

## THE IMPACT OF INTERCULTURAL COMPETENCE ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

### IMPACTUL COMPETENȚEI INTERCULTURALE ASUPRA EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI ÎNTRINDERII

Angela PÎRLOG<sup>160</sup>, PhD Student

**Abstract:** *The development of internationalization leads to the access to advanced knowledge sources, new business building opportunities and, respectively, the development of enterprise management. Training staff ready to work in the conditions of globalization, increasing the reputation of universities, is becoming increasingly important. We have analyzed the competence that will make individuals function effectively, to adapt, to engage and integrate into another culture on the one hand, to interact effectively with representatives of other cultures in the workplace on the other hand. It is Intercultural competence. Its importance, components and ways of its development are described in this paper.*

**Key words:** *intercultural competence, management, university education, managerial education, student, diversity.*

**JEL CLASSIFICATION:** A22, M15

#### 1. Introduction

Dezvoltarea globalizării societăților și internaționalizării afacerilor este necesară pentru îmbunătățirea accesului la surse de cunoștințe avansate, noi oportunități de construire a parteneriatelor și dezvoltarea comunicațiilor interculturale. Se așteaptă ca rezultatele internaționalizării să se extindă dincolo de sălile de studii și va spori consolidarea legăturilor științifice internaționale și soluționarea problemelor semnificative din punct de vedere social. Beneficiarii internaționalizării sunt toți membri societății.

Globalizarea și internaționalizarea a făcut ca studenții și familiile lor sunt interesați să îmbunătățească calitatea educației pentru o forță de muncă competitivă. Conducătorii universităților sunt interesați să atragă finanțări suplimentare, să îmbunătățească reputația universității și consolidarea capacității acesteia. Guvernul este interesat să îmbunătățească calitatea pregătirii personalului și să consolideze poziția țării pe piața globală. [8]

În prezenta lucrarea au fost descrise doar câteva aspecte care ne ajută să înțelegem de ce rolul competenței interculturale în management este unul deosebit de important în formarea culturii organizaționale unde managerul trebuie să fie nu numai designerul sistemului de valori de bază din cadrul unei organizații, dar și principalul militant activ în procesul de adaptare permanentă a culturii la noile valori, a integrării lor în contextul mai larg al valorilor culturale moderne globale

#### 2. Educația managerială în context intercultural

Absolvenții instituțiilor cu profil economic de astăzi au nevoie de abilități de management intercultural, chiar dacă nu lucrează niciodată pentru o mare corporație multinațională globală sau nu dețin o funcție a cărei piață țintă se află în afara Republicii Moldova. Această competență ar putea extrem de utilă în alte cazuri, de exemplu:

- ✓ întreprinderile implicate pe piețele internaționale;

---

<sup>160</sup> [angela.pirlog@ase.md](mailto:angela.pirlog@ase.md), Academia de Studii Economice din Moldova,

- ✓ întreprinderile moldovenești tind să fie încorporate într-o rețea complexă de participanți la activitatea economică, de exemplu, investitori, agenții guvernamentale de reglementare, angajați, rezidenți ai comunității și organizații non-guvernamentale;
- ✓ misiunea de dezvoltare pe termen scurt, naveta internațională, călătorii de afaceri extinse sau participarea la echipe globale virtuale.

Această competență poate fi dezvoltată în cadrul studiilor universitare mai ales că tendința de solicitare a studiilor în domeniul administrării afacerilor rămâne unul destul de ridicat.

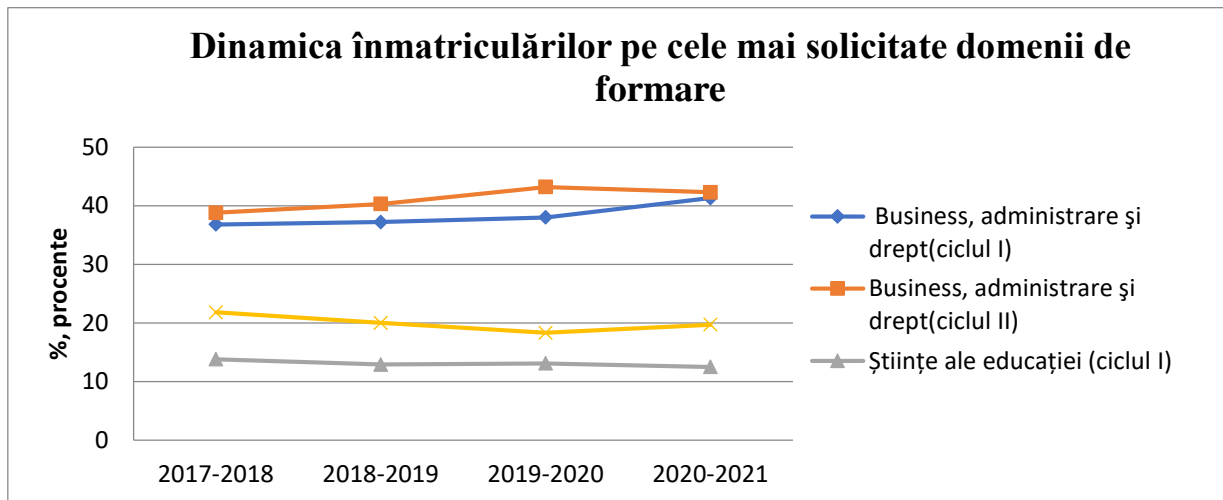


Figura 1. Dinamica înmatriculărilor pe cele mai solicitate domenii de formare

Sursa: Elaborat de autor în baza [4,5,6]

Cultura influențează managementului în mai multe aspecte, dar cele mai importante pot fi considerate cele legate de:

- ✓ Decizii centralizate versus decizii descentralizate;
- ✓ Siguranță versus risc;
- ✓ Motivare individuală versus motivare de grup;
- ✓ Proceduri formale versus proceduri informale;
- ✓ Loialitate ridicată versus loialitate scăzută;
- ✓ Cooperare versus competitivitate;
- ✓ Orientare pe termen scurt versus termen lung;
- ✓ Stabilitate versus inovare.

Competența interculturală se referă la o interacțiune adecvată și efectivă în cadrul relațiilor sociale, economice, politice cu persoane din alte culturi.

**În cadrul acestor interacțiuni pot apărea probleme interculturale, dintre care cele mai răspândite** sunt probleme legate de limbaj, comportament, relații interpersonale, ideologie. Natura soluțiilor la aceste probleme reflectă inclinațiile fondatorilor ca și ale liderilor actuali, experiența anterioară a managerilor, precum și trăirea evenimentelor prezente. Astfel, regulile care stabilesc cine și cui i se poate adresa, în ce condiții poate fi inițiată o comunicare, criteriile în funcție de care grupul știe cine intră și cine nu face parte din grup, criteriile de alocare a puterii și statusului, regulile care guvernează relațiile de colegialitate, relațiile între sexe, caracterul deschis, căldura sau răceala relațiilor dintre membrii unei organizații, regulile de atribuire a recompenselor și pedepselor, atitudinea față de evenimentele inexplicabile, toate pot conține răspunsuri caracteristice istoriei grupului mare care reprezintă întreprinderea. **Cunoașterea și gestionarea adecvată a componentelor aceste competențe poate îmbunătăți considerabil valoarea managementului.**

### 3. Componentele competenței interculturale

Competența interculturală constă din patru domenii: cognitiv, afectiv, comportamental și de mediu. Aceste domenii permit indivizilor să funcționeze eficient, să se adapteze, să se angajeze și să se integreze într-o altă cultură.

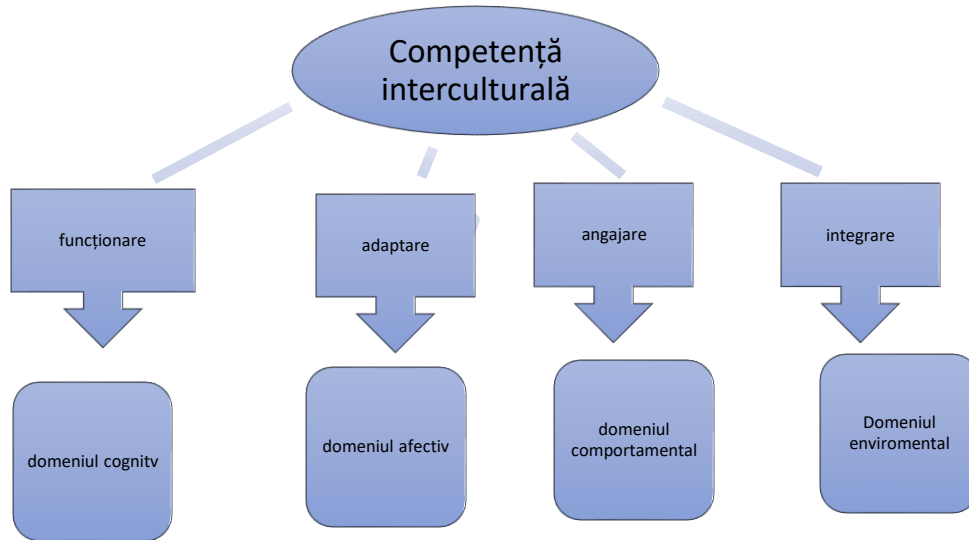


Figura 2. Modelul conceptual al competenței interculturale

Sursa: Adaptată de autor în baza [12]

**Domeniul cognitiv** se referă la cunoaștere și explică modul în care indivizii dobândesc și clasifică cunoștințele culturale. Individul care are cunoștințe despre o nouă cultură și despre oamenii ei. **Domeniul afectiv** se referă la emoții, sentimente și atitudini atinse prin cunoaștere. Individul care dezvoltă sentimente și atitudini pozitive față de o nouă cultură este capabil să se adapteze la o nouă cultură. **Domeniul comportamental** se referă la abilitățile și aptitudinile legate de comportamentul cultural specific. Individul care are abilități și aptitudini specifice este capabil să se integreze eficient într-o nouă cultură. **Domeniul de mediu** se referă la relațiile dintre indivizi și mediu. Individul care cunoaște orientarea culturală a unui nou mediu este capabil să se integreze pe deplin în acest mediu. (vezi Figura 2).

**Domeniul cognitiv** se referă la achiziționarea de cunoștințe culturale și constă din cunoaștere, conștientizare, limbă și învățare (vezi Figura 3).

Cei care au cunoștințe culturale despre o anumită cultură pot funcționa în această cultură, deoarece au capacitatea sporită de a minimiza neînțelegerile cu alții din altă cultură. Cunoștințele pot fi generale sau specifice. Cunoașterea generală a culturii include cunoașterea conceptului de cultură, a componentelor sale, a scopului, a diferitelor domenii și a sistemelor de valori, modul în care se învață valorile, cadrele pentru înțelegerea și compararea diferitelor culturi, influența diferențelor culturale asupra comportamentului uman, conflict, percepții și stereotipuri.

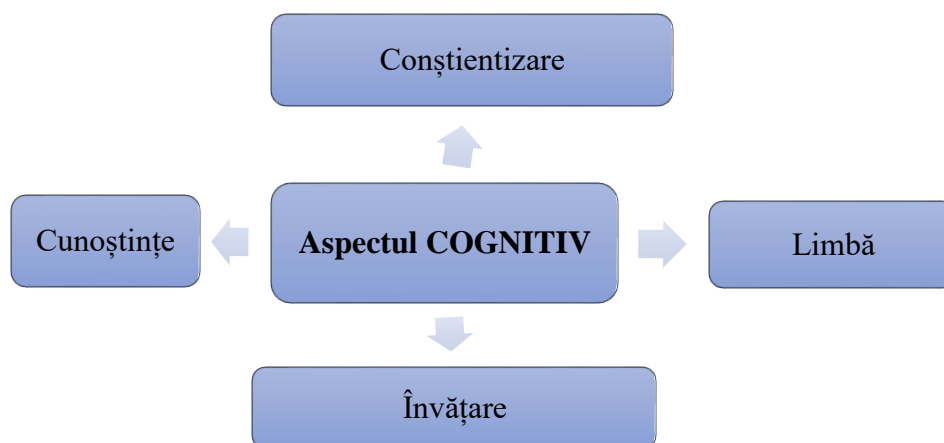


Figura 3. Procesul de achiziționare de cunoștințe culturale și componentele sale  
Sursa; Adaptată de autor în baza [12]

Cunoașterea generală a culturii include și cunoașterea mediului economic, politic, juridic, social, financiar și tehnologic în care își desfășoară activitatea indivizii. [10] Cunoașterea generală a culturii pregătește indivizii pentru a învăța cum să învețe, oferă o experiență mai largă și facilitează învățarea despre cunoștințele specifice culturii. Cunoașterea generală a culturii este o bază pentru dobândirea de cunoștințe specifice culturii. [11]

Cunoașterea specifică a culturii se referă la cunoașterea despre o altă cultură: geografia, economia, sistemul juridic, istoria, religia, valorile, normele, obiceiurile, tradițiile, practicile culturale, „ce să faci și ce să nu faci” și limba culturii respective. Cunoașterea specifică a culturii poate fi (1) faptică (cunoașterea faptelor istoriei, geografiei, sistemului politic, sistemului economic, instituțiilor și structurii sociale a unei țări); (2) conceptuală (înțelegerea sistemului de valori al unui grup cultural specific și influența acestuia asupra comportamentului oamenilor); și (3) atribuțional (o conștientizare sporită a comportamentului adecvat, cunoașterea modului de atribuire corectă a comportamentului indivizilor în cultura țintă. [7]

Conștientizarea (de sine și a altora) este factorul cheie de care depind acțiunile interculturale eficiente și adecvate. Cei care sunt conștienți de propria lor cultură și de valorile, tradițiile și normele acesteia pot deveni conștienți și să înțeleagă cultura și valorile altora. Conștientizarea se dezvoltă prin explorare și experimentare. Conștientizarea duce la cunoaștere, dezvoltarea de abilități, atitudini și emoții mai profunde. Conștientizarea este foarte importantă pentru competența multiculturală, deoarece îi face pe individ conștient de egoism și de relația sa cu ceilalți. Obținerea cunoștințelor este cea mai importantă sarcină a educației.

Cunoașterea specifică a culturii include și cunoașterea propriei limbi și a limbii cinterlocutorului. Limbajul este o foaie de parcurs către percepție, interpretare, gândire și exprimare. Cei care vorbesc bine limba lor maternă pot învăța cu ușurință limbi străine și pot comunica și înțelege oameni din alte culturi.

Domeniul cognitiv include și învățarea. Învățarea se referă la procesul de dobândire a cunoștințelor sau cunoștințe meta-cognitive. Învățarea implică obținerea de cunoștințe despre (1) aspecte ale persoanei, (2) variabile de sarcină și (3) strategie. Aspectele personale (intra și interindividuale, universale) se referă la modul în care oamenii învață despre ceilalți oameni și cum se privesc pe ei înșiși și pe ceilalți. Învățarea despre aspectele personale este extrem de importantă pentru interacțiunile sociale. Variabilele sarcinii se referă la modul în care persoana care învață despre cultură se ocupă de natura informațiilor dobândite și de complexitatea acestei sarcini. Strategia se ocupă de modul în care oamenii folosesc cunoștințele dobândite și cum le utilizează. [9]

**Domeniul afectiv** constă din cunoașterea culturală, conștientizarea și învățarea sunt necesare, dar nu suficiente pentru performanța eficientă într-un cadru multicultural. (vezi Figura 4). Persoanele care doresc să fie competente din punct de vedere multicultural și să acționeze intercultural, trebuie, de asemenea, să fie motivați să folosească cunoștințele disponibile. Domeniul afectiv se referă la sentimente și emoții; se mai numește domeniul emoțional sau sentimental, sau domeniul atitudinii. Permite individului să se adapteze la o nouă cultură. Domeniul afectiv constă din (1) motivații pentru utilizarea cunoștințelor dobândite, (2) sensibilitate la diferențele culturale, (3) atitudini față de o nouă cultură și cele din medii culturale diferite și (4) caracteristici personale care ajută o persoană să utilizeze cunoștințe culturale dobândite.

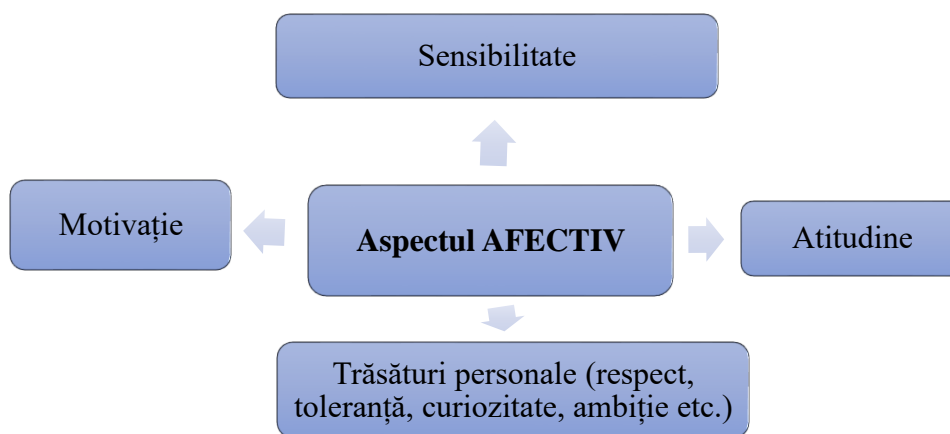


Figura 4. Domeniul afectiv și componentele sale  
Sursa; Adaptată de autor în baza [12]

În ceea ce privește motivația, individul poate fi competent într-un mediu multicultural nu pentru că are cunoștințe culturale, ci pentru că este motivat să dobândească noi cunoștințe culturale și să învețe despre noi moduri de viață și oameni. Individul trebuie să fie, de asemenea, sensibil la diferențele culturale și să înțeleagă că propria cultură nu este singura cultură, și nu cea mai prestigioasă cultură; există alte culturi care trebuie înțelese și acceptate. A avea **atitudini pozitive** față de cei care sunt diferiți din punct de vedere cultural și arăta interes și respect pentru tradițiile, istoria și modurile lor de a face lucrurile fac parte din domeniul afectiv. Există, de asemenea, trăsături sau atribute ale personalității, pe lângă valorile interne, normele și credințele propriei culturi de origine, care sunt necesare pentru o competență interculturală eficientă. Exemplele acestor trăsături de personalitate sunt respectul față de ceilalți; a fi tolerant față de diferențele culturale; având curaj să interacționeze cu ceilalți; capacitatea de a accepta riscul și ambiguitatea în relațiile cu oameni diferiți din punct de vedere cultural; abilitatea de a gestiona conflictele, de a gestiona emoțiile (inteligența emoțională) și de a se adapta și accepta pe ceilalți (inteligență culturală); și a fi empatic, flexibil, înțelegător, curios, ambițios, răbdător, persistent, pasionat de alte culturi, dispus să evite judecățile, capabil să se dezvăluie și să se deschidă altora și să stabilească relații interpersonale (inteligență socială). S-ar putea să existe zeci de alte atribute dorite pe care o persoană multiculturală competentă ar trebui să le posede, totuși încă nu se știe care sunt atributele cele mai esențiale. Se presupune că combinația unei game largi de aceste atribute este necesară pentru a se putea adapta la un mediu multicultural.

**Domeniul comportamental** se referă frecvent la abilitățile și aptitudinile necesare pentru a utiliza cunoștințele culturale. (vezi Figura 5).

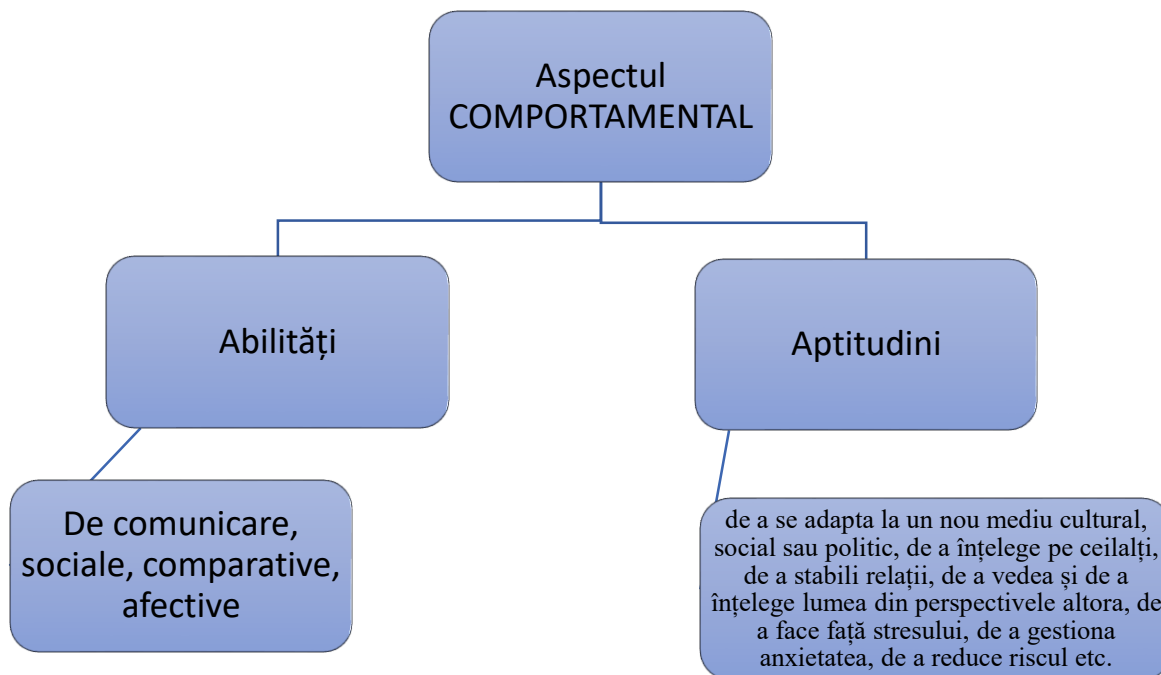


Figura 5. Domeniul comportamental  
Sursa; Adaptată de autor în baza [12]

Acest domeniu permite individului să se angajeze într-un nou mediu cultural. În literatură există o suprapunere considerabilă între abilități, abilități (seturi de abilități specifice) și aptitudini (capacități individuale de a dobândi abilități suplimentare într-un set de abilități specifice).

**Abilitățile** din domeniul comportamental includ abilități de comunicare (limbă și non-verbalul), abilități sociale (relație, interpersonale), abilități comparative (capacitatea de a compara valorile diferitelor culturi), abilități de finalizare a sarcinilor sau abilități afective (căldura umană).

**Aptitudinile** includ capacitatea de a se adapta la un nou mediu cultural, social sau politic, de a înțelege pe ceilalți, de a stabili relații, de a vedea și de a înțelege lumea din perspectivele altora, de a face față stresului, de a gestiona anxietatea, de a reduce riscul, de a afișa răbdare, de a face față neînțelegerilor, de a rezolva probleme, evita problemele, rezolva conflictele, lucra în cooperare cu ceilalți și accepta diferite moduri de a face lucrurile. Din nou, pot exista alte zeci de abilități necesare pentru a face față eficient într-un mediu multicultural. Deși încă nu se știe care abilități sunt mai esențiale pentru a fi competent multicultural, este probabil o combinație dintr-o gamă largă de abilități care permit individului să se angajeze eficient într-o activitate interculturală sau într-un mediu multicultural.

Competența interculturală nu se referă doar la cunoașterea culturală, atitudini și sentimente pozitive față de alte culturi și abilități și abilități specifice. Persoana multicultural competentă trebuie să se poată integra și într-un mediu multicultural. **Domeniul de mediu** / este un domeniu **interacțional** care permite oamenilor să se integreze într-un nou mediu cultural. Acest domeniu constă din (1) interacțiuni sociale, (2) relații cu natura și (3) orientare către timp (vezi Figura 6).

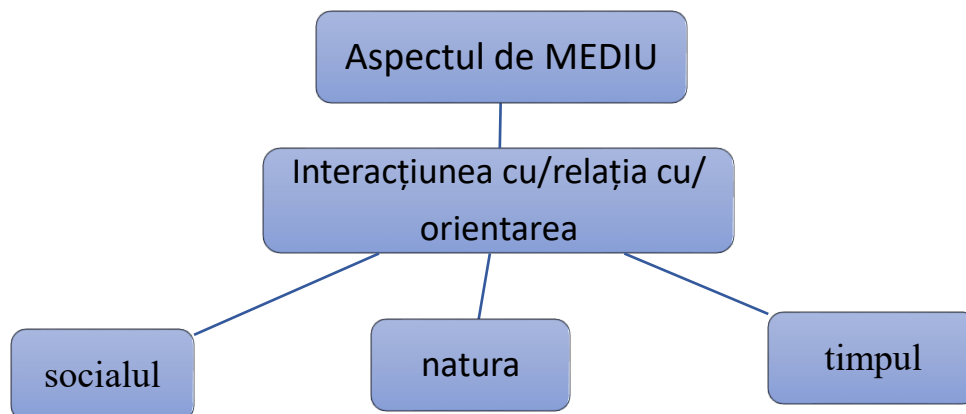


Figura 6. Domeniul de mediu / interacțional  
Sursa; Adaptată de autor în baza [12]

Interacțiunile sociale explică modul în care oamenii interacționează între ei: dacă se concentrează pe egalitate sau acceptă ierarhia socială; dacă se conformează unui grup sau se concentrează pe interesul personal; dacă evită riscurile și străinii sau acceptă noii veniți și experiențe noi; indiferent dacă se concentrează pe competitivitate și agresivitate sau se accentuează calitatea vieții; sau dacă văd natura oamenilor ca fiind bună sau rea.

Relațiile cu natura explică modul în care oamenii interacționează cu natura: dacă se închină și trăiesc în armonie cu ea sau dacă o controlează sau o supun.

Orientarea către timp explică modul în care oamenii percep și interacționează cu timpul: dacă consideră timpul ca fiind flexibil sau ca o resursă și o marfă utilizabilă; ce atitudini au față de programul de lucru, programele și programările; și ce importanță acordă orarului față de relațiile umane.

După părerea noastră, o nouă abordare a impactului competenței interculturale în cadrul interacțiunii interculturale unde patru aspecte sunt esențiale:

1. Recunoașterea: Cât de competentă este o persoană să recunoască diferențele culturale din jurul său?
2. Respectul: Cât de respectuos este o persoană cu privire la aceste diferențe?
3. Reconcilierea: Cât de competentă este o persoană pentru a reconcilia diferențele culturale?
4. Realizarea: Cât de competentă este o persoană să realizeze acțiunile necesare pentru a pune în aplicare reconcilierea diferențelor culturale?

Conform gândirii actuale privind educația managerială, competențele personale care răspund acestor cerințe includ flexibilitate, inventivitate, toleranță pentru ambiguitate și capacitatea de a articula o viziune, precum și competențe „globale” de interacțiune.[2]

Din această perspectivă, **noua generație de studenți este generația care are cea mai mare șansă să schimbe în bine peisajul relațiilor economice din Republica Moldova**, atât în cadrul țării, cât și în afara ei.

#### 4. Concluzii

Internaționalizarea nu schimbă natura unei organizații, dar o face mai complexă dobândind o mai mare diversitate. Managementul modern trebuie să asigure gestionarea acestei structuri complexe în scopul valorificării diversității și totodată asigurării integrității afacerii. Un astfel de instrument este competența interculturală.

Cunoașterea componentelor competenței interculturale va duce la conștientizarea principiilor de interacțiune interculturală și va permite managerilor din Republica Moldova:

- să asimileze informații și cunoștințe despre diversitatea și caracteristicile culturilor de afaceri din țările partenere;
- să promoveze dezvoltarea sensibilității și toleranței interculturale, a eticii manageriale profesionale;
- să dezvolte capacitatea de a fi flexibil, de adaptare la lucrul în mediu cultural de afaceri diferit;
- să analizeze specificul național al comunicării și motivației în anumite țări;
- să fie conștienți de procesele de luare a deciziilor în cadrul activității cu reprezentanți din diferite medii de afaceri.

Ignorarea și neglijanța componentei culturale restricționează considerabil dezvoltarea activității internaționale eficiente. Succesul și eficacitatea antreprenoriatului din Republica Moldova sunt imposibile fără înțelegerea reciprocă și adaptarea la culturile din alte țări.

#### **Bibliografie**

1. Arasaratnam, L. A., Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 137-163.
2. Cant, A. G. (2004). Internationalizing the business curriculum: Developing intercultural competence. *The Journal of American Academy of Business*. September: 177- 182.
3. Deardorff, D. K. (2009). *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Activitatea instituțiilor de învățământ superior în anul de studii 2017/18  
<https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=5849>
5. **Activitatea instituțiilor de învățământ superior în anul de studii 2019/20**  
<https://statistica.gov.md/print.php?l=ro&idc=168&id=6547> .
6. **Activitatea instituțiilor de învățământ superior în anul de studii 2020/21**  
<https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6857>.
7. Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative competence*. Clevedon, UK: Multilingual Matters.
8. Declarație comună a miniștrilor europeni ai educației din Bologna, 19 iunie 1999.  
[https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna\\_1999\\_Bologna-Declaration.pdf](https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna_1999_Bologna-Declaration.pdf).
9. EARLE, P.C., ANG, S. (2003). CULTURAL INTELLIGENCE: INDIVIDUAL INTERACTIONS ACROSS CULTURES.  
**[HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION/40421838\\_CULTURAL\\_INTELLIGENCE\\_INDIVIDUAL\\_INTERACTIONS\\_ACROSS\\_CULTURES](https://www.researchgate.net/publication/40421838_CULTURAL_INTELLIGENCE_INDIVIDUAL_INTERACTIONS_ACROSS_CULTURES)**
10. Johnson, J., Lenartowicz, T., Apud, S. (2006) Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
11. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
12. Reisinger, Y. *International Tourism: Cultures and Behavior*, 1st Edition, 2009, Elsevier Ltd