

# IMPACTUL DIFERENȚELOR CULTURALE ASUPRA STILULUI DE CONDUCERE

Lect. univ. Livia TĂTAR\*

## Abstract

*The dynamics of individual-group relations is a highly debatable issue. To what extent is social behavior influenced by individual's psychological and physiological components? Does the individual make culture or does culture make the individual? – are but two questions that emphasize this dilemma, whereas the research results in the field is directly relevant to management techniques and leadership styles. The hereby article attempts to discuss the connection between culture and leadership by means of some examples offered by the management literature of the last years.*

## CONSIDERAȚII INTRODUCȚIVE

Semnificația unor concepte de tipul *cultură*, *cultură organizațională*, *cultură* individuală ori *stil de conducere* a fost preocuparea multor teoreticieni din sfera literaturii de management. După cum au ilustrat aceste studii, dilema raportului cultură-individ se manifestă la nivel organizațional, când trebuie să decidem dacă rămânem prizonierii propriilor valori – pe care, din motive de orgoliu sau comoditate, suntem dornici să le impunem și celor din jur, sau recunoaștem și acționăm în conformitate cu regulile deja existente în mediul în care funcționăm, din dorința de a fi acceptați ca membrii ai grupului căruia îi aparținem (Shaw, 2006). De cele mai multe ori, însă, este imposibil de demarcat teritoriul guvernat de valorile personale de cel aflat sub semnul valorilor organizaționale, iar manifestarea celor două seturi de valori devine un joc al împrejurărilor și al scopurilor pe care ni le propunem. Influența reciprocă exercitată în dihotomia valori individuale-valori organizaționale este o problemă ce suscită un interes constant și departe de a fi epuizat, iar conceptul de sinergie pare a fi răspunsul și în această situație: dacă valorile individuale ale membrilor

---

\* Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

ce compun organizația și valorile promovate de aceasta nu sunt compatibile și complementare, este imposibilă atingerea performanței organizaționale concomitent cu satisfacția profesională și personală a angajaților. Dacă remarcăm că ambele componente sunt absolut necesare atingerii și menținerii fiecăreia dintre ele, atunci ajungem la concluzia că raportul dintre ele este pe cât de dificil de stabilit, pe atât de esențial pentru înțelegerea relației dintre personalitate și cultură.

Pentru realizarea acestui deziderat, în cele ce urmează voi analiza modul în care literatura de specialitate prezintă cultura și implicațiile ei în management. Astfel, atenția se va îndrepta asupra unor studii recente (apărute, în principal, după anul 2000), pentru a creiona raportul dintre cultură și maniera în care este condusă o organizație.

## **1. Importanța crescândă a studierii culturii în lumea contemporană**

Deși necesitatea demersurilor interculturale este, în mod evident, legată de globalizare și internaționalizarea afacerilor, fenomenele asociate acestora par a fi un izvor nesfârșit de dezbateri. Dificultățile de comunicare dintre culturi, șocul cultural și adaptarea la o altă cultură, eșecurile comerciale și frustrările personale derivate din acestea sunt doar câteva exemple de provocări ce însoțesc organizațiile, fie ele publice sau private, în drumul lor spre performanță. O corporație multinațională, de pildă, înseamnă mult mai mult decât niște unități de producție ce funcționează în mai multe regiuni ale aceleiași țări sau în mai multe țări.

Indiferent de domeniul de activitate al unei organizații, este limpede că mediul cultural diferit în care aceasta operează (cu alte cuvinte, mediul extern), precum și diversitatea culturală a angajaților (altfel spus, mediul intern) joacă un rol decisiv asupra bunului mers al afacerii. După cum subliniază Miroshnik (2002), cultura îndeplinește cinci funcții principale:

- permite comunicarea dintre indivizi prin intermediul unei limbi cunoscute și împărtășite de aceștia;
- face posibilă anticiparea modului în care cei din jur răspund la acțiunile indivizilor;
- oferă standarde pentru a distinge între bun/rău, urât/frumos, moral/imoral, tragic/amuzant, sigur/periculos etc;
- furnizează cunoștințele și aptitudinile necesare supraviețuirii și conviețuirii într-un anumit mediu social;
- permite identificarea indivizilor provenind din aceeași cultură și includerea propriei persoane într-un grup cu preocupări și preferințe asemănătoare.

În plus, trebuie admis faptul că fiecare individ și grup (indiferent de criteriile pe care acesta este constituit: profesie, educație, sex, caracteristici demografice, religie etc.) sunt purtătorii propriilor valori, aptitudini și

convingeri, se deschide calea către identificarea metodelor și instrumentelor menite a pune aceste valori, aptitudini și convingeri în slujba creării și păstrării avantajului concurențial al întreprinderii. Aici intervine rolul decisiv al factorilor de conducere care, prin calități personale și tehnici manageriale adecvate, trebuie să realizeze acest lucru. După cum remarcă Miroshnik (2002), „un management eficient modern trebuie să fie transcultural: orice formă de management transcultural începe cu efortul de a recunoaște diversitatea culturală fără a o judeca” (p. 524).

## **2. Valorizarea și armonizarea diferențelor culturale**

Multe companii își modifică structura în încercarea de a deveni mai flexibile, mai agile, mai capabile să se adapteze rapid la provocările noului mediu economic, politic, social sau militar. Organizațiile de tip rețea sau cele bazate pe echipe de lucru, rețelele și/sau celule globale ori echipe virtuale sunt câteva dintre transformările structurale adoptate pentru a optimiza colaborarea și comunicarea în interiorul întreprinderilor (Matveev și Milter, 2004).

Fără a nega beneficiile aduse de aceste structuri organizatorice, trebuie subliniat faptul că efectul lor ar fi nesemnificativ dacă nu ar fi dublat de un exercițiu al conducerii în direcția încurajării creativității angajaților și implicării active a acestora în atingerea unui obiectiv comun, și anume bunăstarea organizațională. Spiritul de echipă nu are voie, în nici un caz, să rămână la nivel de deziderat sau ideal, ci trebuie pus în practică și simțit de fiecare angajat. Vorbind despre o echipă adevărată, autorii de mai sus o consideră ca fiind „un grup restrâns de oameni cu aptitudini complementare și care sunt devotați, în egală măsură, unui scop sau obiectiv comun și care adoptă un stil de lucru în deplină cunoștință de cauză” (p. 105). Pornind de la această definiție, autorii creionează imaginea echipei performante, în care managerii mobilizează energia și sinergia diferențelor culturale pentru a obține perspective multiple și abordarea constructivă a problemelor profesionale. Mai precis, un lider trebuie să facă față următoarelor provocări:

- soluționarea posibilelor conflicte generate de diversitatea culturală a angajaților;
- încurajarea și menținerea unei atmosfere de lucru propice creativității, conclucrării și exprimării libere a indivizilor;
- promovarea comunicării deschise în cadrul echipei prin stabilirea unor relații interpersonale bazate pe empatie.

Deși aceste cerințe par, în mod natural, apanajul unui stil managerial modern și eficient, punerea lor în practică presupune un întreg arsenal de trăsături personale și tehnici de conducere, care pot fi desemnate generic prin sintagma „competență interculturală” (Matveev și Milter, 2004). Scopul ei este valorizarea diferențelor culturale din interiorul unui grup și constă în talentul de a stabili și menține relații cu ceilalți indivizi, capacitatea de a disemina

informații relevante unui anume obiectiv, existența unor caracteristici personale (de pildă: empatie, căldură, carismă, deschidere etc.), cunoașterea culturii/culturilor cu care se intră în contact, ori abilitatea de a face față unor sentimente ostile, anxietate, incertitudine etc. Acestea sunt ingredientele modelului de competență culturală propus de autorii antementionați, ce pornesc de la ideea că armonizarea diversității culturale necesită cunoștințe legate de cultura cu care se interacționează (limbă, tradiții, credințe, norme etc.), aptitudini personale (comunicare clară, înțelegere corectă etc.) și orientare personală (interacțiune empatică, reacții emoționale, toleranță etc.).

Se poate spune că identitatea unei întreprinderi este dată de cultura acesteia, deoarece aceasta îi conferă un set de caracteristici unice și proprii, care o deosebesc de alte organizații (Collins, 2005). Și totuși, nu trebuie ignorat faptul că în interiorul acestei entități aparent omogene se regăsesc numeroase micro-culturi (la nivel de birou sau departament, de exemplu), iar acestea, la rândul lor, sunt constituite din indivizi cu un profil cultural propriu. După cum notează Armstrong (2006), personalitatea și valorile individuale se oglindesc, implicit sau explicit, în nivelul de performanță sau competență, spiritul competitiv sau inovator, capacitatea de a lucra în echipă ori modul de relaționare cu cei din jur. Este lesne de observat că avem de a face cu o propagare a diversității în dublă direcție: de sus în jos avem o disipare a acesteia, în timp ce de jos în sus toate aceste profiluri converg pentru a construi cultura întreprinderii. Acest aspect amintește de o altă dilemă culturală: raportul de determinare reciprocă dintre individ și organizație.

Un alt raport de determinare care poate fi adus în discuție este: în ce măsură este cultură organizațională influențată de stilurile de conducere practicate în interiorul întreprinderii? Consider că această întrebare este justificată dat fiind că angajați diferiți au un impact diferit asupra culturii organizaționale. Prin această afirmație nu se dorește minimizarea aportului individual asupra creării unei anumite culturi, ci doar sublinierea legăturii dintre stilurile de conducere și tipul de cultură care se creionează în timp. Fie că vorbim despre lideri carismatici, autocratici, democratici sau transformaționali, legătura dintre cultură și stilul de conducere este una ciclică: „Fiecare manager are propriul stil, care este influențat de cultura întreprinderii, ceea ce conduce la impunerea unui anumit stil de management ce devine, treptat, normă comportamentală anticipată de angajați și adoptată de manageri” (Armstrong, 2006, p. 309).

### **3. Stilurile manageriale diferite – expresii ale diferențelor culturale**

Așa cum oameni provenind din culturi diferite cred în lucruri diferite, se îmbracă și vorbesc diferit, în același fel ei se comportă diferit la locul de muncă datorită unor atitudini și valori diferite. Deși literatura de specialitate abundă în

modele de management dezvoltate, de pildă, pe regiuni geografice (SUA, Europa, Japonia etc.), în cele ce urmează voi trece în revistă câteva abordări ale acestei teme în lumina unor materiale publicate în ultimii ani. Astfel, Miroshnik (2002) prezintă rezultatele unui studiu asupra stilurilor de management în nouă țări europene, SUA și două țări asiatice: Indonezia și Japonia. Răspunsurile subiecților au oglindit discrepanțe semnificative în înțelegerea și aplicarea unor concepte manageriale cum ar fi: poziția ierarhică și exercițiul puterii, rezolvarea problemelor sau competența profesională. Cu trimitere clară la dimensiunile culturale din teoria lui Hofstede (1983), respectiv, individualism-colectivism, distanța față de putere, evitarea incertitudinii, masculinitate-feminitate, orientarea pe termen scurt-orientarea pe termen lung), s-a demonstrat clar impactul diversității culturale asupra comportamentului organizațional. Așa se face că americanii percep ierarhia ca pe un mijloc de organizare a sarcinilor și facilitare a rezolvării problemelor, iar relațiile dintre șefi și subordonați se bazează pe colegialitate și colaborare. Pe de altă parte, majoritatea respondenților asiatici văd în ierarhia organizațională o expresie a autorității și puterii. Cât privește capacitatea superiorilor de a oferi soluții la rezolvarea problemelor, europenii și americanii consideră că subordonații trebuie lăsați să găsească răspunsurile potrivite (încurajându-se, astfel, creativitatea și participarea acestora), în vreme ce un asemenea comportament ar fi etichetat drept incompetență de către asiatici.

Într-un alt studiu ce a vizat diferențele comportamentale în cadrul negocierilor, Lin și Miller (2003) s-au concentrat pe China și SUA. Pornind to de la modelul lui Hofstede, autorii au confirmat că americanii aparțin unei culturi individualiste, ce pune preț pe libertate, concurență și apărarea intereselor proprii. Chinezii, pe de altă parte, au o cultură colectivistă, centrată pe nevoi de grup și menținerea armoniei în cadrul acestuia. În consecință, comportamentul exponenților celor două culturi în cadrul negocierilor va fi diferit: chinezii vor evita confruntarea directă și vor încerca să ajungă la un compromis acceptabil ambelor părți, în timp ce americanii se vor concentra pe abordarea frontală a problemelor și utilizarea legalității sau forțării.

Matveev și Milter (2004) au examinat modul în care firmele americane pot îmbunătăți activitatea punctelor de lucru din Rusia, stat ce oferă o piață atrăgătoare, cu 150 milioane de consumatori și bogate resurse naturale. Diferențele culturale dintre cele două țări sunt semnificative și sunt de natură economică, politică, ideologică, religioasă și socială. Spre deosebire de cultura americană, cea rusească este colectivistă și moderat masculină, iar angajații ruși au tendința de a depinde emoțional de colegi, sunt mai tradiționaliști și preferă luarea deciziilor pe cale ierarhică sau prin votul majorității. În consecință, comportamentul organizațional, atitudinile și valorile la locul de muncă (recte, cultura organizațională) diferă în cazul angajaților proveniți din cele două culturi.

Deși scopul analizei lui Vallaster (2004) ține mai mult de marketing (dezvoltarea mărcii unui produs care să aibă impact asupra consumatorilor din diferite culturi), implicațiile interculturale ale acesteia sunt evidente. Astfel, s-a constituit un grup de studiu (pe care autorii l-au numit „cultură hibridă”) format din doi austrieci, un turc, un francez și un suedez, al căror rol era identificarea mărcii cu cel mai înalt potențial de a atrage consumatorii din aceste culturi. Constatările autorilor au fost grăitoare în privința rolului decisiv al liderului în armonizarea diversității culturale: dacă în etapa inițială membrii echipei au fost lăsați să ajungă la o soluție de pe poziții de egalitate, în etapa ulterioară a fost desemnat un lider care avea experiența și pregătirea cerute de lucrul într-un mediu multicultural. În prima fază, participanții nu au reușit să rezolve problema, pe când prezența liderului a condus la interacțiune, coeziune, comunicare deschisă și exprimare onestă a sentimentelor, dorințelor și opiniilor personale.

Un alt factor al afacerilor internaționale este legat de expatriați – angajații care își părăsesc țara pentru a lucra în medii culturale diferite. După cum arată Haslberger (2005), ei trebuie să parcurgă trei pași în sensul adaptării: adaptarea generală, interacțiunea cu noua cultură și adaptarea la mediul de lucru. Emoțiile, incertitudinea, depărtarea de casă sau/și familie sunt numai câteva dintre greutățile cărora expatriații trebuie să le facă față. Este imperios necesar, prin urmare, ca aceste dificultăți să fie atenuate prin dobândirea de abilități interculturale prin care șocul tranziției să nu fie resimțit atât de acut. Marile corporații iau în serios aceste aspecte și dezvoltă chiar programe de management al expatriaților, însă autorul consideră că mai sunt foarte multe de făcut în această privință.

În fine, Kameda (2005) s-a aplecat asupra modului în care utilizarea limbii engleze afectează afacerile firmelor japoneze în alte țări asiatice. Deși cunoașterea acesteia ar putea reduce provocările culturale și facilitarea comunicării, studiul demonstrează contrariul. Explicația rezidă în faptul că stilul de comunicare (metalimbaj, comunicare non-verbală etc.) diferă de la cultură la cultură, prin urmare „este total eronat să crezi că a vorbi engleza bine înseamnă a comunica eficient” (p. 171). Prin urmare, nu este de mirare că marile corporații japoneze tratează dezvoltarea abilităților interculturale drept o prioritate strategică.

## CONCLUZII

Concluzia acestor demersuri ilustrează cu prisosință dificultatea problemelor interculturale cu care se confruntă companiile de astăzi și nu fac decât să accentueze utilitatea managementului intercultural în mediul de afaceri contemporan. Pornind de la ideea că aceste provocări nu pot fi soluționate decât prin folosirea tehnicilor și metodelor oferite de acesta, readuc în prim-plan relevanța eticii, motivației și deontologiei profesionale în valorizarea

diferențelor culturale în cadrul organizațiilor, indiferent de obiectul de activitate și specificitatea lor.

### **Bibliografie**

1. Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, ediția a zecea, Kogan Page.
2. Collins, J. M., (2005), *Preventing Identity Theft in Your Business – How to Protect Your Business, Customers, and Employees*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
3. Haslberger, A. (2005), *Facets and dimensions of cross-cultural adaptation: refining the tools*, *Personnel Review*, 34(1), pp. 85-109.
4. Hofstede, G. (1983), *National culture in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations* citat în Zaiț, D. (2002), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București.
5. Kameda, N. (2005), *A research paradigm for international business communication*, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), pp. 168-182.
6. Lin, X., Miller, S. J., *Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture*, *International Marketing Review*, 20(3), pp. 286-303.
7. Matveev, A. V., Milter, R. G. (2004), *The value of intercultural competence for performance of multicultural teams*, *Team Performance Management*, 10(5/6), pp. 104-111.
8. Miroshnik, V. (2002), *Culture and international management: a review*, *Journal of Management Development*, 21(7), pp. 521-544.
9. Shaw, P. (2006), *The Four Vs of Leadership – Vision, Values, Value-Added, Vitality*, Capstone Publishing Ltd., Chichester.
10. Vallaster, C. (2004), *Internal brand building in multicultural organisations: a roadmap towards action research*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), pp. 100-113.