

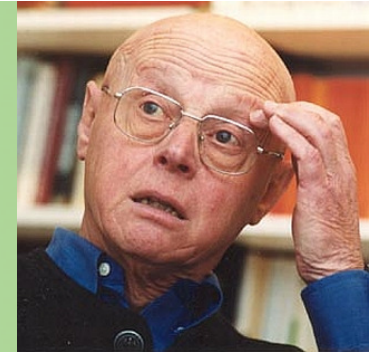


Cultura de afaceri – versiune MD ?

Roger Gladei



Dimensiuni culturale – Geert Hofstede



Culturile diferă prin:

1. Atitudinea față de inegalitatea socială
 - **ecartul puterii (*power distance, PDI*)**
2. Atitudinea față de comunitate
 - **individualism vs. colectivism (*IDV*)**
3. Atitudinea față de succes
 - **masculinitate vs. feminitate (*MAS*)**
4. Atitudinea față de necunoscut
 - **evitarea incertitudinii (*uncertainty avoidance, UAI*)**
5. Atitudinea față de scurgerea timpului
 - **orientarea pe termen lung vs. scurt (*LTO*)**
6. Atitudinea față de fericire
 - **indulgență vs. înfrânare (*IVR*)**

La ce ne ajută?

1. Hofstede: angajații din organizații vor însuși **practicile** pe care le indică organizația, locale sau străine, dar își vor păstra **valorile**, adică valorile culturii din care provin și care îi caracterizează (metafora omului de 20 ani).
2. A prezice comportamentul la locul de munca.
3. A înțelege, anticipa și evalua (i) problemele organizaționale, (ii) practicile manageriale, (iii) ierarhiile organizaționale, (iv) planificarea strategică.

Ecartul (diferențierea) puterii



↳ Măsura în care membrii mai puțin puternici din organizație se așteaptă și acceptă că puterea este distribuită inegal.

- ↳ EP = importanța diferențelor de statut
- ↳ rolul simbolurilor de statut (loc de parcare rezervat, S-class, Rolex) , *lei vs. tu, вы vs. мы*
- ↳ EP - barometru al nivelului de corupție.

EP mare - Slovacia (105), Malaiezia (104), Irak (96):

- acceptată ordinea ierarhică, fiecare are locul său,
- centralizare, subordonații așteaptă indicații,
- șeful are dreptate, întotdeauna,
- subalternii se lingușesc pe lângă șef, "se sapă",
- "complexul autorității" (ipocrizie).

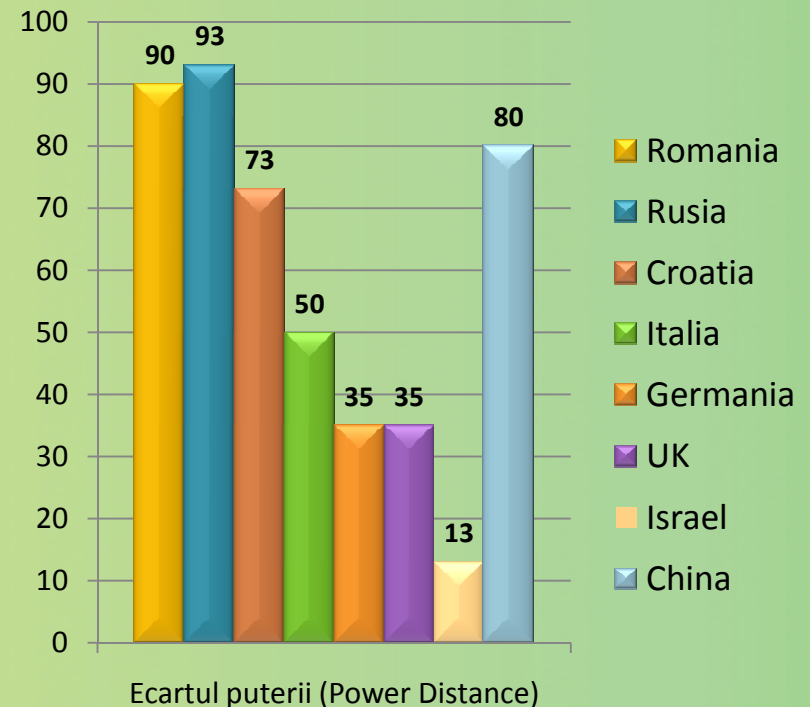
! Moștenirea Imperiului Roman.

EP mic - Austria (11), Israel (13), Danemarca (18):

părinții tratează copii la egal, bătrânii nu sunt superiori a priori, educația centrată pe elev nu pe profesor, corupția este un fenomen rar.

Înțelepciunea populară:

- ✓ "Pasărea pe limba ei piere"
- ✓ "Tinerii în fața bătrânilor să aibă urechi, nu gură"
- ✓ "Până ajungi la Dumnezeu te mănâncă sfinții"
- ✓ "Nu face ce face popa, fă ce zice popa"



Individual vs. colectiv

↳ Gradul de interdependență pe care o societate o menține între membrii săi.

- felul în care oamenii își definesc imaginea de sine, "eu" sau "noi" (ex. "I and my friends" vs. "мы с друзьями")
- societăți agricole (sudice) vs. de vânători (nordice)
- corelația IDV – finanțarea primită de țară
- IDV - barometru al bogăției (cerc vicios)

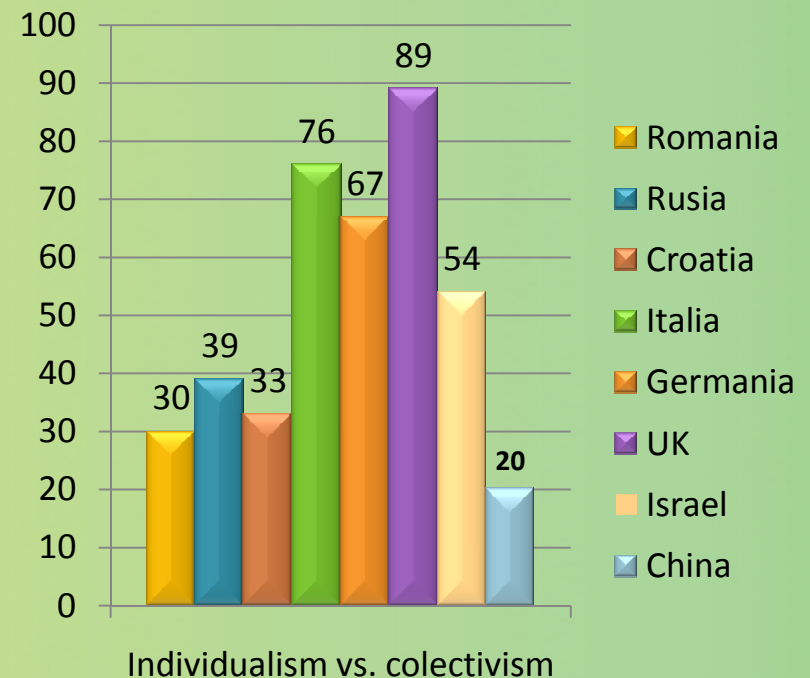
Cultură COL - SUA (91), Australia (90), Țările de Jos (80): loialitate, angajament de grup, solidaritate socială, management colectiv, nepotism.

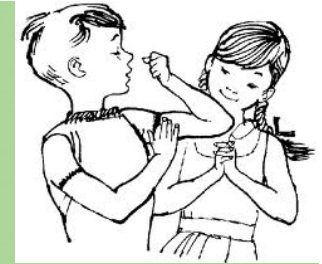
Cultură IND - Venezuela (12), Coreea de Sud (18), Caucaz (20): relații firave între indivizi, grijă de sine, preocupare de sine și familie, copii timpuriu independenți, accent pe drepturi individuale.



Înțelepciunea populară:

- ✓ "Unde-i unul nu-i putere, unde-s doi puterea crește"
- ✓ "Omenia-i mai scumpă decât avuția"
- ✓ "Dar din dar se face raiul"
- ✓ *dar* "Cum ți-i așterne așa-i dormi"





Masculin vs. feminin

▣ Problema fundamentală este ceea ce îi motivează pe oameni:

MAS - să acumuleze succes, bani și bunuri materiale

FEM – să aibă o viață cât mai comodă și armonioasă

☛ ambiție vs. modestie

☛ trăiești pentru a munci sau muncești pentru a trăi

Cultură MAS - Slovacia (110), Japonia (95), Ungaria (88):

-societatea este condusă de concurență, realizare și succes, succesul fiind definit de către câștigător,

-ambitiție, dorința de a excela, obiective de performanță,

-recompense – bazate pe principiul echității.

Cultură FEM - Suedia (5), Țările de Jos (14), Slovenia (19):

-valori dominante - grija pentru alții și pentru calitatea vieții,

calitatea vieții este semnul succesului,

-conflictele se rezolvă prin negocieri și compromis,

-egalitarism, lipsa discriminării de gen

! Nivel scăzut de competitivitate

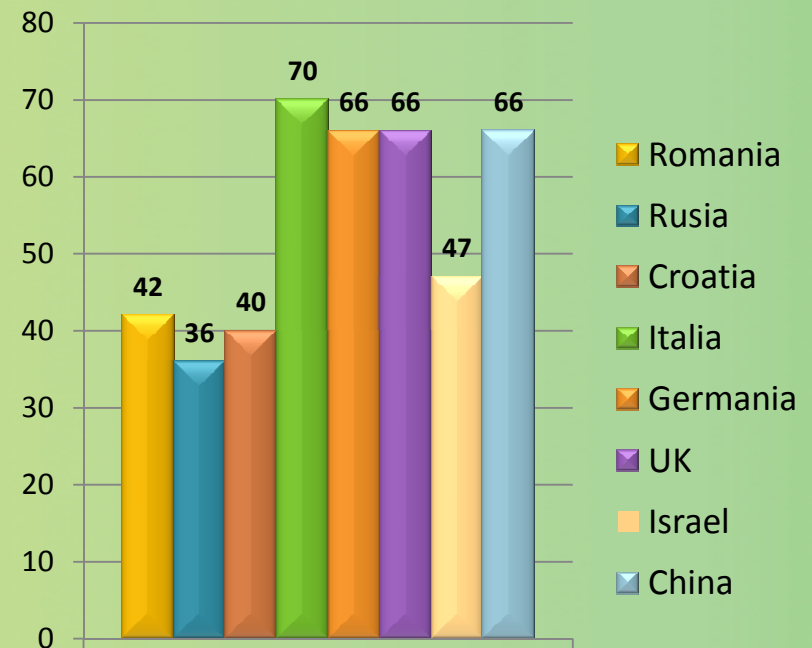
Înțelepciunea populară:

✓ "Lauda de sine nu miroase-a bine"

✓ "Cu răbdarea treci și marea"

✓ "Lăcomia pierde omenia"

✓ *dar* "Fă-te frate cu dracu până treci puntea"



Masculinitate vs. feminitate

Evitarea incertitudinii



↳ Măsura în care oamenii se tem de situații ambigue sau necunoscute, creându-și credințe și instituții pentru a le evita

- ↳ factorul istoric – migrațiile nomazilor
- ↳ instrumente pentru reducere – legislația, religia
- ↳ angajat vs. firmă proprie

UAI mare - Grecia (112), Portugalia (104), Polonia (93):

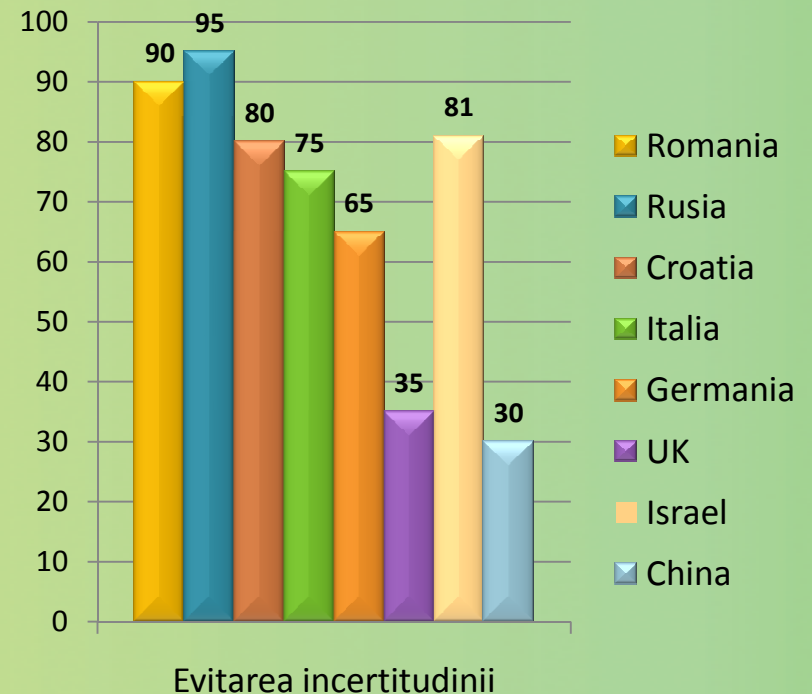
- nevoie emoțională de reguli (chiar dacă nu funcționează), birocrație
- nevoie interioară de a fi ocupat, timpul înseamnă bani,
- precizie și punctualitate, dar *quick fixes*.
- ! Oponere la schimbări

UAI mic - Singapore (8), Danemarca (23), Suedia (29):

- reguli puține, dar respectate (ex. *queuing*),
- acceptarea situațiilor ambigue (ex. *muddling through*),
- toleranță, acceptarea opiniilor contrare, a inovației.

Înțelepciunea populară:

- ✓ "Făgăduiește numai ceea ce poți da"
- ✓ "Fuga-i rușinoasă, da-i sănătoasă"
- ✓ "Paza bună trece primejdia rea"
- ✓ "Cine se scoală de dimineață, departe ajunge"



Orientarea pe termen lung



↳ În căutarea virtuții (Confucius) - măsura în care societatea preferă o abordare pragmatică, orientată spre viitor, unui punct de vedere convențional istoric, pe termen scurt

- ☛ adevărul este absolut (OTS) vs. depinde de context (OTL)
- ☛ Occident (OTS) vs. Orient (OTL).

OTL - Japonia (80), Brazilia (65), India (61):

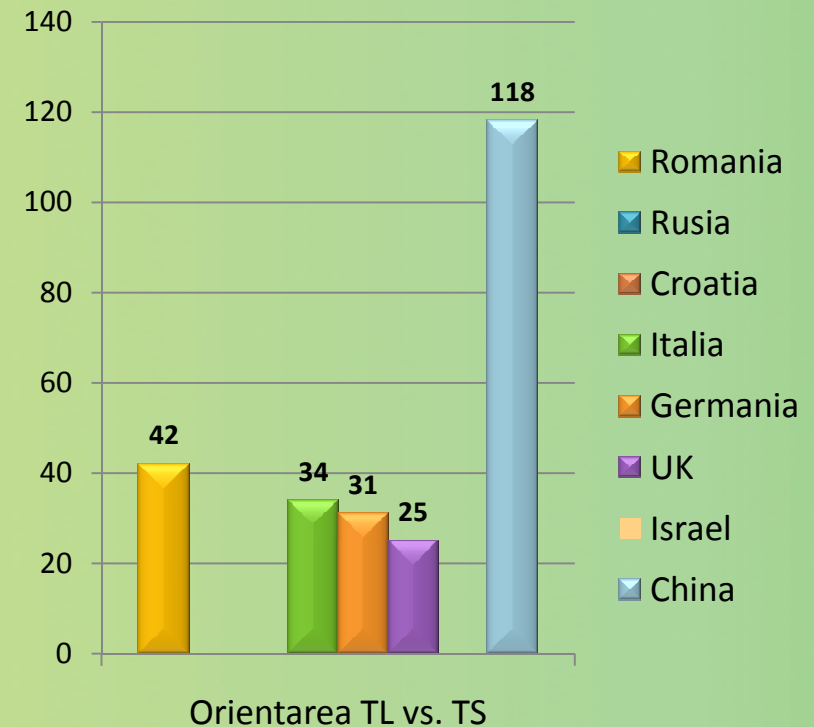
- tradițiile se adaptează la condițiile schimbătoare,
 - cumpătare și perseverență în atingerea rezultatului,
 - sentimentul de rușine.
- ! Oponere la schimbări

OTS - Pakistan (0), Africa de Vest (16), Canada (23):

- respect pentru tradiții,
 - siguranță personală și stabilitate,
 - predilecție redusă pentru economii,
 - nevoie de îmbogățire rapidă.
- ! Rol mare al instrumentelor de credit

Înțelepciunea populară:

- ✓ "Apa trece pietrele rămân"
- ✓ "Bob cu bob umple sacul"
- ✓ "Graba strică treaba"
- ✓ "Nu da vrabia din mână pe cioara din gard"
- ✓ dar "Bate fierul cât e cald"



Sfaturi (poate că)utile pentru companii MD

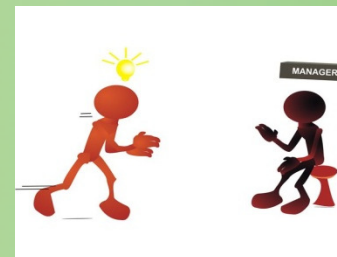
● Organizare internă:

- Stil de conducere UK (participativ) într-o structură de tip FR sau DE (ierarhii și proceduri clare)
 - Nu schimbați frecvent organigrama → anxietate, rezistență la schimbări (UAI), spirit colectiv
 - Preferați structura piramidală celei matriciale, cu subordonare dublă
- ! Modelul "de familie" stagnează creșterea organică, favorizează nepotism și corupția psihologică.



● Stil de conducere :

- Lider paternalist, înțelept și răbdător, care nu se teme de contradicții și știe să rezolve tensiunile
- Liderul își asumă deciziile riscante, știe să apere
- Integritate și probitate, reper valoric pentru angajați (CEO local ?)



● Management resurse umane :

- Documentați – procese, fișe posturi, limite autoritate (stil DE)
- Îngrijiți – stimulați ca să nu sancționați, cultivați nu impuneți (altfel veți fi mințiți), instruire din contul firmei, timp personal
- Evaluarea performanțelor – riscurile MBO (scopul scuză mijloacele) și ale evaluărilor individuale
- Siguranța locului de muncă vs. posibilitatea de promovare - salariu fix mai mare
- Protejați-vă capitalul intelectual: brevetați (invenții și mărci), planuri de succesiune, depersonalizați relațiile cu clienții.

