



DIALOGUL INTERCULTURAL DINTRE SUA ȘI RUSIA ÎN CONTEXTUL CONFLICTULUI DIN UCRAINA

THE INTERCULTURAL DIALOGUE BETWEEN USA AND RUSSIA IN THE UKRAINIAN CONFLICT

Doctorand Cătălin DINU

*Motto : "Pe vârful muntelui Fuji poți ajunge pe o mie de cărări."
Proverb japonez*

Rezumat: „Lumea e plină de confruntări între omeni grupuri și popoare care simt, gândesc și se comportă diferit.” Aceasta este una dintre frazele de debut ale lucrării „Culturi și organizații. Softul mental. Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire”, a autorilor Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. În ce măsură suntem obligați să încadrăm analiza unui conflict într-o paradigmă care are parametri ca: evoluție istorică, situație economică și/sau militară, orientări strategice pe termen lung și altele asemenea? Numeroase stări conflictuale pot avea drept cauze declanșatoare modalitățile diferite de interpretare a unor situații, de către părțile participante, sau pot fi menținute de cauze similare. Prezentul demers își propune să supună atenției modelul cultural al lui Geert Hofstede și utilizarea lui în analizarea poziționării a doi dintre principalii protagoniști ai crizei legate de conflictul din Ucraina. Pornind de la o succintă prezentare a modelului propus, a noțiunii de cultură, a „dimensiunilor” acestuia și a interpretării unor rezultate ale aplicării modelului la scara unor națiuni urmărim să deschidem o perspectivă diferită asupra acestui conflict.

Cuvinte-cheie: confruntări, culturi, organizații, Ucraina, criză, Rusia, SUA.

Abstract: "The world is full of confrontations between human beings, groups and peoples who feel, think and behave differently." This is one of the introductory sentences of the study "Cultures and organizations. Mental software. Intercultural cooperation and its importance for survival" written by Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. To what extent are we required to frame a conflict analysis in a paradigm that has the following parameters: historical evolution, economic and / or military situation, long-term strategic guidelines and such others? Many conflict situations may have as triggering causes the different ways of interpreting situations by the parties or they can be maintained by similar causes. This approach aims to bring to the attention the cultural model of Geert Hofstede and its analysis on the positioning of two of the main protagonists of the conflict related to Ukraine crisis. Starting from a brief presentation of the proposed model, the concept of culture, its „dimension” and interpretation of the results of applying the model



to the scale of nations, we intend to open a different perspective on the conflict.

Keywords: confrontations, cultures, organizations, Ukraina, crises, Russia, USA.

La acest moment al istoriei contemporane principalul punct de interes al Agendei internaționale este reprezentat de situația din Ucraina și de poziționarea antagonică, atât din perspectiva declarațiilor politice, cât și din perspectiva acțiunilor propriu-zise, a Rusiei și a Europei occidentale, împreună cu Statele Unite ale Americii.

În ceea ce privește țara noastră, evenimentele aflate în desfășurare la doar câteva sute de kilometri depărtare de granița răsăriteană a României nu pot să nu trezească un vădit sentiment de îngrijorare. Invariabil, în rândul decidenților politici, al analiștilor politici sau al simplilor cetățeni responsabili, se nasc temeri deloc nefondate privitoare la starea de insecuritate pe care o provoacă aceste evenimente și, mai ales, cu privire la posibilitatea evoluției acestora către un conflict deschis între Rusia, pe de o parte, și lumea occidentală, pe de altă parte.

În acest context, urmărim a contura o viziune asupra situației, dintr-o perspectivă mai rar abordată în spațiul public și anume cea culturală.

În conformitate cu modelul propus de Geert Hofstede, orice individ raționează, simte și acționează în baza unor secvențe prestabilite, pe care le dezvoltă pe parcursul întregii vieți, un adevărat „software” mental. Astfel, fără a afirma că indivizii au comportamente complet previzibile, acceptăm și susținem ideea că modalitatea de a gândi, a simți sau a recurge la acțiune este puternic influențată de mediul social în care o persoană s-a dezvoltat.

Cu alte cuvinte, alături de autorii lucrării mai sus menționate, sprijinim concepția potrivit căreia oamenii se comportă în conformitate cu apartenența lor la o anumită cultură, prin cultura înțelegând acel cumul de tipare învățate de gândire, simțire și acțiune specific unui grup sau categorii de indivizi, care îi fac să se diferențieze față de ceilalți.

În studiul fenomenului culturii, astfel cum a fost interpretată noțiunea mai sus, Geert Hofstede identifică mai multe „straturi” ale acesteia, ca urmare a faptului că aparținem mai multor grupuri sau categorii diferite. Sunt propuse:

- *Nivelul național* – cel al țării sau țărilor de care aparține individul;
- *Nivelul apartenenței regionale și/sau etnice și/sau religioase și/sau lingvistice;*
- *Nivelul genului* – masculin sau feminin;
- *Nivelul generației* – cel care generează separația dintre bunici, părinți și copii;
- *Nivelul clasei sociale* – care se asociază cu șansele de educație, cu ocupația și profesia;



• *Nivelul organizațional* – care se referă la modul în care organizația în care-și desfășoară activitatea cei angajați creează tipare de gândire, simțire sau comportament.

În ceea ce privește cultura națională, ca prim strat al culturii, Geert Hofstede propune studierea ei pe baza unor „dimensiuni”, care pot fi măsurate și, pe această cale, evidențiate diferențe și specificități, în raport cu alte culturi, și anume:

• „*Distanța față de putere*” – ca măsură a acceptării, de către indivizi, a diferențierilor generate de poziția lor socială;

• „*Individualism vs. Colectivism*” – ca măsură a gradului de interdependență pe care o societate îl menține printre membrii săi;

• „*Masculinitate vs. Feminitate*” – ca măsură a diferențierii rolurilor sociale pe bază de sex;

• „*Evitarea incertitudinii*” – ca măsură a acceptării/evitării incertitudinii generate de ambiguitate și/sau complexitate;

• „*Gândirea pe termen lung/Gândirea pe termen scurt*” – ca măsură a modului în care o societate se pregătește pentru viitor, prin încurajarea comportamentului bazat pe respectarea tradițiilor sau prin susținerea eforturilor de a face față provocărilor, prin educație;

• „*Indulgența vs. reținere*” – dimensiune introdusă, mai nou, ca măsură a gradului în care membrii unei societăți încearcă să-și cenzureze dorințele și impulsurile.

Pe baza acestor considerații teoretice, menite a explicita cadrul în care se circumscrie prezentul demers, vom prezenta una dintre cheile în care poate fi citit conflictul ce se află în desfășurare pe teritoriul statului ucrainean, și anume cea culturală.

Depășind realitatea acțiunilor politice și de luptă ce se derulează în acest moment pe teritoriul statului ucrainean între forțele separatiste și armata națională, se disting atitudini și acțiuni care amintesc de protagoniștii bine-cunoscutului „război rece”, Occidentul și Uniunea Sovietică.

„Lumile” aflate în conflict trebuie, însă, să ajungă la reconciliere, iar acest deziderat nu poate avea la bază numai încercarea de armonizare a intereselor, prin negociere, ci și cunoașterea și înțelegerea celuilalt, cu scopul de a găsi soluții viabile de depășire a crizei.

Altfel spus, unul dintre motivele pentru care numeroase probleme de acest gen și nu numai nu și-au găsit rezolvarea sau au primit soluții ineficiente a fost *ignorarea, de către părțile implicate, a modului în care ceilalți percep și interpretează realitatea pusă în discuție.*

În mod indiscutabil, între lumea occidentală și cea rusă există diferențe culturale care fac dificil procesul de comunicare între cele două. Orice mesaj



transmis pe orice cale este susceptibil a fi interpretat printr-un filtru al „șabloanelor” culturale. Când facem o astfel de afirmație nu avem în vedere doar faptul că liderii celor două comunități aparțin unei societăți cu specificități de gândire și acțiune. Liderii sunt reprezentanții unor grupuri sociale, ale căror interese le reprezintă și pe care trebuie să le respecte. Astfel, aceștia nu pot acționa numai în conformitate cu propriile păreri, convingeri sau cunoștințe, dar și ținând seama de felul în care opinia publică percepe și înțelege comportamentele oponentilor. Conducătorii celor două tabere nu pot ignora componenta culturală, cea care dă mecanismele de interpretare și de reacție, din partea întregii societăți, la acțiunile adversarilor.

Deosebiri culturale se pot remarca cu ușurință apelând la o analiză comparativă a două culturi naționale, cea rusă și cea americană, reprezentativă pentru cealaltă tabără (deși lumea occidentală este cu mult mai diversă și, de aici, reacțiile acesteia mai dificil de „citat”), din perspectiva modelului lui Geert Hofstede.

Analiza are la bază scorurile propuse de THE HOFSTEDE CENTER, prin intermediul site-ului www.geert-hofstede.com, la măsurarea dimensiunilor culturii naționale, mai sus prezentate, pentru Statele Unite ale Americii și Rusia, care sunt următoarele:

- *Distanța față de putere* – Rusia: 93, Statele Unite: 40;
- *Individualism/Colectivism* – Rusia: 39, Statele Unite: 91;
- *Masculinitate/Feminitate* – Rusia: 36, Statele Unite: 62;
- *Evitarea incertitudinii* – Rusia: 95, Statele Unite: 46;
- *Gândirea pe termen lung/pe termen scurt* – Rusia: 81, Statele Unite: 26;
- *Indulgența/reținere* – Rusia: 20, Statele Unite: 68.

Din perspectiva „*distanței față de putere*” și a dimensiunii „*individualism vs. colectivism*”, Rusia este o națiune în cadrul căreia puterea este foarte îndepărtată de societate. Cu o discrepanță imensă dintre cei mai puțin puternici și cei mai puternici, se ajunge la o mare importanță a simbolurilor statutului. Comportamentul trebuie să reflecte și să reprezinte rolurile statutului în toate domeniile de interacțiuni ale activității: fie ca sunt vizite, negocieri sau cooperare; abordarea ar trebui să fie de sus în jos și să ofere mandate clare pentru orice sarcină. Apoi, societatea rusă pare a fi o societate de „grup”, nu una „individualistă”. Familia extinsă, prietenii și nu de puține ori cartierul sunt foarte importante pentru a face față provocărilor de zi cu zi. Relațiile sunt cruciale în obținerea de informații, în prezentare sau în negocieri de succes. Acestea trebuie să fie personale, autentice și demne de încredere înainte ca cineva să se concentreze pe sarcini.



Scorul destul de redus înregistrat de societatea americană pe distanța față de putere (40) în combinație cu una dintre cele mai „individualiste” culturi (91) din lume, se reflectă în următoarele aspecte ca premiza americană de „libertate și justiție pentru toți”, cu un accent explicit pe drepturi egale în toate aspectele societății americane și în Guvern. În cadrul organizațiilor americane, ierarhia este stabilită pentru eficiență, superiorii sunt accesibili și se bazează pe experiența indivizilor și a echipelor. Atât managerii, cât și angajații se așteaptă să fie consultați și informația este împărtășită frecvent. În același timp, comunicarea este informală, directă și participativă, într-o anumită măsură. Așteptările societății sunt ca oamenii să aibă grijă doar de ei înșiși și de familiile lor directe fără a se baza (prea mult) pe sprijinul autorităților. Americanii sunt obișnuiți să facă afaceri sau să interacționeze cu oameni pe care nu-i cunosc. Prin urmare, americanii nu au rețineri în a aborda potențialii lor omologi, în scopul de a obține sau de a căuta informații. Promovarea și deciziile se bazează pe merit sau pe dovezile a ceea ce poate face sau nu poate face fiecare.

Plasarea societății rusești în zona celor de „grup” explică opțiunea strategică a Rusiei de apărare a etnicilor ruși, oriunde s-ar afla ei, cu atât mai mult când aceștia se găsesc în imediata vecinătate a statului. Astfel, orice tip de intervenție, dincolo de granițele statului devine pe deplin justificată. Ușurința americanilor de a interacționa cu necunoscuții, nu se regăsește și la ruși. Prezența străină într-un spațiu considerat de interes prin simpla regăsire a etnicilor ruși în acel spațiu este greu de acceptat.

Relativ la dimensiunea „*masculinitate vs. feminitate*”, scorul relativ mic al Rusiei de 36 (societate feminină) ar putea surprinde cu privire la preferința acesteia pentru simbolurile statutului, dar acestea sunt, în Rusia, legate de distanța mare față de putere. La o a doua privire, se poate vedea că rușii la locul de muncă ca și atunci când întâlnesc un străin, mai degrabă își subestimează realizările personale, contribuțiile sau capacitățile lor. Aceștia vorbesc într-un mod modest despre ei înșiși, iar oamenii de știință, cercetătorii sau doctorii sunt, cel mai adesea, de așteptat să trăiască la un standard de viață foarte modest. Comportamentul dominant poate fi acceptat când vine vorba de șef, dar nu este apreciat de colegi.

Scorul „masculinității” Statelor Unite ajunge până la 62, iar acest lucru poate fi văzut în modelele comportamentale tipic americane. Acest lucru poate fi explicat prin combinarea unei „masculinități” colective cu cea mai individualistă conduită din lume. Cu alte cuvinte, americanii, ca să spunem așa, cu toții își manifestă „masculinitatea” individual. E o conduită pe care americanii o arată față și se reflectă în unele aspecte cum ar fi: americanii vor avea tendința de a afișa și de a vorbi despre „succesele” lor și despre realizările lor în viață, important fiind nu atât să ai succes, cât s-o arăți celorlalți; multe sisteme de evaluare americane se bazează



pe stabilirea unor obiective precise, prin care angajații americani pot dovedi ce treabă bună au făcut; se crede că există întotdeauna posibilitatea de a face lucrurile într-o manieră și mai bună; obținerea unei recompense financiare ca urmare a rezultatelor muncii se va traduce, cel mai adesea în afișarea unui statut mai înalt.

Așa cum am menționat, deja, analizăm comportamentul a doi dintre principalii protagoniști ai „războiului rece”. Acesta e un aspect care nu poate fi pierdut din vedere. Statele Unite ale Americii și Uniunea Sovietică au fost marii „adversari” într-un conflict cu rădăcini ideologice. Această situație i-a pus în poziția de egali, ca mari puteri internaționale. De la statutul de egal, Rusia nu poate accepta, cultural vorbind, un comportament dominant, care este tolerat doar celor aflați pe poziții ierarhic superioare. Statele Unite nu au posibilitatea de a se plasa „deasupra” și să „dicteze” ce conduite sunt de adoptat de către Rusia, atât timp cât sunt, în continuare percepuți ca egali.

Apoi, înclinația „masculină” a americanilor, care îi determină să considere un „conflict” ca pe un bun mijloc de a aduce în prim plan calitățile învingătorului, poate explica un comportament cu pronunțat caracter polemic, menit, mai degrabă, să ridice și mai mult tensiunea inerentă unei crize.

În ceea ce privește „*evitarea incertitudinii*”, cu un scor de 95, rușii se simt foarte amenințați de situații ambigue și, de asemenea, au creat unul dintre cele mai complexe sisteme birocratice din lume. Când sunt începute negocierile, accentul este pus pe clădirea unei relații. Rușii preferă să aibă informații de conținut și de fond. Atât timp cât rușii interacționează cu oameni considerați a fi străini, se prezintă într-un mod formal și distant. În același timp formalitatea este folosită ca un semn de respect.

Scorul Statelor Unite, sub medie, pe dimensiunea „*evitarea incertitudinii*” se reflectă, după cum urmează: există un grad corect de acceptare a ideilor noi, produselor inovatoare și a dorinței de a încerca ceva nou și diferit, chiar dacă se referă la tehnologie, practici de afaceri sau alimentație; americanii tind să fie mai toleranți cu ideile și opiniile tuturor și încurajează libertatea de exprimare; în același timp, americanii nu au nevoie de foarte multe reguli și sunt mai puțin expresivi emoțional față de culturile cu un scor superior.

În mod evident, orientarea prooccidentală a Ucrainei induce, într-o societate cu un grad scăzut de toleranță pentru incertitudine, o stare de insecuritate. Pană în urmă cu nu mai mult de un sfert de secol, Statele Unite ale Americii erau „inamicul”, lupta se purta cu societatea occidentală și tot ce reprezenta ea. Este imposibil ca, brusc, „inamicul” de ieri să se așeze în imediata vecinătate a granițelor Rusiei. Nu a trecut suficient timp pentru ca relațiile Rusiei cu Statele Unite să se transforme în așa fel încât „adversarii” de ieri să poată demara negocieri de pe poziții de încredere. Raporturile dintre Rusia și Statele Unite



trebuie să străbată o etapă intermediară de cunoaștere și înțelegere a celuilalt de pe poziția de partener. Cele două națiuni au nevoie să armonizeze două orientări culturale diametral opuse din perspectiva „evitării incertitudinii”.

Dacă ne referim la dimensiunea „*gândirea pe termen lung/pe termen scurt*”, cu un scor ridicat (81), Rusia este o țară cu o mentalitate pragmatică. În societățile cu o orientare pragmatică, oamenii consideră că adevărul depinde foarte mult de situație, context și timp. Aceștia prezintă o abilitate de a adapta foarte ușor tradițiile la condiții schimbate, o înclinație puternică pentru salvare și investiție, cumpătare și perseverență în obținerea de rezultate.

Caracteristicile societății americane, în funcție de scorul obținut, ar fi: americanii sunt predispuși la analiza noilor informații pentru a verifica dacă sunt adevărate sau nu; mulți americani au idei foarte puternice despre ce este „bine” și ce este „rău”; companiile americane își măsoară performanțele pe termen scurt, declarațiile de profit și pierdere fiind eliberate trimestrial ceea ce conduce, de asemenea, la faptul că persoanele fizice depun eforturi majore pentru rezultate rapide la locul de muncă.

Cât despre dimensiunea „*indulgență vs. reținere*”, natura reținută a culturii ruse este ușor vizibilă prin scorul său foarte scăzut de 20 cu privire la această dimensiune. Societățile cu un scor redus la această dimensiune au tendința de cinism și pesimism. De asemenea, spre deosebire de societățile indulgente, societățile reținute nu pun accent pe timpul liber sau controlul satisfacerii dorințelor. Oamenii cu această orientare au percepția faptului că acțiunile lor sunt reținute de normele sociale și simt că ideea de a se complăce în această situație este greșită.

Statele Unite se încadrează la această a șasea categorie ca o societate indulgentă cu un scor de 68. Acest aspect este reflectat de următoarele atitudini contradictorii și comportamente: „muncește din greu și distrează-te la fel”; Statele Unite au purtat un război împotriva drogurilor și încă sunt foarte ocupate în acest sens, iar dependența de droguri în Statele Unite este mai mare decât în multe alte țări bogate; este o societate pudică dar chiar și unii televangheliști bine-cunoscuți par a fi imorali.

Din perspectiva dimensiunilor „*gândirea pe termen lung/pe termen scurt*” și „*indulgență vs. reținere*”, Rusia apare ca o societate dominată de seriozitate, orientată spre analiza fiecărui context în parte, spre deosebire de Statele Unite, unde prevalează gândirea tributară șablonului „bine-rău”. Rusia aduce argumente proprii contextului precum dreptul populației de etnie rusă la autodeterminare în Crimeea sau acțiunile de tip „fascist” ale guvernului Ucrainei împotriva cetățenilor aparținând aceleiași etnii. Discursul Statelor Unite este dominat de noțiuni generice



ca „principiile democrației”. Dialogul intercultural este puternic afectat, în aceste condiții.

Acestea sunt unele dintre interpretările rezultatelor obținute la măsurarea dimensiunilor culturii, în conformitate cu modelul propus de Geert Hofstede.

Indiferent dacă avem sau nu disponibilitatea de a accepta acest model ca pe unul ce corespunde realității, având în vedere faptul că aceleași principii și unități de măsură au fost aplicate, suntem în situația de a accepta măcar anumite concluzii ale analizei prezentate.

În principal, nu putem să nu observăm că *cele două societăți luate în discuție se plasează pe poziții antagonice, din perspectiva dimensiunilor culturii naționale*. Acest fenomen trebuie să tragă un semnal de alarmă extrem de puternic cu privire la posibila poziționare a celor doi protagoniști ai situației de criză care se manifestă în viața internațională. Este adevărat că Statele Unite ale Americii nu reprezintă întreaga lume occidentală și că analize similare ale situației altor culturi naționale aparținând civilizației Europei occidentale ar putea scoate la iveală alte aspecte specifice unor țări cu vocație de lider. Însă, prezentul demers are drept obiectiv atragerea atenției asupra unui aspect care pare a fi trecut cu vederea, cel puțin în discursul public, și anume că, oricât ar părea de paradoxal, o realitate poate fi interpretată în moduri extrem de diferite de fiecare societate în parte. Acțiunile pe care, mai apoi, le întreprind membrii fiecărei societăți, fie ei chiar conducători, se pot subsuma unui șablon cultural foarte greu de combătut.

Încercările de soluționare a unor conflicte de asemenea anvergură sau a unor situații de asemenea gravitate, cu potențial major de impact asupra desfășurării întregii vieți a comunității umane, nu poate să nu țină seama de un aspect atât de important cum este cultura, ca sumă de valori proprii unui grup sau unei societăți. Toate părțile implicate, alături de cele ce au constituit subiectul acestei succinte analize, ar trebui, în cadrul eforturilor de identificare a modalităților de dezamorsare a stării de tensiune, să aibă în vedere „programarea” culturală a participanților la dialog.

Este mai mult decât necesar ca, orice mesaj transmis, orice acțiune a „celuilalt”, să fie trecute prin filtrul paradigmei culturale sau interpretate în această cheie, dacă se dorește ca mesajul să ajungă complet și corect la cel cărui îi este adresat și ca acțiunile să nu genereze efecte nedorite, ca urmare a interpretării lor în „cheie” culturală.

Prin intermediul acestui demers ne-am propus să privim dialogul dintre Rusia și Statele Unite ale Americii, în contextul conflictului din Ucraina, din perspectiva culturii naționale, astfel cum este ea definită și caracterizată de Geert Hofstede. Am ajuns, în urma celor întreprinse la concluzia că, din punct de vedere cultural, societatea americană și cea rusă sunt total diferite, fapt care face ca



dialogul dintre cele două state să fie unul dificil. Cunoașterea cât mai profundă a caracteristicilor culturale ale „celorlalți” este un pas care vine în ajutorul celor doi parteneri de discuții. Dificultățile comunicării interculturale pot fi surmontate numai prin înțelegerea și acceptarea caracteristicilor tuturor celor care intra în dialog.

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului **POSDRU/159/1.5/S/138822**, cu titlul **„Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile „Științe Militare”, „Securitate și Informații” și „Ordine Publică și Siguranță Națională” - Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită –“ SmartSPODAS”.**



BIBLIOGRAFIE

HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Jan Gert, MINKOV Michael, *„Culturi și organizații. Softul mental. Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire”*, Editura Humanitas, București, 2012.

www.geert-hofstede.com*

