru înțelegerea comportamentului decizional al indivizilor modelați de o aceeași cultură națională. Creșterea frecvenței proceselor decizionale interculturale – mondializarea obligă – impune însă și o altă perspectivă în studiul comportamentului decizional: care este impactul particularităților culturale în luarea deciziilor?

Studiul deciziilor marcate de interferențe culturale nu este însă un lucru lesne de realizat: trebuie investigate un număr de procese decizionale suficient de mare și cu o participare suficient de diversă din punct de vedere cultural pentru ca rezultatele să fie convingătoare. Pentru a evita aceste dificultăți, cel puțin în această etapă, ne-am propus să analizăm impactul culturii asupra proceselor decizionale pornind de la rezultatele cercetărilor efectuate de Geert Hofstede. Conform acestuia, identitatea culturală poate fi definită prin cinci dimensiuni universale: distanța față de putere, individualismul sau colectivismul, preeminența valorilor masculine sau a celor feminine,

evitarea incertitudinii și orientarea în viață pe termen lung sau pe termen scurt (Hofstede, 1996).

Distanța față de putere arată măsura în care membrii unei culturi se așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită în societate și în organizații. Individualismul este o trăsătură caracteristică societăților în care oamenii se preocupă de propriile interese și cele ale familiei lor restrânse (familia nucleu), iar colectivismul este specific societăților în care oamenii se așteaptă ca alții din grupul lor (familia extinsă, clanul, organizația) să le apere interesele în schimbul loialității manifestate față de grupul respectiv. Masculinitatea, ca dimensiune culturală, presupune diferențierea clară a rolului social al sexelor, accentuează nevoia de afirmare de sine, de succes profesional și material. Feminitatea culturală estompează rolul social al sexelor, valorizând preocuparea pentru relații umane agreabile și calitatea vieții. Evitarea incertitudinii arată măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau comportamente neconvenționale.

Popularitatea lucrărilor lui Hofstede – cu referințe în orice manual de management - se explică nu numai prin elaborarea acestui cadru conceptual de analiză, ci și prin măsurarea dimensiunilor culturale identificate pentru fiecare țară sau regiune studiată.

Prezentăm în continuare câteva influențele culturale mai frecvent întâlnite în luarea deciziilor, sistematizate pe etape ale unui proces decizional generic.

1. Investigarea mediului intern și extern (culegerea informațiilor). Managerii urmăresc în permanență evenimentele semnificative din mediul în care operează unitățile lor, pentru a capta orice semn care indică apariția unor probleme. Culegerea și analiza unor informații pertinente sunt însă indispensabile în toate etapele unui proces decizional eficace.

Sursele de proveniență a informațiilor utilizate în luarea deciziilor sunt de două categorii: formale (sistemele informaționale oficiale ale organizației) și informale (rețelele de comunicare ad-hoc, neprevăzute în designul organizațional). Ponderea acestor surse diferă într-o oarecare măsură și în funcție de anumite specificități culturale. Astfel, în culturile puternic individualiste (SUA, Canada, Marea

Britanie) se preferă comunicarea formală, îndeosebi cea scrisă (rapoarte, note, memorii etc.), în timp ce în culturile colectiviste, cum ar fi cele asiatice, este privilegiată comunicarea informală, preponderent orală, favorizată și de utilizarea unor spații de lucru deschise și aglomerate, în care interacționează indivizi de pe diverse nivele ierarhice.

Modul însăși de comunicare orală poate fi influențat de anumite atribute culturale: în societățile marcate mai mult de anxietate, oamenii gesticulează, ridică vocea, se agită când vorbesc (excepție notabilă, Japonia); în societățile mai puțin preocupate de evitarea incertitudinii, comunicarea nonverbală de acest tip este mai rar întâlnită.

Culegerea și asimilarea informațiilor presupun procese de percepție la baza cărora stau atitudini determinate de valorile și credințele fundamentale ale individului. Aceste valori și credințe sunt tributare în mare măsură culturii naționale căreia îi aparținem. Rolul particularităților culturale în formarea percepțiilor a fost convingător pus în evidență printr-un experiment bine cunoscut deja (Certo, 1997). În acel experiment, mai multor indivizi (bărbați) din SUA și din câteva țări asiatice li s-a prezentat următoarea problemă: "Imaginați-vă că sunteți într-o croazieră pe mare împreună cu soția, copilul și mama dumneavoastră. La un moment dat, nava pe care vă aflați începe să se scufunde rapid, bărcile de salvare fiind inutilizabile. Dintre toți membrii familiei, numai dumneavoastră știți să înotați și nu puteți salva decât o singură persoană. Pe cine ați salva?" Răspunsurile au fost parțial surprinzătoare pentru cercetătorii americani. Bărbații chestionați în Statele Unite au răspuns astfel: 60% au spus că ar salva copilul, 40% au spus că ar salva soția, iar în ceea ce privește salvarea mamei, nu s-a exprimat nici o opțiune. Subiecții asiatici au răspuns însă în proporție de 100% că ar salva mama. Argumentul lor: "Poți oricând să te recăsătorești și să ai mai mulți copii, dar nu poți niciodată să ai o altă mamă." Explicația este de înțeles numai într-un anumit context cultural: într-o bună parte a Asiei este larg răspândit un sentiment de pietate filială, de venerare a strămoșilor și de respect și grijă deosebită față de părinți. Sentimentul este datorat, printre altele, caracterului colectivist al societăților respective, în care familia mare, clanul are un

rol important pe parcursul vieții individului, iar părinții sunt un simbol al grupului.

## 2. Recunoașterea existenței unei probleme.

Presupune conștientizarea apariției unei situații ce trebuie soluționată prin decizie. O astfel de situație este percepută fie ca o dificultate efectivă sau potențială pentru unitatea condusă, fie ca o oportunitate posibil de valorificat.

Există mai multe căi prin care un manager poate deveni conștient de existența unei probleme: prin sesizarea unei discrepanțe între situația dorită (eventual planificată) și cea efectivă, prin detectarea unei diferențe semnificative față de o situație trecută, prin compararea performanțelor unității conduse cu performanțele altor unități sau organizații, prin punerea problemei de către alți oameni (subordonați, superiori, clienți etc.).

În stadiul actual al cercetărilor, nu se poate spune că diferențele culturale determină maniere sensibil diferite de sesizare a apariției problemelor manageriale. De exemplu, un studiu realizat la sfârșitul anilor '70 în SUA a evidențiat caracterul informal și intuitiv al recunoașterii existenței multor probleme decizionale în organizațiile americane, cu toate că ne-am fi așteptat să regăsim un astfel de caracter mai degrabă în culturile colectiviste (comunicare informală extinsă) și cu un grad mai pronunțat de feminitate. În studiul respectiv, 80% dintre managerii intervievați au declarat că, de regulă, devin conștienți de existența unei probleme majore înainte ca alții (subordonați sau superiori) să le vorbească despre ea, sau înainte ca problema să apară în sistemele informaționale oficiale disponibile. Solicitați să explice totuși modul în care au sesizat existența unor astfel de probleme, managerii au răspuns: "prin comunicare informală și intuiție" (Lyles și Mitroff, 1980).

## 3. Definirea problemei. Odată ce nevoia de a lua o decizie a devenit evidentă, trebuie identificată adevărata problemă care a generat situația decizională, adică trebuie stabilite cauzele reale ale situației, deoarece semnalele percepute în faza de recunoaștere a nevoii de decizie nu sunt adesea decât simptome ale unor cauze mai profunde. Clarificarea problemei decizionale, am văzut deja, impune precizarea legăturilor dintre factorii de influență și performanțe, pe de o parte, și evidențierea

mutațiilor semnificative din evoluția acestor factori, pe de altă parte.

Alături de alte elemente de impact (vezi mai sus), diferențele culturale pot influența și ele, într-o oarecare măsură, maniera în care se realizează diagnosticarea problemei decizionale. Astfel, occidentalii par să privilegieze demersul analitic, pe când orientalii sunt promotorii unui sistem de gândire mai degrabă sintetic (Hofstede, 1996). Aceasta nu înseamnă că, în cele două tipuri de culturi, nu sunt atât indivizi cu stiluri cognitive analitice, cât și persoane cu stiluri cognitive sintetice, intuitive. Este vorba aici - ca și în alte privințe, de altfel - doar de tendințe centrale, demne de luat în considerare în procese decizionale interculturale. De remarcat totuși superioritatea demersului sintetic în cazul situațiilor decizionale complexe, incerte, ca și eficacitatea superioară a raționamentului analitic în cazul deciziilor bine structurate.

Tot în etapa de definire a problemei, uneori chiar la începutul ei, se hotărăște cine și în ce măsură participă la luarea deciziei. Impactul identității culturale este mult mai evident în această privință.

Persoanele marcate de un spirit colectivist mai pronunțat preferă să lucreze în echipă, inclusiv atunci când trebuie luate decizii. Ca urmare, vor fi atrași în proces cât mai mulți indivizi dintre cei interesați și competenți. Japonezii excelează în această privință, dar nu numai ei. Pe de altă parte, subordonații din culturile în care distanța față de putere este mică pretind, și de multe ori li se acceptă, să fie consultați înainte de luarea deciziilor. Este contextul cultural în care se practică cu succes managementul participativ (țările scandinave, Austria, Israel, dar și, în anumite circumstanțe, Germania, Marea Britanie, Statele Unite). În schimb, în țările cu mari inegalități în distribuția puterii și cu tendințe colectiviste relativ slabe, este de așteptat ca centralizarea organizațiilor și deciziile individuale să predomină. Din acest punct de vedere, este foarte interesant de văzut cum se vor comporta managerii indieni ai grupului LNM Ispat la Combinatul Siderurgic Galați? India este o lume în care inegalitățile (inclusiv față de putere) sunt foarte mari, iar gradul de colectivism este moderat.

Un alt aspect important este structura pe sexe a grupului de decizie. În culturile extrem de

masculine (Japonia, Austria, Italia) sau în cele cu anumite constrângeri religioase (țările musulmane), atragerea femeilor în procese decizionale importante ar putea fi contraproductivă. În societățile feminine din punct de vedere cultural (țările nordice), precum și în cele cu un grad moderat de masculinitate, dar cu o distanță mică față de putere (cum ar fi SUA), promovarea femeilor pe posturi importante și participarea lor la decizii esențiale sunt frecvente și eficiente.

4. Specificarea criteriilor de decizie. Criteriile sunt caracteristici ale soluțiilor alternative, care permit diferențierea soluțiilor după măsura în care ele conduc la situația dorită. Ele reflectă, de regulă, obiective organizaționale formale deja existente, relevante pentru situația decizională respectivă, sau sunt criterii de performanță noi, impuse de factorii cauzali depistați, și neutilizate încă la nivelul unității în care s-a manifestat problema.

O bună specificare a criteriilor de decizie trebuie să asigure formularea criteriilor - cu precizarea caracteristicilor indispensabile clarității lor, respectiv atribut, scară de valori și sens de preferință - și stabilirea importanței relative a criteriilor în cazul deciziilor multicriteriale (caracteristice, de fapt, proceselor de management).

În unele culturi cu caracter colectivist mai pronunțat (Japonia, Coreea, China) există tendința de a privilegia criteriile de decizie pe termen lung. În culturile individualiste, în schimb, managerii acordă în mod frecvent o importanță mai mare criteriilor de evaluare pe termen scurt. Faptul că în societățile colectiviste există o mai mare securitate a locurilor de muncă și o mai mică fluctuație a personalului, inclusiv a managerilor, nu este străin de această atitudine. O altă explicație a priorității obiectivelor cu orizont temporar mai larg în organizațiile din țările asiatice amintite derivă direct din cea de-a cincia dimensiune culturală descrisă de Hofstede, respectiv orientarea în viață pe termen lung sau pe termen scurt. Astfel, în Japonia și Coreea de Sud, firmele pun cu perseverență pe primul loc în ierarhia obiectivelor lor organizaționale cota de piață (indicator de eficacitate, cu impact favorabil pe termen lung), pe când în firmele din SUA prevalează preocuparea pentru recuperarea

investițiilor și câștigurile acționarilor (Chung și Lee, 1989).

Natura și importanța criteriilor de decizie reținute pot diferi sensibil și în funcție de tenta de masculinitate sau feminitate care domină cultura din care provin decidenții. Este evident că managerii suedezi, danezi sau finlandezi sunt mai mult preocupați de aspectele sociale și de calitate a vieții din organizațiile lor, decât colegii lor din Statele Unite sau Marea Britanie, de exemplu.

5, 6, 7. Generarea soluțiilor alternative, evaluarea soluțiilor considerate și alegerea unei soluții. Soluțiile alternative sunt variantele de acțiune posibile dintre care decidentul trebuie să aleagă. Complexitatea lor este diferită de la o problemă la alta sau chiar în cadrul aceleiași probleme: unele au în vedere o singură acțiune, altele un ansamblu de acțiuni (linii de acțiune). Soluțiile alternative sunt concepute, evident, pe baza cunoașterii influenței factorilor controlabili asupra performanțelor urmărite. De fapt, acțiunile prevăzute în soluțiile alternative imaginate nu sunt altceva decât transformări posibile ale factorilor controlabili din situația decizională.

Evaluarea soluțiilor alternative se face prin explorarea, înțelegerea și aprecierea consecințelor fiecărei soluții considerate. Aceasta impune atât aprecierea performanțelor așteptate ale soluțiilor analizate, cât și estimarea fezabilității și vulnerabilității opțiunilor respective. Evaluarea performanțelor așteptate înseamnă anticiparea rezultatelor viitoare ale soluțiilor, din punctul de vedere al criteriilor de decizie reținute. Evaluarea fezabilității unei soluții implică determinarea necesarului de resurse impus de aplicarea soluției respective și aprecierea măsurii în care acest necesar poate fi acoperit din resursele disponibile sau din cele care pot fi obținute. Evaluarea vulnerabilității sau riscului unei soluții alternative constă în aprecierea măsurii în care implementarea acelei soluții poate genera rezultate nesatisfăcătoare din punctul de vedere al criteriilor de performanță stabilite.

Alegerea unei soluții - momentul esențial al procesului de decizie, cel pentru care au fost dezvoltate activitățile precedente - presupune selecționarea, dintre soluțiile alternative imaginate și evaluate, a celei soluții fezabile

care se crede că va aduce, prin implementare, cea mai mare satisfacție - din punctul de vedere al criteriilor de performanță specificate - în condițiile unui grad de risc considerat ca acceptabil.

Caracteristici culturale diverse pot marca semnificativ comportamentul actorilor implicați în aceste etape ale procesului decizional. În general, managerii aparținând unor culturi cu un nivel redus de anxietate sunt mult mai dispuși să imagineze soluții noi, neobișnuite și să adopte decizii mai riscante decât colegii lor din țări cu un sentiment de anxietate mai pronunțat. Responsabilii francezi de la Renault au ezitat ani în șir să se implanteze la Dacia Pitești, deși aveau atu-uri importante în această firmă românească. Au făcut-o doar atunci când au obținut garanții și avantaje suficiente din partea statului român. La fel de ezitanți au fost managerii de la Usinor în ceea ce privește achiziționarea pachetului majoritar de acțiuni de la Combinatul Siderurgic Galați. Până la urmă, cei care au semnat contractul de privatizare a CSG au fost responsabilii concernului indian LNM Ispat, cu tot interesul de ultim moment manifestat de către francezi. India este însă o țară cu un indice al evitării incertitudinii mult mai scăzut decât Franța, iar pariul cu redresarea combinatului de la Galați este într-adevăr o întreprindere riscantă.

Pe de altă parte, în țările în care istoria și tradițiile sunt larg prețuite (cum ar fi Italia, de exemplu), managerii tind să ia în considerare mai frecvent alternative cunoscute și deja utilizate cu succes în situații similare.

Chiar și modul de comportare în grupul de decizie este influențat de cultură: indivizii din societățile care acceptă inegalitatea față de putere ezită mai frecvent să-și exprime dezacordul față de șefi, atât în etapa de evaluare, cât și în cea de alegere; membri unei culturi cu distanță mică față de putere sunt mult mai dezinvolti și mai puțin inhibați față de șefii lor.

8. Implementarea deciziei. În procesul de soluționare a unei probleme decizionale, momentul alegerii uneia dintre variantele (liniile) de acțiune disponibile este urmat, în mod firesc, de punerea în practică a acelei variante. Implementarea eficace a deciziilor de management impune realizarea unor activități suplimentare de planificare, organizare și



antrenare. Prin planificare sunt detaliate secvențele de acțiuni ce urmează a fi întreprinse, obiectivele derivate urmărite și responsabilitățile asigurate (de altfel, a implementa înseamnă, *stricto sensu*, a pune în practică, a executa în conformitate cu un anumit plan sau cu o anumită procedură). Prin organizare sunt procurate și distribuite resursele necesare, iar prin comunicare, leadership și motivare se asigură antrenarea oamenilor la realizarea deciziei luate. Evident, toate aceste activități - de planificare, organizare și antrenare - pot necesita, la rândul lor, noi decizii care trebuie și ele implementate.

Componenta cea mai sensibilă a implementării deciziilor interculturale o constituie antrenarea. În ceea ce privește comunicarea, câteva implicații posibile ale identității culturale au fost deja amintite în legătură cu investigarea mediului, fiind valabile, în mare, și pentru implementarea deciziilor prin antrenare.

Motivarea - ca pârghie esențială în antrenare - are însă determinări culturale specifice. Grupele de nevoi care constituie motivatori de succes nu sunt aceleași de la o cultură la alta. Astfel, în Japonia, Austria, Argentina (unde evitarea incertitudinii este intensă), oamenii tind să aibă persistente nevoi de securitate; în Suedia, Norvegia, Danemarca (unde cultura este predominant feminină), oamenii sunt puternic preocupați de satisfacerea nevoilor lor sociale; în SUA, Marea Britanie, Australia (cu individualism pronunțat), oamenii resimt intense nevoi de autorealizare profesională și materială. În aceste ultime țări - și în altele, cu același profil cultural -, plata pentru performanță, salariile sub formă de comision, sistemele de evaluare și recompensare obiective sunt foarte bine primite, ceea ce nu este cazul în unele țări europene, îndeosebi din Sud și mai ales din Est.

Și stilul de leadership practicat poate fi condiționat de anumite determinări culturale, atât ale decidenților, cât și ale executanților. Un stil autocratic - în care managerii tind să ia decizii în mod unilateral, dictează metodele de muncă și fac cunoscute subordonaților numai obiectivele activităților imediate - este mai eficace într-o cultură dominată de inegalitatea față de putere. Un stil democratic - în care managerii tind să implice colaboratorii la luarea deciziilor, lasă executanții să hotărască metodele

de muncă utilizate și împărtășesc fără rezerve obiectivele generale ale întregii activități desfășurate - este mult mai potrivit în societăți cu o distanță mică față de putere. Ce se întâmplă însă atunci când decidenții și executanții aparțin unor culturi cu atribute sensibil diferite? Iată reacția de surprindere a unuia dintre cei 75 expatriați francezi ai firmei Renault ajuns la Dacia Pitești: „Oamenii nu au noțiunea de responsabilitate, delegarea de autoritate nu există. Totul trebuie să ajungă la șef, și doar o simplă încruntare din sprâncene a acestuia devine o prioritate pentru ansamblul întreprinderii” (*Le Monde*, 12.07.2001). În astfel de situații, cunoașterea, înțelegerea și adaptarea reciprocă sunt indispensabile.

9. Controlul aplicării deciziei. Punerea în aplicare a soluției preferate nu asigură în mod automat realizarea obiectivelor urmărite. Controlul periodic al modului cum sunt realizate acțiunile prevăzute prin planul de implementare și evaluarea periodică a rezultatelor acestor acțiuni sunt indispensabile. Dacă implementarea nu produce rezultate satisfăcătoare, managerii sunt obligați să inițieze acțiuni corective, pe baza unor noi decizii.

Modul de realizare a controlului poate fi sensibil marcat de identitatea culturală a decidenților și executanților. Desigur, există unele particularități ale controlului în funcție de dimensiunile culturale deja amintite: în societățile cu preocupări intense de evitarea incertitudinii vor fi utilizate reguli formale și proceduri detaliate de control; în societățile colectiviste va predomina controlul prin egali, pe când în societățile individualiste va fi mai frecvent utilizat controlul prin superiori.

Culturile naționale au însă și alte dimensiuni decât cele evidențiate de Hofstede. Una dintre acestea este gradul în care oamenii cred că ei pot controla mediul în care trăiesc. În America de Nord și în Europa Occidentală oamenii sunt convinși că pot domina mediul lor de viață (economic, social, natural). În alte regiuni ale lumii (Orientul Mijlociu, subcontinentul indian), oamenii cred că viața este predestinată. Ca urmare, și localizarea controlului este diferită: în organizațiile din primele regiuni controlul este mai mult intern, eventual autocontrol; în organizațiile din

ultimele regiuni controlul eficace trebuie să fie preponderent extern.

Discrepanțele culturale dintre actorii procesului de control conduc adesea la situații tensionate și eșecuri manageriale. Flexibilitatea și adaptabilitatea sunt capacități importante de care trebuie să dea dovadă managerii integrați în grupuri multiculturale. De altfel, în organizațiile puternic interconectate cu mediul de afaceri internațional, educarea tuturor angajaților pentru

a înțelege diferențele culturale și implicațiile lor asupra deciziilor și operațiunilor derulate este o condiție indispensabilă a supraviețuirii și succesului.

## Bibliografie

1. Certo, S. – *Modern Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1997
2. Chung, K., H. C., Lee – *Korean Managerial Dynamics*, Praeger, New York, 1989
3. Hofstede, G. – *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996
4. Lyles, M., Mitroff, I. – “Organizational Problem Formulation: An Empirical Study”, *Administrative Science Quarterly*, March 1980, p. 102-119
5. Mintzberg, H. - *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d’Organisation, Paris, 1990
6. Robbins, S., DeCenzo, D. – *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1998
7. Simon, H. – *Le Nouveau Management. La décision par les ordinateurs*, Economica, Paris, 1980



**Aurelian Iftimescu**

*Lector dr. la Catedra de Management Marketing a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor. Coautor al unor manuale de management și management al resurselor umane. Autor de articole în „Tribuna Economică” și Analele Universității „Al. I. Cuza” Iași. Preocupări de cercetare: managementul resurselor umane, decizii de management, sisteme informaționale de management.*