

LEBRIS

We know  
books

ERIN MEYER

HARTA  
DIFERENȚELOR  
CULTURALE

CUM SĂ DEPĂȘEȘTI BARIERELE NEVĂZUTE  
DIN LUMEA AFACERILOR INTERNAȚIONALE

Traducere din engleză  
de Mihaela Neagu

sapiens

## Cuprins

	<i>Introducere: Explorarea diferențelor culturale și înțelepciunea doamnei Chen</i> .....	7
Capitolul 1:	Ascultă aerul <i>Comunicarea interculturală</i> .....	32
Capitolul 2:	Multiplele fațete ale politeții <i>Evaluarea performanței și oferirea feedbackului negativ</i> .....	61
Capitolul 3:	De ce versus cum <i>Arta persuasiunii într-o lume multiculturală</i> .....	86
Capitolul 4:	Cât de mult respect îți dorești? <i>Leadership, ierarhie și putere</i> .....	110
Capitolul 5:	<i>D mare sau d mic</i> <i>Cine și cum decide?</i> .....	135
Capitolul 6:	Mintea sau inima <i>Două tipuri de încredere și modul în care sunt cultivate</i> .....	151
Capitolul 7:	Acul, nu cuțitul <i>Dezacordul productiv</i> .....	179
Capitolul 8:	Cât de târziu este târziu? <i>Planificarea și modurile interculturale de a percepe timpul</i> .....	201

# LBRIS

We know  
books

<i>Epilog: Cum să folosim harta diferențelor culturale</i> .....	221
<i>Mulțumiri</i> .....	230
<i>Note</i> .....	233

## Explorarea diferențelor culturale și înțelepciunea doamnei Chen

Eram la Paris, într-o dimineață friguroasă de noiembrie, și mă duceam la birou, unde urma să am o întâlnire cu un client nou și important. Nu dormisem deloc bine, dar eram obișnuită cu asta, fiindcă de multe ori înainte de o sesiune de training importantă aveam parte de o noapte agitată. Lucrurile erau însă diferite de data aceasta, din cauza visului care îmi tulburase somnul.

Se făcea că eram la cumpărături într-un hypermarket american. Puneam în cărucior produsele de pe listă – fructe, șervețele, alte fructe, pâine, o cutie de lapte, din nou fructe –, dar mi-am dat seama deodată că dispăreau din cărucior mai repede decât le puneam eu. Alergam pe culoar, luam articolele și le aruncam în cărucior, dar când mă uitam la ele dispăreau fără urmă. Consternată și frustrată, mi-am dat seama că n-o să termin niciodată cumpărăturile.

După ce am tot visat asta întreaga noapte, am renunțat la somn. M-am ridicat din pat, am băut repede o ceașcă de cafea, m-am îmbrăcat pe întuneric, soarele nu răsărise încă, și am pornit pe străzile pustii ale Parisului către biroul meu din apropiere de Champs-Élysées pentru a mă pregăti de întâlnirea care urma. Gândindu-mă la coșmarul cumpărăturilor zadarnice, mi-am dat seama că reflectă dorința mea de a fi complet pregătită pentru întâlnirea cu clienții, așa că

mi-am dat toată silința să aranjez sala de conferință și să-mi revizuiesc notițele pentru ziua respectivă. Urma să mă văd cu un director de top de la Peugeot Citroën, care se muta în Wuhan, China, alături de soția lui, iar eu trebuia să-i ajut pe amândoi cu adaptarea culturală. Dacă totul mergea cum trebuie, firma mea ar fi fost angajată să ofere același serviciu pentru alte 50 de cupluri doar în acel an, așa că miza era destul de mare.

Bo Chen, specialistul în cultura chineză care urma să mă asiste la training, a ajuns și el devreme. E născut în Wuhan, avea 36 de ani și lucra la Paris ca jurnalist pentru un ziar chinezesc. Se oferise să fie expertul meu la acest training, rolul lui fiind esențial pentru buna desfășurare a lucrurilor. Dacă era atât de priceput pe cât speram, întâlnirea urma să fie un succes și am fi organizat împreună încă 50 de sesiuni. Încrederea mea în Chen se baza pe întâlnirile pregătitoare pe care le avusesem. Bun vorbitor, extrovertit, foarte bine informat, părea să fie perfect pentru acest job. Îl rugasem să pregătească două – trei exemple concrete din lumea afacerilor pentru fiecare dimensiune culturală despre care urma să vorbesc, iar el îmi confirmase cu entuziasm că totul era gata.

Domnul și doamna Bernard au ajuns și i-am așezat față în față cu Chen, la o masă mare, dreptunghiulară, de sticlă. Plină de speranță, am tras adânc aer în piept și am dat startul sesiunii, notând pe un *flipchart* chestiunile culturale pe care soții Bernard trebuiau să le stăpânească pentru a se descurca în China. Întreaga dimineață, le-am explicat pe rând toate problemele importante, le-am răspuns la întrebări, dar în același timp eram atentă la Chen, voiam să-i transmit cumva să intervină și el.

Numai că Chen nu părea să aibă nimic de spus. După ce am terminat de vorbit despre primul aspect cultural, am făcut o mică pauză și m-am uitat la el ca să-i dau ocazia să ia cuvântul, dar nu a zis nimic. Nici n-a deschis gura, nici nu s-a aplecat în față, nici n-a ridicat mâna. Părea să nu aibă niciun

exemplu de dat. Nedorind să-l pun într-o situație incomodă sau să creez o atmosferă ciudată cerându-i să vorbească atunci când nu era pregătit, am trecut pur și simplu la următoarea chestiune.

Spre consternarea mea, Chen a rămas tăcut și aproape nemișcat tot restul prezentării. Încuviința politicoasă din cap, însă doar atât; limbajul corpului era aproape inexistent, nu părea să aibă nicio reacție, nici pozitivă, nici negativă. Am dat câte exemple mi-au venit în minte și am dialogat cu clienții cât am putut de bine. Am discutat cu soții Bernard, m-am consultat cu ei, am vorbit despre fiecare problemă în parte, dar Chen rămânea în continuare tăcut, fără să contribuie cu nimic.

Am ținut-o așa vreme de trei ore. Dezamăgirea începea să se transforme în panică. Aveam nevoie de intervențiile lui ca întâlnirea să aibă succes. În cele din urmă, deși nu-mi doream să-l pun într-o situație incomodă de față cu clientul, m-am hotărât să risc.

— Bo, ai niște exemple pe care ai vrea să le împărtășești cu noi? l-am întrebat eu.

Chen s-a îndreptat în scaun, le-a zâmbit încrezător clienților și a deschis o agendă plină cu foi scoase la imprimantă.

— Mulțumesc, Erin, a răspuns el. Da, am.

Iar apoi, spre completa mea ușurare, a început să prezinte exemplul după exemplu, cât se poate de clar, de pertinent și de captivant.

Dacă te gândești la povestea ciudatei interacțiuni dintre mine și „Tăcutul Bo”, e firesc să presupui că situația tensionată a fost cauzată de personalitatea lui, de personalitatea mea sau de felul în care am relaționat. Poate că Chen a rămas tăcut fiindcă nu e un bun comunicator sau poate că e prea timid sau introvertit și nu se simte confortabil să se exprime decât dacă e împins de la spate. Sau poate că eu sunt un facilitator incompetent, care i-a spus lui Chen să se pregătească pentru întâlnire, dar nu l-a invitat să vorbească decât spre finalul sesiunii.

Sau, ca să nu fiu atât de dură cu mine, poate că eram obosită din cauza coșmarului cu fructele pe care l-am avut toată noaptea și n-am reușit să văd semnele prin care Chen voia să-mi arate că are ceva de spus.

În realitate, știam din întâlnirile anterioare că Bo nu este nici incapabil să se exprime, nici timid; de fapt, este un comunicator înnăscut, extrovertit și foarte încrezător în sine. În plus, eu organizam astfel de întâlniri de ani de zile și niciodată până acum nu mai simțisem o astfel de lipsă de conexiune, ceea ce mă făcea să cred că nu abilitățile mele de facilitator erau sursa problemei.

Adevărul este că povestea Tăcutului Bo ține de cultură, nu de personalitate. Numai că explicația culturală nu este atât de simplă pe cât pare. Comportamentul lui Chen din timpul întâlnirii este în acord cu un stereotip cultural des întâlnit. Occidentalii au de multe ori impresia că asiaticii sunt, în general, tăcuți, rezervați sau timizi. Dacă ești la conducerea unei echipe internaționale ce are în componență atât occidentali, cât și asiatici, cel mai probabil te vei trezi că occidentalii se plâng că asiaticii nu prea vorbesc și nu sunt prea deschiși atunci când trebuie să-și exprime opinia la ședințe. Acest stereotip cultural nu are însă legătură cu adevărata motivație din spatele comportamentului lui Chen.

Cum soții Bernard, Chen și cu mine participam la un program de training intercultural (pe care ar fi trebuit să-l conduc, dar, spre rușinea mea, acum eu eram în rolul de elevă), m-am hotărât să-l întreb direct din ce motiv a procedat așa cum a procedat.

— Bo, am exclamat eu, aveai atâtea exemple grozave! De ce nu ai intervenit mai devreme să ni le spui și nouă?

— Te așteptai să intervin? m-a întrebat Chen sincer surprins, explicând apoi cum vede el lucrurile. În această încăpere, a continuat el, întorcându-se către domnul și doamna Bernard, Erin este cea care prezidează întâlnirea. Cum ea are funcția cea mai înaltă, aștept să-mi dea cuvântul. Iar cât

aștept, trebuie să arăt că sunt atent la ceea ce spune, trebuie să tac și să-mi țin reacțiile corporale sub control. În China, avem impresia că occidentalii vorbesc atât de mult la ședințe ori din cauză că vor să se dea mari, ori pentru că nu știu să asculte. În plus, chinezii, atunci când vor să ia cuvântul, așteaptă ca tăcerea să dureze câteva secunde în plus față de occidentali. Voi, occidentalii, vorbiți practic unii peste alții în ședințe. Eu am tot așteptat ca Erin să tacă suficient de mult încât să pot lua cuvântul, dar asta nu s-a întâmplat. De multe ori, noi, chinezii, avem impresia că americanii nu știu să asculte, fiindcă intervin mereu peste ceilalți ca să-și impună punctul de vedere. Dacă pauzele ar fi durat mai mult, mi-aș fi prezentat bucuros exemplele. Numai că Erin a vorbit întruna, așa că mi-am așteptat răbdător rândul. Mama mi-a sădit adânc în minte următoarea idee: ai doi ochi, două urechi, dar o singură gură. Folosește-le în consecință.

Soții Bernard au înțeles foarte repede fundamentele culturale ale neînțelegerii de mai devreme, la fel cum am făcut și eu. Era evident că lucrurile sunt mult mai profunde decât stereotipul „chinezilor timizi“. Înțelegând asta, am ajuns la cea mai importantă întrebare: odată ce devin conștientă de contextul cultural care influențează situația, ce pași trebuie să urmez pentru a mă descurca mai eficient cu el?

În cazul Tăcutului Bo, înțelegerea motivelor profunde din spatele comportamentului său a dus la câteva soluții simple, dar eficiente. În viitor, voi fi mult mai bine pregătită să recunosc și să gestionez cum se cuvine diversele așteptări culturale legate de statut și de comunicare. Data viitoare când voi conduce un program de training la care participă și un specialist în cultura chineză, îl voi invita să ia cuvântul. Iar dacă nu va reacționa imediat, îi voi acorda câteva secunde în plus înainte să vorbesc din nou. Chen ar putea să adopte și el câteva strategii simple cu ajutorul cărora să fie mai eficient. Ar putea să treacă, pur și simplu, peste tendința înrădăcinată de a aștepta să fie invitat să vorbească, forțându-se în schimb să intervină

în conversație de fiecare dată când simte nevoia. Dacă i se pare că așa ar fi prea agresiv și nu reușește să identifice un moment propice pentru a interveni în discuție, poate ridica mâna pentru a cere să vorbească.

În această carte, abordez sistematic, pas cu pas, cele mai comune probleme care apar, din cauza diferențelor culturale, în comunicarea din mediul de afaceri și ofer soluții pentru rezolvarea lor. Procesul începe cu identificarea factorilor culturali care modelează comportamentul uman și cu analizarea metodică a motivelor acestui comportament. În felul acesta, vei putea să aplici strategii clare, cu ajutorul cărora să rezolvi mai ușor până și cele mai spinoase probleme apărute în urma neînțelegerilor de la nivel intercultural sau chiar să le eviți cu desăvârșire.

\*\*\*

Când am intrat în biroul ei de la etajul al doilea al unei clădiri din La Défense, cartierul de afaceri de lângă Paris, Sabine Dulac se plimba agitată prin fața ferestrei cu vedere la un mic pod pietonal și la o sculptură din beton care înfățișa un policar uriaș. Energica directoare financiară a unei mari companii energetice tocmai ce primise șansa de a se transfera pentru doi ani la Chicago, după ani întregi în care le ceruse superiorilor această oportunitate. Cu o seară înainte, citise teancul de articole despre diferențele dintre cultura de afaceri americană și cea franceză pe care i le trimisesem.

— Cred ca mutarea asta la Chicago va fi perfectă pentru mine, mi-a spus ea. Îmi place să lucrez cu americanii. *Ils sont tellement pratiques et efficaces!* Mă încântă atenția pe care o acordă eficienței și laturii practice. *Et transparent!* Americanii sunt mult mai direcți și transparenți decât suntem noi, în Franța!

Am petrecut câteva ore cu doamna Dulac, încercând s-o pregătesc pentru relocare. I-am explicat inclusiv ce trebuie

să facă pentru a se adapta cât mai bine la stilul american de leadership. Urma să trăiască pentru prima oară în afara Franței și, în plus, era singura străină din echipă, ceea ce o entuziasma cu atât mai tare. Încântată de noua oportunitate, Dulac a plecat imediat spre Orașul Vânturilor. N-am mai vorbit cu ea vreo patru luni. Apoi, l-am sunat pe noul ei șef american, dar și pe ea, să ne punem la curent cu situația, așa cum stabiliserăm.

Când l-am întrebat cum se descurcă doamna Dulac, Jake Webber mi-a răspuns cu un oftat adânc.

— Se descurcă... mediocru. Echipa chiar o place, are incredibil de multă energie, care s-a extins în tot departamentul. Asta e partea pozitivă. S-a integrat, categoric, mai repede decât m-am așteptat. Asta a fost extraordinar.

Simțeam că evaluarea urma să ia o întorsătură nefavorabilă.

— Pe de altă parte, sunt câteva lucruri esențiale pe care Sabine ar trebui să le schimbe la modul ei de lucru, a continuat el, dar n-o văd să facă niciun efort în direcția asta. Foile ei de calcul sunt neglijente, greșește la calcule și vine la ședințe nepregătită. Am vorbit cu ea de câteva ori despre asta, dar nu pricepe mesajul. Continuă să lucreze după același tipar. Joia trecută am vorbit din nou cu ea, dar tot n-o văd să facă vreun efort. Azi-dimineață am avut evaluarea activității ei, a continuat Webber, oftând din nou, și i-am explicat în detaliu toate aceste probleme. Mai așteptăm o vreme să vedem ce întâmplă. Dar, dacă nu se adaptează la ce are de făcut, nu cred să funcționeze.

Îngrijorată, am sunat-o pe Dulac.

— Totul merge de minune! mi-a spus ea. Echipa e grozavă. Chiar am reușit să mă conectez cu ei. Și am o relație excelentă cu șeful. *Je m'épanouis!* a continuat ea, folosind această expresie care înseamnă „simt că înfloresc“ sau „îmi merge de minune“. Pentru prima dată în cariera mea, am găsit un job perfect pentru mine. Îmi pune în valoare toate calitățile și

abilitățile. Azi-dimineață, trebuie să-ți spun, a fost prima evaluare a activității mele. Sunt încântată! A fost cea mai bună evaluare de care am avut parte de când lucrez în această companie. Mă gândesc deja să încerc să-mi prelungesc șederea aici dincolo de acești doi ani, totul merge atât de bine.

La fel ca în cazul Tăcutului Bo, să ne gândim câteva clipe dacă problemele de comunicare dintre Webber și Dulac au apărut din cauza nepotrivirii de caracter sau a diferențelor culturale. În acest caz particular, stereotipurile naționale mai degrabă încurcă decât ajută. În definitiv, cea mai des întâlnită preconcepție despre francezi este că sunt maeștri ai comunicării indirecte și implicite, că vorbesc și ascultă cu sensibilitate și rafinament, în timp ce despre americani se crede că au tendința de a comunica direct și explicit – cu cât mai fără ocolișuri, cu atât mai bine. Cu toate acestea, în povestea „Surdei Dulac“, supervisorul american se plânge că subordonatei franceze îi lipsește rafinamentul necesar pentru a înțelege ce vrea să-i transmită, în timp ce directoarea franceză pare să ignore bucurioasă mesajele pe care șeful încearcă să i le transmită. În această situație aparent contraintuitivă, s-ar putea crede că Webber și Dulac au pur și simplu personalități incompatibile, indiferent de backgroundul lor cultural.

Așa s-ar putea crede. Dar să presupunem că stați de vorbă cu 20 – 30 de manageri francezi care lucrează în Statele Unite ale Americii și auziți aceeași poveste de la zece dintre ei. V-ar povesti, unul câte unul, că șefii americani le-au dat un feedback negativ, într-o manieră pe care ei o consideră derutantă, ambiguă sau chiar de neînțeles. În felul acesta, ați putea ajunge la concluzia corectă că există *ceva* cultural care creează acest tipar al neînțelegerii. Iar acest tipar chiar există. Cazul Surdei Dulac este, așadar, mai mult decât o simplă problemă de incompatibilitate a caracterelor.

Acest tipar este deconcertant pentru că americanii *chiar au* de multe ori tendința de a fi mai expliți și mai direcți decât francezii (sau, mai exact, au tendința de a fi mai

*low-context*, un termen despre care voi vorbi pe larg într-un capitol ulterior). Singura mare excepție este atunci când directorii le oferă feedback subordonaților. Francezii, pe de altă parte, sunt mai implicați când oferă feedback pozitiv și mai direcți când oferă feedback negativ. În SUA, situația stă exact invers. Managerii americani sunt de obicei direcți atunci când oferă feedback pozitiv, iar când oferă feedback negativ, folosesc un limbaj pozitiv, încurajator. Prin urmare, când Webber a evaluat performanța lui Dulac folosind populara metodă americană care presupune prezentarea a trei aspecte pozitive pentru fiecare aspect negativ, Dulac a ieșit de la întâlnire cu laudele gâdilându-i auzul, în timp ce feedbackul negativ i-a părut neimportant.

Dacă Dulac ar fi știut, la ședința de evaluare a performanței sale profesionale, de această diferență culturală, ar fi cântărit mai atent partea negativă a evaluării și ar fi putut interpreta mai corect feedbackul, ceea ce i-ar fi putut salva jobul.

La fel, dacă ar fi știut aceste lucruri, Webber ar fi putut să-și schimbe modul de comunicare cu Dulac și să-i transmită: „Atunci când realizez evaluarea performanței, încep mereu prin a evidenția trei sau patru lucruri pe care persoana respectivă le stăpânește. După aceea, trec la partea cu adevărat importantă a întâlnirii, care se referă, bineînțeles, la lucrurile pe care le poți îmbunătăți. Nu îmi place deloc să sar la partea importantă a întâlnirii fără să vorbesc mai întâi de lucrurile bune. Ești de acord cu această metodă?”

Simpla explicare a ceea ce faceți poate fi de mare ajutor, fiindcă așa veți evita neînțelegerile și veți pune bazele pentru o muncă în echipă mai eficientă – un principiu pe care l-am putut vedea acționând și atunci când Bo Chen a prezentat motivele pentru care a rămas tăcut în cea mai mare parte a întâlnirii noastre. Aceasta este una dintre zecile de strategii practice, concrete, cu ajutorul cărora puteți evita erorile de comunicare interculturală și îmbunătăți eficiența unei echipe internaționale.

**Granițele invizibile care împart lumea**

Situațiile de mai sus sunt mult mai des întâlnite decât ați putea crede. Din păcate, majoritatea managerilor care conduc afaceri la nivel internațional nu știu prea multe lucruri despre felul în care cultura le influențează munca. Iar asta este cu atât mai adevărat în cazul celor care trebuie să comunice zilnic cu persoane din culturi diferite prin intermediul mediilor virtuale, precum e-mailul sau telefonul. Atunci când trăiești, lucrezi sau călătorești des într-o țară străină, ajungi să prinzi din zbor o mulțime de indicii contextuale care te ajută să înțelegi cultura oamenilor locului, ceea ce te va ajuta să descifrezi mai bine comunicarea și să te adaptezi în consecință. În schimb, atunci când corespunzi prin e-mail cu un partener internațional dintr-o țară în care n-ai fost niciodată, subtilitățile culturale care influențează comunicarea sunt mult mai ușor de ratat.

Un exemplu în acest sens este conduita specifică indienilor, mai exact modul lor de a-și clătina capul. Dacă vei călători în India în interes de afaceri, vei afla că această mișcare a capului nu reprezintă un semn de dezaprobare, de incertitudine sau o lipsă de susținere, așa cum ar fi considerată în cele mai multe culturi. În realitate, mișcarea denotă interes, entuziasm sau chiar o atenție respectuoasă. După o zi sau două, vei vedea că toată lumea o face, vei ține minte în ce situație a fost făcut gestul și, astfel, îl vei putea interpreta corect când vei negocia un acord cu echipa din India.

Prin e-mail sau telefon însă, poți interacționa zilnic, din biroul tău din Hellerup, Danemarca, sau din Bogota, Columbia, cu partenerii indieni, fără să ai acces la mediul în care trăiesc și lucrează. Iar când te afli într-o videoconferință cu unul dintre managerii tăi indieni, e posibil să interpretezi clătinarea capului ca pe o lipsă de încredere în ideea ta. Așa că vei încerca să-l convingi din răspuțeri, însă cu cât vei vorbi mai mult, cu atât el va da mai mult din cap (vei crede tu)

a neîncredere. Și vei încheia convorbirea nedumerit, frustrat, poate chiar și nervos. Cultura influențează comunicarea, dar în absența indiciilor vizuale și contextuale, pe care nu le poți avea decât în cazul prezenței fizice, nici măcar nu-ți dai seama că e vorba de ceva cultural.

Prin urmare, indiferent că suntem sau nu conștienți de ele, micile diferențe în tiparele de comunicare și variațiile complexe care există, de la o țară la alta, la nivelul afacerilor reușite și ale simțului comun au un impact uriaș asupra felului în care ne înțelegem și, în cele din urmă, a felului în care ne facem treaba. Multe diferențe culturale – alegerea momentului în care să vorbești sau să taci, opiniile legate de rolul liderului din încăpere sau de cel mai constructiv mod în care poate fi oferit un feedback negativ – pot părea neimportante. Dar, dacă nu ești conștient de ele și nu te înarmezi cu strategiile necesare pentru a le gestiona eficient, diferențele pot să dea peste cap ședințele echipei, să demotiveze angajații, să supere furnizorii externi și să te împiedice, în atât de multe feluri, să-ți atingi obiectivele.

În ziua de astăzi, indiferent unde lucrăm, în Düsseldorf sau în Dubai, în Brasilia sau în Beijing, în New York sau în New Delhi, facem cu toții parte dintr-o rețea globală (reală sau virtuală, fizică sau electronică), iar pentru a avea succes, trebuie să navigăm prin lumi culturale incredibil de diferite. Dacă nu învățăm cum să descifrăm celelalte culturi și cum să evităm capcanele culturale, vom cădea pradă neînțelegerilor, conflictelor inutile și, în cele din urmă, eșecului.

## **Nu e suficient să fim deschiși la diferențele individuale**

Se întâmplă adeseori, e ceva chiar obișnuit, să lucrezi în mai multe culturi timp de decenii și să călătorești frecvent în interes de afaceri, dar să rămâi complet neinformați în legătură cu felul în care te afectează cultura. Milioane de oameni lucrează