



Volumul III, Numărul 5 / 2001

ISSN 1454-9980

Demersul metodologic de diagnostic intercultural

(pag. 25-28)

Bogdan MORARIU

Volume III, Issue 2 (5) / 2001

**Cross-cultural
Management
Journal**

DEMERSUL METODOLOGIC DE DIAGNOSTIC INTERCULTURAL

Bogdan MORARIU

Motto: *Dacă diferi de mine, fratele meu, aceasta nu mă lezează, ci, dimpotrivă, mă îmbogățește.*

(Antoine de Saint Exupery – Pilot de Guerre)

Demersul este calea, parcursul unei cercetări pentru a accede la cunoașterea, caracterizarea unui sistem cultural. Literatura de specialitate conține un număr relativ mare de asemenea demersuri. În continuare vor fi prezentate trei astfel de analize: diferențierea problematicii interculturale, orientarea valorilor, evaluarea nivelului de ambiguitate.

Diferențierea problematicii interculturale derivă din analiza organizațiilor, cercetătorii Jarniou și Tabatoni (1975) propunând o grila de examinare pentru înțelegerea problematicii organizaționale. Cele trei niveluri ale oricărei organizații (normativ, organizațional, strategic) corespund unor câmpuri diferite care se interferează, organizația desfășurându-și activitatea în zona lor de intersecție. Practic, cele trei niveluri menționate anterior se manifestă în trei câmpuri interactive.

Nivelul normativ este format din elemente caracteristice *culturii*. O întreprindere evoluează într-un mediu cultural care are caracter de normă. La *nivel organizațional* are loc o *structurare* a sistemului pe tipuri de activități, tipuri de funcții, etc. La nivel strategic întâlnim *practicile*, demersurile concrete ale organizației.

Conceptele menționate anterior pot fi transpuse problematicii interculturalului. Orice situație interculturală există de asemenea la confluența celor trei câmpuri. Câmpul normativ intercultural realizează întâlnirea dintre diferite

culturi naționale. Câmpul organizațional intercultural va structura situația rezultată din întâlnirea a cel puțin două logici organizaționale diferite, două întreprinderi, două grupe de negociatori și chiar doi indivizi aflați în relație interculturală. În câmpul strategic se întâlnesc practici reglementate și nereglementate în strânsă legătură cu mediile culturale de origine care se confruntă în situații de interculturalitate.

Datorită complexității situației, demersul intercultural trebuie realizat de o echipă mixtă formată dintr-un etnolog sau un antropolog pentru observațiile din câmpul normativ, un sociolog al organizațiilor sau un manager pentru aspectele din câmpul organizațional și un semiolog, psiholog social sau un psihanalist pentru analiza câmpului de practici.

Demersul realizat de pe o singură poziție prezintă riscuri datorită confuziei care se poate crea. O situație poate fi caracterizată ca interculturală, ea fiind de fapt doar una sociologică sau psihologică legată de un caz particular și nu de o regularitate culturală. Prin preferințele și instrumentele sale conceptuale, managerul poate privilegia un nivel sau altul fără a fi conștient de acest lucru.

Orientarea valorilor este un demers dominant antropologic. Cercetătorii Kluckhohn și Strodtbeck (1961) au studiat factorii de influență care diferențiază modelele comportamentale ale indivizilor în rezolvarea

problemelor. Ei au ajuns la concluzia că ceea ce diferențiază comportamentele oamenilor puși în fața rezolvării acelorași probleme este orientarea valorilor. Ipotezele elaborate de cei doi cercetători în această abordare sunt:

1. Indivizii din orice cultură trebuie să găsească răspunsuri la aceleași probleme de bază;
2. Există un număr limitat de soluții potențiale între care se poate face alegerea;
3. În fiecare cultură sunt preferate unele soluții chiar dacă și alte soluții sunt disponibile.

Cei doi cercetători au studiat diversitatea și orientarea valorilor în cinci societăți diferite: hispano-americană, mormonă, texană, zumi și navaho descoperind profile distincte. Ei au formulat cinci întrebări esențiale, comune pentru toate comunitățile:

1. Care este forma activității umane?
2. Care este caracterul înăscut al naturii umane?
3. Care este relația omului cu natura?
4. Care este interesul temporal al vieții umane?
5. Care este modalitatea relațiilor unui individ cu ceilalți membri ai grupului?

Răspunsurile la aceste întrebări constituie cele cinci orientări principale ce permit compararea (subiectivă) a diferitelor culturi între ele:

- *orientarea activității* este influențată de cele trei orientări de bază ale sinelui: a fi, a deveni, a face. *A fi* înseamnă doar a exista, a te bucura de viață numai prin simpla participare la evenimente. Carnavalul brazilian reprezintă un exemplu de astfel de manifestare a sinelui. Managerii canadieni care lucrează în Malaiezia au descoperit că muncitorii sunt mult mai interesați în petrecerea timpului liber cu familia și prietenii decât să lucreze un timp suplimentar pentru a câștiga mai mult. *A deveni* are în vedere o transformare în sine prin meditație. În acest caz aspectele de ordin spiritual trec pe prim plan. Alegerile călugărului Zen pentru meditație sunt un exemplu al acestei orientări. *A face* înseamnă a întreprinde continuu acțiuni, a fi proactiv. Această orientare este caracteristică culturii nord-americane. În cadrul ei se accentuează realizările măsurabile prin standarde considerate a fi externe (independente) de individ. În analiza orientării activității se constată deci

o diferențiere a indivizilor în funcție de atitudinea pasivă sau activă a acestora față de soluțiile propuse și disponibile.

- *orientarea în raport cu natura umană* se referă la percepția oamenilor despre ei înșiși. Individul aparținând unei culturi poate fi fundamental bun, neutru sau rău. El poate fi susceptibil de schimbare sau imuabil definit. Astfel, organizațiile aparținând culturilor care cred că oamenii se pot schimba și îmbunătăți vor accentua instruirea și perfecționarea indivizilor, în timp ce organizațiile din culturile reticente la schimbare vor pune accent pe sistemele de selectare a celei mai bune persoane pentru o slujbă și nu se așteaptă ca aceasta să se schimbe.

- *orientarea în raport cu mediul uman* definește poziția omului față de natură. Astfel, omul poate stăpâni natura, poate trăi în armonie cu ea sau poate fi subjugat ei. Un exemplu de orientare axată pe dominarea mediului este abordarea nord-americană a agriculturii. Pornind de la ipoteza stăpânirii și modificării naturii pentru a spori bunăstarea, agricultorii americani folosesc fertilizatori, insecticide și soiuri de cereale manipulate genetic pentru a crește producția. În contrast cu această orientare, fermierii călăuziți de armonia om-mediului încearcă să cultive plantele cele mai potrivite condițiilor de sol și mediu păstrând nemodificate condițiile naturii. Este cazul culturii chineze în care se afirmă: “aceia care vor stăpâni peste pământ și-l vor modela după vrerea lor, eu vă spun, niciodată nu vor reuși” (Tao Ching). Cea de-a treia orientare de supunere în fața naturii este ilustrată de fermierii care speră să plouă suficient și în consecință nu întreprind nimic pentru a construi sisteme de irigații. Această orientare este caracteristică, în general, societăților primitive, izolate, destul de puține la număr, în care oamenii accepta forțele inevitabile ale naturii. Exemplificăm mai jos câteva dictoane caracteristice celor trei orientări:

Dictonul	Cultura	Orientarea
“Ayorama, nu pot fi ajutat”	Inuiti (Canada)	Subjugarea în fața naturii
“Daca Alah vrea”	Musulmană	Armonia cu natura și supunerea față de Dumnezeu
“Pot face. Am sa fac”	Nord-americană	Supremația față de natură

- *orientarea în raport cu timpul* arată poziția diferitelor culturi față de dimensiunea temporală. Indivizii pot fi orientați spre trecut, prezent sau viitor. Oamenii din culturile orientate spre trecut cred ca planurile trebuie să fie evaluate în funcție de compatibilitatea lor cu obiceiurile și tradițiile societății și că inovația este justificată numai în acord cu experiența trecută. În societățile orientate spre viitor oamenii cred că planurile ar trebui evaluate în termenii beneficiului viitor planificat a fi realizat, și justifică inovația în termenii plăților economice viitoare. Antropologii consideră că individul este dominat de trecut în societățile tradiționale cum ar fi cea chineză; subcultura hispano-americană este clasificată ca fiind orientată spre prezent iar cultura nord-americană poziționată spre viitor.

- *orientarea în raport cu relațiile interumane* arată că indivizii pot fi egali, ierarhizați sau separați unii de alții. În culturile caracterizate prin individualism oamenii folosesc realizările personale spre a se defini pe ei înșiși și, de asemenea, prețuiesc bogăția și bunăstarea personală mai mult decât pe cea a grupului. În societățile orientate pe grup, oamenii se definesc pe ei înșiși ca membri ai clanurilor și comunităților, și consideră bunăstarea grupului drept cea mai importantă. În grupurile dezvoltate lateral sunt incluși toți membrii care fac parte din familie, clan sau comunitate.

Acest demers trebuie înțeles în sensul că fiecare societate are un *set de valori de orientare dominant* care influențează alegerea unor soluții din totalitatea celor disponibile. Nu există nici o țară care să se încadreze strict în tipologiile descrise mai sus. Există însă anumite *dominante* de care trebuie ținut cont în gestionarea oricărei situații interculturale. Deosebirile culturale se referă totdeauna la norme și stereotipuri și nu la comportarea tuturor membrilor unei culturi.

Evaluarea nivelului de ambiguitate derivă din analiza contextului în care se realizează comunicarea. Antropologul nord-american E.Hall (1976,1977,1983,1984,1985) afirmă că acesta poate fi unul bogat (high-context) când esențialul informației se găsește în subtext și nu face parte propriu-zis din mesaj sau unul sărac (low-context) în cazul în care informația este integral localizată în mesaj. Un context bogat se întâlnește la coreeni, japonezi și chinezi în timp ce un context sărac, fără dubii în exprimare regăsim la nord-americani și germani.

O altă serie de cercetători leagă ambiguitatea acceptabilă din modelele de comunicare de *contextul culturii* (Gudykunst și Ting-Toomy, 1988) și de factorul *individualism/colectivism* (Hofstede,1980). Acesta din urmă este definit ca maniera omului de a conviețui cu semenii săi.

Conținutul informațional al unui mesaj este mai variabil cu cât mesajul este mai ambiguu, contextul mai bogat și managementul mai individualist. La cealaltă extremă, stabilitatea comunicării este determinată de claritatea mesajelor, caracterul sărac al contextului și tendința către colectivism în management.

Referitor la metodele care au stat la baza concluziilor menționate anterior trebuie precizat că ele conțin procedee diferite: analiza factorială în cazul dimensiunii individualism/colectivism, sinteza calitativă a observațiilor variabilelor contextuale (Hall, 1976), observarea unei culturi primitive (Amhara) de către antropologul Levine (1985) pentru analiza clarității mesajelor.

Oricare dintre demersurile prezentate mai sus poate constitui o sursă de informații deosebit de utilă managerilor atunci când aceștia se confruntă în administrarea afacerilor cu ambiguități și chiar paradoxuri rezultate din relaționarea cu indivizi și grupuri aparținând unor zone culturale diferite.

Bibliografie

1. Bosche, M. (sous le direction de) - *Le management interculturel*, Editions Nathan, Paris, 1993;
2. Ionescu, Gh.Gh. – *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura economică, București, 1996;
3. Constantinescu, D.A.(coord.) – *Management comparat*, Editura Națională, București, 1999;
4. Hofstade, G. - *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, 1996;

Bogdan Morariu



Este licențiat în marketing al Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor a Universității “Al.I.Cuza” promoția 1998 și absolvent al cursurilor de studii aprofundate, specializarea “Planificarea și strategia marketingului” din cadrul aceleiași instituții. În prezent lucrează ca economist în cadrul Serviciului Marketing al Direcției Regionale de Poștă Iași. Este doctorand în specializarea management, preocupările sale situându-se în domeniile: management intercultural, marketingul serviciilor, marketing direct, comunicare și negociere.

Din luna mai 2001 este și trainer în domeniul “Tehnicilor de comunicare cu clientul” atestat de European Postal Organization și Western Union First Data Company.