

1

Ascultă aerul

Comunicarea interculturală

Când am ajuns la hotel în New Delhi, mi-era deja foarte cald și, mai important, foarte foame. Deși în acea săptămână urma să țin cursuri pentru directorii indieni într-un hotel dichisit de cinci stele din grupul Oberoi, școala de afaceri indiană care m-a invitat m-a cazat într-un loc mai modest, aflat la câțiva kilometri. Liniștit și curat, hotelul arăta însă ca o cutie de beton cu ferestre, se afla pe marginea drumului și era înconjurat de un zid care avea o poartă închisă. O să fie bine, mi-am zis eu, în timp ce-mi lăsam geanta în cameră. Stând într-un hotel modest, aflat în apropiere de centrul aglomerat al New Delhiului, mi-era mult mai simplu să mă bucur de spiritul orașului.

Cel mai important era oricum să mănc. Tânărul prietenos de la recepție a sărit imediat să mă întâmpine când m-am apropiat. L-am rugat să-mi spună un loc bun unde să mănc.

— E un restaurant excelent chiar în stânga hotelului. Vi-l recomand cu căldură, mi-a spus el. Se numește Swagat. Este imposibil să-l ratați.

Suna perfect. Am ieșit în stradă și m-am uitat în stânga. Era o nebunie de culori, mirosuri și mișcare. Am văzut un magazin alimentar, un magazin de țesături, o familie de cinci persoane înghesuită pe un scuter și niște găini peștițe care

ciuguleau ceva prin praful de lângă trotuar. Nici urmă de restaurant.

— Nu l-ați găsit? m-a întrebat nedumerit amabilul recepționar când m-am întors în holul hotelului.

De această dată, mi-a explicat pe larg:

— Ieșiți din hotel, traversați strada și restaurantul va fi în stânga. Chiar lângă piață. Are o firmă. N-aveți cum să-l ratați, mi-a repetat el.

Dar se pare că am avut cum. Am încercat să fac exact cum mi-a spus, am traversat chiar prin fața hotelului și m-am uitat din nou în stânga. Cum n-am văzut nici urmă de restaurant, am luat-o la stânga și am mers ceva. Mă zăpăcisem puțin, fiindcă strada era aglomerată rău. După un minut, două, am dat de o străduță laterală și mai aglomerată, plină de tarabe cu mâncare și femei care vindeau sandale și sariuri. Să fie oare piața de care mi-a zis recepționarul? După ce am tot stat să mă gândesc ce înseamnă „în stânga“, începusem să mă întreb dacă nu cumva sunt la camera ascunsă. Așa că m-am întors la hotel.

Recepționarul, la fel de amabil, mi-a zâmbit din nou, dar de data asta se vedea pe fața lui că se gândește că nu sunt prea deșteaptă. Scărpinându-se în cap de uimire că sunt incapabilă să găsesc ceva ce-ți sare în ochi, mi-a spus:

— Vă conduc eu acolo.

Am ieșit împreună din hotel, am traversat, am luat-o în stânga, iar apoi am mers pe jos încă vreo zece minute, făcându-ne loc printre oameni și lăsând în urmă mai multe străzi laterale și nenumărate vaci. În cele din urmă, imediat după clădirea unei bănci, așezat chiar deasupra unui magazin de fructe, la etajul al doilea al unei clădiri din stuc galben, am zărit o mică firmă pe care scria SWAGAT.

În timp ce-i mulțumeam recepționarului pentru marea lui bunătate, nu m-am putut abține să nu mă întreb de ce nu mi-a spus „traversați strada, luați-o la stânga, mergeți tot înainte vreo nouă minute până ajungeți la o bancă mare, iar când

vedeți magazinul de fructe, deasupra lui, la al doilea etaj al clădirii din stuc galben, e o firmă cu numele restaurantului“.

În același timp, puteam să jur că recepționarul se întreba și el „oare cum va reuși săraca femeie prostituată să se descurce în oraș toată săptămâna“.

După cum arată căutarea mea prin New Delhi după restaurant, abilitățile necesare pentru a fi un bun comunicator diferă dramatic de la o țară la alta. În SUA și în alte culturi anglo-saxone, oamenii învață (în mare parte subconștient) să comunice cât mai explicit, cât mai exact. Comunicarea bună se bazează pe claritate, cel care comunică fiind singurul responsabil de transmiterea corectă a mesajului: „Dacă nu înțelegi, e vina mea.“

În schimb, în multe culturi asiatice, printre care și cele din India, China, Japonia și Indonezia, mesajele sunt adeseori implicite, ascultătorul fiind obligat să citească printre rânduri. Comunicarea eficientă este cea subtilă, stratificată, care depinde de context, responsabilitatea transmiterii mesajului fiind împărțită între emițătorul mesajului și destinatarul acestuia. La fel se întâmplă și în multe culturi africane, inclusiv cele din Kenya și Zimbabwe, dar și – chiar dacă într-o măsură mai mică – în culturile latino-americe (Mexic, Brazilia și Argentina) sau în culturile latine din Europa (de exemplu, în Spania, Italia, Portugalia), inclusiv în Franța.

În realitate, recepționarul mi-a oferit toate informațiile necesare pentru ca cineva din cultura lui să găsească restaurantul Swagat. Un indian din New Delhi și-ar fi dat probabil imediat seama, după indiciile primite, unde se află restaurantul; și ar fi început să mănânce în timp ce eu încă rătăceam obosită pe străzi.

Căutarea restaurantului Swagat arată că a fi un bun ascultător este la fel de important pentru o comunicare eficientă ca a fi un bun comunicator. Iar aceste două abilități esențiale variază și ele de la o cultură la alta.

Era primăvară, locuiam deja în Franța de mai mulți ani, când mi s-a cerut să țin o prezentare la o conferință de resurse umane sponsorizată de Owens Corning, care avea loc în Paris. Printre cei mai importanți producători de materiale de construcții pentru clădiri rezidențiale din lume, Owens Corning își are sediul la Toledo, Ohio – la 11 ore de mers cu mașina de casa mea din Minnesota, dar încă între granițele culturii mele native din Vestul Mijlociu.

La conferință, am găsit 50 de directori de resurse umane adunați într-un hotel parizian tipic, cu tavane înalte și luminat de razele soarelui prin ferestrele mari ce se întindeau din tavan până în podea. Din Toledo erau 38 de participanți, restul fiind din Europa și Asia, dar cu toții lucrau la Owens Corning de cel puțin un deceniu. Am luat loc undeva în spate, într-un colț, chiar la începutul prezentării de dinaintea celei pe care urma să o susțin eu.

Vorbitorul era David Brown, CEO-ul companiei. Relaxat și deloc solemn, îmbrăcat cu un blazer, dar fără cravată, David a intrat în sală cu un zâmbet cald pe buze și a salutat câteva persoane, spunându-le pe numele mic. Din liniștea care s-a lăsat când a urcat pe podium, mi-am dat seama că directorii de resurse umane îl priveau ca pe o celebritate. În următoarele 60 de minute, Brown a vorbit cu înflăcărare despre cum vede el viitorul companiei. Folosea cuvinte simple, repeta punctele-cheie și își susținea ideile cu slide-uri. Cei prezenți l-au ascultat cu atenție, i-au pus câteva întrebări respectuoase și l-au aplaudat înainte să părăsească sala.

Acum era rândul meu. Trebuia să vorbesc despre ceea ce știam mai bine – managementul intercultural. Am lucrat cu sala vreme de-o oră, explicând scala comunicării și importanța ei ca instrument de înțelegere a felului specific în care culturile transmit mesaje. Ca pentru a-mi susține prezentarea, Kenji Takaki, un director japonez de resurse umane care

trăia de doi ani în Toledo, a ridicat mâna și a făcut următoarea observație:

— În Japonia, învățăm indirect, încă din copilărie, să comunicăm printre rânduri și să citim printre rânduri când ceilalți vorbesc. Comunicarea mesajelor fără a le spune direct este profund înrădăcinată în cultura noastră, atât de profund că nici nu ne mai dăm seama de asta. De exemplu, în Japonia, se votează în fiecare an cel mai popular cuvânt nou. Acum ceva timp, cuvântul anului a fost „KY“. E prescurtarea de la *kuuki yomenai*, adică „persoană care nu poate citi aerul“ – cu alte cuvinte, cineva căruia îi lipsește capacitatea de a citi printre rânduri. În Japonia, dacă nu poți citi aerul, ești considerat un prost ascultător.

În acel moment, a intervenit un american:

— Ce vrei să spui cu „a citi aerul“?

Takaki i-a explicat:

— În Japonia, dacă cineva își exprimă indirect dezacordul sau disconfortul, ar trebui să le putem simți în aer. Dacă cineva nu înțelege mesajul, spunem că „e genul de persoană KY“!

Americanul a zâmbit:

— Înseamnă că americanii sunt toți KY!

Takaki nu a comentat în niciun fel, de unde am înțeles că e de acord. Apoi a continuat:

— Când domnul Brown și-a ținut prezentarea, m-am strădui să ascult cu toate simțurile – ca să fiu sigur că prind toate mesajele pe care vrea să le transmită. Dar acum, după ce am auzit-o pe Erin, mă întreb: e oare posibil să nu se fi aflat nimic în spatele cuvintelor simple ale domnului Brown? Chiar și cu voi, cei din această sală, cu care lucrez de atâția ani, oare atunci când citesc aerul, în timpul discuțiilor noastre, înțeleg lucruri pe care voi n-ați avut intenția de a le transmite?

O întrebare, într-adevăr, foarte inteligentă – și care în același timp te pune pe gânduri. În sală s-a făcut liniște, câțiva au rămas chiar cu gura căscată, în timp ce Takaki citea liniștit aerul.

Diferența dintre stilul de comunicare al managerilor din Toledo și cel al colegului lor japonez poate fi explicată prin opoziția *low-context* versus *high-context*.

Pentru a înțelege mai bine aceste lucruri, imaginează-ți că ai o discuție cu Sally, o colegă, și că amândoi faceți parte dintr-o cultură care preferă comunicarea *low-context*. Persoanele din acest tip de cultură învață încă din copilărie să plece de la premisa că există puține referințe comune care să lege vorbitorul de ascultător.

În aceste circumstanțe, e foarte probabil ca, în discuția cu Sally, să te exprimi explicit, în așa fel încât să-i oferi tot contextul de bază și toate informațiile de care are nevoie pentru a-ți înțelege mesajul. În culturile *low-context*, pentru ca mesajul să fie transmis corect, e nevoie de o comunicare simplă, clară și explicită, majoritatea comunicatorilor respectând această regulă, chiar dacă de multe ori nici nu sunt complet conștienți de ea. Cultura SUA este cea mai *low-context* din lume, urmată de culturile Canadei, Australiei, Țărilor de Jos, Germaniei și a Marii Britanii.

Deși, de regulă, normele culturale sunt transmise din generație în generație indirect și subliminal, probabil că îți amintești și tu de lecțiile explicite pe care le-ai primit în legătură cu modurile adecvate de comunicare. Eu am primit cu siguranță astfel de lecții în copilăria mea din Statele Unite ale Americii. Învățătoarea mea din clasa a treia, Mary Jane, o femeie înaltă și suplă, cu părul creț, obișnuia să ne spună dimineața, în timp ce stăteam în cerc, următoarele cuvinte: „Spune ce crezi și crede ceea ce spui.“ La 16 ani, am urmat un curs opțional la Liceul Minneapolis South despre cum să ții prezentări în mod eficient. Aici am învățat regula americană tradițională pentru prezentarea mesajelor: „Mai întâi, spune-le ce ai de gând să le spui, apoi spune-le ce ai de zis, iar în final

spune-le ce le-ai spus.“ Aceasta este filozofia comunicării *low-context*.

Am primit lecții despre comunicarea *low-context* și acasă. La fel ca mulți alții, mă certam de multe ori cu fratele meu mai mare. Încercând să ne facă să ne înțelegem, mama obișnuia să ne învețe ascultarea activă: trebuie să vorbești cât mai clar și mai direct posibil cu mine. Eu îți voi spune ce am înțeles, cât de clar și de direct pot. Această tehnică are rolul de a te ajuta să identifici și să corectezi orice neînțelegere și, în felul acesta, să reduci (sau să elimini, dacă e posibil) orice motiv de discuție inutilă și lipsită de sens.

Acest gen de lecții au sădit în mine ideea că a fi direct este baza bunei comunicări. Numai că, după cum spunea Takaki, în culturile *high-context*, precum cea japoneză, o bună comunicare înseamnă cu totul altceva. În Japonia, în India, în China și în multe alte țări, oamenii învață în copilărie un stil complet diferit de comunicare, bazat pe presupuziția că între vorbitor și ascultător există multe referințe comune și o cunoaștere împărtășită.

Imaginează-ți că ai o colegă pe nume Maryam și că sunteți amândoi dintr-o țară cu o cultură *high-context* precum Iranul. Maryam vine la tine în vizită cu un tren de seară și ajunge la ora 22:00. Când o întrebi dacă vrea să mănânce ceva înainte de culcare, îți răspunde cu un politicos „nu, mulțumesc“, iar tu simți nevoia s-o mai întrebi de două ori. Doar dacă îți răspunde cu „nu, mulțumesc“ și a treia oară vei accepta că „nu“ este răspunsul ei real.

Acest lucru se întâmplă din cauza unei presupuneri de la care va pleca orice iranian politicos. Și tu, și Maryam știți prea bine că nicio persoană manierată nu va accepta să mănânce de prima dată, indiferent cât de foame i-ar fi. Prin urmare, dacă n-o întrebi și a doua, și a treia oară, e posibil ca Maryam să meargă la culcare flămândă, iar ție să-ți pară rău că nici măcar n-a gustat din salata de pui pe care ai făcut-o special pentru ea.

Într-o cultură *high-context* precum cea a Iranului, nu e nevoie – ba chiar de multe ori e nepotrivit – să transmiți anumite mesaje prea direct. Dacă Maryam ar fi răspuns din prima cu „da, te rog să-mi pui o porție mare de orice, mor de foame!“, răspunsul ei ar fi considerat neelegant sau chiar nepolitic. Din fericire, lucrurile învățate în copilărie te ajută să eviți astfel de situații. Și tu, și Maryam știți că „nu, mulțumesc“ poate să însemne foarte bine și „te rog să mă mai întrebi o dată, că sunt lihnită de foame“.

Îți mai aduci aminte de întâlnirea mea derutantă cu recepționarul hotelului din New Delhi? Dacă aș fi fost o indiancă din oraș și aș fi știut cum să interpretez mesajul indirect, aș fi înțeles mult mai bine indicațiile recepționarului. În lipsa presupuzițiilor comune, am rămas nedumerită și incapabilă să găsesc drumul către restaurant.

Interacțiunea dintre limbă și istorie

Limbile reflectă stilurile de comunicare ale culturilor care le utilizează. Japoneza și hindi (așa cum este ea vorbită în New Delhi), de exemplu, sunt ambele limbi *high-context*, cu multe cuvinte care au sensuri diferite, în funcție de felul și de momentul în care sunt utilizate. În japoneză, de pildă, *ashi* înseamnă „picior“ și „laba piciorului“, în funcție de context. Japoneza are și o mulțime de omofone, spre deosebire de engleză, care nu are atât de multe, un exemplu fiind *deer* și *deer*. În hindi, *kal* înseamnă atât „mâine“, cât și „ieri“. Trebuie să auzi întregul enunț ca să poți înțelege ce înseamnă. Din acest punct de vedere, chiar trebuie să „citești aerul“ dacă vrei să înțelegi un mesaj în japoneză sau hindi.

Eu lucrez atât în engleză, cât și în franceză, o limbă mult mai *high-context* decât engleza. Engleza are de șapte ori mai multe cuvinte decât franceza (500 000 față de 70 000), ceea ce arată că franceza se bazează pe indiciile contextuale pentru a evita ambiguitățile semantice într-o măsură mult mai mare

decât engleza. Multe cuvinte din franceză au sensuri multiple – de exemplu, *ennuyé*, care înseamnă atât „plictisit“, cât și „supărat“, în funcție de context –, ceea ce presupune că ascultătorul este responsabil de identificarea corectă a intenției vorbitorului.

Limba franceză are și o mulțime de formulări folosite în comunicarea *high-context*. Un astfel de exemplu este *sous-entendu*, care înseamnă, literal, „sub-înțeles“. Când folosești un *sous-entendu*, transmiți ceva fără să spui direct acel lucru. Când un bărbat îi spune soției: „sunt o grămadă de calorii în înghețata aia cu caramel pe care ai cumpărat-o“, el folosește un *sous-entendu* pentru a-i transmite: „te-ai cam îngrășat, nu mai mânca atâta înghețată“. Nu-i va spune direct că s-a îngrășat, dar când o va vedea luând papucul să-l arunce după el, își va da seama că a înțeles acel *sous-entendu*.

Un client francez se plângea mai demult de un lider de echipă incompetent, așa că l-am întrebat dacă i-a explicat problema șefului său. Acesta mi-a răspuns că „da, dar așa, cu subînțeles. L-am lăsat să înțeleagă care e problema, așa că, dacă voia, putea s-o vadă“. Aceeași formulare există și în spaniolă (*sobrentendido*) și în portugheză (*subentendido*). Chiar dacă nu la fel de frecventă, este folosită în același mod.

O altă formulare din franceză este *deuxième degré*, adică „de ordin secund“. Pot spune ceva explicit – mesajul de prim ordin –, dar în același timp mă pot referi la un subtext trecut sub tăcere, adică la semnificația de ordin secund.

De altfel, literatura franceză este caracterizată de utilizarea mesajelor de ordin secund. Să ne gândim, spre exemplu, la scriitorul din secolul al XVII-lea Jean de La Fontaine, care scria fabule pentru copii. Dar dacă știi contextul contemporan în care au fost scrise acestea, poți descoperi semnificații de ordin secund, mai exact mesaje politice pentru adulți. Celebra fabulă cu greierul și furnica are o morală foarte clară, pe care o poate înțelege orice copil: e important să faci economie pentru vremurile dificile. Dar numai adulții rafinați de pe

vremea lui înțelegeau și mesajul de ordin secund, mai exact că regele Ludovic al XIV-lea ar fi trebuit să nu mai cheltuiască atâția bani pentru devierea albiei râului Eure ca să-și alimenteze fântânile de la Versailles.

În Franța, un bun comunicator de business utilizează comunicarea de ordin secund în fiecare zi. Managerul poate transmite, în cursul unei prezentări, un mesaj explicit, înțeles de toată lumea. Dar, în același timp, poate transmite un mesaj de ordin secund, care nu este înțeles decât de cei care cunosc contextul, acesta fiind mesajul *real* pe care vrea să-l transmită.

Așadar, engleza este o limbă mai *low-context* decât limbile romanice (franceza, spaniola, italiana și portugheza), iar limbile romanice sunt mai *low-context* decât majoritatea limbilor asiatice. Cu toate acestea, dacă ne uităm la scala comunicării și la poziția culturilor – de la cele mai directe la cele mai indirecte –, vom vedea că limba nu este singurul criteriu (Figura 1.1.).

Cultura Statelor Unite ale Americii este cea mai *low-context* din lume, culturile anglo-saxone aflându-se toate în partea stângă a scalei, iar, dintre acestea, cultura Marii Britanii fiind cea mai *high-context*. Țările în care se vorbesc limbi

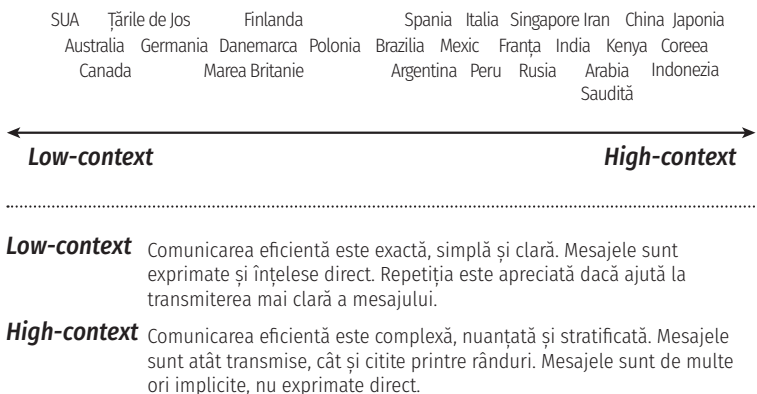


Figura 1.1. Scala comunicării

romanice, printre care Italia, Spania și Franța din Europa sau Mexic, Brazilia și Argentina din America Latină, sunt în centrul scalei, spre dreapta. Dintre toate, cultura braziliană este cea mai *low-context*. Majoritatea țărilor africane și asiatice se află în dreapta scalei. Japonia are cea mai *high-context* cultură din lume.

După cum se poate vedea, limba este un indicator parțial pentru încadrarea unei culturi pe scala comunicării. Diferența dintre Statele Unite ale Americii și Marea Britanie, ambele anglo-saxone, este considerabilă, la fel cum este și cea dintre Brazilia și Peru, ambele vorbitoare de limbi romanice.

Nu doar limba, ci și istoria culturii este importantă pentru poziția ocupată de aceasta pe scala comunicării. Gândiți-vă pentru o clipă la istoria celor două țări de la extremitățile scalei, SUA și Japonia.

Culturile *high-context* au de obicei o istorie îndelungată și apar în societățile care pun accent pe relațiile interumane, cele în care rețelele de conexiuni sunt lăsate moștenire de la o generație la alta, membrii comunității având astfel un context comun. Japonia este o societate insulară, cu o populație omogenă și mii de ani de istorie comună, mare parte din timp fiind izolată de restul lumii. În aceste mii de ani, oamenii au devenit foarte pricepuți la a prinde din zbor mesajele celorlalți – la citirea aerului, cum spunea Takaki.

În schimb, SUA, o țară cu o istorie de doar câteva sute de ani, a fost modelată de fluxurile uriașe de imigranți veniți din toate colțurile lumii, fiecare dintre ei cu o istorie, o limbă și un background diferit. Cum nu aveau prea multe în comun, americanii au învățat rapid că, dacă vor să transmită un mesaj, acesta trebuie să fie cât mai direct și mai clar posibil, pentru a nu lăsa loc ambiguității și neînțelegerii.

În cadrul fiecărui grup lingvistic, poate fi observat un tipar (vezi *Figura 1.2.*). În primul rând, țările sunt grupate după tipul limbii. În partea stângă, se află grupul anglo-saxon, urmat de cel al limbilor romanice, iar în dreapta, grupul țărilor

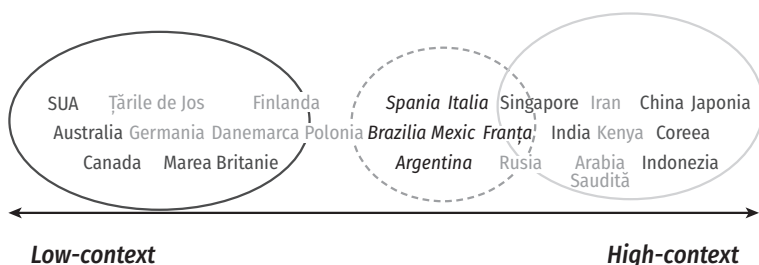


Figura 1.2. Comunicarea

vorbitoare de limbi asiatice. Mai apoi, în interiorul fiecărui grup, se poate vedea cum istoria și omogenitatea influențează stilul de comunicare. Astfel, în cadrul grupului anglo-saxon, SUA au cea mai mare diversitate lingvistică și culturală și cea mai scurtă istorie. Așa se explică de ce americanii au cea mai *low-context* cultură.

Aceasta ajută la explicarea faptului că Statele Unite au cultura cu cel mai scăzut nivel contextual dintre toate țările anglo-saxone. În grupul romanic, Brazilia are cea mai mare diversitate și cultura cea mai *low-context*. La fel se întâmplă și cu țările din Asia, culturile cele mai *low-context*, precum cele din Singapore și India, având cea mai mare diversitate lingvistică și culturală.

Antropologul american Edward Hall, cel care a folosit prima oară conceptele de comunicare *low-context* și comunicare *high-context*, în anii 1930, când lucra în rezervațiile de americani nativi, folosea adeseori analogia căsătoriei pentru a arăta diferențele dintre cele două tipuri de comunicare. Imaginează-ți ce se întâmplă când două persoane sunt căsătorite de 50 – 60 de ani. Trăind atât de mult în același context, ele sunt capabile să afle o sumedenie de informații doar privind chipul sau gesturile celui alt. Tinerii căsătoriți, pe de altă parte, dacă vor ca mesajele lor să fie receptate corect, trebuie să le transmită explicit și să le repete frecvent.¹ E evidentă

astfel comparația cu țările care au istorii mai mult sau mai puțin îndelungate.

Ce înseamnă să fii un bun comunicator?

În viața de zi cu zi, uneori comunicăm explicit, iar alteori transmitem mesaje printre rânduri. Dar la ce ne referim mai exact atunci când spunem despre cineva că este „un bun comunicator”? Felul în care răspunzi la această întrebare arată unde te situezi pe scala comunicării.

Un director olandez prezent la cursul meu a criticat la un moment dat poziționarea țării sale pe scală: „Dar și noi vorbim cu subînțeles în Țările de Jos.” Însă, când l-am întrebat dacă un om de afaceri care vorbește cu subînțeles ar fi considerat un bun comunicator în Țările de Jos, n-a stat deloc pe gânduri: „Ar fi considerat un prost comunicator. Aceasta este diferența dintre noi și francezi. În Țările de Jos, dacă nu spui direct ce ai de spus, oamenii nu te cred demn de încredere.”

Dacă ai o cultură *low-context*, e posibil să ți se pară că un comunicator *high-context* este netransparent, secretos sau incapabil să comunice eficient. Lou Edmondson, un vice-președinte de vânzări american la Kraft, care călătorește în toată lumea și face afaceri cu furnizori din Asia și Europa de Est, spunea tranșant: „Întotdeauna am crezut că oamenii spun ceea ce cred și cred ceea ce spun – dacă nu fac așa, atunci mint.”

Pe de altă parte, dacă sunteți dintr-o cultură *high-context*, e posibil să credeți că un comunicator *low-context* spune lucruri deja evidente („Nu era nevoie să spui asta! Am înțeles deja!”) sau chiar că este condescendent și vorbește de sus („Ne vorbești ca unor copii!”). Deși trăiesc și lucrez de mulți ani în afara SUA, încă folosesc în mod natural comunicarea *low-context*. Mi-e rușine să recunosc, dar colegii mei europeni m-au acuzat de câteva ori de lucrurile astea.