

# **ORGANIZAȚIA MILITARĂ ȘI MANAGEMENTUL INTERCULTURAL – CONSIDERAȚII GENERALE**

**Livia TĂȚAR**

Departamentul Regional de Studii pentru  
Managementul Resurselor de Apărare

## **Abstract:**

Despite its profound implications in organizational culture and, therefore, management practices and techniques, intercultural aspects have only recently begun to suscite theorists' interest in the sense of thoroughly analyzing cultural diversity within organizations. Although previous research has viewed cultural variety as a cause of conflict, difficult choice of motivating factors or hampered communication – to name but a few – current preoccupations focus more on valuing various sub-cultures for the purpose of increasing organizational performance and well-being. The hereby paper attempts to examine cultural diversity in the military system as a starting point of similar future endeavors.

## **INTRODUCERE**

Tensiunile cărora armata română este supusă în prezent sunt multiple și provin din surse politice, economice și ideologice. În consecință, factorii de

conducere trebuie să facă față unor provocări pentru care nu sunt întotdeauna pregătiți – nici teoretic, nici practic. Aceste neajunsuri se răsfrâng asupra întregului personal, iar efectele sunt, de multe ori negative, în special în privința stării de spirit a angajaților. Comunicarea defectuoasă, incoerența în aplicarea schimbării, rigiditatea sau ignorarea diferențelor culturale din interiorul sistemului conduc adesea la conflicte între indivizi sau grupuri socio-profesionale (Armstrong, 1999). Mai mult, se constată o concentrare a eforturilor pe direcția soluționării aspectelor cuantificabile sau tangibile ale procesului (de pildă, resurse financiare sau umane, achiziții etc.), comparativ cu lipsa unei analize comprehensive a factorilor culturali sau etici, mult mai dificil de identificat și examinat, dar cu influențe profunde asupra eficienței proceselor organizaționale.

Lucrarea de față își propune să facă un pas în acest sens, în speranța că un asemenea demers va încuraja preocupări similare viitoare.

### **„Management” sau „conducere”/„leadership”?**

Intenția de a folosi ambii termeni – management și conducere – poate fi interpretată drept o lipsă de înțelegere a conceptelor. Cu toate acestea, însă, nerealizarea distincției dintre ele nu se vrea decât o accentuare a strânsei lor interdependențe, cu atât mai mult cu cât lucrarea de față nu-și propune analizarea lor teoretico-practică, ci examinarea modului în care ele pot fi puse în slujba organizațiilor multiculturale. De altfel, Mintzberg (1999) notează în acest sens: „Leadership înseamnă management. Dacă vrem să funcționăm la nivel global, n-ar trebui să începem prin a ne lărgi concepția asupra managementului?” Mai mult, el continuă prin a preciza că actul managerial funcționează atunci când se bazează pe înțelepciune, încredere, devotament, judecată și conducere legitimă – cu alte cuvinte, întrepătrunderea celor două concepte și la nivel practic.

Această abordare nu este nici pe departe de dată recentă. Astfel, McLarney și Rhyno (1999) aduc în discuție felul în care Mary Parker Follett creiona, încă de la începutul secolului trecut, imaginea liderului capabil să desfășoare un act managerial performant prin definirea scopurilor organizației, coordonarea activităților și anticiparea viitorului acesteia. Autoarea aduce în discuție importanța naturii dinamice și interactive a conducerii, ce se materializează în comunicare, soluționarea conflictelor organizaționale, valorizarea talentelor individuale și armonizarea resurselor grupului pentru realizarea obiectivelor organizaționale. O analiză sumară a responsabilităților pe care factorul de conducere ar trebui să și le asume, în viziunea lui Follett, demonstrează că există

o suprapunere clară între actul managerial – al cărui scop dominant este creșterea performanței organizaționale și cel de conducere – ce furnizează instrumentele prin care managementul capătă consistență.

După cum susțin Pindur et al. (1995), deceniile al treilea și al patrulea din secolul trecut readuc în prim plan legătura strânsă dintre management și conducere. Această mișcare a apărut, în principal, ca răspuns la managementul științific dezvoltat de Taylor și considerat de mulți ca fiind incomplet și rigid. Prin urmare, managementul a fost analizat din perspectiva psihologiei, motivației și artei conducerii. Studiile motivaționale ale lui Mayo, Maslow sau McGregor, de pildă, vin să susțină și să completeze teoriile lui Follett privitoare la importanța înțelegerii impactului pe care actul managerial și conducerea îl exercită unul asupra celuilalt.

O scurtă parcurgere cronologică a teoriilor manageriale până la cele contemporane – cum ar fi: abordarea procesuală, abordare sistemică, abordarea contingențială, abordarea strategică sau abordarea bazată pe excelență – nu fac decât să confirme că performanța organizațională este sinergia rezultată din management și leadership. În acest sens, este semnificativă concluzia formulată de Kelemen (1995), care susține importanța studierii simultane a conceptelor de management și leadership în încercarea de a aplica și compara actul conducerii în două culturi aparent dihotomice: România și Marea Britanie. Mai mult, autoarea trece în revistă principalele abordări ale conceptului de leadership, pentru ca apoi să le folosească în examinarea actului managerial în cele două țări: abordarea bazată pe trăsăturile personale ale liderilor (cu concluzia clară că liderii se nasc, nu se formează), abordarea bazată pe stilurile de conducere (ce pornește de la analiza contrastivă *lider eficient* versus *lider ineficient*), abordarea contingențială (care susține că fiecare situație impune un anumit tip de lider), conducerea carismatică (în care contează percepția pe care o au cei din jur asupra liderului), conducerea transformațională (ce se bazează pe schimbarea reciprocă a liderului și a susținătorilor) și conducerea social-constructivistă (care consideră că actul de conducere trebuie permanent reinventat și redefinit). Cu alte cuvinte, utilizarea teoriilor de leadership în scopul studierii actului managerial este argumentul limpede al interdependenței dintre cele două concepte.

Lloyd (1996a) merge mai departe în suprapunerea celor doi termeni atunci când propune pentru aceștia o definiție similară: „abilitatea de a face ca un anumit lucru să se întâmple” (pag. 5). Cu toate acestea, autorul este sceptic în ceea ce privește capacitatea practică a managerilor de a realiza importanța dezvoltării aptitudinilor de leadership și consideră aceasta ca fiind principala provocare căreia trebuie să-i facă față școlile de management (1996b). Acest aspect este cu atât mai important cu cât factorii de conducere din zilele noastre –

indiferent dacă se numesc manageri sau lideri – au datoria de a-și centra activitatea pe principii și valori etice.

Aceeași idee a rolului jucat de etică în contextul organizațional, economic și social contemporan este subliniată de Goyder și Desmond (2001), care afirmă că succesul pe termen lung al unei organizații este indisolubil legat de moralitatea celor ce o conduc. Firește că rolul acestora este unul extrem de dificil, deoarece, în același timp, ei trebuie să facă afaceri profitabile într-un mediu concurențial feroce și lipsit de etică, dar – susțin autorii – avantajele pe termen lung sunt infinite: crearea unei culturi și a condițiilor care să le permită angajaților să contribuie în mod eficient la creșterea performanței organizaționale.

În lungul șir al teoreticienilor ce propun examinarea simultană a managementului și a conducerii se situează și Thite (1999), care subliniază rolul esențial pe care atribuțiile de lider – carisma, comunicarea, crearea spiritului de echipă, împuternicirea sau delegarea – îl joacă în asigurarea succesului actului managerial, chiar și în cazul activităților pur tehnice.

Scopul acestei scurte incursiuni în literatura de specialitate care pledează pentru utilizarea simultană a celor doi termeni – management și leadership sau conducere – este de a clarifica semnificația atribuită acestora pe parcursul lucrării de față. Departe de a nega importanța înțelegerii și studierii separate a celor două concepte, prin această discuție s-a dorit exclusiv eliminarea eventualelor neînțelegeri ulterioare.

### **Multicultural versus intercultural**

Continuând aceeași direcție legată de clarificarea termenilor folosiți în contextul prezentei lucrări, se impune explicitarea termenilor de „multicultural” (cu varianta „pluricultural”) și „intercultural”. O primă vedere asupra literaturii în domeniu pare a favoriza multiculturalitatea comparativ cu interculturalitatea în ceea ce privește numărul abordărilor de care fiecare dintre aceste direcții s-a bucurat. Posibila explicație ar putea consta în provocările pe care interculturalitatea pe implică – aspect ce va fi analizat în continuare.

Astfel, numeroși autori români și străini (Kelemen, 1995; Lee, 1998; Burduș, 1998; Burduș, 2001; Nicolescu, 2001) s-au ocupat de studierea diferențelor culturale dintre națiuni, precum și a felului în care acestea se manifestă în context organizațional. Necesitatea demersurilor menționate a fost dată și de rațiuni teoretice – deci de dorința personală a autorilor de a înțelege multitudinea și subtilitatea acestor diferențe culturale, dar probabil că resortul

principal a fost dictat de mediul economic actual, în care globalizarea și internaționalizarea joacă rolul dominant. Experiența a arătat că succesele remarcabile, dar și eșecurile răsunătoare înregistrate de companii de renume s-au datorat, în multe cazuri, felului în care a fost înțeles și administrat caracterul multicultural al afacerilor (Vlăsceanu, 2003). Au fost identificate modele de management caracteristice anumitor zone geografice, autorii vorbind despre deja clasicele tipuri de conducere și comportamente organizaționale: managementul european, managementul american, managementul asiatic (Burduș, 1998; Nicolescu, 2001). Fără îndoială că progresele în domeniu sunt semnificative și cu vădită utilitate practică, însă au o tentă statică prin aceea că par a fi fotografii ale unei culturi ori incursiuni comparative în două sau mai multe culturi.

Complexitatea și caracterul dinamic al demersului intercultural sunt potențate și de ramificațiile acestuia în plan organizațional. Mai exact, analiza interculturală trebuie să includă și examinarea unor concepte adiacente, cum ar fi: motivația, puterea, politica organizațională, conflictul – toate acestea influențând și fiind influențate de cultura individuală și organizațională (Fincham și Rhodes, 1992; Edelman, 1993; Banner, 1995; Cheng, 1995; Daniels și Radebaugh, 1996; Buchanan și Huczinski, 1997; Hatch, 1997; Appelbaum et al., 1998; Bagshaw, 1998; Butcher și Clarke, 1999; Darling și Walker, 2001; Juustila, 2002; Wheeler, 2002).

### **Sensul interculturalității în sistemul militar**

În afara diversității culturale a personalului din organizația militară, se impune și clarificarea valențelor interculturale în raporturile dintre sistemul militar românesc și organizații militare din alte medii culturale, ce sunt stabilite ca urmare a apartenenței la NATO.

Însăși calitatea de membru NATO a impus necesitatea adoptării unor modele culturale străine, dat fiind faptul că “nici un stat nu poate pretinde să adere la organizația cu caracter semi-închis care este NATO fără a-și transforma, adapta, crea unele principii, structuri și funcționalități în sensul înțeles deja de membrii mai vechi ai Alianței” (Mureșeanu, 1999, p. 160). Este limpede, așadar, că integrarea a presupus schimburi culturale menite să asigure compatibilitatea cu standardele Alianței, iar termenul care descrie cel mai bine acest proces este “interoperabilitatea”, cu alte cuvinte capacitatea de a funcționa eficient în cadrul noului sistem. Dincolo de aspectele pur militare (de exemplu, achiziția de armamente și echipamente moderne și performante, pregătire fizică etc.), interoperabilitatea se bazează pe schimbări culturale profunde bazate pe modele

culturale ce nu sunt întotdeauna asimilabile într-o manieră lipsită de obstacole. În asemenea situații, actul managerial și armonizarea diferențelor culturale sunt cele care asigură reușita organizației prin procedee devenite deja clasice în literatura de specialitate (Burdett, 1994; Cook, 1995; Waddell și Sohal, 1998; Bechtel și Squires, 2001; Kitchen și Daly, 2002), de pildă împuternicirea (engl. *empowerment*), aplatizarea (engl. *delaying*) sau crearea și susținerea spiritului de echipă. Cu toate acestea, se impun flexibilitate și creativitate în adoptarea acestor tehnici manageriale. Astfel, cu toate că spiritul de echipă este considerat ca element-cheie al succesului organizațional (Esquivel și Kleiner, 1996; Appelbaum et al., 1998), acesta poate fi și un obstacol în calea managementului intercultural în cazul în care managerul nu este capabil să recunoască și să valorizeze diferențele culturale din cadrul întreprinderii. Această idee este susținută și de Bagshaw (1998), care afirmă că organizațiile aplatizate, de exemplu, sunt mai predispuse eșecului ca urmare a unei atitudini autoprotectoare în care fiecare grup socio-profesional ascunde și păzește informațiile din pur egoism. Suntem, astfel, avertizați asupra pericolului de a accepta concepte acceptate ca fiind pozitive fără adoptarea unei atitudini critice, care să ia în considerare particularitățile fiecărei organizații.

Revenind la organizația militară privită, în general, ca o structură birocratică, strict ierarhizată și formală (Vlăsceanu, 2003), se pot contura câteva ipoteze referitoare la impactul diversității culturale asupra actului managerial:

1. Antagonismele culturale civili-militari, bărbați-femei, ofițeri-subofițeri/maiștri militari sporesc probabilitatea conflictelor distructive din cadrul organizației.
2. Cultura organizației militare nu oferă condițiile necesare unei comunicări eficiente între diferitele grupuri socio-profesionale.
3. Managementul resurselor umane din cadrul sistemului militar – cu precădere criteriile de selecție, promovare și recompensare – nu oferă condițiile unui management intercultural eficient.
4. Includerea explicită și aplicarea practică a principiilor etice pot contribui semnificativ la creșterea eficienței organizației militare.

## **Concluzii**

Firește că demersul teoretic prezent trebuie să fie însoțit de studii și analize cantitative și/sau calitative capabile să explice, măcar într-o anumită măsură, impactul diversității culturale din sistemul militar românesc.

Observația personală, interviul și chestionarul ar putea reprezenta instrumente adecvate de cercetare, dat fiind faptul că acestea oferă posibilitatea

de a colecta atât date cantitative (exprimate procentual, de pildă, în urma centralizării răspunsurilor valide din chestionare), dar și calitative, prin interpretarea informațiilor furnizate de interviuri ori pe baza observațiilor personale.

În privința evaluării datelor colectate, s-ar avea în vedere utilizarea combinată a metodelor inductive și deductive în scopul obținerii unei imagini cât mai cuprinzătoare a realității organizaționale studiate. În plus, triangularea și coroborarea fenomenelor semnalate în procesul cercetării cu teoriile relevante în domeniu ar fi menite a contura o interpretare plauzibilă a realităților organizației militare românești.

### Note bibliografice

1. Appelbaum, S. H. et al. (1998), *The management of multicultural group conflict*, Team Performance Management, 4(5), pp. 211 – 234.
2. Armstrong, M. (1999), *The role of the HR practitioner* în Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, ediția a șaptea, Londra: Kogan Page Limited, pp. 23 – 40.
3. Bagshaw, M. (1998), *Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium*, Industrial and Commercial Training, 30(6), pp. 206 – 208.
4. Banner, D. K. (1995), *Conflict resolution: a recontextualization*, Leadership and Organisation Development Journal, 16(1), pp. 31 – 34.
5. Bechtel, R. L., Squires, J. K. (2001), *Tools and techniques to facilitate change*, Industrial and Commercial Training, 33(7), pp. 249 – 255.
6. Buchanan, D., Huczynski, A. (1997), *Organisational behaviour – an introductory text*, ediția a treia, Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
7. Burdett, J. O. (1994), *TQM and Re-engineering*, The TQM Magazine, 6(2), pp. 7 – 13.
8. Burduș, E. (1998), *Management comparat*, ediția a doua, Editura Economică, București.
9. Burduș, E. (2001), *Management comparat internațional*, Editura Economică, București.
10. Butcher, D. Clarke, M. (1999), *Organisational politics: the missing discipline of management?* Industrial and Commercial Training, 31(1), pp. 9 – 12.
11. Cheng, C. (1995), *Multi-level gender conflict analysis and organisational change*. Journal of Organisational Change Management, 8(6), pp. 26 – 38.
12. Cook, P. (1995), *Maximising the opportunities and minimising the adverse effects of a changing environment*, Employee Counselling Today, 7(7), pp. 4 – 6.
13. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. (1996). *The Human and Cultural Environments Facing Business* în Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. (1996), *International Business*, ediția a șaptea. Editura Addison-Wesley.
14. Darling, J. R., Walker, W. E. (2001), *Effective conflict management: use of the behavioural style model*, Leadership and Organisation Development Journal, 22(5), pp. 230 – 242.
15. Edelman, R. J. (1993), *Interpersonal conflicts at work*, Leicester: The British Psychological Society.

16. Esquivel, M. A., Kleiner, B. H. (1996), *The importance of conflict in work team effectiveness*, Empowerment in organisations, 4(4), pp. 10 – 15.
17. Fincham, R., Rhodes, P. S. (1992), *Power and Organisations* în Fincham, R., Rhodes, P. S. (1992), *The Individual, Work and Organisation – Behavioural Studies for Business and Management*, ediția a doua. New York: Oxford University Press, pp. 423 – 449.
18. Goyder, M., Desmond, P. (2001), *The role of leadership* în Moon, C., Bonny, C. (2001), *Business Ethics – facing up to the issues*, Londra: Profile Books Ltd., pp.74 – 90.
19. Hatch, M. J. (1997), *Conflict and Contradiction* în Hatch, M. J. (1997), *Organisations in Organisation Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press. pp. 300 – 326.
20. Juustila, A. (2002), *Interaction of culture, power and IT in organisational change*, <http://iris.informatik.gu.se/conference/iris18/iris1831.htm> 2 decembrie 2002
21. Kelemen, M. (1995), *How British and Romanian directors compare*, Management Development Review, 8(3), pp. 24 – 31.
22. Kitchen, P. J., Daly, F. (2002), *Internal communication during change management*, Corporate Communications: An International Journal, 7(1), pp. 46-53.
23. Lee, M. (1998), *Understandings of conflict: a cross – cultural investigation*, Personnel Review, 27(3), pp. 227 – 242.
24. Lloyd, B. (1996a), *The paradox of power and learning*, Management Development Review, 9(3), pp. 5 – 7.
25. Lloyd, B. (1996b), *A new approach to leadership*, Leadership and Organisation Development Journal, 17(7), pp. 29 – 32.
26. Mc Larney, C., Rhyno, S. (1999), *Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management*, Women in Management Review, 14(7), pp. 292 – 304.
27. Mintzberg, H. (1999), *Managing quietly*, Leader to Leader, 12, pp. 24 – 30.
28. Mureșeanu, C. (1999), *Realizarea interoperabilității Armatei Române cu structurile NATO în România – NATO. Parteneriat și cooperare*, Editura Militară, București.
29. Nicolescu, O. (2001), *Management comparat. Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia*, ediția a doua. Editura Economică, București.
30. Pindur, W. et al. (1995), *The history of management: a global perspective*, Journal of Management History, 1(1), pp. 59 – 77.
31. Thite, M. (1999), *Identifying key characteristics of technical project leadership*, Leadership and Organisation Development Journal, 20(5), pp. 253 – 261.
32. Vlăsceanu. M. (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, București.
33. Zaiț, D. (2002), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București.
34. Waddell, D., Sohal, A. S. (1998), *Resistance: a constructive tool for change management*, Management Decision, 36(8), pp. 543 – 548.
35. Wheeler, K. G. (2002), *Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures*, Journal of Managerial Psychology, 17(7), pp. 612 – 627.