

MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN CONDIȚII DE INCERTITUDINE

THE USE OF THE "CULTURAL PROFILE" IN THE TRANSFER OF KNOW-HOW IN MANAGEMENT

UTILIZAREA "PROFILULUI CULTURAL" ÎN TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN MANAGEMENT

¹ Covaș Lilia

Conferențiar universitar, doctor în științe economice, e-mail: liliacovas@yahoo.com

² Pîrlog Angela

Lector superior, E-mail: angela.pirlog@yahoo.com

^{1,2} ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.

Abstract. The present article is part of a larger study, which aim is to identify intercultural dimensions in the management of enterprises in the Republic of Moldova.

Globalization makes Moldovan companies transfer managerial know-how from countries with a higher level of development, but for this it is necessary to know the cultural profiles of the parties participating to this transfer. In this article we made an analysis of the dimensions of the national culture in the Republic of Moldova according to Hofstede's theoretical model in order to design the local "national profile" to be compatible with the methods, the managerial techniques, which are intended to be imported and to use them according to the particularities of the managerial system in our country.

Key words: transfer internațional de cunoștințe, management comparat, cultura națională, dimensiuni culturale, profil cultural, hartă culturală, Geert Hofstede

JEL Classifications: M140; O330, F230

Introducere

În prezent, orice țară de pe mapamond, în proporție mai mare sau mai mică, este influențată de procesul de globalizare, care a contribuit semnificativ la sporirea nivelului de interdependență dintre state. Literatura de specialitate oferă multiple studii orientate spre determinarea particularităților acestei tendințe a economiei mondiale, fiind pe deplin argumentat faptul, că este un proces inevitabil, care trebuie să fie luat în considerare de agenții economici, ce optează pentru o încadrare viabilă în sistemul economic actual. Anume datorită globalizării, companiile pot profita de oportunitatea de a efectua un transfer de know-how managerial din țările cu un nivel de dezvoltare mai înalt.

În acest context, dorim să scoatem în evidență opinia lui Richard Farmer, care sublinia că "importul de cunoștințe de management poate fi mult mai productiv decât cel de tehnologii; este adesea mai ușor să conduci mai bine decât să îmbunătățești tehnologiile"[Farmer R., 1986, p.10]. Totodată, Iliș și Buse [Iliș&Buse, 2018, p. 58] menționează, că amploarea și viteza transferului de cunoștințe de management este condiționată de următorii factori:

- 1) Nivelul de pregătire a populației.
- 2) Limbile străine cunoscute de populația activă a unei țări.
- 3) Gradul de control și înregimentare al oamenilor la nivel macro și microsocial.
- 4) Mărimea companiilor sau firmelor.
- 5) Mobilitatea și libertatea personală față de cenzură.
- 6) Gradul de deschidere a societății.

Însă demersul de internaționalizare a dus la anumite probleme în ce privește compatibilitatea metodelor manageriale preluate din alte țări, fiind determinate de specificul culturii naționale. Exemplu elocvent poate servi cazul companiei Daimler Chrysler, când, la crearea acesteia, în 1998,

diferențele culturale între firma de origine americană (Chrysler) și cea de origine germană (Daimler-Benz) au generat dificultăți în relațiile de muncă, manifestându-se în conflicte legate de sistemele de beneficii și compensare, procesul de luare a deciziilor (la nivelul conducerii), codul vestimentar, programul de lucru (la nivelul angajaților), etc. [Mateescu, 2020, p.23]. Astfel, devine evident, că efectuarea unui transfer informațional de cunoștințe și know-how în management este posibil, doar dacă se ține cont de contextul cultural în țară.

Importanța studierii particularităților culturii naționale este încă slab conștientizată la nivel de management al întreprinderilor din Republica Moldova. De asemenea, se atestă un număr limitat de cercetări, efectuate în cadrul unităților economice din Republica Moldova, în vederea identificării specificului culturii naționale. Pe de altă parte, subiectul respectiv este tot mai des analizat în lucrările științifice ale savanților autohtoni. Cunoașterea dimensiunilor proprii culturii naționale din țară va permite identificarea dimensiunilor interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova, astfel, fiind posibilă determinarea metodelor de sporire a eficienței manageriale a unităților economice autohtone.

Impactul culturii asupra managementului

Managementul preia conceptul de cultură din antropologie, unde cultura este tratată ca un produs al unui grup de persoane, care conviețuiesc în același loc și au atitudini și comportamente similare. Oamenii care aparțin uneia și aceleași culturi partajează istorie, limbi, religii, valori, norme și simboluri similare, care îi deosebesc de alții [Belias&Koustelios, 2014]. Astfel, există un număr mare de culturi naționale și un număr și mai mare de subculturi, care asigură un anumit tip de organizare și comportament.

Susan Wright, citat de [Mateescu, 2009], identifică patru modalități de folosire a conceptului de cultură în studiile organizaționale:

- 1) prin referire la problemele cu care se confruntă managementul firmelor care operează pe plan internațional (impactul culturii naționale);
- 2) prin referire la eforturile managementului de a integra o forță de muncă de proveniență diferită;
- 3) concepțiile, atitudinile și valorile informale ale forței de muncă,
- 4) practicile și valorile organizaționale impuse de management în vederea realizării unei unități a forței de muncă în scopul adaptării la schimbare și competiție.

Conștientizarea importanței studierii culturii naționale în management a provocat în a doua jumătate al secolului XX primul "boom" al managementului comparat. În deceniile care au urmat, studiile asupra fenomenului culturii au fost conduse de psihologi și sociologi. Anii '70, care s-au marcat prin sporirea globalizării economiei și creșterea concurenței între țări, au condus la migrarea unui număr mare de persoane spre statele mai dezvoltate, ceea ce a transformat organizațiile într-un mediu multicultural și divers. Scopul multor cercetări a fost acela de a studia dacă atitudinile, valorile și modurile de comportament ale angajaților influențează performanța lor de muncă și succesul afacerii.

Astfel, factorul cultural național a fost identificat și a început să fie luat în calcul în management, ca răspuns la internaționalizarea activității economice. Cultura națională, include modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor și constituie un fond comun care determină credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile despre mediul în care trăiesc membrii colectivității.

Pentru a evalua asemănările și deosebirile dintre culturile naționale este necesară cu siguranță, utilizarea unor modele specifice cu ajutorul cărora să se examineze dimensiunile valorilor culturale și să se compare diversele culturi naționale prin prisma acestor dimensiuni. Modelele propuse de diverși specialiști în domeniu nu sunt atotcuprinzătoare și nici nu se exclud mutual [Hofstede, 1982; Trompenaars&Hampden-Turner, 1998]. Ele, mai curând, propun modalități de examinare a asemănărilor și deosebirilor culturale. Fiecare abordare prezintă perspective diferite și poate fi utilă separat sau în combinație cu altele.

În baza dimensiunilor culturale identificate, Burduș propune de a contura particularitățile culturii naționale prin elaborarea „profilului cultural” pentru fiecare țară, pentru fiecare context sau cultură, în care se urmărește să se facă afaceri, sau cu care se intră în contact în domeniul managementului [Burduș, 2012, p.577]. Aceasta va permite de a prefigura deosebirile și asemănările între contextele culturale caracteristice acestor țări, ulterior oferind repere în determinarea metodelor și tehnicilor de management corespunzătoare. Totodată, Burduș atenționează, că nu trebuie de generalizat un astfel de profil cultural, deoarece într-o țară pot fi mai multe subculturi. Spre exemplu, în Canada există o subcultură a anglofonilor și a francofonilor.

În continuare, cunoașterea „profilului cultural” al unei țări se utilizează pentru a o încadra într-o „hartă culturală”, astfel determinând grupul de țări cu dimensiuni culturale apropiate, de unde fără dificultăți poate fi efectuat transferul de cunoștințe și know-how managerial. Și invers, poziționarea „profilului cultural” al unei țări și al țării de unde se preconizează să se facă importul de metode manageriale în diferite grupuri de țări (din harta culturală), permite de a diagnostica dificultățile potențiale.

Metodologia de cercetare

Analiza literaturii de specialitate denotă că au fost efectuate multiple încercări de studiere a dimensiunilor culturale caracteristice diverselor state. Psihologul olandez Geert Hofstede este unul dintre cercetători, care și-a dedicat întreaga carieră academică analizând tipare comportamentale a diverselor culturi și impactul acestora asupra calității vieții în peste 50 de țări ale lumii. Cercetarea sa pornește de la concluzia antropologiei sociale: toate societățile moderne sau tradiționale se confruntă cu aceleași probleme fundamentale – doar răspunsurile diferă, respectiv ele pot fi cercetate și supuse unui studiu comparativ transcultural [Popov, 2019, p.4].

În urma cercetărilor, Hofstede a determinat un model din următoarele dimensiuni, după care pot fi caracterizate culturile naționale:

❖ **Distanța față de putere** - inechitatea socială, incluzând relația cu autoritatea. Cunoașterea indicelui de la această dimensiune permite să se prevadă din timp unele dificultăți, care pot surveni în colaborarea reprezentanților diverselor societăți: utilizarea unor tehnici de management, acceptarea unui anumit stil de management etc.

❖ **Colectivism față de individualism** - relația dintre individ și grup. Individualismul este caracteristic societăților, în care legăturile dintre indivizi sunt dispersate: se așteaptă ca fiecare să aibă grijă de sine sau să se îngrijească de familia sa. Iar colectivismul este specific societăților, care integrează oamenii în subgrupuri puternice, și care, pe tot parcursul vieții, îl protejează în schimbul unei loialități reciproce.

❖ **Feminitate față de masculinitate** - concepția de masculinitate și feminitate: implicațiile sociale ale nașterii ca băiat sau fată. Masculinitatea presupune că rolurile sociale ale sexelor sunt bine definite, iar feminitatea este proprie societăților în care rolurile sociale ale sexelor se suprapun (adică atât bărbații, cât și femeile se presupune că sunt modești, sensibili și preocupați de calitatea vieții).

❖ **Controlul incertitudinii** - modul de tratare a incertitudinii, referitor la controlul agresiunii și exprimarea emoțiilor. Controlul incertitudinii indică măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații neclare sau necunoscute și nivelul în care se pregătesc pentru ele.

❖ **Orientarea pe termen lung** - strategia de a rezolva o problemă pe termen scurt sau lung. În societatea orientată pe termen lung, timpul este perceput ca un vector, iar oamenii tind să privească în viitor mai mult decât să fie interesați de prezent sau să-și amintească trecutul. Astfel de societăți sunt orientate spre obiective și valorifică rezultatele. Culturile pe termen scurt apreciază metodele tradiționale, petrec mult timp dezvoltând relații și, în general, consideră timpul ca un cerc. Aceasta înseamnă că viitorul și evenimentele din trecut sunt interconectate, iar ceea ce nu se poate face astăzi se poate face mâine.

❖ **Permisivitate față de austeritate** - libertatea individului în raport cu normele culturale; determină capacitatea unei culturi de a satisface nevoile imediate și dorințele personale ale membrilor societății specifice. În societățile în care austeritatea este o valoare, prevalează regulile și normele sociale stricte; satisfacerea dorințelor personale este inhibată și descurajată.

În cazul Republicii Moldova analiza dimensiunilor culturale a fost efectuată de către Centrul de cercetare științifică în psihologie [Popov, 2019], precum și de către reprezentanții site-ului oficial Hofstede Insights [Hofstede Insights, 2021]. Rezultatele acestor studii au servit drept puncte

de reper pentru autorii articolului la identificarea „profilului cultural” al culturii naționale din Republica Moldova și determinarea poziției țării în „hărțile culturale” după diverse dimensiuni culturale. În așa mod, conturarea „profilului cultural” al țării a permis de a evidenția și argumenta cauza principalelor caracteristici ale metodelor manageriale utilizate de către companiile autohtone.

Rezultate și concluzii

Fiind identificate principalele valori ale culturii naționale specifice țării noastre, se poate de menționat că ele reprezintă un fundament, pe care se construiesc comportamentele membrilor organizațiilor. După cum afirmă Hofstede, la nivel național, diferențele de cultură constau mai mult în valori, decât în practici, iar la nivel de companie, invers, mai mult în practici și comportamente, decât în valori naționale [Hofstede,1996, p. 210].

În urma analizei comparative a rezultatelor investigațiilor menționate mai sus [Popov, 2019; Hofstede Insights, 2021], care sunt orientate spre determinarea particularităților culturii naționale în Republica Moldova, am ajuns la concluziile evidențiate în continuare.

În Republica Moldova se observă o **distanță ierarhică** mare, **90 și 67**, în ambele studii, un **control al incertitudinii extrem de ridicat**, **95 și 101**, se atestă o cultură **colectivistă**, indicele respectiv fiind de **27 și 17** și trăsături **feminine** (indicele înregistrând **39 și 31**) cu orientări masculine. Descrierea acestor dimensiuni culturale caracteristice culturii naționale din Republica Moldova sunt prezentate în figura 1.

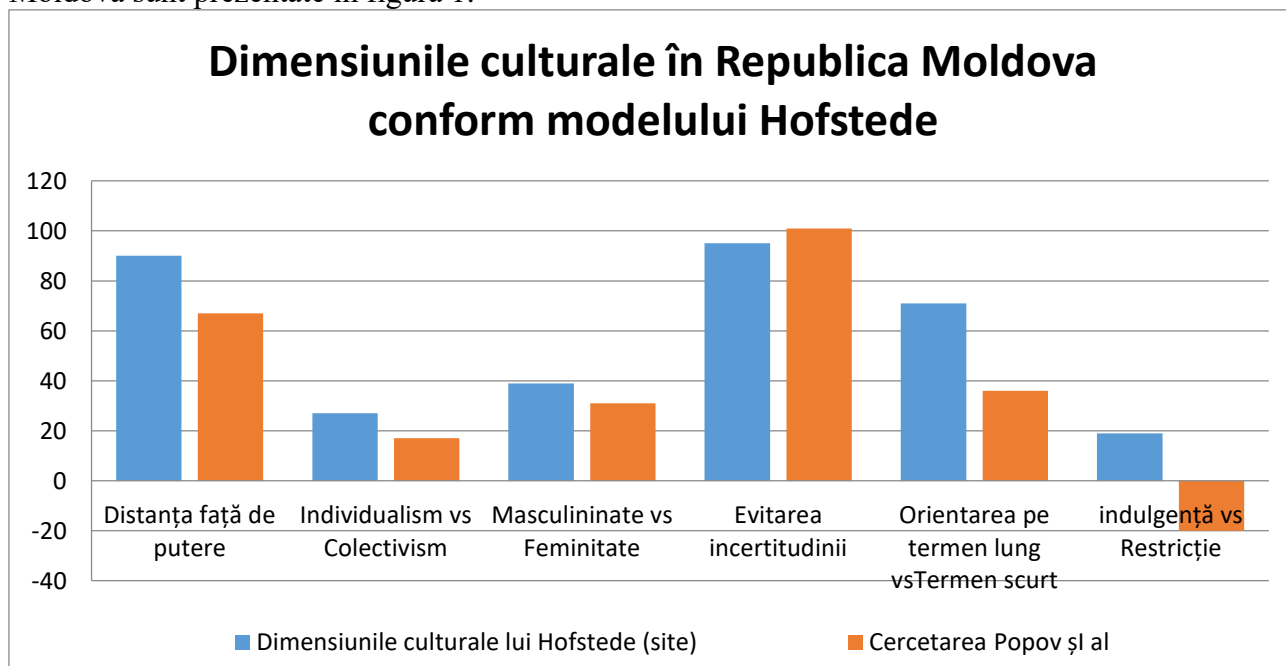


Figura 1. Profilul culturii naționale din Republica Moldova după modelului Hofstede
Sursa: Elaborată după rezultatele studiilor Hofstede Insights, 2021 și Popov, 2019

Rezultatele obținute în urma conturării unui „profil cultural” pot fi utilizate la gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor culturale, care vor permite de a identifica specificul, dar și asemănările și diferențele între țări. Astfel, utilizând informația disponibilă în literatura de specialitate [Burduş, 2012, p.580], precum și rezultatele studiului efectuat, vom contura poziția culturii naționale din Republica Moldova în comparație cu alte țări în scopul evidențierii specificului cultural în managementul întreprinderilor din Republica Moldova și identificarea țărilor compatibile pentru transferul de know-how managerial.

În ce privește gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor distanței față de putere și individualism/colectivism poate fi prefigurată următoarea hartă culturală (Figura 2). În general, țările care înregistrează o **distanță ierarhică mare** sunt acelea care au păstrat o mentalitate **comunitară**. Ambele dimensiuni, cu toate că sunt concepte diferite, exprimă o dependență mai mică sau mai mare a indivizilor față de persoanele care dețin puterea (în cazul distanței ierarhice)

și față de grupurile, colectivitățile sau organizațiile din care fac parte (în cazul individualismului/colectivismului).

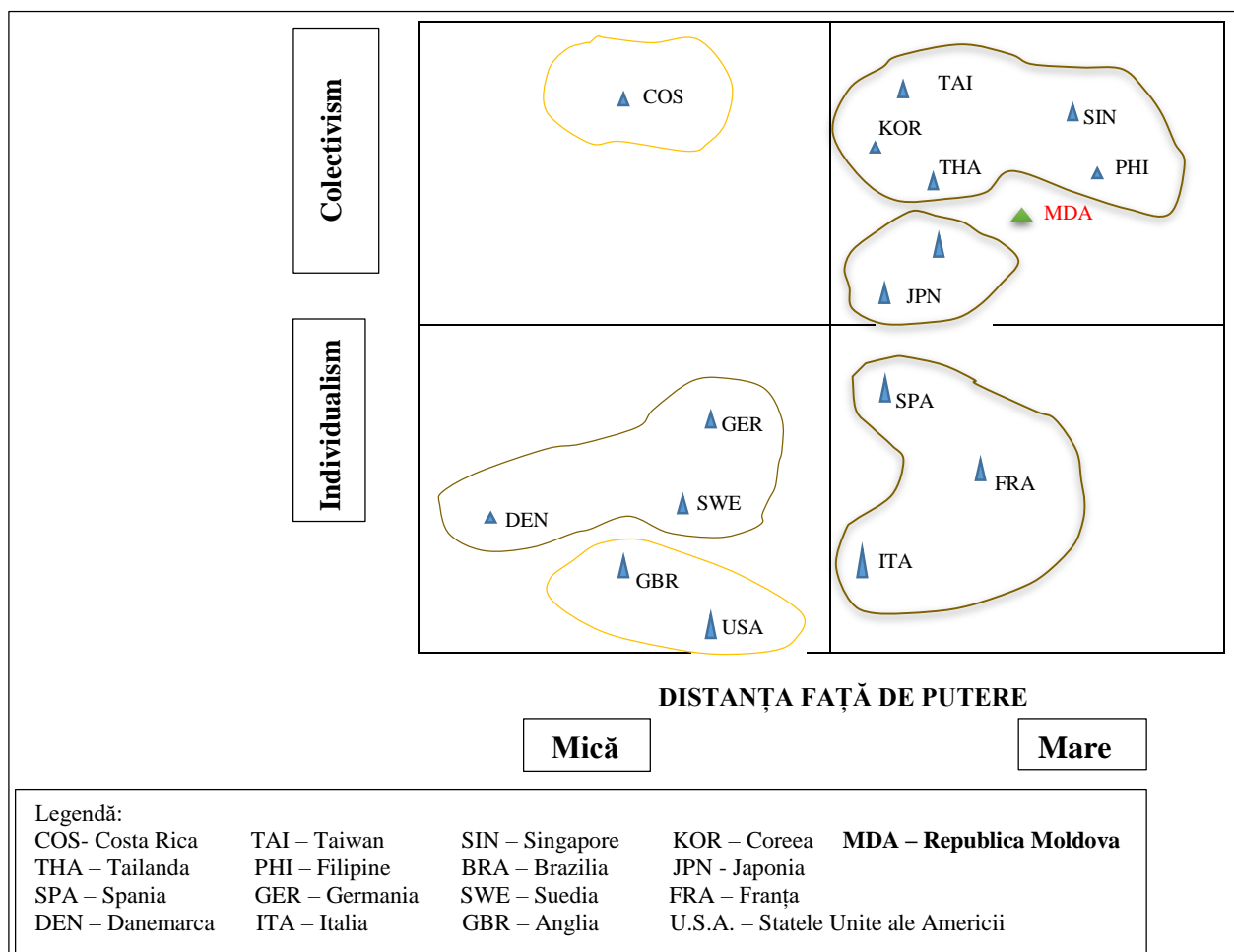


Figura 2. Gruparea țărilor după dimensiunile distanța față de putere (DFP) și individualism/colectivism (CI)
Sursa: Elaborată de autori după Burduș, 2012

Astfel, putem constata, că în Republica Moldova avem o **distanță ierarhică** mare, ceea ce arată nevoia unei autorități stricte din partea superiorilor ierarhici, totodată predominând valori **colectiviste**, cu tot mai multe accente individualiste, ceea ce ne face să afirmăm că oamenii din Republica Moldova sunt individualiști moderați, dependenți de autoritate și colectivitate. Aceste trăsături sunt contradictorii, deoarece autoritatea încă este prezentă în cadrul organizațiilor, dar mulți angajați doresc să elimine relațiile directe de dependență. Acest conflict se rezolvă printr-un sistem birocratic, care promovează centralizarea și impersonalizarea regulilor. Referitor la stilul de conducere, care va fi atras de aceste două dimensiuni culturale, putem afirma că Republica Moldova este caracterizată de un stil de management **autocratic**, acceptabil pentru subordonați, dar și de un stil **paternalist** cu inițiative individuale din partea angajaților.

Prezintă interes prefigurarea poziției culturii naționale din țară prin prisma dimensiunilor masculinitate/feminitate și controlul incertitudinii (figura 3).

Un control al **incertitudinii** ridicat influențează motivațiile angajaților, acestea fiind orientate spre siguranța personală prin apartenența și sprijinul grupului din care fac parte.

Într-o **cultură feminină** nu sunt acceptate ușor practicile "dure" din management, iar apartenența și **solidaritatea de grup** este importantă, chiar în raport cu binele individual. Într-o astfel de organizație de multe ori e acceptată și chiar se așteaptă recrutarea membrilor din cadrul aceleiași familii, de aceea în Republica Moldova "cumătrismul sau nepotismul" este foarte dezvoltat, mai ales în organizațiile publice. În ultimii ani s-au produs modificări considerabile în ceea ce privește caracteristicile culturale ale Republicii Moldova la nivel național, fiind înregistrate

tot mai multe trăsături masculine, de aceea sunt prețuite performanțele individuale, sub forma obținerii de bunuri materiale și a realizărilor personale.

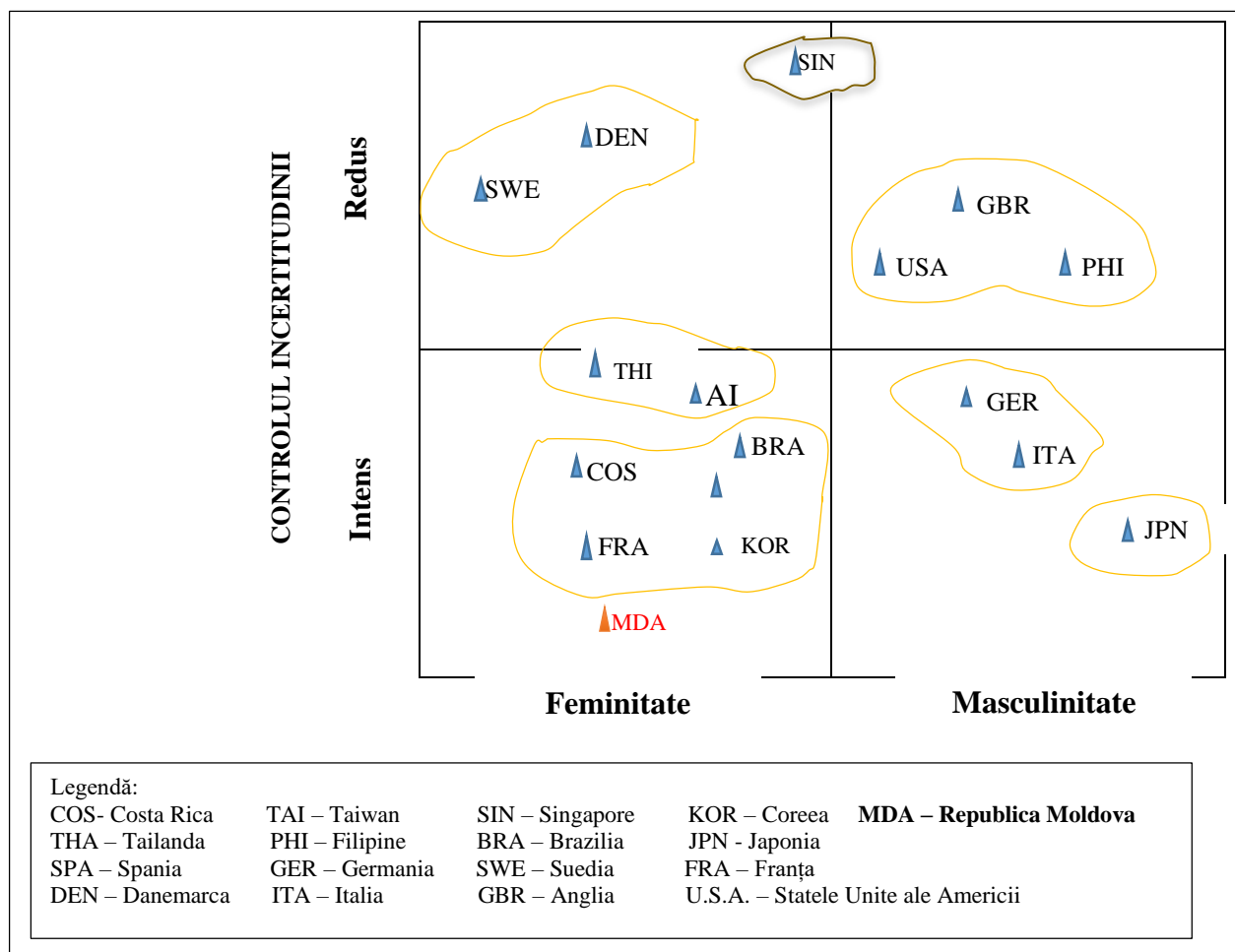


Figura 2. Gruparea țărilor după dimensiunile controlul incertitudinii (CI) și feminitate/masculinitate (F/M)
 Sursa: Elaborată de autori după Burduș, 2012

Cu o **distanță ierarhică mare**, un **control al incertitudinii extrem de ridicat** și o orientare preponderent **feminină și colectivistă**, organizațiile moldovenești vor prefera un angajat care respectă nivelurile ierarhice și îndeplinește ordinele și sarcinile, chiar dacă nu este de acord cu ele, iar circulația informației și a documentelor este cuprinsă în specificațiile postului și descrisă în detaliu, deși, de cele mai multe ori, nu este focusată spre majorarea eficienței. Candidatul ideal va pune interesul de grup înaintea celui personal, fiind sociabil, cooperant și săritor la nevoie. Pentru a evita ambiguitatea și incertitudinea, managementul se bazează pe reguli și regulamente în care sunt stipulate sarcinile și specificațiile postului, dar datorită unei distanțe ierarhice mari, acestea nu sunt respectate de cele mai multe ori sau nu sunt luate în considerare, angajatul fiind bulversat de „avalanșa” unor noi sarcini de care nu era conștient.

Orientarea pe termen scurt și evitarea incertitudinii ridicată fac ca organizațiile moldovenești să reacționeze mai lent în fața schimbărilor, care se fac doar în caz de necesitate, utilizându-se mai des specializarea și lărgirea postului decât rotația posturilor și îmbogățirea acestora. Dintre practicile din managementul resurselor umane, evaluarea performanței este cea mai susceptibilă de a fi influențată cultural, subliniindu-se nivelul dorinței de implicare a angajaților în acest proces.

Există tendințe clare în rândul angajaților de a se implica tot mai mult în luarea deciziilor sau în procesele de evaluare a performanțelor și a calității. Dar, oricum, există și o **mentalitate a neimplicării, a delăsării, a “omogenizării”** în cadrul unui grup, prin aceasta dorindu-se o

vizibilitate cât mai redusă a angajatului ca persoană. În Republica Moldova, rezultatele evaluării sunt utilizate des pentru determinarea nivelului salariului și ajută la gestionarea acestuia.

Într-o cultură **feminină și cu o distanță mare față de putere** promovările de personal nu se bazează întotdeauna pe rezultate și **performanță sau pe competență**, ci pe relațiile care s-au stabilit în cadrul grupului și pe respectarea autorității. Și în cazul acesta s-au produs modificări, tot mai mult promovările sunt realizate pe baza evaluării **performanțelor și a competenței**, mai ales pentru acei manageri care au înțeles că resursa umană reprezintă un avantaj competitiv.

În unitățile economice din Republica Moldova încă se preferă beneficiile care oferă **siguranță și securitate**, atât pentru individ cât și pentru familie, văzută ca o colectivitate (pe lângă cea organizațională) de care trebuie să aibă grijă. De asemenea, datorită unei **distanțe ierarhice mari**, un manager nu va accepta o recompensă mai mică decât cea oferită subordonatului său, aceasta fiind resimțită în mod negativ și oarecum amenințătoare.

În opinia noastră, managementul moldovenesc, conform modelului lui Hofstede, preferă, în general, o instruire orientată spre grupuri, într-un cadru informal care să permită experimentarea și practica activă. În baza celor menționate mai sus putem generaliza că sunt necesare eforturi suplimentare pentru a organiza munca în echipă, deoarece angajații preferă de a realiza sarcinile în mod individual, atât la locul de muncă cât și într-un cadru educațional.

Concluzionând, trebuie să evidențiem că indicii obținuți la dimensiunile culturale după modelul lui Geert Hofstede pentru Republica Moldova, nu permit de a încadra cultura națională într-un anumit grup de țări. Această particularitate impune necesitatea analizei suplimentare, în vederea compatibilității metodelor, tehnicilor manageriale, care se intenționează să se importe, cu particularitățile sistemul managerial al companiilor autohtone.

Bibliografie:

1. Belias, D., Koustelios, A. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. În: *International Review of Management and Marketing* [online]. 2014, vol. 4, nr. 2, pp.132-149 [citat 15.02.2019]. ISSN: 2146-4405. Disponibil: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904529.pdf>
2. Burduș, E. *Management comparat internațional*. Ediția a IV-a. București: Pro Universitaria, 2012. ISBN 978-606-647-160-2
3. Farmer, R., *Advances in International Comparative Management*, JAI Press Greenwich, Connecticut, London, vol. I, 1986
4. Hofstede, G. *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*. Editura Economica, 1996. 304 p. ISBN 973-9198-01-5
5. Iliș, N., Buse, F. Rolul și funcțiile managementului comparat. În: *Dezvoltarea inovativă, colaborativă, incluzivă a cooperativelor: teorie, practică, perspective. Conferința științifico-practică internațională*. V.1, 13-14 septembrie 2018, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: Univ. Cooperatist-Comercială din Moldova, 2018, pp. 54-61. ISBN 978-9975-3272-5-1
6. Mateescu, V. *Management intercultural în România*. Presa Universală Clujeană, 2020, 320 p. ISBN 978-606-37-0901-2
7. Mateescu, V. *Cultura organizațională: aspecte teoretice și metodologice*. Cluj-Napoca: Editura Fundației pentru Studii Europene, 2009. ISBN 978-606-526-040-5
8. Popov, Ș. coord. *Analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova (conform modelului teoretic a lui Geert Hofstede)* [online]. Centrul de cercetare științifică în psihologie. 2019. [citat 15.03.2021]. Disponibil la <https://www.researchgate.net/publication/338374501>
9. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture*. Second Edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 265 p. ISBN 1-85788-176-1
10. WHAT ABOUT MOLDOVA? Hofstede Insights. [online]. [citat 16.03.2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/moldova/>