



**Volumul XI, Numărul 19 / 2009**

**ISSN 1454-9980**

---

**NOI PROVOCĂRI PRIVIND PREDAREA DISCIPLINEI  
„COMUNICAREA INTERCULTURALĂ ÎN AFACERI”**

**(pag. 51-60)**

**CONSTANTIN SASU**

---

**Volume XI, Issue 1 (19) / 2009**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# NOI PROVOCĂRI PRIVIND PREDAREA DISCIPLINEI „COMUNICAREA INTERCULTURALĂ ÎN AFACERI”

Prof.dr. Constantin Sasu

Universitatea “Alexandru Ioan Cuza” Iași

## **Abstract**

*Intercultural business communication is an exciting field that presents unique opportunities to shape the future of international business. During the last two decades, a number of schools have added courses in intercultural business communication, and several books have appeared on the market. All these developments are positive, but much needs to be done to make the teaching of intercultural business communication more effective. In light of this need, this article addresses two questions: • What are some major challenges we face in teaching intercultural business communication? • How can we meet these challenges to assure that students become effective intercultural managers and communicators?*

*The teaching of intercultural business communication must meet these challenges to develop a sound foundation for dealing with different cultures in business context. The first section of this article presents these major challenges for intercultural business communication, and their implications for teaching process. The final section outlines specific activities to improve intercultural business communication skills, and presents some approaches that worked for me.*

## **Introducere**

În ultimele două decenii numeroase universități au introdus, sub diferite forme, disciplina de “Comunicare interculturală în afaceri”. Au apărut și câteva cărți în domeniu (O’Rourke, Tuleja, 2008; Chaney, Martin, 2007; Beamer, Varner, 2004; Kenton, Valentine, 1997, Victor, 1997). La Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor Iași, odată cu diversificarea programelor de masterat, au apărut o serie de discipline circumscrise comunicării interculturale în afaceri. Astfel, putem menționa disciplinele: Comunicarea managerială internațională (Negocieri-Relații publice), Comunicare interculturală (Marketing și comunicare în afaceri, Management intercultural) Specificitate culturală în management și afaceri (Management intercultural), Effective Intercultural Business Communication (Afaceri internaționale și strategii interculturale), Negocieri internaționale (Negocieri-Relații publice, Management intercultural).

S-au făcut unele progrese, însă mai sunt necesare unele îmbunătățiri privind predarea mai eficientă a acestei discipline. Din această perspectivă, prezentul articol pune două întrebări:

1. Care sunt provocările majore ale predării disciplinei “Comunicare interculturală în afaceri”?

2. Cum putem face față acestor provocări pentru a ne asigura că studenții vor deveni manageri și comunicatori internaționali eficienți?

### **1. Provocările “Comunicării manageriale internaționale”**

Provocările majore ale comunicării manageriale internaționale sunt:

1. Predarea culturii în strânsă legătură cu managementul și afacerile.
2. Evitarea unei viziuni statice și tradiționale asupra culturii.
3. Recunoașterea rolului criteriului de autoreferință și a diversității din cadrul culturii.

#### **1.1. Predarea culturii în strânsă legătură cu afacerile**

Destul de des cursul de “Comunicare interculturală în afaceri” se concentrează mai mult pe comunicarea interculturală generală și nu pe comunicarea managerială interculturală. Totuși, multe aspecte ale culturii generale sunt irelevante pentru managerii internaționali. Într-un curs de “Comunicare interculturală în afaceri” accentul trebuie pus pe management și afaceri și trebuie legată strâns predarea de problematica managementului și a afacerilor. Modul în care se abordează acest curs va avea mari implicații asupra aspectelor esențiale predate și asupra modalității în care este legată cultura de afaceri (Varner, 2000).

În același timp, cursul de “Comunicarea managerială interculturală” nu este un curs de management internațional care abordează pe scurt cultura și nu leagă deloc practicile manageriale și de afaceri de prioritățile culturale. În acest caz, cultura este abordată ca un domeniu delicat care nu este relevant pentru rezultatele din producție, volumul vânzărilor sau situația financiară. Managerii care se concentrează doar asupra problemelor funcționale ale afacerii vor fi ezitanți în a analiza cultura ca o variabilă a succesului în afacerile internaționale (Klaesgen, 2000).

Fundalul academic al cadrului didactic poate fi și el o provocare. Puține cadre didactice au o pregătire formală în domeniu și prin urmare ar putea să nu cunoască ce aspecte culturale sunt sau nu importante în situațiile de afaceri internaționale.

Cadrele didactice care au o pregătire umanistă sau lingvistică pot să nu fie familiarizați cu afacerile. Ei pot avea chiar o viziune negativă asupra afacerilor. În consecință, ei se pot concentra pe păstrarea culturii tradiționale și să vadă dezvoltarea afacerilor ca pe o amenințare. Cadrele didactice care abordează domeniul din perspectiva afacerilor s-ar putea concentra aproape exclusiv asupra problemelor strategice de afaceri și să nu acorde multă atenție comunicării internaționale (Weitzenbuenger, 2000). Cele două părți pot privi comunicarea managerială interculturală din perspective complet diferite.

La Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor Iași există un echilibru în pregătirea cadrelor didactice care predau discipline de Comunicare interculturală în afaceri. Cadrele didactice cu o pregătire economică și-au completat pregătirea lingvistică și culturală, iar cadrele didactice cu o pregătire lingvistică au urmat școli postuniversitare din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor.

## **1.2. Evitarea unei viziuni statice și tradiționale asupra culturii**

Cunoștințele privind cultura tradițională pot fi utile în tranzacțiile de afaceri, însă destul de des asemenea discuții rămân la suprafața comportamentului cultural. În schimb, trebuie să accentuăm ceea ce nu este la suprafață: de ce există asemenea comportamente și cum se leagă prioritățile culturale de afaceri.

Ceea ce este la suprafață este evident și fascinant. Este ușor de înțeles și nu necesită mult discernământ. Informațiile de suprafață sunt ușor de găsit: broșuri de călătorie, cărți despre tabuuri culturale și din ce în ce mai mult paginile naționale web prezintă viziunea turistică a culturii, imagini pitorești ale portului național, arhitectura și formele de transport. Studenții sunt probabil mai atenți și vor reține exemplele de suprafață deoarece ele par exotice, în contrast cu mediul lor înconjurător.

Astfel de imagini sunt șocante, însă ele nu susțin incursiunea atentă în atitudinile, valorile și normele culturale necesare relațiilor de afaceri.

## **1.3. Recunoașterea rolului criteriului de autoreferință și a diversității din cadrul culturii**

Cultura este naturală pentru un autohton. Studenții recunosc cu greutate că ei judecă alte culturi după propriile standarde despre ceea ce este bine sau rău, ceea ce este potrivit sau nepotrivit. Dacă studenții nu recunosc propriul criteriu de autoreferință și nu se străduie să-l depășească, ei vor judeca după clișee ale altor culturi.

În efortul de a depăși stereotipia, este ușor să se cadă în altă capcană pe care Osland și Bird (2000) o numesc “stereotipie sofisticată”. Stereotipia sofisticată se bazează de regulă pe cercetări respectabile, precum studiile lui Hofstede (1980), Hall (1956) și Trompenaars (1998), care o pot face dificil de descoperit. De exemplu, este tentant să se ia modelele culturale ale lui Hofstede și să se stabilească profiluri culturale. Este tentant să se ia gruparea lui Hall context ridicat/context scăzut și să se extrapoleze la comportamentul cultural general. Mai mult, cultura nu este un bloc monolit. De regulă, recunoaștem că indivizii pot să nu se încadreze în modelele generale, însă subliniem adesea că în cadrul culturii însăși există

numeroase paradoxuri (Osland și Bird, 2000). De exemplu, cercetările arată că americanii sunt printre cei mai individualiști din lume. Însă acesta este doar un aspect al comportamentului cultural american. Colegii americani care au predat la Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor au pus mare accent pe lucrul în echipă al studenților. În plus, majoritatea sporturile din SUA sunt sporturi de echipă. Teoriile managementului pun mare accent pe formarea echipelor și performanța grupului. În mod evident, există un paradox care nu mai poate fi explicat temeinic. Paradoxuri similare pot fi observate în toate culturile.

#### **1.4. Implicații pentru predare**

Predarea disciplinei “Comunicare interculturală în afaceri” trebuie să facă față acestor provocări, fiind necesară o bază solidă pentru a face față diferitelor culturi în contextul afacerilor. După urmarea unui curs de “Comunicare interculturală în afaceri” studenții trebuie să întrebe: Ce mi-a comunicat o anumită practică de afaceri despre prioritățile culturale? Ce mi-au comunicat valorile culturale despre implicațiile posibile pentru afaceri? Dacă aceste lucruri sunt predate cu succes, studenții vor fi capabili să abordeze noi culturi și să stabilească modul în care cultura și afacerilor se intercorelează. În acest proces, studenții vor mai dezvolta și abilități critice de gândire.

Modul în care se va face față provocărilor depinde de o mare varietate de factori, printre care cunoștințele și educația personală, precum și disponibilitatea resurselor.

În continuare vom prezenta câteva abordări care au avut eficiență în experiența proprie. Acestea sunt organizate pentru a se încadra în cele trei provocări, deși câteva dintre ele se suprapun.

##### **1.4.1. Predarea culturii în strânsă legătură cu afacerile**

Interdependența dintre cultură și afaceri este esențială și nu este suficient să se dea câteva exemple atunci când se discută despre prioritățile culturale. Abordările comunicării internaționale în afaceri trebuie să fie integrate cu strategiile de afaceri, politicile financiare, politicile privind resursele umane și cultura corporației (Varner, 2000). Rezultatul îl reprezintă o nouă paradigmă pe care Bell (1992) o numește cultură tranzacțională. Cultura, afacerile și comunicarea formează o nouă sinergie.

Analiza unor companii precum Motorola, IBM, Daimler-Chrysler și Mitsubishi pot dovedi studenților legătura dintre cultură și afaceri. De exemplu, i-a trebuit câteva luni unei echipe mixte americano-germană pentru a lucra la o broșură privind politicile expatriaților și pachetele salariale pentru compania Daimler-Chrysler. O bună parte din acel timp s-a cheltuit

cu negocierea culorii și designului broșurii. Acest lucru pare un aspect ne semnificativ, irositor de resurse și care a devenit o piedică importantă. Din nou, diferențele culturale și-au manifestat prezența; ele erau reale și nu doar imaginate.

Mulți studenți sunt surprinși că religia poate influența semnificativ afacerile. De exemplu, în lumea islamică regulile privind camăta, amenințarea cu acuzarea și primirea dobânzii au implicații profunde pentru mărimea afacerii, organizarea industriei bancare și finanțarea proiectelor de afaceri. O valoare culturală, în această situație religia, are un impact asupra afacerilor; prin urmare, un om de afaceri care face afaceri în țările islamice trebuie să cunoască dacă aceste țări respectă regulile băncii islamice. Pentru mulți studenți români, obișnuiți cu separarea bisericii de stat, faptul că religia are o influență majoră asupra practicilor de afaceri poate crea confuzie și dezorientare.

Pentru a determina care aspecte culturale sunt importante pentru studenții ce studiază economia este necesar să se depășească faza de suprafață, să se meargă “în spatele scenei”. De exemplu, la suprafață este nostim să știi că japonezii tind să dea și să primească o carte de vizită cu ambele mâini. Este foarte improbabil însă ca un străin să nu încheie o afacere deoarece a luat cartea de vizită cu o mână și a pus-o în buzunar. În schimb, este mai important să se discute la ore *motivul* pentru care trebuie acordată atenție cărților de vizită; această carte de vizită stabilește identitatea persoanei în ierarhia companiei. Ea reflectă locul persoanei în cadrul grupului și al organizației.

#### **1.4.2. Evitarea unei viziuni statice și tradiționale asupra culturii**

Studenții trebuie să înțeleagă faptul că noțiunea de cultură nu este ceva de domeniul trecutului. Ea este vie și în continuă transformare. Cultura se exprimă prin politică, prin politicile guvernamentale, reglementarea afacerilor, sistemele educaționale și practicile de afaceri. Nu se poate izola cultura de aceste aspecte și studia cultura separat.

La începutul fiecărui curs, de exemplu, eu discut cu studenții cca. 15 minute evenimentele curente și legătura acestora cu problemele culturale asupra cărora ne îndreptăm atenția. De exemplu, referitor la criza financiară actuală și amenințarea unei recesiuni mondiale, am discutat o știre AFP care menționează punctul de vedere al unor teologi musulmani care declară superioritatea sistemului economic bazat pe sharia - legea islamică, ce interzice dobânda, dar permite câștigul - pe care o consideră o alternativă la capitalism. Știrea este următoarea: “Criza actuală a demonstrat "necesitatea de a face o schimbare radicală și structurală a sistemului financiar mondial (...), iar sistemul economic bazat pe preceptele islamului oferă o alternativă care ar putea reduce riscurile", a declarat decanul Facultății de

Studii Teologice de la universitatea din Doha, Hatem Al-Naqrachaoui. "Băncile islamice nu cumpără credit, ci generează bunuri concrete (...), ceea ce le pune la adăpost de dificultățile cu care se confruntă în prezent băncile americane și europene", a explicat, la rândul său, directorul general al Qatar International Islamic Bank, Abdel Bassat Al-Chibi. Sistemul financiar islamic se distinge de capitalism în primul rând din două puncte de vedere. Pe de o parte, băncile islamice nu au dreptul să acorde credite cu dobândă (riba), asimilate cu cămătăria și specula. Pe de altă parte, diferă împărțirea riscurilor și profiturilor între bancă și client. Astfel, aceste instituții financiare oferă produse alternative, ca Ihara (asemănător leasingului), Musharaka (participație) și Murabaha (împărțirea profitului). Astfel, Murahaba permite întreprinzătorului să nu contracteze un credit cu dobândă: banca îi cumpără produsele de care are nevoie, i le livrează și împarte cu el beneficiile. În decurs de 30 de ani, numărul instituțiilor financiare islamice din lume a depășit 300, repartizate în peste 75 de țări".

Încorporarea evenimentelor curente de afaceri ajută studenții să vadă dincolo de aspectele turistice ale culturii. Ei încep să recunoască influența culturii asupra afacerilor – cum ar fi impactul credinței islamice asupra reglementării cametei, discutată mai sus.

În ultimii ani, reviste precum Journal of Business Communication, Business Communication Quarterly și Journal of Business and Technical Communication au publicat numeroase articole privind comunicarea interculturală în afaceri. Tematica este foarte variată, de la studiul practicilor de afaceri interculturale, elaborarea unor modele integrate de comunicare interculturală în afaceri până la modificarea practicilor de afaceri interculturale. Aceste articole permit studiul comunicării interculturale în afaceri mai obiectiv, concentrându-se asupra afacerilor, abandonând stilul anecdotic.

#### **1.4.3. Recunoașterea rolului criteriului de autoreferință și a diversității din cadrul culturii**

Recunoașterea criteriului de autoreferință, judecarea altora în funcție de valorile culturale proprii, nu pare prea dificilă la prima vedere. La ore, studenții pot da exemple de criterii de autoreferință și discută modul în care pot fi ele depășite. Totuși, aceste cunoștințe nu sunt ușor de internalizat; studenții știu ce să răspundă când se concentrează asupra acestui subiect, însă când se trece la alte concepte culturale criteriul de autoreferință se manifestă din nou.

Pentru identificarea criteriului de autoreferință am utilizat și reuniunile panel, reliefând faptul că interpretarea culturală îngustă este prezentă în toate culturile. Discuțiile au modificat concentrarea de la schimbarea comportamentului la înțelegerea comportamentului celeilalte părți și stabilirea apoi a ceea ce trebuie făcut pentru ca ambele părți să lucreze împreună în

contextul afacerilor. Ambele părți aduc contribuții valoroase și toți trebuie să-și adapteze comportamentul.

Discuțiile despre diversitatea culturală contribuie la contraatacarea “stereotipiei sofisticate” (Osland și Bird, 2000). Multe publicații referitoare la comunicarea interculturală în afaceri citează cercetători precum Hofstede (1980), Hall (1959) și Trompenaars (1998). Deși acești cercetători au menționat limitele cercetării, rezultatele studiilor lor sunt frecvent extrapolate la toți oamenii dintr-o cultură. Dimensiunile culturii ale lui Hofstede sunt adesea folosite pentru elaborarea unor profiluri culturale ale chinezilor, americanilor, saudiților sau mexicanilor, deși subiecții lui Hofstede au fost toți bărbați, toți manageri și toți de la IBM. În timp ce culturile arată anumite tendințe generale, precum orientarea de grup sau distanța față de putere, nu toate grupurile dintr-o cultură au aceleași caracteristici. Diversitatea are o mare varietate de surse și manifestări și datorită noastră este să le discutăm cu studenții.

Oamenii din cele mai multe culturi au un anumit comportament atunci când au de face cu persoane din grupul din care fac parte și un alt comportament atunci când au de face cu persoane din alte grupuri. Nivelele de formalitate, tonul, limbajul și gesturile sunt diferite în cele două situații. Adolescenții, de exemplu, cunosc acest fapt foarte bine. Ei par să fie ale persoane atunci când vorbesc cu prietenii lor decât atunci când vorbesc cu părinții sau profesorii. Această situație se întâmplă și în cazul culturilor. Mexicanii, de exemplu, au un anumit comportament atunci când negociază cu persoane din cadrul companiei. Comportamentul se schimbă atunci când au de a face cu persoane din alte companii. Cu totul altfel se comportă atunci când au de a face cu oameni de afaceri străini. Cunoscând aceste comportamente se pot elabora modele și grupări în funcție de situație.

Cultura corporației influențează și ea cultura națională. De exemplu, salariații Motorola provin din diferite culturi. Ei lucrează peste tot în lume. Când se întâlnește un salariat Motorola din Singapore cu un salariat Motorola din România sau Germania ei aduc cu dânsii cultura națională, însă stabilesc un nou mediu pentru discuții. Ei sunt parte a culturii Motorola și sunt parte a aceluiași mediu tehnic. Ei vorbesc același limbaj tehnic. În acest proces ei formează o nouă cultură. Această cultură nu este doar o sumă a comportamentelor culturale, a similarităților și diferențelor ci este un nou model (Varner, 2000).

Pentru a înțelege comportamentul unui inginer Motorola din Singapore studiul nuanțelor culturii tradiționale singaporene nu ar putea ajuta foarte mult. De fapt, un asemenea studiu poate crea probleme și neînțelegeri deoarece salariatul poate să nu acționeze potrivit așteptărilor tradiționale.



## **2. Cum putem face față acestor provocări pentru a ne asigura că studenții vor deveni manageri și comunicatori internaționali eficienți?**

În predarea disciplinei “Comunicare interculturală în afaceri” se pot utiliza cu succes următoarele metode.

### **2.1. Utilizarea casetelor video**

La începutul semestrului se pot utiliza casetele din seria “Doing business in ...”. Caseta prezintă o singură țară și durează cca. 40 de minute. Ea se referă la istorie, economie, etichete, relații de afaceri, comunicare, negociere și management. După vizionare, studenții vor identifica variabilele culturale importante. Ei separă comportamentul cultural de suprafață de cel din profunzime și discută cum este reflectat cel din urmă în afaceri. Este primul exercițiu de aplicare a conceptelor culturale în practicile de afaceri.

### **2.2. Reuniunile panel**

Cum s-a menționat anterior, reuniunile panel pot ajuta studenții să compare orientarea lor culturală cu orientarea culturală a panelului, folosind terminologia din domeniul comunicării interculturale în afaceri. Ei compară și fac deosebirea dar nu judecă.

### **2.3. Apelarea la evenimentele curente**

Ziarele locale sau centrale, Jurnalul afacerilor, Ziarul financiar, The Wall Street Journal pot oferi baza pentru discuțiile de la începutul cursului. Studenții se ocupă de o singură țară întreg semestrul. Ei prezintă o sinteză a 10 articole importante și o analiză a evenimentelor din țară la sfârșitul semestrului.

### **2.4. Folosirea studiilor de caz**

Studiile de caz reprezintă un instrument util pentru animarea discuțiilor (Lane și DiStefano, 1992). Evenimentele curente importante pot duce la elaborarea unor studii de caz.

### **2.5. Internetul**

Internetul a deschis un nou mod de a studia comunicarea interculturală în afaceri. Studenții beneficiază într-o mare măsură de interacțiunea interculturală facilitată de tehnologie, deși navigarea pe Internet necesită mult timp, iar conectarea lasă uneori de dorit.

## 2.6. Elaborarea Rapoartelor de țară

La sfârșitul semestrului, studenții scriu un *Raport de țară* pentru o întreprindere care ar dori să se extindă în străinătate. Studenții acționează ca și consultanți externi care trebuie să stabilească de ce are nevoie conducerea întreprinderii pentru a cunoaște afacerea, cultura și comunicarea din țara respectivă, înainte de a pleca acolo. Uneori studenții își aleg singuri țara, alteori cadrul didactic trebuie să asigneze câte o țară fiecărui student. Raportul de țară este o foarte bună măsură a modului în care studenții corelează cultura cu afacerea, identifică variabilele culturale importante, discută diferențele culturale și concep modalități de colaborare.

## 3. Concluzii

Comunicarea interculturală în afaceri este un domeniu fascinant care prezintă oportunități unice pentru restructurarea viitorului afacerilor internaționale. În ultimele două decenii s-au înregistrat realizări deosebite în acest domeniu, însă pentru predarea cu adevărat eficientă a disciplinei “Comunicarea interculturală în afaceri” mai sunt multe de făcut. Din această perspectivă, articolul pune două întrebări: (1) Care sunt cele mai importante provocări ale predării disciplinei “Comunicare interculturală în afaceri”? (2) Cum putem face față acestor provocări pentru a ne asigura că studenții vor deveni manageri și comunicatori internaționali eficienți? Considerăm că provocările cele mai importante ale predării acestei discipline sunt: predarea culturii în strânsă legătură cu managementul și afacerile, evitarea unei viziuni statice și tradiționale asupra culturii și recunoașterea rolului criteriului de autoreferință și a diversității din cadrul culturii. În articol sunt reliefate caracteristicile acestor provocări și modul fericit în care li se face față la Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor Iași. Articolul se încheie cu evidențierea implicațiilor esențiale pe care le au aceste provocări asupra procesului de predare și prezentarea câtorva metode care au eficiență în experiența proprie: utilizarea casetelor video, reuniunile panel, apelarea la evenimentele curente, folosirea studiilor de caz, accesarea Internetului și elaborarea rapoartelor de țară.

În concluzie, putem fi jucători importanți în procesul globalizării, dacă vom fi capabili să corelăm strategiile, cultura, afacerile și strategiile de comunicare, pentru o comunicare interculturală eficientă.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Beamer, L., & Varner, I.I. (2004). Intercultural communication in the global work- place (3rd ed.). Chicago: Irwin.
2. Bell, A.H. (1992). Business communication: Toward 2000. Cincinnati: Southwestern.
3. Chaney, L.H., & Martin, J.S. (2007). Intercultural business communication. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
4. Hall, E.T (1959). The silent language. Garden City, NJ: Anchor.
5. Hofstede, G.H. (1980). Cultures' consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.
6. Kenton, S.B., & Valentine, D. (1997). Crosstalk: Communicating in a multicultural workplace. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
7. Klaesgen, M. (2000, Sept. 14). Wenn die Denise mit dem Hans... Die Zeit. 38, 34.
8. Lane, H.W., & DiStefano, J.J. (1992). International management behavior. (2nd ed.). Boston: Kent.
9. O'Rourke, J.S., Tuleja, E.A., Intercultural Communication for Business, South-Western College Pub, 2<sup>nd</sup> ed. 2008.
10. Osland, J.C., & Bird, A. (2000). Beyond stereotyping: Cultural sense making in context. The Academy of Management Executive, 14 (1), 65-79.
11. Trompenaars, A. (1998). Riding the waves of culture. New York: McGraw-Hill.
12. Varner, I.I. (2000). The theoretical foundation of intercultural business communication : A conceptual model. The Journal of Business Communication, 37 (1),39-57.
13. Victor, D.A. (1997). International professional communication. New York: Harper Collins.
14. Weitzenbuerger, G. (2000, Sept. 7). Wenn radfahren peinlich ist. Die Zeit, 37,