

STUDIU DESPRE VALORILE SI COMPORTAMENTUL ROMANESC DIN PERSPECTIVA DIMENSIUNILOR CULTURALE DUPA METODA LUI GEERT HOFSTEDE

**INTERACT
Adina Luca
Aprilie 2005**

INTRODUCERE

A. DIMENSIUNILE CULTURALE DUPA METODA LUI GEERT HOFSTEDE – PREZENTARE GENERALA

- 1. Cele 5 Dimensiuni Culturale**
- 2. Implicatii ale Dimensiunilor Culturale**
- 3. Rezultatele, pe scurt, ale Studiului din 2005 pentru Romania**

B. DIMENSIUNI ALE CULTURII ROMANESTI IN SENS VALORIC SI COMPORTAMENTAL

- 1. Complexul Puterii**
- 2. Colectivism Romanesc**
- 3. Romania Feminina**
- 4. Nivelul de Anxietate in Romania**
- 5. Orientarea pe Termen Scurt**

C. CONCLUZII SI RECOMANDARI

- 1. Practici Organizationale si Manageriale**
- 2. Practici in Domeniul Managementului Resurselor Umane**
- 3. Romania in UE**

INTRODUCERE

Zona de Studiu si Beneficiile Acestuia pentru Romania din Perspectiva Dimensiunilor Culturale dupa Metoda lui Geert Hofstede

Acest studiu reprezinta o noua etapa in incercarea de a intelege diferentele si similitudinile intre valorile si comportamentul romanesc si cel al altor natii si o modalitate de a oferi explicatii pentru comportamentul si preferintele romanilor de astazi.

Principalul beneficiu al studiului este **formarea unei teorii pe baza cercetarii sociologice pentru a analiza care sunt acele practici manageriale si de resurse umane care se potrivesc sau nu in mediul romanesc si de ce**. Studiul cuprinde concluzii si o serie de **recomandari** pentru practicile potrivite in acest mediu.

Studiul include o prezentare generala a celor cinci dimensiuni ale unei culturi, in sensul de comportament si valori ale unei natii, identificate de Geert Hofstede, o scurta explicatie a sensului acestora, rezultatele studiului realizat in Romania si comparatia cu alte tari, in special cu Bulgaria, si concluziile relevante.

In ultimii 15 ani, Romania, ca toate tarile post-comuniste, a importat multe principii internationale, a se citi anglo-americane, pentru practicile manageriale si de organizare a resurselor umane din organizatii. Unele dintre aceste importuri au avut succes, altele nu au ajuns nici macar in faza de implementare. Toate librariile din Romania sunt pline de carti si reviste despre management anglo-american, originale sau compilatii, si organizatiile multinationale si romanesti mari platesc bani grei pentru astfel de practici sub forma instruirii sau consultantei. Pe de alta parte, firmele romanesti mici nu platesc pentru nici o forma de dezvoltare organizationala. In cazul in care se hotarasc sa investeasca in consultanta, care sunt acele abordari si teorii care se potrivesc pentru ele si de ce? Rezultatele studiului ofera si cateva indicii despre abordarile potrivite pentru organizatiile romanesti.

Am evitat de asemenea, acolo unde a fost posibil, explicatii si scuze ale istoriei noastre nationale si am mutat discutia direct inspre practicile aplicabile si eficiente in mediul cultural romanesc din prezent. Istoria tine de trecut si nu ne mai este de folos, decat ca o scuza pentru esecurile prezentului, asa ca ne-am concentrat asupra modului in care putem influenta viitorul. Ne-a interesat de asemenea mai mult comportamentul oamenilor si personalului din organizatii, si nu determinarile politice sau sociale.

Pana in acest moment (aprilie 2005), dupa cunostintele noastre, acesta este primul studiu care foloseste in exclusivitate metodologia lui Geert Hofstede si instrumentul sau Value Survey Module 94¹ pe un esantion reprezentativ pentru populatia Romaniei. Suntem recunoscatori lui Geert Hofstede, cel care ne-a pus in contact cu actualul nostru partener din Bulgaria, Julian Genov, patronul firmei ProSoft din Bulgaria², si cel care a oferit cel mai mare sprijin in realizarea acestui studiu, precum si organizatiei Gallup din Romania, firma care a facut studiul si care a contribuit la interpretarea rezultatelor pentru regiunile istorice ale Romaniei. Nu in ultimul rand, multumiri lui Gert Jan Hofstede pentru incurajarile pe care le-a dat de-a lungul studiului, inca de la stadiile incipiente ale ideii.

Pentru rezultatele detaliate ale studiului, care cuprind si interpretarea regionala si demografica, va rugam sa contactati Interact sau Gallup Romania.

¹ VSM94 de Geert Hofstede pe www.geert-hofstede.com

² Julian Genov "Why do we achieve so little?", Bulgaria, 2004

A. PREZENTARE GENERALA A DIMENSIUNILOR CULTURALE DUPA METODA LUI GEERT HOFSTEDE

1. Cele 5 Dimensiuni Culturale

In anii '60-70, Profesorul Geert Hofstede de la Universitatea din Maastricht a realizat o cercetare asupra diferentelor de valori intre angajatii firmei IBM din peste 40 de tari si a ajuns la concluzia ca fiecare natiune poate fi descrisa din perspectiva locului pe care il ocupa pe o scala de la 0 la 100 fata de:

- Modul de perceptie al inegalitatii sociale, al puterii si al autoritatii, si modul de relationare cu autoritatea
- Modul de relationare intre indivizi si grupuri
- Implicatiile sociale si emotionale a faptului de a fi nascut de sex masculin sau feminin
- Modalitati de a face fata incertitudinilor si situatiilor ambigue, controlul agresiunii si exprimarea emotiilor
- Orientarea catre viitor spre deosebire de orientarea catre trecut si prezent.

Cercetarea s-a bazat pe raspunsurile la chestionare colectate de la esantioane de angajati IBM care corespundeau din toate punctele de vedere, cu exceptia nationalitatii. Intentia initiala a lui Hofstede a fost de a intelege de ce unele organizatii IBM din tari diferite erau mai productive decat altele, desi aveau o cultura organizationala similara si foloseau aceleasi tehnici de recrutare, prin urmare angajatii ar fi putut avea un comportament similar.

Cele cinci dimensiuni culturale au fost denumite ulterior:

- PDI (Indexul Distanței fata de Putere)
- IDV (Individualism)
- MAS (Masculinitate)
- UAI (Indexul de Evitare a Incertitudinii), si
- LTO (Orientare pe Termen Lung).

Ultima dimensiune a fost adaugata in anii 80 si reprezinta in principal modalitatea de diferentiere intre culturile de nationalitate chineza si alte culturi. Ne vom referi la cele cinci dimensiuni prin acronimele acestora pe parcursul studiului.

Concluzia lui Hofstede a fost ca angajatii din organizatii isi vor insusi "practicile" pe care le indica organizatia, locale sau straine, dar isi vor pastra "valorile", adica valorile culturii din care provin si care ii caracterizeaza. Valorile se exprima prin comportamentul adoptat de la modul in care interactioneaza cu superiorul direct pana la dorinta sau lipsa dorintei de a face acum actiuni care asigura un rezultat pe termen lung.

2. Implicatii ale Dimensiunilor Culturale

Pozitia relativa a unei tari pe scala de la 0 (scazut) la 100 (inalt) din cele cinci puncte de vedere este un bun predictor al comportamentului si normelor sociale, de familie si educatie, comportamentului la locul de munca, organizarea statala, culoarea politica si ideile. In cadrul acestui studiu ne intereseaza in principal implicatiile acestor dimensiuni asupra comportamentului de la locul de munca si, in consecinta, cele mai aplicabile teorii de management si management al resurselor umane in diferite culturi.

Indexul distantei fata de putere poate functiona ca un barometru privitor la nivelul de coruptie pe care il favorizeaza o anumita cultura. Indexul de individualism poate fi o indicatie a PIB-ului pe cap de locuitor, in ordine inversa: cu cat PIB-ul creste, cu atat creste nivelul de individualism. Indexul de evitare a incertitudinii semnalezaza gradul de toleranta fata de minoritati, deschiderea spre adaptarea de noi tehnologii, si cantitatea de timp petrecuta pentru planificare strategica in organizatii. Orientarea pe termen lung si opusul sau, orientarea pe termen scurt, pot indica nivelul de economii al oamenilor din cultura respectiva si nivelul de investitii in valori imobiliare.

Incepend explorarea acestui subiect, am realizat ca multe din problemele organizationale, de la strategii de marketing si comportamentul de cumparare, tipurile de mesaje persuasive, practicile manageriale si tipurile de ierarhii organizationale care functioneaza cu succes, si planificarea strategica aplicabila in organizatii pot fi intelese, anticipate si evaluate pe baza rezultatelor studierii valorilor culturale ale unei natii.

3. Rezultatele, pe scurt, ale Studiului din 2005 pentru Romania

Cercetarea realizata impreuna cu partenerul nostru, Gallup Organization din Romania, in ianuarie 2005, cu ajutorul instrumentului Value Survey Module dezvoltat de Institute of Research for Intercultural Communication (IRIC) infiintat de Geert Hofstede (VSM94)³, si replica prescurtata a acestuia din luna martie, realizata pentru validarea rezultatelor uneia dintre dimensiuni, a demonstrate ca Romania are valori similare cu alte tari balcanice, si anume distanta mare fata de autoritate, colectivism (grad de individualism scazut), feminitate, grad ridicat de evitare a incertitudinilor si orientare pe termen scurt. Studiul a fost realizat pe un estantion de populatie de 1076 de respondenti in prima faza, reprezentativ pentru populatia Romaniei.

Table 1. Rezultate comparative Balcani si alte grupuri culturale

TARI BALCANICE (Romania, Grecia, Bulgaria, Serbia)	TARI LATINE (Franta, Spania, Italia)	TARI GERMANICE (Germania)	TARI SCANDINAVE (Olanda, Danemarca, Suedia)	TARI ANGLO-SAXONE (Marea Britanie, SUA, Canada, Australia)
Colectivism	<i>Individualism</i>	<i>Individualism</i>	<i>Individualism</i>	<i>Individualism</i>
Distanta Mare fata de Putere	Distanta Mare fata de Putere	Distanta Mica fata de Putere	Distanta Mica fata de Putere	Distanta Mica fata de Putere
Femininitate	Femininitate	<i>Masculinitate</i>	Femininitate	<i>Masculinitate</i>
Index Mare de Evitare a Incertitudinii	Index Mare de Evitare a Incertitudinii	Index Mare de Evitare a Incertitudinii	Index Mic de Evitare a Incertitudinii	Index Mic de Evitare a Incertitudinii
Orientare pe Termen Scurt	Orientare pe Termen Scurt	Orientare pe Termen Scurt	Orientare pe Termen Scurt	Orientare pe Termen Scurt

Putem concluziona prin urmare ca Romania, asemenea celorlalte tari din Balcani (Bulgaria, Grecia, Serbia, Macedonia, Albania), se afla la polul opus tarilor anglo-saxone, din care imprumuta toate practicile manageriale si de management al resurselor umane. Vom analiza gradul de succes al acestor practici pentru viitorul organizatiilor romanesti.

In cadrul acestei cercetari, am descoperit o **caracteristica specifica Romaniei** in privinta primei dimensiuni, Indexul Distantei fata de Putere, care va fi explicata mai jos. Aceasta caracteristica am denumit-o "Complexul Puterii", in sensul psihologic al cuvantului "complex". Acesta este evident din nivelul foarte scazut al indexului PDI rezultat din cercetare (vezi sectiunea B1a) mai jos).

Datele unei astfel de cercetari sunt interpretabile astfel din punct de vedere al scalei de la 0 la 100:

- intre 0 si 40 – nivel scazut
- intre 40 si 60 – nivel mediu
- peste 60 – nivel ridicat

³ VSM 94 si metodologia pe www.geert-hofstede.com

Tabel 2. Valorile indicilor conform modelului lui Hofstede⁴

Tara		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
ROMANIA – primul sondaj 2005		29	49	39	61	42
ROMANIA – al doilea sondaj 2005		33	49	39	61	42
ROMANIA – estimările lui Geert Hofstede		90	30	42	90	
BULGARIA – sondaj 2001		55	41	48	64	33
BULGARIA – estimările lui Geert Hofstede		70	30	40	85	
GRECIA	TARI BALCANICE	60	35	57	112	
SERBIA		76	27	21	88	

Geert Hofstede a estimat pentru Romania niveluri foarte ridicate pentru indicii reprezentand distanta fata de putere (90) si evitare a incertitudinii (90), nivel scazut pentru indicele reprezentand individualismul, adica un grad ridicat de colectivism (30), si un grad moderat de masculinitate (42)⁵. Desi nu a oferit o estimare pentru orientarea pe termen lung, putem presupune ca si Romania ar avea, ca si toate tarile din Europa, o orientare pe termen scurt.

B. DIMENSIUNI ALE CULTURII ROMANESTI IN SENS VALORIC SI COMPORTAMENTAL

1. Complexul Puterii

- a) *Indexul Distantei fata de Putere* a rezultat surprinzator de scazut in urma primei cercetari: 29. A doua cercetare din luna martie 2005 a avut drept scop verificarea corectitudinii acestui index, iar rezultatul a fost similar: 33. In a doua cercetare, tot pe un esantion reprezentativ pentru populatia Romaniei, am incercat sa refrizam intrebarile astfel incat sa eliminam posibile neintelegeri de sens, datorate unei culturi diferite (pana la urma intrebarile din chestionarul folosit au fost gandite de catre o persoana de nationalitate olandeza ...). Am plecat de la premiza ca modul de exprimare din cadrul intrebarilor a generat initial un nivel prea pozitiv de raspunsuri, deoarece populatia nu este obisnuita sa i se ceara parerea despre relatia cu autoritatea sau nu doreste sa spuna in fata unui "strain" ceea ce crede cu adevarat, datorita sensibilitatii subiectului. Dupa a doua runda de chestionare, am concluzionat cele de mai jos.

Credem ca nivelul PDI este in realitate foarte inalt, cel putin 70. Estimam ca, in cazul in care respondentia romani ar fi decis sa raspunda la intrebari in mod mai deschis, am fi obtinut un indice chiar mai mare decat tara vecina, Bulgaria, o cifra apropiata de Franta (89). Aceasta cifra ar fi justificat comportamentul romanilor care, in general, prefera sa nu intervina in exercitiul autoritatii si sa se supuna ordinelor date de sus. Prin acest comportament, Romania semnalizeaza o nevoie de a avea lideri autoritari, centralizare in decizii, iar populatia doreste sa urmeze regulile stabilite de astfel de lideri.

O alta interpretare a unui index ridicat indica angajati care prefera o relatie apropiata cu un singur sef, pentru a obtine protectia acestuia si pentru a evita asumarea responsabilitatii unor pareri contrare. Personalul din organizatii din astfel de culturi nu exprima pareri contrare fata de superior si primesc ordine pe care le executa fara chestionare.

⁴ Acest tabel este folosit cu permisiunea lui Julian Genov

⁵ Geert si Gert Jan Hofstede "Software of the Mind", editia 2005

Diferenta intre rezultatul presupus si demonstrat de comportamentul din organizatii a fost dat de o intrebare legata de mediul de lucru preferat, si anume preferinta pentru un sef care isi consulta subordonatii atunci cand iau decizii. Esantionul chestionat a afirmat in majoritate ca exista

preferinta pentru o abordare consultativa de sus in jos. Observand insa comportamentul majoritatii, concluzia fireasca este ca, dimpotriva, populatia se supune autoritatii si nu o contesta, este legata emotional de aceasta, prin devotiune si dependenta sau, in forma negativa, prin ura si contra-dependenta. Preluand o explicatie a lui Geert Hofstede, unele tari vor demonstra distanta fata de putere prin rezultate contrare, atunci cand dimensiunea respectiva este in realitate foarte inalta.

In concluzie, in timp ce comportamentul populatiei demonstreaza o distanta fata de autoritate mare, dorinta cea mai mare este pentru un stil de conducere participativ si cooperativ.

Diferenta observabila intre nivelul dorit si nivelul demonstrat prin comportament ne-a dus la concluzia existentei unui **complex de autoritate**, care poate explica refuzul cu obstinanta si nedecarat al majoritatii romanilor de a respecta legile si autoritatea, si in acelasi timp cererea expresa de legi si reguli. Aceasta diferenta poate explica si alte paradoxuri, cum ar fi preferinta pentru a lucra intr-un mediu anglo-american, cu stil de conducere participativ prin distanta mica fata de autoritate, precum si comportamentul pro-american al generatiilor trecute.

b) *Explicatii posibile*

Conform lui Geert Hofstede, indexul demonstrat al distantei fata de putere al tarii noastre, si anume un index inalt, este datorat mostenirii Imperiului Roman. Majoritatea tarilor care au fost ocupate de romani la inceputul erei noastre au mostenit o distanta mare fata de autoritate datorita stilului autoritar al reprezentantilor Imperiului (exemplu Italia, Franta, Spania, etc.).

O alta intrebare este legata de modul de exprimare al intrebărilor. Presupunem ca urmatoarele intrebări:

- Preferinta pentru a fi consultat de catre superiorul direct
- Teama de exprimare a parerilor contrare fata de superior

au fost interpretate de catre respondentii romani ca avand o incarcatura valorica, de bine sau rau, si au raspuns la aceste intrebări asa cum au considerat ca ar trebui sa fie raspunsul "bun", si anume preferinta ridicata pentru consultare si lipsa temerilor in exprimarea parerilor contrare. A patra intrebare, privitoare la acest index:

- Opinia despre necesitatea evitarii dublei subordonari in organizatii (un subordonat cu doi sefi)

a fost o intrebare pe care respondentii nu au inteles-o. Experienta lor directa ca parte a unor structuri lineare, unde exista intotdeauna un singur sef si o structura piramidala, ca in cazul fostelor firme de stat, sau prin experienta din cadrul firmelor particulare, in care tipul "familie" al antreprenorului a indus o centralizare a deciziei la nivelul unei singure persoane, nu le-a permis formarea unei opinii personale. Este posibil ca respondentii sa fi reactionat la fel ca in cazul celor doua intrebări de mai sus si au calificat necesitatea in mod neutru, de teama sa nu "greseasca" raspunsul.

2. Colectivism Romanesc

- a) *Nivelul de Individualism* - populatia Romaniei a indicat nivelul 49 pe scala de la 0 la 100, unde 100 inseamna individualism ridicat, si cifre mai mici de 50 indica o societate colectivista. Vestea buna este ca majoritatea populatiei de pe glob traieste in societati colectiviste; numai un numar restrans de tari au valori ridicate la individualism, intre care Statele Unite au cele mai ridicate valori (91). Vestea proasta este ca valorile colectiviste ale unei natii sunt de asemenea un barometru pentru bogatia unei tari, deoarece individualismul indica nevoia de auto-afirmare si de independenta financiara a membrilor societatii.

În țările colectiviste, indivizii se supun regulilor grupului social de care aparțin și societatea este fragmentată în mai multe astfel de grupuri, unite prin interese comune. Grupurile au scopul promovării intereselor membrilor acestora în detrimentul celorlalte grupuri, "noi" contra "voastră". Mentalitatea colectivista consideră că resursele sunt limitate și că aceste puține resurse moștenite trebuie distribuite în așa fel încât să obțină cât mai multe, în detrimentul celorlalți, și exclude posibilitatea multiplicarea resurselor de către fiecare individ.

Colectivismul reproduce o gândire agrară, în care resursa principală – pământul – este limitat ca suprafața și, prin urmare, cine vrea mai mult nu poate să o facă decât deposedându-l pe vecin.

O altă veste bună este că gradul de individualism al populației este în creștere datorită corelației identificate de către Hofstede între individualism și finanțarea primită de către țara respectivă. Cu cât o țară beneficiază de finanțare externă, cu atât gradul de individualism și deci încrederea în abilitatea individului de a crea valoare adăugată, crește. Această corelație explică însă de ce o țară săracă (și care de cele mai multe ori are valori colectiviste) nu se poate sustine singură și are nevoie de fonduri externe pentru a începe să învețe auto-sustinerea economică.

c) *Explicații posibile*

Societățile agricole au tendința de a dezvolta valori colectiviste deoarece membrii societății se grupează în familii extinse pentru a asigura producția de masă și supraviețuirea. În societățile de vânzatori, în care triburi mai mici au supraviețuit independent, cum sunt cele din nordul Europei, valorile dezvoltate au fost mai degrabă individualiste. Mai mult, există și o determinare climaterică: cu cât mai aproape de Ecuator, cu atât tendința colectivista, datorită predilectiei agriculturii în aceste regiuni, și invers.

Credem că, în cazul în care am fi măsurat această dimensiune acum 10 ani în România, am fi primit un scor și mai scăzut de individualism. Cu toate opțiunile de finanțare și fondurile nerambursabile, membrii societății au în prezent mai multe oportunități de a deveni independenți financiar față de cercurile familiei și de a fi autorii propriei bunăstări.

3. România Feminină

a) *Feminitate românească*

România este o țară feminină, adică membrii societății caută un mediu colaborativ și cer susținerea tuturor membrilor societății, indiferent de aportul acestora. De asemenea, sunt mai puțin competitive și nu urmăresc cu orice preț promovarea și câștigul. Cifra 39, comparativ cu scala de la 0 la 100, plasează România în familia țărilor în care rolurile între cele două sexe nu sunt predeterminate și în care bărbații pot prelua cu ușurință responsabilități domestice (în cazul în care le dă voie mama-soacră!).

Vestea bună este că nu vom avea niciodată nevoie de acțiuni speciale de promovare a femeilor în poziții de conducere sau în structurile politice, deoarece pot avansa singure dacă asta doresc, căci partenerii de sex opus nu au tendința (sau puterea?) de a crea practici discriminatorii.

Vestea proastă este însă că valorile feminine ale societății determină un nivel mai scăzut de competitivitate al organizațiilor locale față de cele din piața externă, și angajații români nu vor contribui în mod pozitiv la îmbunătățirea situației. Deoarece valorile feminine pretuiesc timpul liber personal și cooperarea în detrimentul obiectivelor de performanță, firmele românești vor permite firmelor străine să le ia locul pe piața fără o luptă semnificativă.

c) *Explicații posibile*

Religia unei țări poate fi o sursă a valorilor feminine sau masculine, în funcție de modul în care proiectează diferențele între sexe. Religia ortodoxă, predominantă în România, este mai înclinată spre complementaritatea sexelor decât spre subordonarea femeii bărbatului. Hofstede crede că valorile lumii întregi vor deveni în timp mai feminine datorită faptului că slujbele pe care tradițional le executau bărbații au deveni automatizate, iar cele rămase sunt acele servicii care nu pot fi mecanizate și în care factorul uman și cooperarea sunt cele mai importante. Aceste servicii cer învățarea unor valori feminine.

4. Nivelul de Anxietate in Romania

a) *Indexul de Evitare a Incertitudinii*

Romania a inregistrat un nivel ridicat de evitare a incertitudinii – 61 – care demonstreaza ca populatia are un grad ridicat de anxietate in privinta viitorului si prefera siguranta zilei de astazi

incertitudinii zilei de maine: “nu da vrabia din mana pe cioara de pe gard”. O astfel de societate nu poate planifica strategic pe termen mai lung pentru ca privirea in viitor ii declanseaza mecanisme defensive.

Unii romani au dificultati in a face fata unor situatii ambigue si opiniilor contrare ale altora. Daca luam in considerare si gradul scazut de individualism, membrii societatii nu pot tolera opinii minoritare (amintiti-va telefoanele la redactie dupa 90 care cereau incetarea manifestatiei din Piata Universitatii deoarece “minoritatea se supune majoritatii”). In general, oamenii din astfel de culturi se simt mai confortabil in situatii de consens general. In timpuri care genereaza anxietate, cum sunt alegerile, amenintari contra securitatii si sigurantei, sau in fata necesitatii de a accepta ceva nou, “strain”, cum este tehnologia avansata sau existenta unui partid minoritar, populatia reactioneaza negativ si emotional si se opune acceptarii.

Nivelul ridicat de anxietate are impact si asupra structurii organizationale. Actiunile preferate sunt cele care rezolva situatia ambigua de astazi, “quick fixes”, fara a avea in vedere impactul lor asupra zilei de maine. Nivelul de anxietate creaza si o presiune favorizanta impulsului de moment, grabei, si exprimarii emotiei negative fara control. A astepta la semafor schimbarea culorii este o situatie resimtita ca incerta si soferii actioneaza impulsiv pentru determinarea eliminarii anxietatii: iata explicatia pentru zgomotele inutile si graba din trafic.

c) *Explicatii posibile*

Am anuntat la inceputul studiului ca nu vom incerca sa oferim prea multe explicatii istorice indicilor obtinuti in urma cercetarii. Cu toate acestea, deoarece acest indice ar putea varia de-a lungul timpului, necesita o explicatie istorica. Amestecul fortat cu alte nationalitati prin migratii si lupta pentru mentinerea unei identitati nationale sub multe stapaniri straine ar putea constitui o explicatie pentru nivelul ridicat de anxietate. Impreuna cu nivelul de colectivism al tarii, care favorizeaza identificarea cu un grup de interese si respingerea “outsider”-ilor, gradul ridicat de evitare a incertitudinii s-ar fi putut dezvolta ca mecanism de aparare contra “celorlalti”.

5. Orientarea pe Termen Scurt

a) *Orientarea pe termen scurt in Romania*

Romania a inregistrat un scor scazut in privinta orientarii pe termen lung, dupa cum era de asteptat in privinta oricarei regiuni, cu exceptia Asiei de Sud-Est. Orientarea pe termen scurt–41 – indica o inclinatie spre prezent si trecut in detrimentul investitiei in viitorul nesigur, precum si un nivel scazut de economisire pentru viitor. Societatile orientate pe termen scurt traiesc in principal prin instrumentele de credit.

In concluzie, si romanilor le va fi dificil sa planifice pe termen foarte lung si vor prefera sa aduca in discutie experientele din trecut pentru a rezolva problemele din prezent. Orientarea pe termen scurt este la radacina nivelului scazut de capital reinvestit si nevoia de imbogatire rapida.

c) *Explicatii posibile*

Orientarea pe termen lung a fost identificata ca urmare a analizei valorilor Confucianismului, religia pragmatica a populatiei de origine chineza. Confucianismul profeseaza virtutea si depunerea eforturilor de astazi in vederea obtinerii rezultatelor de maine. Spre deosebire de acesta, celelalte religii, inclusiv Crestinismul si deci si Ortodoxismul, cauta adevarul absolut si se orienteaza dupa trecut si dupa prezent. Viitorul este destinat vietii de apoi si nu are legatura cu viata de pamant decat ca modalitate de ascensiune catre absolut.

Tradiția religioasă este deci principala cauză a orientării pe termen scurt a tuturor țărilor din Europa și de asemenea, a Statelor Unite. Societățile africane înregistrează cele mai mici rezultate la această dimensiune tocmai pentru că religia pre-creștină din acest continent orientează mental membrii societății cu exclusivitate spre trecutul și tradiția moștenită de la străbuni. Învățarea unei noi tehnologii este văzută ca un pericol și o îndepărtare de valorile tradiționale. Puneți această filozofie în contrast cu valorile chineze, în care un membru al societății se pregătește să petreacă 15 ani de ucenicie pentru a reuși să stăpânească o anumită artă (martială, etc.).

C. CONCLUZII

1. Practici Organizaționale și Manageriale

Distanța față de Putere și Evitarea Incertitudinii în principal determină modul în care ne comportăm și ne organizăm în cadrul firmelor. Întrebările necesare analizei unei organizații sunt: Cine are puterea de decizie și asupra a ce? – o rezultantă a indicelui PDI- și, Care sunt regulile și procedurile urmate pentru atingerea obiectivelor? – o rezultantă a indicelui UAI.

Strategie

a) Pregătiți-vă pentru dificultăți în planificare

Societatea românească are înclinații minime spre planificare strategică datorită nivelului de anxietate și tendinței spre acțiuni operaționale și rapide, cu feedback instantaneu. Angajații vor lăsa planificarea în sarcina “specialiștilor” sau a consultanților și vor înțelege cu dificultate care sunt acele informații relevante pentru anticiparea viitorului.

Nu cunosc nici un antreprenor român care să fi făcut proiecții financiare pentru un an în avans. Dacă vor învăța să facă această planificare și vor începe să măsoare rezultatele, vor avea succes deoarece pot excela la implementarea măsurilor operaționale zilnice conform planului.

Managementul prin Obiective (MBO) nu este cea mai bună opțiune la nivelul evaluării individuale a angajaților, deoarece aceștia vor face cu greu diferența între performanța și propria persoană. Adăugați la aceasta faptul că performanța nu este principalul scop al organizației, ci cooperarea și loialitatea grupurilor (femininitate și colectivism). Dacă sistemul de stabilire a obiectivelor pune în pericol siguranța angajaților, acest sistem va deveni curând un instrument politic și politizant în organizație și sursa de lupte interne.

b) Evoluție instabilă a organizațiilor

Așteptați-vă la creșteri rapide urmate de scăderi inexplicabile pe măsura ce piața se schimbă. Angajații nu favorizează schimbări rapide și construiesc cu greu organizații suplă, care să reacționeze la schimbările pieții. Atât timp cât structura și mediul de afaceri se potrivesc, creșterea este bruscă și garantată. Prin urmare, va fi dificil să obțineți dezvoltare constantă și evoluție, iar schimbările vor genera de cele mai multe ori revoluții interne.

c) Inovarea nu este cea mai potrivită strategie

Inovarea este aici în sensul implementării ideilor creative ale altora. De această concluzie vor suferi mai ales firmele americane care și-au construit strategia internațională pe procese inovative.

Puteti obține foarte multe idei originale și creative de la echipa românească, dar va va fi mai dificil să implementați aceste idei. Unii români consideră că este stresant să fie puși în situația de a inova și de a-și asuma responsabilitatea pentru aceasta, în special datorită nivelului ridicat de evitare a incertitudinii, dar și datorită comportamentului de distanțare față de putere. Singurele “inovatii” care vor fi cu adevărat implementate sunt acelea generate și comunicate de sus în jos.

Un exemplu este proiectul unei organizatii tinere care cauta sa angajeze cateva persoane in scopul de a-si folosi creativitatea pentru a dezvolta un proiect fara precedent si de a-l implementa. Recrutatorul a obtinut foarte multe cereri de angajare dar, dupa ce aflau natura postului si nivelul de responsabilitate si inovatie cerut, toti candidatii decideau ca nu se potriveste pentru ei, sub scuza ca “nu au timp”.

Structura organizationala

a) *Structura franceza sau germana – ierarhii si proceduri clare*

Nu schimbati structura organizatiei in mod frecvent. Schimbarile vor genera obstacole in productivitatea angajatilor datorita nivelului ridicat de UAI care necesita un timp mai lung pentru adaptarea la schimbari. Modelul american de flexibilizare a structurii in scopul adaptarii la schimbarile din piata si cresterii eficientei nu este potrivit si poate genera efecte secundare contra-productive.

Scenariul ideal este liderul cu comportament britanic intr-o structura si cu proceduri franceze sau germane. Structura americana, cu un nivel moderat de distanta fata de autoritate, s-ar putea potrivi, dar accentul pe livrarea individuala a rezultatelor si concurentialitatea interna (MAS si IDV inalte) vor indeparta multi angajati romani de calitate in timp, datorita preferintei pentru un ritm mai lejer. Pe de alta parte, daca structura de tip francez vine cu comportament managerial frantuzesc, adica autoritate si centralizare, romanilor le va fi dificil sa faca fata pentru ca le reaminteste de alte momente de autocratism si vor incepe sa se retraga si sa devina tacuti in fata deciziilor. “Complexul autoritatii” se poate declansa oricand pentru a da vina pe liderul autoritar pentru esecuri personale.

Aceasta retragere ii va irita probabil pe francezi, care asteapta ca autoritatea sa fie respectata si in acelasi timp angajatii sa isi asume responsabilitatea pentru actiunile lor (nivel PDI si IDV inalt), si nu vor accepta comentariile contra autoritatii, pe care romanii le vor genera instantaneu “pe la spate”, in timp ce se pregatesc sa inceapa sabotarea tacita a productivitatii.

Cateva cuvinte despre organizatiile romanesti si antreprenorii romani

Pericolul modelului “familie” pe care antreprenorii par sa il prefere deoarece nu au suficiente cunostinte pentru a crea o structura clara, va duce la “arestarea” dezvoltarii organizatiei pe termen lung. Mai mult, acest model oriental de organizare favorizeaza nepotismul si coruptia la nivelul angajatilor datorita centralizarii autoritatii. Continuand aceste modele, antreprenorii risca sa isi piarda angajati (fluctuatie mare de personal) sau sa pastreze angajatii care s-au “adaptat” prin coruptie psihologica (evitarea responsabilitatilor si a actiunilor riscante si laudarea efortului antreprenorului) sau sa creeze mecanisme de coruptie interna (favoritisme si ascunderea performantei reale).

Antreprenorii romani au nevoie sa invete repede cum sa structureze activitatile din organizatie si sa introduca instrumente “democratizante” de luare a deciziilor. In primul rand insa structura si procedurile. Antreprenorii au neaparata nevoie de consultanta externa, mai ales in cazul in care nu au experienta anterioara in construirea organigramelor si a pozitiiilor. Un alt lucru care ar putea avea succes este gasirea unor consultanti britanici sau germani care sa lucreze impreuna cu ei pentru a le transfera modalitati de lucru participative (britanic) si structuri si proceduri (german).

b) *Dificultatile proiectelor inter-departamentale si managementul proiectelor*

O alta teorie si practica profesata de managementul american, reorganizarea proceselor cu echipe inter-departamentale si infiintarea structurilor matriciale cu manageri de proiect, nu este cea mai potrivita pentru Romania.

Cooperarea si stabilitatea sunt foarte importante pentru angajatul roman si subordonarea multipla si responsabilizarea multipla necesita un nivel foarte scazut de evitare a incertitudinii de care putin angajati sunt capabili.

Leadership – abilitatile de conducere a echipelor

a) Complexul autoritatii si stilul de conducere

Angajatii romani au complexul autoritatii. Din acest punct de vedere, folosirea oricarui stil de conducere este problematic, datorita diferentei intre comportamentul demonstrat, de perceptie a inegalitatii si de distantare fata de autoritate, si asteptarile ascunse de a lucra intr-un mediu consultativ si participativ. Aceasta pendulare intre real si ideal este constanta si neasteptata, si apare mai ales in momentul in care liderul recurge la metode mai autoritaritare in scopul de a obtine rezultate mai rapide si exasperat de aparenta de pasivitate a angajatilor. Daca liderul nu este constient de aceasta diferenta, va incepe sa foloseasca stilul autoritativ in cele mai multe

cazuri si va descoperi ulterior ca a ramas “singur” cu problemele organizatiei, deoarece subordonatii se instraineaza progresiv fata de un astfel de comportament.

Cele doua stiluri de conducere pe care le gasim in organizatiile romanesti vor fi:

- Antreprenorul de Familie, pentru care importante sunt: interesele de familie, bogatia personala, profitul de anul acesta, posibilitatea de a risca si de a se aventura, si in ultimul rand cresterea organizatiei;
- in regiunea de vest (sub influenta germana) stilul de conducere Fondatorul = persoana care actioneaza si se simte responsabila pentru angajati si societate, doreste sa creeze ceva nou, o interseaza riscul si aventura, continuarea afacerii, onoarea si reputatia.

Ambele stiluri au nevoie sa exercite o supraveghere indeaproape a subordonatilor si nu au abilitati sau inclinatie pentru planificare strategica.

Un model interesant si diferit pentru noi ar putea fi modelul britanic = Managerul, deoarece presupune o preocupare pentru respectarea legislatiei si eticii in afaceri.

a) Capcana liderilor autoritari

Managerii si subordonatii lor se afla psihologic in doua tabere opuse; o observatie uimitoare a unui director general, dupa esecul implementarii unei noi structuri si al unui plan deoarece grupul de actionari nu au putut gasi o cale de consens, a fost ca a venit momentul sa instaureze “dictatura” in organizatie (?).

Nivelul ridicat de PDI in comportamentul echipelor si complexul autoritatii induce liderilor idea de nevoie de autoritate si “mana de fier”. Ca in exemplul Americii Latine, in care populatia voteaza constant acei lideri cu caracteristici autoritare si acestia devin dictatori unul dupa altul.

Capcana romaneasca apare atunci cand nivelul de anxietate al liderului il determina sa actioneze autoritar si nu isi lasa acel *respiro* pentru a implica subordonatii in procesul de decizie. Un lider mai intelept si mai rabdator, care ar avea suficiente cunostinte pentru a construi o structura clara si nu ar ramane la nivelul detaliilor operationale, un lider care nu se teme de contradictii, ar astepta si ar continua sa comunice pe verticala pana la rezolvarea tensiunilor, fara a trebui sa recurga la acte autoritare in momente de criza. Un astfel de lider va avea mare succes in organizatiile romanesti pe termen lung. Subordonatii vor aprecia acest comportament si se vor “vindeca” in timp de presupunerea ca si acest lider nu este decat un alt “tiran” pe care sa il invinovateasca pentru propriile lor esecuri.

Populatia romaneasca are o nevoie ridicata de apropiere de putere, care este nevoia de a fi tratati cu incredere, de a primi permisiunea de exprimare libera a temerilor lor, si de a li se permite chiar sa evite acele decizii care par prea riscante. Doresc de asemenea sa aiba un lider care isi asuma uneori acele decizii riscante in numele lor si ca vor obtine suportul sau daca incearca ceva diferit. Acest comportament asteptat din partea sefilor lor este contradictoriu (paternalism si consultare in acelasi timp) si poate parea imposibil de realizat, dar indica totusi ca, in aceasta societate, **sistemul participativ va avea succes mai mare decat cel autoritar**. Aceeasi presupunere se aplica si in organizatii: un lider democrat va obtine mai multe succese prin angajatii sai.

b) Democratia in organizatii

In societati cu nivel ridicat de anxietate este dificil sa delegi responsabilitatea catre nivelele ierarhice inferioare – conceptul de “empowerment” este dificil de implementat; angajatii nu sunt fericiti cu ideea ca au responsabilitatea asupra deciziilor pe care le iau, fara a avea si un set de proceduri care sa ii sprijine in caz de dificultate—asa cum este modelul german. Multi angajati romani pot trece in stare de paralizie si inactiune ca urmare a delegarii autoritatii si distribuirea brusca a puterii sau vor folosi acestea in mod discretionar si numai pentru interese mici de grup sau personale.

Datorita trecutului comunist si complexului autoritatii, angajatii vor considera ca sunt desconsiderati insa daca nu primesc sarcini si delegare din partea managementului sau daca nu sunt consultati de forma in cazul deciziilor. O posibila solutie ar fi pentru manageri sa dea impresia consultativitatii dar sa isi mentina responsabilitatea pentru implementarea deciziilor. Pe termen lung, asigurati-va insa ca faceti eforturi constante de a-i implica in luarea deciziilor.

Aceasta este explicatia pentru care ideea americana ne atrage. Dar ne deranjeaza nivelul ridicat de individualism si lipsa “relatiei umane” pe care o putem gasi mai degraba in tari de un individualism mai scazut, cum sunt Italia si Spania. Comparati in acest scop numarul emigrarilor voluntare in aceste tari fata de numarul emigrarilor in Canada, in ciuda faptului ca, in ultimul caz, guvernul canadian a oferit multe posibilitati si programe de integrare.

c) Managementul schimbarii trebuie sa fie abilitatea cea mai mare si prioritatea managerului

Liderul care reuseste sa conduca schimbari si sa comunice continuu pentru a pregati terenul schimbarilor va avea mult succes. Schimbarile trebuie comunicate cu mult timp inainte, cu pregatiri mari si cu minimalizarea riscurilor, pentru a se asigura ca toata lumea intelege directia viitoare.

Fiecare noua schimbare este resimtita ca o problema si ca un stress suplimentar, chiar daca in final se dovedeste ca duce la economie de efort si cresterea eficientei. Angajatii romani nu se entuziasmeaza de noile aparitii tehnologice si nu urmaresc neaparat sa creasca viteza modului in care fac lucurile in viitor; dimpotriva, schimbari multiple si imbunatatiri ale proceselor nasc sentimente de oboseala si disperare. Angajatul roman aspira la acele zile cand “toate schimbarile astea se vor incheia si ne vom intoarce la normal”. O strategie care pune schimbarea in centrul filozofiei de lucru poate esua in Romania.

3. Practici de Managementul Resurselor Umane

a) Planificarea resurselor umane

Analiza posturilor si organizarea interna sunt importante pentru a crea o ierarhie viabila; cu cat este mai documentat acest proces, cu atat mai bine. Lipsa structurilor functionale pentru organizatiile mici, de familie, le aresteaza dezvoltarea. Cautati structura piramidala clara si folositi-o cu incredere.

Este important ca departamentul de resurse umane sa realizeze analiza posturilor si sa evite schimbarile frecvente in structura.

In cadrul fiselor de post, subliniati limitele de autoritate si ierarhia

Nu folositi structuri matriceale sau alte structuri complicate care ii vor da senzatia angajatului ca sunt prea multe linii de comanda. Oricum vor ignora structurile orizontale si vor cere sefului direct sa ia legatura cu seful celui alt pentru a confirma o sarcina, si, in plus, toate acestea vor fi facute in scris, ca sa ramana! (datorita nivelului ridicat de evitare a incertitudinii).

c) Recrutare si Selectie

Fluctuatia de personal dintr-o organizatie este o problema. In cazul in care aveti fluctuatie de personal mai mare decat ar indica-o industria sau conditiile pietii, aveti o problema de organizare care ii face pe angajati sa plece cu usurinta.

In mod normal, intr-o societate ca a noastra, majoritatea covarsitoare a angajatilor nu pleaca de la un loc de munca satisfacator si nu cauta promovari si aventura cu orice pret. De asemenea, atasamentul fata de organizatie este perceput si ca o valoare morala, care va asigura o loialitate mare a acestora.

Observa ceea ce managerii romani afirma: cautam angajati loiali, nu neaparat pe cei mai performanti.

c) Evaluarea performantei

O discutie obiectiva despre scopurile individuale la locul de munca va fi extrem de dificila, deoarece cultura cu multa comunicare indirecta determina angajatii sa perceapa feedbackul in mod personal si sa-l asimileze cu rusinea.

De cele mai multe ori, managerul nu castiga niciodata dintr-o asemenea discutie deoarece, oricat de bune ar fi intentiile referitoare la imbunatatirea performantei, angajatul va interpreta interviul ca pe o amenintare si ca pe un mod de defaimare personala. Credem ca vei ajunge sa ai la final o multime de evaluari in care toti angajatii sunt "excelenti".

Accentul cade pe armonie si relatii bune la serviciu. Daca sistemul de management al performantei ameninta armonia organizatiei sau scoate in evidenta prea mult obiectivele, acest lucru va induce o stare de anxietate printre angajatilor.

Este modalitatea in care functioneaza sistemul de management al performantei, si nu obiectivele sale. In culturile feminine, masurarea rezultatelor nu este importanta si managerii organizatiilor vor face mai degraba aluzie la obiective, decat sa le abordeze in mod direct.

Pentru a satisface "complexul de autoritate" managerul inca trebuie sa dea impresia ca angajatul mai are mult de spus despre obiective, mai ales cand situatia devine dificila si lucrurile nu au iesit asa cum era de asteptat sa iasa.

In linii mari, nu va asteptati sa aveti o organizatie foarte performanta fara o serie interminabila de discutii. Managerul are nevoie de multa diplomatie si credibilitate personala pentru a implementa un sistem de management al performantei., dar acesta nu ar trebui sa reprezinte esenta stilului sau de management deoarece va instraina angajatii. Un motiv ar fi acela ca este dificil pentru organizatii sa se schimbe prin evolutie, schimbarea realizandu-se prin criza sau "revolutie" interna.

Romanii lucreaza pentru a trai. Timpul liber si timpul petrecut cu familia este important. La inceput, cand sunt tineri si plini de entuziasm, vor lucra multe ore peste program, dar daca acestea devin un obicei si acest lucru reprezinta ceea ce organizatia pretuieste, atunci forta de munca potentiala va fi redusa.

Da-le senzatia ca au tot timpul la dispozitia lor – nu reactioneaza prea bine la presiune si stresul generat de obtinerea rezultatelor si luarea deciziilor.

d) Training si Dezvoltare

Noi suntem de parere ca, daca doriti sa va trimiteti managerii la o scoala de management, cele din Germania sau din Marea Britanie sunt potrivite. Acolo managerii vor invata o forma de disciplina si etica in afaceri care le pot influenta modul de actiune in viitor si vor fi mai apreciati de catre subordonatii acestora. De asemenea, aceste scoli evita actiuni autocratice si nu induc nevoia liderilor de "mana de fier". Ca organizare a activitatilor, puteti indruma managerii spre forme piramidale, de sorginte franceza, aplicabile in organizatiile din Romania.

Suntem o cultura cu veleitati colectiviste si angajatii se asteapta ca organizatia sa le ofere instruire si protectie. De asemenea, apreciaza instruirea complexe si teoretice, ca fiind mai stiintifice decat solutiile americane simple. Solutiile si conceptele simple sunt suspecte. Din nefericire, numai un procent foarte scazut dintre angajati va incerca sa se dezvolte si individual pentru a-si imbunatati abilitatile; marea majoritate va astepta ca organizatia sa le ofere instruirea pe gratis.

O atentionare privitoare la stilul instructorului: incercati sa nu creati situatii de concurentialitate prea mari in cadrul instruirii. Am avut exemple de grupuri care s-au intors impotriva instructorului cu acuzatia ca *a favorizat un grup fata de altul* si ca scopul lor nu este sa dovedeasca ceva, ci sa invete. Aceasta este si explicatia pentru care echipele prefera activitati usoare de construire a echipei in care de fapt importanta este cooperarea si distractia.

Instruirea in abilitati de comunicare care induce nevoia de asertivitate si de exprimare libera a opiniilor va fi aplaudata de angajati dar nu va fi aplicata in practica. A da si a primi feedback, o notiune despre care nici macar nu avem un corespondent in limba romana, va ramane o piatra de hotar in relatiile intre manager si angajati.

e) Compensare si beneficii

Pentru societatea romaneasca contextul postului este mai important decat continutul acestuia. Cu alte cuvinte, motivatiile extrinsece (salariul, siguranta postului si conditiile de lucru) sunt mai importante decat posibilitatea de promovare sau continutul interesant al postului. Populatia a raspuns in majoritate covarsitoare in favoarea nevoii de siguranta a locului de munca.

Probabila ca cel mai bun mijloc de motivare este salariul fix mai mare si comisioane procentual mai mici pe baza performantei; introducerea bonurilor anuale care dau impresia de egalitate si participare la efortul comun s-au dovedit foarte productive si de succes. Organizatiile vor avea de asemenea nevoie sa onoreze senioritatea. Concediile de maternitate si pachete de beneficii care includ servicii medicale si ingrijirea copilului vor fi foarte apreciate. Pachetele de beneficii care ofera facilitati de practicare a unui sport nu sunt cele mai potrivite pentru marea majoritate a populatiei.

3. Romania in UE

Diferenta care ne ingrijoreaza cel mai tare este complexul autoritatii si tendinta de duplicitate si disociere intre afirmatii si actiuni. Ca natie, am avut multi ani de practicare a acestui comportament duplicitar, prin care promiteam multe si realizam putin.

Standardizarea impusa de EU va fi un bun castigat si apreciat ulterior. Certificarile, standardele de calitate, reguli si proceduri, desi vor fi refuzate initial, vor fi ulterior asimilate cu devotiune. Din nefericire, existenta regulilor nu va asigura si implementarea lor.

Depinde de asemenea a cui opinie conteaza in cadrul comunitatii. Francezilor le va fi dificil sa faca fata duplicitarii si ne vor acuza de rea vointa ca nu ne supunem regulilor, iar britanicii si germanii vor obosi repede de atata inconsistenta. Grecia si Bulgaria vor fi buni colegi, dar nu si cei mai buni colegi de munca.

Probabil ca modelul german al organizatiilor va functiona cu succes, mai ales in regiunea de vest, iar modelul britanic va ramane in ochii angajatilor drept cel mai potrivit si mai dorit. Modelul francez va castiga in organizatii de dimensiuni mari datorita structurii care minimalizeaza ambiguitatea si directia centralizata.