

Angelica-Nicoleta NECULAESEI (ONEA)
Alexandru Ioan Cuza University of Iași

INTRODUCTION TO INTERCULTURAL COMMUNICATION IN BUSINESS

Review
Article

Keywords

Intercultural communication
Culture
Romanian values
Intercultural situation
Intercultural communication in business
Organizational models

JEL Classification

L29, Z10

Abstract

The proposed article presents introductory aspects regarding intercultural communication in business. The main milestones that define the field are identified (culture, communication, intercultural situation) and examples of economic rationality and organizational models are presented with influence on intercultural communication in business, in order to understand the importance of knowing the cultural contexts that require different approaches in business relationships.

INTRODUCERE

Comunicarea interculturală poate fi considerată atât premisă cât și rezultat al globalizării, prin globalizare înțelegând integrarea economică, politică, socială, religioasă, culturală a unor populații din întreaga lume.

În contextul globalizării putem percepe mai acut nevoia studierii comunicării interculturale, dar trebuie avut în vedere faptul că, în realitate, comunicarea interculturală a existat practic, ca suport al activității umane, din toate timpurile (cel puțin de la episodul *Turnul Babel*, dacă e să gândim în termeni biblici). Importanța practică a comunicării interculturale poate fi pusă mai mult în evidență odată cu marile expediții de cucerire sau de explorare a lumii. Schimbările produse în timp (în plan demografic, economic, politic, tehnologic etc.) au condus la intensificarea contactelor între oameni. Relațiile între culturi diferite au existat și au presupus găsirea de soluții cu ajutorul comunicării. Prin urmare, viața oamenilor, cu problemele ei, a impus, ce-i drept, mult mai târziu, acest „viitor” domeniu de studiu/cunoaștere.

Rezumăm în câteva rânduri parcursul istoric al comunicării interculturale, în plan teoretic (Budeș, 2007):

- anii '50 - *etapa stabilirii bazei conceptuale*: debutul studierii domeniului de către Edward Hall și echipa sa, în cadrul Institutului de Servicii Externe al SUA;
- anii '60, '70 – *etapa de acceptare a noii paradigme*: dezvoltarea mediului de cercetare propice, testare idei, apariție cursuri, organisme, reviste specializate;
- anii '80 – *etapa construirii bazei teoretice*: dezvoltarea teoriilor (reprezentant important: Gadykunst);
- începutul sec. XXI – *etapa întemeierii ca știință matură*.

CE ESTE COMUNICAREA INTERCULTURALĂ?

Comunicarea interculturală presupune comunicarea, interacțiunea directă între oameni care provin din diferite medii culturale. În continuare vom încerca să oferim explicații utile în înțelegerea sintagmei pornind de la semantica cuvintelor implicate: comunicare, cultură, interculturalitate.

a) *Comunicarea* reprezintă un proces prin care se stabilește o relație între un emițător și un receptor într-un anumit context, în cadrul căreia se realizează transmiterea unui mesaj cu un anumit scop și se așteaptă o reacție.

Următoarele sunt elementele procesului de comunicare: *emițătorul, receptorul, mesajul, canalul de comunicare* (scris/oral, direct/mediat), *codul* (simboluri și reguli de combinare, limba), *scopul, contextul comunicării și factorii perturbatori*. Pentru o bună înțelegere între participanții la proces, este necesară cunoașterea codului.

Comunicarea presupune cunoașterea, înțelegerea și analiza unui ansamblu de elemente verbale (limba), nonverbale (mimică, gesturi, poziții corporale, mișcări etc.) și paraverbale (sunete, intonații, tonalitate). Există o serie de aspecte care particularizează comunicarea și sistemele de comunicare (Șerbănescu, 2007):

- Comunicarea este un sistem complex de semne (verbale, nonverbale, paraverbale);
 - Comunicarea presupune adaptarea permanentă la sistemul de semnale al interlocutorului;
 - Comunicarea prezintă două dimensiuni: conținut (ceea ce se transmite) și relație (rezultă din forma specifică de transmitere);
 - Comunicarea este o tranzacție (presupune un transfer de informație: acțiune/reacțiune/negociere)
 - Comunicarea este un proces circular, ireversibil, nerepetabil
 - Sistemele de comunicare sunt sisteme deschise (interacționează cu mediul social, cultural, fizic);
 - Sistemele de comunicare prezintă o structură ierarhică (relații ierarhice între sisteme, subsisteme);
 - Sistemele de comunicare sunt homeostatice (se adaptează schimbărilor interne/externe);
 - Sistemele de comunicare sunt teleologice (caracterizate de intenționalitate, adică urmăresc un scop).
- De asemenea, putem vorbi de mai multe niveluri ale comunicării (*idem*):
- *comunicarea intrapersonală*;
 - *comunicarea interpersonală*;
 - *comunicarea organizațională*;
 - *comunicarea publică*;
 - *comunicarea de masă*;
 - *comunicarea interculturală* (poate să fie interpersonală, organizațională, publică, de masă).

b) *Sensul noțiunii de cultură* comportă ample discuții. Perspectivele asupra acesteia au condus, de-a lungul timpului, la o bogată literatură de specialitate dedicată. Reținem în special accepțiunea atribuită în antropologia socială: *cultura* este reprezentată de ansamblul tiparelor de gândire, simțire și acțiune specifice unui grup, adică de „programarea mentală” (Hofstede, 2012). La antropologul Hall, într-un sens mai larg, cultura este un *fapt social total*. De fapt, pentru întemeietorul comunicării interculturale, „*cultura este comunicare și comunicarea este cultură*” (Hall, 1984, 1992). Acest lucru se explică prin modul nostru particular de a gândi, de a simți, de a

acționa (ceea ce înseamnă cultură) care este transmis/reflectat în momentul transmiterii/receptării unui mesaj. Nu putem comunica în afara culturii, modul în care o facem trădează apartenența noastră culturală. De asemenea, fiecare element al culturii comunică ceva, poartă o anumită semnificație, fie că este un gest, un cuvânt, un artefact, etc. În această accepțiune, mai largă, putem considera, din perspectivă antropologică, ca dimensiuni primare ale culturii, următoarele (Allwood, 1985):

- *pattern-uri de gândire* – maniere comune de gândire (gândirea reflectă valori, norme, atitudini);

- *pattern-uri de comportament* – scheme comune de acțiune, de la vorbire, până la comportamente de afaceri;

- *pattern-uri de artefacte* – maniere comune de producere și utilizare a unor lucruri; de la obiecte de scris/lucrat până la mașini și locuințe; această dimensiune este reflectată, pentru trecut, de “exponatele” din muzee, case memoriale etc.;

- *urmele acțiunii umane în natură* – amprente de lungă durată lăsate de un grup în spațiul de conviețuire (agricultura, deșeurile, ruinele unor așezări umane etc.), care indică modul în care grupul a transformat natura, care a fost relația cu aceasta și ce ar trebui să înțelegem din transformarea pe care a produs-o asupra ei.

În comunicarea interculturală suntem interesați, în primul rând, de primele două dimensiuni, dar e ușor de constatat faptul că ceea ce ne înconjoară „ne vorbește” inclusiv prin celelalte două dimensiuni. De asemenea, putem înțelege mai bine care este importanța ultimelor dimensiuni mai ales atunci când analizăm elemente care țin de marketingul intercultural, tribal sau de etnomarketing.

Elementele de specificitate culturală sunt puse în relație cu un anumit grup de indivizi. În funcție de criteriul unificator, „liantul” acestui grup, putem vorbi de diferite niveluri de cultură: națională, regională, etnică, religioasă, generațională, profesională, de clasă socială, organizațională etc. Observăm în *Figura nr. 1* că diversitatea culturală poate fi abordată în cadrul aceleiași organizații naționale dar, în general, atunci când ne referim la comunicarea interculturală, vizăm organizația multiculturală, exceptând comunicarea internă (pe fondul dezvoltării responsabilității sociale se are în vedere, în organizații, din ce în ce mai mult, tratarea diversității sub toate aspectele ei, dar considerarea acestor elemente în comunicare nu ține de ceea ce înțelegem prin comunicarea interculturală și/sau comunicarea interculturală în afaceri).

Analiza culturilor naționale ne conduce la desprinderea elementelor de specific cultural, dar trebuie să ținem cont de faptul că indivizii aparțin, în același timp, mai multor grupuri/niveluri culturale. De aici multiplele diferențe care apar chiar într-un grup considerat omogen pe baza unor

anumite caracteristici și necesitatea utilizării unei metodologii particulare pentru a surprinde diferențele culturale în funcție de nivelul de cultură care prezintă interes pentru o anumită situație/cercetare.

c) Pentru înțelegerea corectă a ceea ce este comunicarea interculturală trebuie să ne concentrăm atenția și asupra prefixului „inter-“, care oferă o conotație aparte, comparativ cu alte prefixe (multi-, trans-, pluri-). De fapt, particula surprinde interacțiunea, dinamismul, influența reciprocă, „prefacerea”, caracteristici asociate procesului.

CE SE ÎNȚELEGE PRIN COMUNICAREA INTERCULTURALĂ ÎN AFACERI?

Comunicarea interculturală în afaceri presupune tratarea comunicării interculturale de către organizația multiculturală, înțelegând prin aceasta o organizație care intră în relații de afaceri cu organizații din alte culturi, prin intermediul managerilor și angajaților săi. Domeniul nu presupune dezvoltarea elementelor care țin de tratarea diversității culturale a angajaților și de comunicarea internă pentru cazul particular al organizației multiculturale ai cărei angajați au origini culturale diferite. Acesta este și motivul pentru care am preferat sintagma *comunicare interculturală în afaceri* și nu *comunicarea interculturală a organizației multiculturale*, deși între cele două tipuri de comunicare există o suprapunere de fond generoasă și evidentă.

Atunci când facem referire la comunicarea interculturală în afaceri, situațiile care pot să apară pot fi mai simple sau mai complexe, variind de la comunicarea între doi subiecți din două organizații din țări diferite care coincid cu țările de origine ale subiecților și până la comunicarea între mai mulți subiecți, din mai multe organizații din țări diferite care pot să nu coincidă cu țările/ cu toate țările de origine ale subiecților.

Schematic și comparativ cu comunicarea interculturală interpersonală (CII), condițiile care descriu comunicarea interculturală în afaceri (CIA) sunt descrise de nivelul 2 al *Figurii nr. 2*, adică:

- există cel puțin doi subiecți din două culturi diferite care comunică;

- există cel puțin două organizații din culturi diferite, din care fac parte subiecții;

- scopul comunicării este organizațional.

Așadar, prin *comunicare interculturală în afaceri* înțelegem comunicarea efectuată în scop organizațional, între subiecți de origini culturale diferite, reprezentanți ai unor organizații din culturi diferite.

Menționăm faptul că *Figura nr. 2* simplifică cadrul care definește situația interculturală în cazul

relațiilor organizaționale, dar încercăm în continuare să prezentăm și alți factori de influență.

CARE SUNT ASPECTELE CE DEFINESC SITUAȚIA INTERCULTURALĂ ÎN AFACERI?

Comunicarea interculturală în afaceri prezintă unele aspecte particulare față de comunicarea interculturală interpersonală deoarece intervin aspecte contextuale suplimentare care țin de organizațiile respective, ca de exemplu: culturile naționale care au influență asupra practicilor organizaționale, modelele organizaționale dominante, reflectate de structurile organizaționale, tipurile de raționalitate care stau la baza abordărilor instituționale, culturile organizaționale, leadership-ul etc. Ca urmare, situația interculturală trebuie analizată din perspectiva tuturor factorilor care pot influența comunicarea interculturală în afaceri.

Conform lui Jarniou și Tabatoni (*apud* Bosche, 1993; Zaiț, 2002; Zaiț, 2013), organizația se află la confluența a trei câmpuri: *normativ* (cultura în care organizația acționează), *organizațional* (structura de funcționare) și *strategic* (practicile). Conținutul acestora o definesc, iar interacțiunea dintre două organizații presupune intersecția, “ciocnirea” acestora. Factorii de analiză necesari a fi considerați în acest caz țin de caracteristicile subiecților care interacționează, culturile naționale din care aceștia fac parte și de caracteristicile organizațiilor din care provin (v. *Figura nr. 3*).

Subiecții, ei înșiși definiți de valori proprii achiziționate de-a lungul vieții în diferite grupuri de apartenență, pot fi caracterizați de un anumit grad de sensibilitate interculturală, pot avea sau nu cunoștințe și experiență interculturală, pot fi sau nu deschiși și toleranți în fața diversității, pot manifesta comportamente diverse în situații de contact intercultural, pot reacționa în maniere personale greu de previzionat în cazul unor conflicte axiologice sesizate în plan emoțional. Pe lângă diferențele prezentate cu titlu de exemplu trebuie considerate și altele, ca de exemplu: limba de comunicare, stereotipurile și prejudecățile, etnocentrismul, atitudinea discriminatorie, dominantele religioase etc.

Figura nr. 3 reflectă situația în care considerăm doar comunicarea între doi subiecți, limitând analiza la factori care reflectă achizițiile de ordin cultural.

CUM INFLUENȚEAZĂ MODELELE ORGANIZAȚIONALE COMUNICAREA INTERCULTURALĂ ÎN AFACERI?

Modelele organizaționale pot fi puse în relație cu anumite dominante ale culturilor naționale (v.

Tabelul nr. 1). De exemplu, în firmele românești predomină caracteristicile modelului *Directiv/Ierarhic* și, în cazul micilor afaceri, caracteristicile modelului organizațional de tip *Familie* (Onea, 2006).

Primul model *răspunde relațiilor politice în organizație, raporturilor de putere. Structura este de tip piramidal, nivelurile ierarhice sunt numeroase, relațiile puternic bazate pe autoritate. Stilul de management este directiv, statutul șefului așifat într-o manieră distinctă[...]*. Acest model *cumulează distanța ierarhică mare cu un puternic control al incertitudinii și un individualism mai ridicat. Eficacitatea economică, motivarea sunt relativ mai slabe comparativ cu alte modele. Rezistența la schimbare este puternică* (Gauthey, Xardel, 1990). Modelul ierarhic funcționează în România deoarece colectivismul românesc este unul specific, de tip gregar. De asemenea, trebuie să ținem cont de faptul că în domeniul economic, în România s-a preferat, o lungă perioadă de timp, “importul” de cunoștințe și *savoir-faire* pe filieră franceză, acest lucru fiind favorizat de legătura tradițională și de proximitatea culturală.

Cel de-al doilea model organizațional întâlnit frecvent în România, modelul de tip *Familie* poate fi descris astfel: șeful controlează pozițiile cheie, relațiile sunt paternaliste, raporturile sunt ierarhizate, șeful este protector. Acest model îmbină adesea dimensiunea colectivistă cu o distanță mare față de putere și cu un control mai slab al incertitudinii. Deși România este caracterizată de un nivel crescut de evitare a incertitudinii la nivel dezirabil (v. Hofstede, <https://geert-hofstede.com/romania.html>), în practică se observă totuși o bună tolerare a acesteia (v. studiul GLOBE în Bibu, Brancu, 2008; Onea, 2011; Pîrju, 2014), mai ales în organizațiile de tip paternalist în care atitudinea protectoare oferă un confort psihologic.

Cunoașterea acestor particularități și conștientizarea influenței lor asupra mecanismelor de gândire, simțire, acțiune sunt importante în comunicarea interculturală în afaceri. Orice persoană implicată într-un proces de comunicare interculturală în afaceri trebuie să cunoască aceste repere pentru a-și putea negocia corect poziția, atât în raport cu obiectivele propriei organizații, cât și a celei partener.

Mai mult, chiar comportamentul economic se supune unui anumit tip de raționalitate economică, ea însăși dependentă de un anumit context social mai cuprinzător. Teoriile occidentale despre « homo economicus » sunt destul de departe de logica economică africană privind relațiile de afaceri, de exemplu. Nu este vorba de cazuri atipice sau de lipsa raționalității, ci de contexte diferite, care conduc la abordări diferite în relațiile de afaceri (Livian, 2004; v. comparații culturale în *Tabelul nr. 2*). Este clar că în momentul “ciocnirii”

celor două tipuri de raționalitate pot apărea probleme. Comunicarea interculturală în afaceri poate avea de suferit dacă aceste aspecte nu sunt cunoscute și considerate.

Una dintre ideile de bază necesară a fi considerată în comunicarea interculturală în afaceri este aceea că individul este prizonier al propriilor programări culturale (acumulări la diferite niveluri de cultură), motiv pentru care devine importantă formarea competențelor de comunicare interculturală. Prin această formare individul poate conștientiza propriile dominante, poate deveni sensibil la diferențele culturale, își poate dezvolta capacitatea de a se adapta unui mediu cultural nou, poate comunica eficient cu semenii din alte culturi, poate stabili relații propice pentru inițierea și dezvoltarea unei afaceri.

CONCLUZII

Comunicarea interculturală în afaceri poate fi descrisă ca fiind comunicarea interculturală externă a organizației multiculturale. În cadrul acestei organizații putem vorbi în unele cazuri și de comunicarea în cadrul propriilor echipe multiculturale (comunicare interculturală internă). Situația interculturală în cadrul comunicării interculturale în afaceri este una complexă, iar elementele care o descriu (dominantele culturale ale indivizilor care interacționează, câmpurile normative, organizaționale, strategice care descriu organizațiile, culturile naționale care transmit anumite logici de gândire și acțiune, alte niveluri de cultură cu influență specifică) trebuie considerate pentru o bună comunicare între parteneri. Sunt importante atât rețerile culturale individuale, cât și cele organizaționale și naționale.

Viziunea cu privire la ceea ce este o organizație, misiunea și structura sa, modul în care sunt privite afacerile precum și filosofile și logicile economice care orientează comportamentul de afaceri sunt elemente care trebuie considerate în comunicarea interculturală în afaceri pentru a construi relații de afaceri care să conducă la succes.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Alwood, J. (Ed.)(1985). Tvärkulturell kommunikation, *Anthropological Linguistics* (12), University of Göteborg, Dept of Linguistics, http://immi.se/eiw/texts/Intercultural_Communication_-_Jens_Allwood.pdf
- [2] Bibu, N., Brancu, L. (2008). *Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion*, <http://ssrn.com/abstract=1156343>; MPRA Paper No. 9476, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9476/>.
- [3] Bosche, M. (1993). *Le management interculturel*. Paris: Editions Nathan.
- [4] Budeș, C.M. (2007), O istorie a comunicării interculturale, *Comunicare și management intercultural*, nr. 1(3), http://www.cmi.interculturel.org/files/No%201%20%283%29%20-%202007/Budes_C_M_O_istorie_a_comunicarii_interculturele.pdf
- [5] Gauthey, F., Xardel, D. (1990). *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- [6] Hall, E.T. (1984). *Le langage silencieux*. Paris : Editions du Seuil.
- [7] Hall, , E.T. (1992). *La danse de la vie. Temps culturel, temp vecu*. Paris : Editions du Seuil.
- [8] Hofstede, G., Hofstede, G. I., Minkov, M. (2012). *Culturi și organizații. Softul mental*. București: Humanitas.
- [9] Hofstede, G., <https://geert-hofstede.com/romania.html>
- [10] Livian, Y. F. (2004). *Management compare*. Paris: Economica.
- [11] Onea, A.N. (2006). Spécifique roumain et pratiques européennes en management, *La dynamique des ressources humaines – facteur potentiel d'integration dans l'Europe elargie*. Timișoara : Editura Universității de Vest.
- [12] Onea, A. N. (2011). *Diversitate culturală în management: o abordare interregională*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza".
- [13] Pîrju, I.S. (2014). *Proximitatea culturală în managementul schimburilor economice internaționale*. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”.
- [14] Șerbanescu, A. (2007). *Cum gândesc si cum vorbesc ceilalți: prin labirintul culturilor*. Iași: Polirom.
- [15] Zaiț, D. (2002). *Management intercultural*. București: Editura Economică.
- [16] Zaiț, D. (2013). *Diagnostic intercultural. Competitivitate organizațională prin mixare culturală și despre creșterea performanței manageriale prin sinergie interculturală*. Iași: Editura Universității “Al. I. Cuza”.

ANEXE

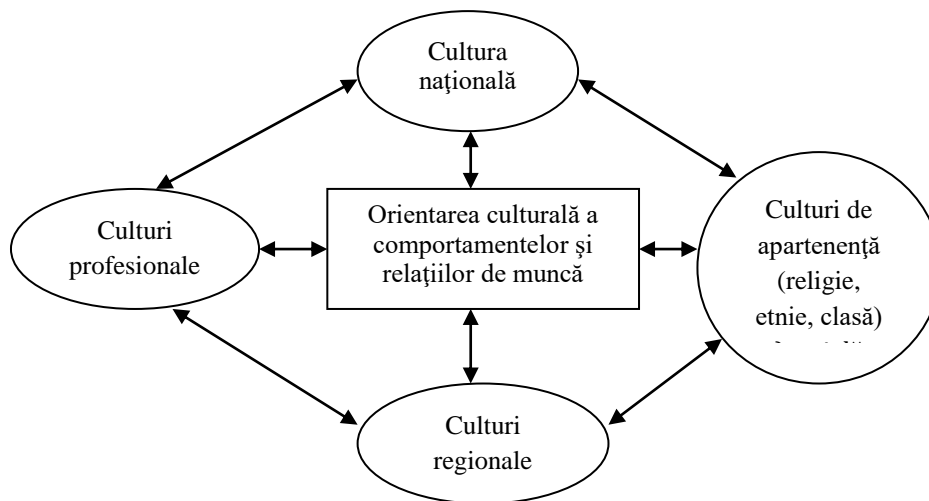


Figura nr. 1. Diversitate culturală în cadrul unei organizații naționale
 Sursa: apud E. Mutabazi et al., în Dupriez, Simons, 2000

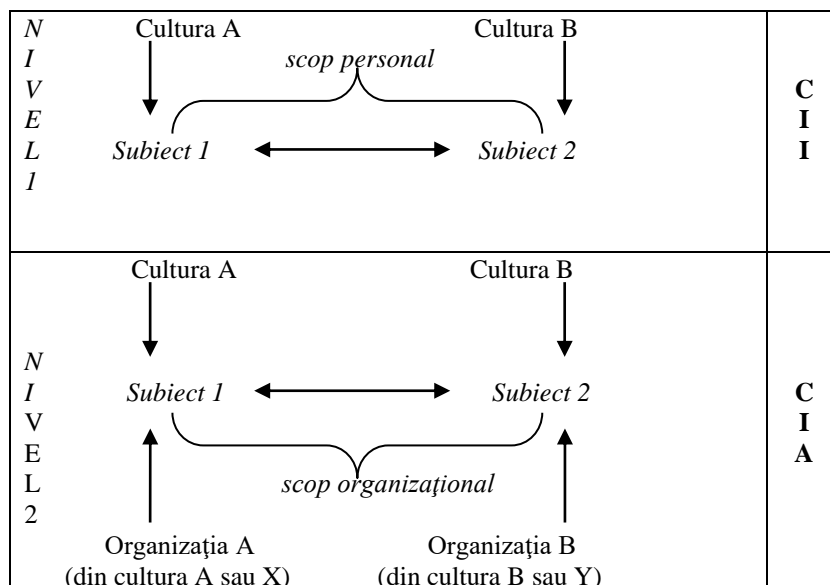


Figura nr. 2. Reperetele comunicării interculturale
 CI - comunicare interculturală interpersonală ; CIA – comunicare interculturală în afaceri

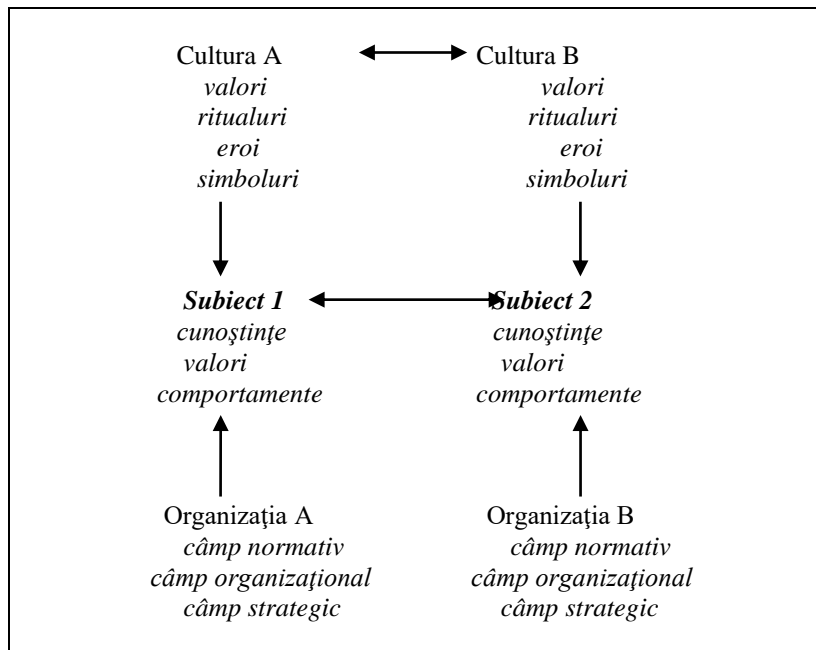


Figura nr. 3. Aspecte ce definesc situația interculturală în cazul organizațiilor

Tabelul nr. 1 – Modele organizaționale
(Stevens, Laurent, Hofstede, Gauthey și Xardel)

Modele organizaționale	Dimensiuni evidențiate
Management	pragmatismul, sarcina, datele, obiectivele, responsabilul, piața
Mașină bine unsă/organizare	precizia, structura, teoria, regulile, expertul, mașinăria
Directiv/Ierarhic	ierarhia, autoritatea, conceptul, directivele, șeful, piramida
Familie	loialitatea, relațiile, tradiția, consensul, șeful-tată bun, clanul
Matrice	pragmatismul, împărtășirea scopurilor și căutarea consensului, nevoia de autonomie, căutarea de soluții pentru problemele economice ale organizației, dialogul, dezvoltarea culturii organizaționale, flexibilitatea, creativitatea

Sursa: Gauthey, Xardel (1990), Hofstede et al. (2012)

Tabelul nr. 2 – Două raționalități economice ?

	Raționalitatea economică occidentală (teoria liberală)	Raționalitatea economică africană
Informațiile disponibile	Multiple	Puține
Mediul	Incertitudine medie	Incertitudine foarte mare
Dinamica economică	Concurență Creare de bogăție	Renta Prelevarea de bogăție
Active	Imobilizări (investiții) Acumulare	Lichidități
Decident	Individul	Familia, grupul, etnia
Asigurarea securității	Bogăție individuală Securitate socială	Solidaritate familială, tribală
Locul economicului	Separat de societate	Integrat social, religios, simbolic

Sursa: Hugon (1995), *apud* Livian (2004, p. 75), traducere și adaptare A.N.N.