

Universitatea BABEȘ-BOLYAI Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Școala Doctorală Comunicare, Relații Publice și Publicitate

O perspectivă interculturală asupra diferențelor în comunicarea de
afaceri între Japonia și țările din Europa Centrală și de Est

REZUMAT

DOCTORAND:
Fumiaki Tajiri

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof. univ. dr. habil. Delia-Cristina Bălaș

Cluj-Napoca
2024

CUPRINS

Lista de figuri

Lista de tabele

Lista de abrevieri

ABSTRACT

1. INTRODUCERE

2. CONTEXT ȘI CADRU TEORETIC

- 2.1. Comunicarea interculturală
- 2.2. Comunicarea interculturală în afaceri – bariere, comunicare și competențe
- 2.3. Limbă și comunicare
- 2.4. Înțelegerea eronată
- 2.5. Norme și roluri
- 2.6. Convingeri și valori
- 2.7. Stereotipuri
- 2.8. Leadership-ul în comunicarea interculturală în afaceri
- 2.9. Rezumatul capitolului

3. ABORDĂRI COMPARATIVE ÎN COMUNICAREA INTERCULTURALĂ

- 3.1 Modelul lui Hofstede
 - 3.1.1. Comparație dintre Japonia și țările din Europa Centrală și de Est
 - 3.1.2. Comparație dintre Japonia și țările din Europa de Vest
 - 3.1.3. Comparație dintre scorurilor japoneze și a celor din Europa de Est și de Vest
 - 3.1.4. Analiza distanței.
- 3.2 Modelul comportamental a lui Lewis
- 3.3 Culturi orientate spre date, dialog și ascultare
- 3.4. Scala de măsurare a capacității de comunicare interculturală și inteligenței cultural
- 3.5. Culturi cu context scăzut și ridicat
- 3.6. Interesul științific și colectarea de informații pentru diferite domenii culturale și interculturale
- 3.7. Cunoștințe și formare interculturală
- 3.8. Sondajul privind valoarea mondială
- 3.9. Rezumatul capitolului

4. METODĂ

- 4.1. Întrebări de cercetare și ipoteze
- 4.2. Eșantionul de cercetare
- 4.3. Metode de cercetare și colectare a datelor
- 4.4. Rezumatul capitolului

5. CONSTATĂRI

- 5.1. Rezultatele sondajului
- 5.2. Rezultatele aferente grupurilor de discuții
 - 5.2.1.1. Relevanța propriei culturi și strategiile de adaptare la diferite medii culturale
 - 5.2.1.2. Abordarea privind minoritățile și a diversității culturale
 - 5.2.1.3. Implicații culturale pentru mediile de afaceri
- 5.3. Rezumatul capitolului

6. DISCUTAREA CONSTATĂRILOR

- 6.1. Poziționarea contextului și a culturii
- 6.2. Gradul de interes pentru diferite culturi și colectarea de informații
- 6.3. Coeficientul inteligenței culturale
- 6.4. Cunoștințe interculturale
- 6.5. Rezumatul capitolului

7. CONCLUZII, LIMITĂRI ȘI CERCETĂRI VIITOARE

- 7.1. Concluzii
- 7.2. Implicații teoretice și practice
- 7.3. Limite și perspective viitoare de cercetare

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

- Anexa 1 - Chestionarul
- Anexa 2 - Orientări pentru grupul de discuții

În ultimele decenii, au fost efectuate cercetări extinse privind comunicarea în afaceri pe baza unor comparații între Japonia și alte țări din așa-numitul Nord Global (Statele Unite, Canada și Europa). Cu toate acestea, cele mai multe dintre aceste studii s-au bazat pe o analiză a diferențelor dintre Japonia și țările occidentale (Kobayashi, 2019; Lee et al., 2014; Omori, Stark, & Ota, 2023; Wahl & Hartley, 2008). Cu toate acestea, Europa Centrală și de Est (ECE) este o regiune care se diferențiază istoric de Europa de Vest în ceea ce privește etnia, religia, istoria și contextul geografic. Pe măsură ce regiunea ECE continuă să crească și să adauge complexitate socio-economică Uniunii Europene, este avantajos pentru ambele părți să dezvolte o relație mai adecvată și mai practică între Japonia și țările ECE, anticipând că legăturile de afaceri dintre Japonia și țările ECE vor fi consolidate și interacțiunea umană va crește atât la nivel personal, cât și organizațional în viitor.

Teza de față se concentrează pe aprofundarea analizei comparațiilor culturale dintre Japonia și țările ECE în ceea ce privește comunicarea în afaceri. În cadrul teoretic al celor șase dimensiuni culturale ale lui Hofstede (1991) și al abordării conceptuale a culturilor cu context scăzut și ridicat, teza de doctorat are ca obiectiv conturarea formelor de comunicare în afaceri între Japonia și țările ECE. Acest domeniu de cercetare nu a fost explorat în studiile anterioare privind relația Japonia-Europa, deoarece majoritatea acestor studii s-au concentrat pe înțelegerea convențională a Europei, în special a "Europei de Vest". În plus, studiul World Value Survey (2021) a evidențiat diferențe între țările din Europa de Est și cele din Europa de Vest în ceea ce privește valorile tradiționale versus valorile seculare și valorile de supraviețuire versus valorile de autoexprimare (Inglehart & Welzel, 2005; Haerpfer et al., 2022).

Pentru a înțelege specificitatea țărilor ECE, este important să luăm în considerare aspectele culturale și contextul istoric. Țările din ECE incluse în partea empirică a tezei de doctorat, Ungaria, Polonia și România la momentul respectiv, erau state comuniste aliniate politic și economic cu Uniunea Sovietică. În acea perioadă, internetul nu exista, iar informațiile despre Europa de Est erau limitate la știri fragmentare din mass-media internațională și câteva cărți disponibile în biblioteci, care adesea erau prezentate în televiziuni și ziare occidentale. Înainte de 1989, mulți academicieni și analiști de afaceri au comparat Europa de Est și Europa de Vest în ceea ce privește sistemele politice și stilurile de viață ale societății capitaliste cu cele ale societății comuniste.

În cei peste 30 de ani de istorie recentă, contextul politic și socio-economic din țările din Europa Centrală și de Est s-a schimbat dramatic. Aceste țări au devenit democrații, iar Bulgaria, Ungaria, Polonia și România s-au alăturat Uniunii Europene. În plus, în ultimul

deceniu, întreprinderile au fost nevoite să facă față unor provocări la nivel global. Alegerile lui Donald Trump în funcția de președinte al SUA în 2016, urmate de politicile economice ale guvernării sale și ieșirea Regatului Unit din Uniunea Europeană (Brexit) în 2020 sunt doar câteva exemple notabile (Norris & Inglehart, 2019). Prin urmare, în prezent, mai mult ca oricând, devine relevantă reexaminarea modului în care Japonia ar trebui să reacționeze la aceste schimbări internaționale și dacă Japonia ar trebui să adopte o poziție diferită în ceea ce privește comunicarea în afaceri, pornind de la premisa globalizării într-o lume plină de provocări. În acest context, globalizarea a progresat la nivel mondial și, în timp ce schimbul de persoane și informații a devenit mai activ și mai cooperativ ca niciodată (Conrad & Meyer-Ohle, 2019; Matsuo, 2014), relația dintre Japonia și țările din Europa Centrală și de Est reprezintă un exemplu remarcabil de cooperare.

În contextul economic global actual, devine evidentă relevanța unei comunicări adecvate între Japonia și țările din Europa Centrală și de Est (ECE). În trecut, s-au discutat înțelegerea interculturală și metodele de comunicare pentru coexistența multiculturală. Cu toate acestea, este necesară o înțelegere reciprocă care să meargă dincolo de stereotipuri. Stereotipurile culturale sunt generalizări culturale care definesc modul de cultură într-o manieră fixă. Aceste stereotipuri culturale sunt adesea rezultatul centralismului autocultural și pot duce la discriminare sau prejudecată împotriva diferitelor culturi. Cu toate acestea, este dificil în orice societate sau grup să elimini tiparele de gândire care duc la utilizarea stereotipurilor în relația cu alte culturi. Această observație nu are ca scop să excludă sau să creeze o perspectivă negativă asupra stereotipurilor culturale, ci să încurajeze o abordare mai realistă și mai adecvată a acestora și să arate cum comunicarea interculturală în afaceri poate depăși stereotipurile (Spitzberg & Changnon, 2009).

Mayer (2014) explică că "persuasiunea este una dintre cele mai importante abilități în afaceri și că, fără abilitatea de a-i convinge pe ceilalți să susțină ideile tale, nu vei putea să-ți susții ideile" (Meyer, 2014, p. 89). Modul în care cineva încearcă să convingă și tipul de argumente considerate convingătoare sunt adânc înrădăcinate în premisele filosofice, religioase și educaționale și în conștiința propriei culturi, care nu sunt considerate universale. Astfel, se poate afirma că arta persuasiunii este strâns legată de cultura în care ne aflăm. Prin urmare, această teză de doctorat își propune să înțeleagă mai bine elementele culturale relevante din țările ECE pentru o comunicare eficientă în afaceri cu Japonia.

Conform lui Sato (2015), cercetările anterioare privind comparația interculturală între Japonia, pe de o parte, și Statele Unite și țările europene, pe de altă parte, s-au concentrat în principal pe diferențe și au evidențiat aspectele normative.

Uniunea Europeană s-a extins în decursul ultimelor decenii prin mai multe runde de aderare. Prima extindere a avut loc în 1973, când trei noi membri - Danemarca, Irlanda și Regatul Unit - s-au alăturat țărilor fondatoare ale Uniunii Europene (Belgia, Republica Federală Germania, Franța, Italia, Luxemburg și Țările de Jos). A doua extindere a avut loc în 1981, când Grecia a devenit parte a UE, iar cea de-a treia în 1986, odată cu aderarea Portugaliei și Spaniei. Ulterior, Austria, Finlanda și Suedia s-au alăturat UE în 1995, în cadrul celei de-a patra runde de extindere. În 2004, Cipru, Cehia, Estonia, Ungaria, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Slovacia, Slovenia și Republica Cehă au devenit state membre ale UE. România și Bulgaria au aderat trei ani mai târziu, în 2007. Croația s-a alăturat UE în 2013 (McCormick, 2020).

În linii generale, începând cu anul 1995, UE a inclus în teritoriul său principalul grup de țări occidentale de astăzi, iar din 2004, a adăugat membri din țările din Europa Centrală și de Est, care în mare parte făceau parte din fostul bloc comunist. Trebuie să luăm în considerare și conceptul de "Europa" și cum este acesta asociat, fie în mediul de afaceri, fie în mediul academic. UE a trecut prin mai multe crize în ultimele decenii, precum criza financiară, criza din zona euro și criza migrației. Aceste crize au evidențiat diferențe între statele membre, care adesea s-au asociat cu diviziunile între regiunile centrale ale Europei, cum ar fi Europa de Vest, Europa de Nord și Europa de Sud (McCormick, 2020). Astfel, în ceea ce privește cheltuielile guvernamentale, există diferențe între țările din nordul și vestul Europei, precum Germania și Țările de Jos, și țările din sudul Europei, precum Grecia, Italia, Spania și Portugalia. Primul grup de țări a preferat limitarea adâncimii datoriilor guvernamentale, în timp ce cel de-al doilea grup a înclinat să contracteze împrumuturi pentru a finanța un deficit bugetar mai mare (Kutter, 2020; Pagoulatos, 2020). În plus, criza migrației din 2015 a creat din nou diviziuni în cadrul UE, cu țările din Europa Centrală și de Est, precum Ungaria și Polonia, opunându-se cotelor obligatorii de redistribuire a migranților (Dines, Montagna și Vacchelli, 2018).

Prin urmare, aplicarea comparației culturale în comunicarea de afaceri, precum comparația dintre Japonia și Europa, cu o concentrare doar pe Europa de Vest, reprezintă o limitare. Europa poate părea un monolit pentru cei din afara UE sau a Europei, dar lucrurile nu sunt atât de simple. Este o colecție de diversitate politică, economică și culturală. Atunci când ne concentrăm asupra Europei Centrale și de Est (ECE), în special în relația cu Japonia, putem observa că aceasta nu a fost foarte cercetată în ultimii ani, cu excepția perioadei din 2007, când s-au adăugat zonele care formează actuala UE, inclusiv Europa de Est (McCormick, 2020). Chiar și după aproape două decenii de la aderarea Ungariei și Poloniei la UE, comunicarea interculturală între Japonia și țările din ECE nu a fost suficient de explorată. În plus, instituțiile guvernamentale japoneze au subliniat importanța comunicării interculturale ca parte a

dezvoltării resurselor umane la nivel global, atât dintr-o perspectivă academică, cât și din datele obținute pe teren (Damaschin, Vlad, Tajiri & Kaneko, 2019; Profiroiu et al., 2020).

S-au realizat cercetări extinse privind diferențele dintre Japonia și țările europene în ceea ce privește structurile organizaționale și comunicarea (Ho et al., 2020). Cu toate acestea, este încă o provocare să identificăm, să elaborăm și să implementăm strategii eficiente de comunicare pentru țările Europei Centrale și de Est (ECE) prin compararea diferențelor în practicile de comunicare între o singură țară, Japonia, și un conglomerat de mai multe țări care formează regiunea ECE, în ceea ce privește comunicarea de afaceri.

Studiile anterioare care au abordat comunicarea interculturală în afaceri între Japonia și țările din Europa de Est au inclus, uneori, și Rusia. Domeniile discutate au fost comerțul, investițiile, dezvoltarea pieței, resursele umane și științele umaniste, cum ar fi religia și istoria, precum și diviziuni ale industriei, cum ar fi industria prelucrătoare, IT, farmaceutică și educația. Practicienii și-au exprimat îngrijorarea că o înțelegere limitată a contextului cultural duce la mai puține oportunități pentru ambele părți în afacerile dintre Japonia și țările ECE. Comunicarea în afaceri diferă de cea din viața de zi cu zi, indiferent dacă suntem din aceeași cultură sau din culturi diferite, începând cu etapa timpurie de stabilire a relațiilor în afaceri. Competențele culturale sunt necesare pentru o negociere de succes. Impulsionate de globalizarea rapidă a piețelor și a oportunităților de afaceri, un număr tot mai mare de organizații japoneze înființează birouri în străinătate sau noi unități de afaceri în întreaga lume, inclusiv în unele țări din ECE (Yoshida, Yashiro și Suzuki, 2013).

Cu toate acestea, majoritatea cercetărilor anterioare privind practicile de comunicare între Japonia și Europa s-au axat puternic pe explorarea comunicării în Europa de Vest. Prin urmare, este necesară o alocare mai adecvată a resurselor pentru a explora practicile de comunicare pentru un leadership durabil în ECE și a afinității cu practicile similare din Japonia. De exemplu, multe țări vest-europene, în special culturile anglo-saxone, au dezvoltat, deținut și gestionat întreprinderi și colonii în întreaga lume încă de la începutul epocii moderne. Aceste țări, printre care Regatul Unit, Spania și Franța, au acceptat în mod istoric mulți imigranți, care reprezintă astăzi aproximativ 20% din populația totală a acestor țări.

Dimpotrivă, imigranții moderni în țările ECE reprezintă încă un procent infim din populația totală a acestor țări. Având în vedere aceste circumstanțe, cercetarea academică privind comunicarea interculturală s-a concentrat, în principal, asupra Europei de Vest, în timp ce între Japonia și Europa de Est s-a înregistrat o creștere în ceea ce privește schimburile de afaceri. Prin urmare, este încă necesară cercetarea privind practicile de comunicare eficiente și autentice între Japonia și ECE.

Abordarea comunicării interculturale în afaceri ar trebui să țină cont și de dezvoltarea tehnologică. În prezent, operațiunile de resurse umane (HR) în companiile globale, precum cele din Japonia, sunt gestionate prin intermediul diverselor software-uri și sisteme personalizate. Utilizarea și operarea tehnologiei informației (IT) sunt rezultatul acumulării de date masive și a utilizării inteligenței artificiale (AI) pentru automatizare. Cu toate acestea, este important de menționat că cel mai crucial aspect în domeniul resurselor umane este relația interumană. Deși IT și AI pot fi de ajutor în înțelegerea diferitelor culturi, este esențială etapa de a cunoaște oamenii. Această premisă este valabilă în special în relațiile cu țările Europei Centrale și de Est (ECE), unde o relație viitoare de succes este esențială pentru afaceri.

Încredințarea înțelegerii reciproce a culturilor diferite exclusiv IT-ului și AI-ului poate duce la probleme pe termen lung. Japonia, ca una dintre cele mai importante economii la nivel mondial, este implicată în dezvoltarea tehnologică, iar mai multe țări din ECE, precum România, sunt implicate în dezvoltarea sectorului IT. În acest context, cunoștințele interculturale pot favoriza dezvoltarea relațiilor de afaceri între Japonia și țările ECE, fiind relevante pentru proiectele comune de dezvoltare tehnologică (Lichy și Stokes, 2018).

Mediul de afaceri japonez trebuie să depășească clasificarea unilaterală a tuturor țărilor europene sub eticheta nediferențiată "Europa". Este necesară o distincție între Europa de Est și Europa de Vest și identificarea nuanțelor relevante pentru comunicarea de afaceri. Prin urmare, rezultatele prezentei cercetări ar trebui să beneficieze atât corporațiilor japoneze, cât și partenerilor lor de afaceri din țările ECE tot mai numeroase. Deoarece factorii esențiali pentru întreprinderi sunt emoțiile umane și gestionarea fără probleme a practicilor organizaționale, clarificarea modului eficient de comunicare reciprocă va contribui semnificativ la creșterea eficienței corporative, a profitului și la crearea unui mediu de afaceri lipsit de stres.

În același timp, este esențial să se analizeze mai în profunzime comunicarea dintre Japonia și ECE dintr-o perspectivă academică și să se urmărească aplicarea practică în domeniul afacerilor. Sunt necesare comparații și explorări ale diferențelor psihologice, structurale și culturale dintre Japonia și țările ECE ca domenii comparative în comunicarea interculturală. Din punct de vedere al comunicării diferențelor culturale și al înțelegerii reciproce a acestora, perspectiva aplicării lor în mediul de afaceri va contribui semnificativ la viitorul acestui mediu. În același timp, numeroase studii despre comunicarea interculturală și inteligența culturală (CQ) se concentrează pe limbă și multe dintre ele se adresează educației și studenților internaționali (Lichy & Stokes, 2018; Ramsey & Lorentz, 2016).

Această teză de doctorat explorează diferențele interculturale în comunicarea de afaceri între Japonia și țările din Europa Centrală și de Est, cu accent pe contextul managerial.

Lucrarea este organizată în șapte capitole pentru a oferi o abordare cuprinzătoare a subiectului și pentru a aduce în discuție diverse răspunsuri la întrebările de cercetare.

Având în vedere interesul autorului pentru afaceri și culturi internaționale, această cercetare se concentrează pe comunicarea interculturală în afaceri între Japonia și țările din Europa Centrală și de Est. În capitolul de introducere, se oferă o prezentare generală a sectorului de afaceri și se analizează contextul intercultural dintre cele două regiuni, identificându-se diferențele și asemănările specifice. Capitolul, "*Contextul și cadrele teoretice*", prezintă noțiuni relevante pentru teza de doctorat, cum ar fi cultura, cultura corporatistă, comunicarea interculturală, rolul limbajului, stereotipurile și importanța unei comunicări eficiente și interculturale în afaceri.

Un alt capitol important este "*Analiza comparativă a orientărilor valorice ale lui Hofstede*", care identifică diferențele în cultura națională între cele două regiuni (Europa de Est și Europa de Vest) folosind modelul lui Hofstede cu șase dimensiuni ale culturii naționale. De asemenea, se analizează diferențele și asemănările în relația și înțelegerea dintre Japonia și țările din Europa Centrală și de Est, comparativ cu Europa de Vest. Acest capitol include, de asemenea, o revizuire a literaturii de specialitate anterioare și o analiză a studiilor instituționale anterioare. De asemenea, sunt abordate culturile cu context scăzut și ridicat conform lucrărilor lui Hall.

Metodologia aleasă este în concordanță cu obiectivele tezei de doctorat, care vizează evidențierea aspectelor culturale relevante ale comunicării de afaceri între Japonia și țările din Europa Centrală și de Est. Cercetarea se concentrează pe înțelegerea mediului de afaceri al culturii japoneze și al culturilor din Europa Centrală și de Est, precum și pe practicile de comunicare interculturală în mediul profesional. Întrebările de cercetare abordate în această lucrare includ:

RQ1. Care sunt diferențele și asemănările relevante între Japonia și țările ECE pentru comunicarea interculturală în afaceri?

RQ2. Care sunt diferențele dintre Japonia și ECE în ceea ce privește CQ?

RQ3. Cum se poziționează țările din ECE în contextul ridicat față de cel scăzut? cadru cultural?

RQ4. Care este conturul comunicării de afaceri între Japonia și ECE pe baza cunoștințelor interculturale și a elementelor interculturale?

Abordarea noastră comparativă are ca scop:

1. Poziționarea atât a contextului, cât și a culturii în relație cu afacerile internaționale.
2. Evaluarea interesului pentru diferite culturi și gradul de colectare a informațiilor relevante pentru comunicarea interculturală în afaceri.
3. Evidențierea cunoștințelor interculturale și a impactului acestora asupra relațiilor de afaceri.

În primul rând, acest studiu nu pornește de la premisa omogenității dintre Japonia și țările din Europa Centrală și de Est (ECE). În timp ce cercetările anterioare s-au concentrat în principal asupra Europei de Vest, această cercetare se concentrează asupra țărilor din ECE, cum ar fi Ungaria, Polonia și România, care sunt noile state membre ale Uniunii Europene. Deși există diverse forme de comparație între țări, inclusiv lucrările recente ale lui Hofstede (2021), există puține cercetări care să ne ajute să înțelegem tendințele grupurilor, cum ar fi zona și categoria, într-o oarecare măsură legate de comunicarea și organizarea în afaceri în contextul globalizării.

Punctele de pornire ale acestui studiu sunt următoarele:

1. Europa de Vest și cultura occidentală sunt în general considerate a aparține culturii de context scăzut, în timp ce se presupune că Japonia și țările din ECE aparțin sferei culturale de context ridicat. Potrivit lui Hall (1959; 1976), unele ipoteze de bază se aplică atât Japoniei, cât și țărilor din ECE. Acest lucru se datorează faptului că un fundal de context ridicat este necesar într-o societate cu mai multe grupuri etnice, religii și limbi unice și identice, precum și din cauza experienței Japoniei și a țărilor din ECE. Presupunem că gradul de context necesar pentru comunicarea eficientă în afaceri este similar în Japonia și în țările din ECE.
2. Gradul de interes pentru diferite culturi și colectarea de informații pare să fie diferit între Japonia și restul lumii, poate din cauza contextului istoric, geografic și al scenei de afaceri din Japonia. Prin urmare, "cunoașterea diferenței" și "cunoașterea culturii celeilalte părți" sunt factori importanți pentru Japonia în promovarea unui progres armonios al afacerilor. Există, de asemenea, domenii de afaceri esențiale în țările din ECE, iar mulți oameni de afaceri din întreaga lume se află în UE pentru a-și dezvolta activitatea, ceea ce sugerează că colectarea de informații și interesul pentru această regiune a UE vor fi ridicate. În acest sens, deși există o anumită asemănare între Japonia și țările din ECE, există întotdeauna o diferență în ceea ce privește sistemul și conștientizarea necesității unei colectări proactive a informațiilor.

3. În ceea ce privește cunoștințele interculturale, economia japoneză și domeniul său de afaceri sunt întotdeauna orientate spre lume în toate direcțiile, iar companiile străine care se extind în Japonia au sediul în țări din UE, SUA, Australia sau alte țări asiatice.

Companiile japoneze care își desfășoară activitatea în Japonia își pun angajații în centrul abordării lor. În timp ce Japonia are tendința de a privi lumea în mod independent, ECE are o perspectivă substanțială asupra afacerilor din UE, iar multe companii străine își desfășoară activitatea în această zonă. Prin urmare, suntem interesați de cunoștințele interculturale din Japonia și din țările ECE. În plus, se investighează contrastul dintre comportamentul organizațional general și scena decizională atât în Japonia, cât și în țările ECE.

Pentru a răspunde la întrebările noastre de cercetare cu privire la relevanța CQ și culturile cu context ridicat și scăzut (RQ1., RQ2. și RQ3.), am realizat un sondaj urmat de două discuții de grup. Metoda sondajului reprezintă o parte a abordării metodologice, iar grupurile de discuții reprezintă abordarea calitativă. Cele două abordări metodologice sunt complementare (Tuchman, 2002; Wimmer & Dominick, 2011). De aceea, am utilizat interviurile în profunzime, deoarece acestea pot încuraja articularea ideilor. În plus, unele întrebări standardizate la care s-a răspuns în sondaj au fost adresate ca întrebări deschise în timpul interviurilor de grup.

În ceea ce privește chestionarele, răspunsurile colectate au fost analizate statistic, iar pe lângă întrebările care au oferit răspunsuri DA/NU, întrebările deschise din cadrul interviurilor de grup au dezvăluit valori, atitudini și convingeri. Cercetările solide au evidențiat avantajele utilizării metodelor cantitative și calitative de cercetare în domeniul comunicării (Daymon & Holloway, 2010; Somekh & Lewin, 2005).

Scopul acestei cercetări este de a obține cunoștințe despre Inteligența Culturală (CQ) ca date sensibile care pot fi utilizate în afaceri reale într-o manieră bazată pe text, mai degrabă decât un concept digitalizat sau vizualizat, cum ar fi modelul Hofstede (1991). Acesta este unul dintre motivele pentru care am adăugat rezultatele datelor din chestionar colectate în timpul aplicării metodei de cercetare cantitative.

Este important să evidențiem că rezultatele trebuie să fie analizate din perspectiva societății și a culturii. Cercetătorii trebuie să ia în considerare aspecte sensibile atunci când stabilesc scopul cercetării culturale comparative și creează itemi de întrebare (Ishii et al., 2014). De asemenea, condiția reală a sensibilității la inteligența culturală, incomensurabilă în

rezultatele numerice și statistice, trebuie investigată. Deși modelele lui Hofstede (1991) și al lui Lewis (2006) sunt separate de modelul CQ, cercetările lor au oferit un cadru teoretic pentru studiul CQ. Sondajul privind CQ a fost destinat persoanelor care lucrează în domeniul comunicării interculturale în afaceri.

Sondajul a fost realizat cu $N=968$ de participanți. Dintre aceștia, am inclus în eșantionul nostru $n=490$ de japonezi și $n=478$ de participanți din țările ECE (Ungaria, Polonia și România). Participanții au fost selectați pe baza următoarelor criterii: trebuiau să lucreze pentru corporații cu peste 1.000 de angajați. Am chestionat japonezi care lucrează în medii multiculturale și care au interacționat în domeniul profesional cu persoane din țările ECE din eșantionul nostru de țară. În plus, persoanele din Ungaria, Polonia și România au o istorie de colaborare cu japonezii în cadrul unor întreprinderi conduse de japonezi.

Participanții la studiu au avut vârste cuprinse între 30 și 50 de ani, iar distribuția pe sexe a fost echilibrată, aproximativ jumătate dintre respondenți fiind femei și jumătate bărbați. Chestionarul a fost distribuit prin intermediul unui link online, iar datele au fost colectate în colaborare cu o companie de cercetare de piață din Japonia, care a selectat participanții în mod aleatoriu din baza lor de date.

Un avantaj important al sondajului este utilizarea răspunsurilor standardizate, ceea ce facilitează comparația între culturi. În elaborarea și analiza sondajului, am luat în considerare beneficiile utilizării chestionarelor online în ceea ce privește economisirea resurselor (Ang et al., 2007; De Leeuw, Hox, & Dillman, 2008; Dillman, Smyth, & Christian, 2014). Pentru a măsura CQ, am utilizat întrebări care au fost validate în studii anterioare (Miyamori & Miyabayashi, 2019). Deoarece măsurarea inteligenței culturale nu se rezumă la o schemă numerică, deoarece abordează aspecte precum sensibilitatea și valorile, este esențial să se dezvolte elemente de măsurare originale (Damaschin, Vlad, Tajiri, Lim, & Chua, 2019; Damaschin et al., 2020).

După obținerea consimțământului informat, participanților li s-au adresat întrebări legate de CQ și interacțiunea cu culturi diferite în mediul de afaceri. În plus față de întrebările de conținut, la finalul sondajului au fost incluse întrebări socio-demografice.

Metoda secundară utilizată în studiu a constat în două grupuri de discuții. Prin intermediul acestor discuții, am explorat punctele comune și diferențele dintre Japonia și ECE în ceea ce privește interacțiunea cu culturile diferite. Grupurile de discuții ne-au oferit o perspectivă comprehensivă asupra realității interacțiunii cu culturi diferite. Metodele calitative, cum ar fi focus-grupurile, sunt considerate instrumente eficiente pentru a obține informații despre procesul de comunicare (Daymon & Holloway, 2002). Deoarece cultura este strâns

legată de procesele de comunicare, metodele calitative permit colectarea de date în cadrul contextului societal. Participanții au avut oportunitatea de a reflecta asupra realităților sociale și de a exprima valorile și convingerile lor (Creswell & Poth, 2016).

Interviurile de grup au fost realizate cu un *număr* total de $N=29$ participanți. Dintre aceștia, am inclus 15 japonezi, 4 maghiari, 6 români și 4 polonezi care lucrau în mai multe domenii de activitate. La fel ca participanții din sondaj, aceștia aveau vârste cuprinse între 30 și 50 de ani și experiență profesională anterioară în medii de afaceri diverse din punct de vedere cultural. Participanții din ECE cu care am discutat aveau experiență de lucru în întreprinderi conduse de japonezi. Japonezii pe care i-am interviuat aveau experiență de lucru cu angajați din ECE. Am discutat cu 14 bărbați și 15 femei. Cele două discuții de grup s-au desfășurat online în cadrul a două întâlniri ZOOM. Fiecare a durat aproximativ 180 de minute. Platforma ZOOM a devenit un instrument de comunicare relevant în timpul pandemiei COVID-19. Efectuarea de cercetări cu ajutorul acestor instrumente prezintă unele avantaje în ceea ce privește posibilitatea de a conecta indivizi separați de distanța geografică și de a economisi timp și resurse (Hall, Gaved, & Sargent, 2021). Pandemia COVID-19 i-a obligat pe cercetători să se adapteze la noile realități (Adom, Osei, & Adu-Agyem, 2020; Dodds & Hess, 2020).

Am organizat două discuții de grup, una în limba japoneză cu participanții japonezi și cealaltă în limba engleză cu participanții din ECE. Conținutul acestor discuții a fost înregistrat în scris și ulterior supus unei analize de conținut. Eșantionul de participanți este prezentat în Tabelul 6, iar numele acestora au fost anonimizate pentru confidențialitate. Ghidul de interviu a fost elaborat pentru a se potrivi obiectivelor cercetării și pentru a răspunde la întrebările de cercetare.

Capitolul *referitor la analiza calitativă și cantitativă* prezintă rezultatele de bază și rezultatele totale ale sondajului de inteligență culturală și ale interviului de focus grup (Livermore, 2015; Ramsey și Lorenz, 2013). Capitolul *Constatări și discuții* examinează rezultatele studiului, iar capitolul *Concluzii* conține răspunsurile precise la întrebările de cercetare, măsurile și aspectele viitoare ale acestui studiu.

În cadrul acestei teze de doctorat, am investigat diferențele și asemănările culturale dintre Japonia și Europa Centrală și de Est (RQ1). De asemenea, am analizat caracteristicile culturilor cu context scăzut versus cele cu context ridicat, așa cum sunt reflectate în culturile japoneză și ECE (RQ3). În general, atât ECE cât și Japonia prezintă trăsături ale culturii cu context ridicat, așa cum a fost definită de Hall (1959; 1976). Mai mult, în timp ce, în general și în sens larg, Europa și SUA sunt considerate zone culturale cu context scăzut, datele colectate în cadrul acestei cercetări arată că ECE se apropie mai mult de o cultură cu context ridicat,

fiind mai aproape de Japonia decât de țările din Europa Occidentală. Cu toate acestea, conceptul de context ridicat și scăzut în distribuția culturii și a valorilor reprezintă un gradient, nu o polaritate absolută. Dacă ne gândim la Europa Occidentală și Japonia ca fiind la polii opuși, atunci poziția ECE este mai aproape de contextul ridicat decât de centrul gradației. În ciuda încadrării în sfera culturală de context ridicat, poziția ECE este fără îndoială diferită de cea a Japoniei. Există diferențe semnificative în această sferă culturală de context ridicat? Inițial, am presupus că poziționarea nu este simplistă, ci reprezintă o nuanțare a gradientului între contextul ridicat și contextul scăzut, așa cum este descris în întreaga teză. Această concluzie este susținută de datele colectate din sondaje și focus-grupuri, precum și de rezultatele analizei celor șase dimensiuni ale culturii conform lui Hofstede (2021) din capitolul trei.

Rezultatele au evidențiat existența unei identități culturale puternice în rândul participanților japonezi, care au fost dispuși să împărtășească această identitate. În schimb, persoanele din ECE au abordat subiectul răspunsului la întrebare în același mod ca japonezii, dar nu au exprimat întotdeauna identitatea lor în termeni de naționalitate. Participanții din ECE au evidențiat diferențe și în ceea ce privește religia, generația și alți factori. Prin urmare, ei se identifică ca vorbitori nativi, folosind termeni precum "european din Europa Centrală și de Est", "european" sau "membru al sferei culturale creștine". Această "identitate soft" a Europei de Est și flexibilitatea sa pot fi benefice într-o lume în care globalizarea avansează din ce în ce mai mult. Aceste constatări se aliniază cu cercetările anterioare (Damaschin et al., 2020).

Am analizat diferențele dintre participanții japonezi și cei din Europa Centrală și de Est în ceea ce privește atitudinile față de intimitate, modul în care se apropie de noi prieteni, prejudecățile culturale privind intoleranța culturală și abordarea diferențelor culturale. Japonia a demonstrat o aspirație de a se confrunța, dialoga și înțelege diverse culturi în ceea ce privește spiritualitatea și cultura, în timp ce participanții din ECE au arătat interes și înțelegere față de aspectele materiale ale culturii. Cu alte cuvinte, japonezii au prezentat în general o motivație crescută și o cantitate semnificativă de informații în ceea ce privește interesul și înțelegerea diferitelor culturi. Cu toate acestea, chiar dacă au această motivație și informații bogate, japonezii nu pot fi considerați cosmopoliți.

Particularitățile istorice și geografice ale Japoniei au influențat modul în care japonezii abordează comunicarea interculturală. Indicele ridicat de masculinitate (MAS) al culturii japoneze, care este unul dintre cele 6 elemente ale dimensiunii Hofstede (2021), sugerează că japonezii urmăresc valoarea maximă și specialitatea, ceea ce poate duce la respingerea conversațiilor într-o limbă străină dacă nivelul de competență nu este suficient de ridicat. Japonia se concentrează, de asemenea, pe autoexplicare și împărtășirea valorilor lor.

În schimb, participanții din ECE au arătat un aspect introvertit într-un anumit sens, cu tendința de a se concentra mai mult pe sine decât pe ceilalți. Acest lucru poate fi atribuit, în parte, fazei de creștere economică după trecerea de la comunism la capitalism și dorinței puternice de a urmări modelul Europei de Vest din punct de vedere economic. Datele noastre au arătat prevalența atitudinilor materialiste în cazul participanților din ECE, ceea ce sugerează o preocupare pentru bunăstarea economică și fizică.

Participanții din CEE au discutat despre statutul minorităților și au remarcat diferențele economice dintre țările UE. Țările ECE au admirație pentru țările din Europa de Vest și continuă să aspire la o creștere economică similară. A fost observată o tendință ridicată de a căuta îmbunătățirea aspectelor personale și economice prin schimbarea locului de muncă și o viziune mai amplă asupra profesiei. Această dorință de îmbunătățire este reflectată în importanța acordată bogăției de către participanți.

În cadrul acestei cercetări doctorale, am analizat CQ (RQ2). CQ este definit ca fiind capacitatea de a funcționa eficient în contexte culturale diverse. În acest caz, un nivel ridicat de CQ înseamnă că CQ are un impact pozitiv asupra controlului organizațional, directivelor, relațiilor umane armonioase și procesului decizional într-o societate multiculturală. Performanța afacerii este mai bună cu cât CQ este mai mare (Damaschin et al., 2020; Newport, 2015).

Comunicarea atentă și sensibilă în medii culturale diverse stă la baza CQ. Putem spune că CQ este un concept de nivel superior care include inteligența (IQ), care măsoară capacitatea de a memora și rezolva probleme, precum și inteligența emoțională (EQ), care implică capacitatea de a ghida problema prin înțelegerea și utilizarea emoțiilor, gândirii și acțiunii corecte în situații cheie, și EQ, care include IQ și EQ. Cu alte cuvinte, chiar dacă o persoană are un IQ și un EQ ridicate, dacă CQ este scăzut, aceasta poate duce la eșec în afacerile globale (Newport, 2015).

CQ, abilitatea de a răspunde eficient la diverse contexte culturale, implică motivația de a învăța despre alte culturi, cunoștințele despre alte culturi, strategiile de utilizare a acestor cunoștințe și acțiunea sub forma comunicării cu persoane din culturi diferite (Branca, Munteanu, & Golet, 2016; Livermore, 2015).

Analiza datelor colectate prin intermediul sondajului și focus-grupurilor ne-a permis să examinăm diferențele dintre Japonia și țările ECE în ceea ce privește CQ, comparând cultura japoneză cu un context ridicat și cultura Europei de Vest cu un context scăzut. Având în vedere cele patru elemente ale CQ - motivația, cunoștințele, strategiile și acțiunea - Japonia ar trebui

să comunice cu ECE având în vedere sensibilitatea sa. Această perspectivă se apropie mai mult de Japonia decât de țările din Europa de Vest.

The findings of our research demonstrate that in the low-context culture versus high-context culture, ECE is closer to Japan than WE countries; there are also differences in terms of CQ, as reflected in our data. ECE participants have shown motivation to learn about different cultures. Both Japanese and ECE participants demonstrated knowledge about different cultures. Regarding strategy, there are still differences that were highlighted in our research, such as different approaches to different cultures, making friends from different cultures, and embracing diversity.

In the case of Japan, we observed a tendency to gather information from different cultures, as each company and industry had close ties with foreign countries in global business. On the other hand, during the group discussions, participants highlighted their strong connection to the EU. Their opinions are related to the fact that their country is a member of the EU. Therefore, while the intercultural awareness of Japanese businesspeople is directly linked to the world, ECE participants and the events taught in distinct countries reflect the perspective of an EU member state.

Participants from Central and Eastern Europe described a significant gap between countries and cities, which was learned through travel and business trips. This means that while information may be easily accessed daily through various news, reports, internet searches, etc., there is a lot of intercultural recognition that needs to be known more as an experience rather than a collection of information.

This is a major mistake if we consider that ECE overlaps with the relationship between Japan and Western Europe, which is similar in terms of business form. Even though they communicate with each other assuming they have the same viewpoint, they are indirectly seen from the ECE side through the EU or Europe as a whole.

This doctoral thesis has deepened the uniqueness of ECE from the perspective of cultural aspects relevant to business and elaborated on the relationship with Japanese cultures.

Dintr-o perspectivă culturală comparativă, studiul a abordat aspecte relevante, precum dimensiunile culturale și diferențele între culturile cu context scăzut și cele cu context ridicat, aplicate în contextul Europei Centrale și de Est (ECE) și Japoniei. Am adunat cunoștințe esențiale pentru a contura o comunicare de afaceri eficientă între Japonia și ECE, bazată pe cunoaștere și înțelegere reciprocă.

Studiul a demonstrat că Europa Centrală și de Est este mai apropiată cultural de Japonia decât Europa de Vest, deoarece contextul comunicării este mai puțin verbalizat. În cadrul

cercetării, am evidențiat particularitățile istorice și economice ale culturilor din ECE. Acestea se reflectă în valorile, atitudinile și credințele dezvăluite de respondenții din ECE. Persoanele din țările ECE au o relație puternică cu UE, deoarece sunt state membre noi.

În plus, chiar dacă UE nu este o entitate omogenă, fiecare țară are propriile diferențe politice și economice, iar, desigur, cultura și caracteristicile naționale sunt foarte diferite. Chiar dacă UE pare a fi o entitate similară sau comparabilă dintr-o perspectivă exterioară, UE formează o lume complexă, în care nu doar organizarea, ci și procesul decizional sunt diferite față de ale noastre, iar chiar dacă ne concentrăm pe unicitatea ECE, vor exista greșeli. Înțelegerea diferențelor dintre cele două culturi înseamnă că profunzimea comunicării și informațiile necesare pot fi anticipate, prevenind eficient interpretările greșite convenționale.

În secțiunile teoretice ale acestei teze, s-a constatat că există puține cercetări privind comunicarea interculturală în afaceri între Japonia și țările ECE. Cu toate acestea, așa cum s-a menționat în introducere, există mai multe studii care se concentrează pe interacțiunile culturale dintre culturile occidentale în afaceri, precum SUA, Europa de Vest și Japonia. În această lucrare, am presupus că există diferențe culturale semnificative între ECE și WE, diferențe care pot diminua distanța culturală dintre Japonia și ECE. În capitolele al doilea și al treilea ale acestei teze de doctorat, s-au discutat teorii semnificative și, de asemenea, au fost analizate lucrări empirice relevante referitoare la subiectul cercetării.

În cadrul celui de-al treilea capitol, am interpretat rezultatele sondajului din 2021 privind cele șase dimensiuni ale culturii conform modelului lui Hofstede. S-a constatat și demonstrat că există diferențe între ECE și WE, pe de o parte, și între Japonia și WE, pe de altă parte, în toate cele șase dimensiuni ale culturii. În ceea ce privește distanța de putere, culturile ECE au înregistrat un scor mai mare, fiind mai apropiate de valorile Japoniei decât cele ale țărilor din Europa de Vest. În culturile ECE, colectivismul este mai apreciat decât individualismul. În ceea ce privește evitarea incertitudinii, rezultatele sondajului au arătat că, de exemplu, țări precum România au o evitare scăzută a incertitudinii în comparație cu țările din Europa Occidentală și Japonia. Țările ECE nu tind să planifice și să prevadă rezultatele evenimentelor și activităților la fel de mult ca țările din Europa de Vest sau Japonia, motiv pentru care au obținut un scor mai mic în ceea ce privește orientarea pe termen lung.

Rezultatele dimensiunii masculinitate versus feminitate relevă diferențe semnificative între Japonia, pe de o parte, și țările ECE, pe de altă parte. Inițial, această dimensiune a fost denumită masculinitate versus feminitate, dar sondajul din 2021 a fost redenumit pentru a reflecta semnificația acestei dimensiuni, cultura orientată spre realizare, o cultură bazată pe

obținerea unui anumit rezultat. Japonia este o cultură orientată spre realizare. În ceea ce privește dimensiunea indulgență, țările ECE și Japonia au obținut scoruri similare.

Pe lângă analiza datelor secundare prezentată în capitolul al treilea, abordarea metodologică principală a acestei teze de doctorat a constat în realizarea unui sondaj, urmat de două focus-grupuri cu participanți din ECE și Japonia care au avut experiență de lucru în țări străine și au interacționat cu diverse culturi. Sondajul și discuțiile de grup, unul cu participanți japonezi și un alt focus grup separat cu participanți din ECE, au oferit participanților posibilitatea de a reflecta asupra modului în care definesc cultura, cum își percep cunoștințele culturale referitoare la țările străine, care le sunt motivațiile pentru a învăța și a interacționa cu diferite culturi și, desigur, care sunt strategiile lor de interacțiune eficientă cu diverse culturi. Rezultatele abordărilor metodologice, atât calitative, cât și cantitative, arată că ipoteza noastră inițială este că culturile din ECE sunt mai apropiate de cultura japoneză din perspectiva unui context ridicat. Astfel, cercetarea noastră contribuie la adâncirea cunoștințelor despre culturile ECE și Japonia în ceea ce privește comunicarea de afaceri: Rezultatele noastre evidențiază atât puncte comune, cât și diferențe.

Cercetarea doctorală are implicații teoretice și practice semnificative. Din perspectivă teoretică, această cercetare contribuie la literatura de specialitate existentă în ceea ce privește comunicarea interculturală în afaceri și abordează lacunele de cercetare identificate în introducere. Prin urmare, împreună cu alte studii care s-au concentrat pe Europa Centrală și de Est și Japonia (de exemplu, Damaschin, Vlad, Tajiri, Lim și Chua, 2019; Damaschin et al., 2020; Profiroiu et al., 2020), cercetarea actuală contribuie la înțelegerea în acest domeniu și arată că există diferențe semnificative între ECE și WE, în special în ceea ce privește a șasea dimensiune culturală, mai ales în ceea ce privește culturile de context ridicat și culturile de context scăzut, așa cum a fost propus de Hall (1959; 1976). Cercetarea noastră a demonstrat că culturile din ECE sunt mai apropiate de culturile cu un context scăzut decât țările WE. În plus, cercetarea noastră adaugă la literatura de specialitate privind inteligența culturală (Livermore, 2015) și furnizează date despre inteligența culturală în două grupuri distincte, Japonia și țările ECE.

Cercetarea noastră are implicații practice importante pentru manageri, educatori și publicul larg. Datele empirice colectate și analizate în mod exhaustiv ne-au permis să descriem modul în care culturile ECE și cultura japoneză pot fi înțelese și integrate eficient în cadrul unei comunicări de afaceri eficiente. Rezultatele noastre evidențiază particularitățile culturale specifice ECE și culturii japoneze, precum și motivațiile și convingerile relevante care sunt integrate cultural și modul în care poate funcționa un mediu de afaceri multicultural. Managerii

care doresc să își îmbunătățească performanțele în afaceri în medii de lucru diverse din punct de vedere cultural pot beneficia de rezultatele prezentei cercetări. De asemenea, educatorii care lucrează în școlile de afaceri din Japonia și din țările ECE pot utiliza constatările noastre pentru a împărtăși cunoștințele despre diferențele de valori, motivații și credințe care ar putea ajuta studenții să își îmbunătățească cunoștințele. În plus, cercetarea noastră poate fi interesantă pentru publicul larg din Japonia și din țările ECE, deoarece există un interes crescut în cunoașterea culturilor altora.

Cu toate acestea, cercetarea noastră are și limite epistemologice. Prima limitare se referă la eșantionul de sondaj, care a fost realizat pe un eșantion de conveniență. În plus, sondajul a fost realizat în limba engleză pentru participanții din ECE, ceea ce poate afecta într-o oarecare măsură valabilitatea rezultatelor. O altă limitare este legată de faptul că discuția de grup s-a desfășurat online, ceea ce poate afecta capacitatea noastră de a captura comunicarea non-verbală.

În general, cercetarea noastră reprezintă un pas important în înțelegerea comunicării interculturale în afaceri și a implicațiilor culturale specifice pentru medii de afaceri multiculturali. În contextul globalizării, relațiile dintre țări devin din ce în ce mai profunde, iar studiul culturilor și a diversității culturale devine o prioritate. În acest sens, cercetările viitoare ar trebui să continue să se concentreze asupra ECE și Japoniei și să analizeze țările din regiune pentru a înțelege mai bine particularitățile culturale și pentru a dezvolta strategii eficiente de comunicare în medii de afaceri multiculturali.

BIBLIOGRAFIE

Adom, D., Osei, M., & Adu-Agyem, J. (2020). COVID-19 Lockdown: A Review of an Alternative to the Traditional Approach to Research. (2020). *Research Journal in Advanced Social Sciences*, 1, 1-9. <https://doi.org/10.58256/rjass.v1i.107>

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templar, K., Tay, C. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance”, *Management and Organization Review*, 3: 335–371.

Bačík, R., & Turáková, A. (2018). The analysis of culture differences defined in Lewis’s model and impact on corporate culture. *Journal of Global Science*, 1-6.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, 2nd edition. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bové, C. L., Thill, J. V., & Schatzman, B. E. (2002). *Business Communication Today*. Pearson

Brancu, L., Munteanu, V., & Golet, I. (2016). Understanding Cultural Intelligence Factors Among Business Students in Romania, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 17(4): 308-319.

Chaney, L., & Martin, J.S. (2014). *Intercultural Business Communication*, Sixth Edition, Boston: Pearson

Conrad, H. & Meyer-Ohle, H. (2019). Overcoming the Ethnocentric Firm? – Foreign Fresh University Graduate Employment in Japan as a New International Human Resource Development Method, *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (17), 2525-2543.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Damaschin, A., Vlad, C., Tajiri, F. & Kaneko, H. (2019). Installing A Culture of Innovation through Orchestrated Communications and Cognitive Talent Operations (NTT Communications Case Study), *Analele Universitatii din Oradea, Relatii Internationale si Studii Europene*, TOMXI, pp 129-138.

Damaschin, A. Vlad, C., Tajiri, F., Lim, M. & Chua, J. (2019). Cultural Intelligence (CQ): From New Idea to Conceptual Model, *Analele Universitatii din Oradea, Relatii Internationale si Studii Europene*, TOMXI, pp 121-128.

Damaschin, A., Vlad, C., Tajiri, F., Tomos, T. & Stenros, A. (2020), Global Dexterity and Cultural Intelligence Emerging Practices in Decision Making Processes at MuRata Manufacturing Company in Japan and Europe in M. Ciot (ed.) *Searching for decision-making models in international politics* (pp. 199-219). Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.

Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge.

Delecta, J., & Raman, P. (2015). Cross Cultural Communication Barriers in the Workplace, *International Journal of Management*, 6(1), 332-335.

De Leeuw, E. D., Hox, J. J., & Dillman, D. A. (2008). *International Handbook of Survey Methodology*. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode*

Surveys: The Tailored Design Method. John Wiley & Sons.

Dines, N., Montagna, N., & Vacchelli, E. (2018). Beyond Crisis Talk: Interrogating Migration and Crises in Europe. *Sociology*, 52(3), 439-447.

Dodds, S., & Hess, A. C. (2020). Adapting research methodology during COVID-19: lessons for transformative service research. *Journal of Service Management*. <http://10.1108/JOSM-05-2020-0153>

Dzenowagis, A. (2008). Intercultural Communication in Global Business. Paper Presented at PMI Global Congress 2008 – Asia Pacific, Sydney, New South Wales, Australia, Newtown Square, PA: Project Management Institute.

EDI (2024). Equity, Diversity, Inclusion & Accessibility Glossary of Terms, Pacific University Oregon, retrieved from <https://www.pacificu.edu/life-pacific/support-safety/office-equity-diversity-inclusion/edi-resources/glossary-terms#H>, accessed on February 2, 2024

Espinar, A. M. L. (2010). Intercultural Business Communication: Theoretical Framework and Training Methods, *Analecta Malacitana Revista de la Seccion de Filologia de la Facultad de Filosofia y Letras*, 28, 181-196.

Fujio, S. (2017). Kokusai Bijinesu Komyunikeeshon Kenkyuu no Tenbou – Nihon kara no Hasshin, Kwansei Gakuin Daigaku, (Prospects for International Business Communication Research - From Japan, Kwansei Gakuin University) Shougakuronkyuu, 64 Maki, 4 Gou, pp. 41-54 (*Journal of Commerce and Management*, 64 (4), 41-54.)

Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. 25th edition. New York: Bantam Book.

Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Doubleday.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.

Hall, J., Gaved, M., & Sargent, J. (2021). Participatory Research Approaches in Times of Covid-19: A Narrative Literature Review. <https://doi.org/10.1177/16094069211010087>

Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano J., M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen (eds.). 2022. World Values Survey: Round Seven - Country-Pooled Datafile Version 5.0. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat. [doi:10.14281/18241.20](https://doi.org/10.14281/18241.20)

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing

Ho, C.C.-L., Whittle, C., & Eaves, M.H. (2020). Mixed Methods Research – Nonverbal Observations of Cultural Convergence in Online and Offline Contexts: Testing Hall's Low-Vs. High-Context Framework, *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(4), 301-312.

Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2013). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw Hill, 3rd ed.

Hofstede, G. (2021). *The dimension scores in the Hofstede model of national culture*, [online]. Available through: < <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/> > [Accessed 14 February 2021]

Horie, M. (2019). Hangari – Keizai no Genjo to Kongo no Tenbou: Gaishikei Jidousha Kanren Kigyō ga Kenin suru Keizai (Mitsubishi UFJ Risaachi & Konsarutingu Keizai Repooto, 10 Gatsu 31 Nichi

(Hungary's Economy: Current Status and Future Prospects: Driven by Foreign Automotive-related Companies (Mitsubishi UFJ Research and Consulting Economic Report, Masato Horie, October 31, 2011)

Internet Source: https://www.murc.jp/report/economy/analysis/research/report_191031/, accessed on 15 SEP 2021

Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence. New York: Cambridge University Press.

Ishii, T., Kume, A., Toyama, J., Hirai, K., Matsumoto, S., Midooka, K. (1997). *Ibunka Komyunikeeshon Handobukku, Yuhikaku* (Intercultural Communication Handbook, Yuhikaku)

Ishii, S. Kume, T., Hasegawa, N., Sakuragi, & T., Ishiguro, T.(2014). *Hajimete Manabu Ibunka Komyunikeeshon – Tabunka Kyousei to Heiwa Kouchiku ni Mukete, Yuhikaku* (Introduction to Intercultural communication – Towards Cross-cultural Symbiosis and Peace Building, Yuhikaku)

Jingzi, D., Wenzhong, Z., & Dimond, E.E. (2016). The Integration of Intercultural Business Communication Training and Business English Teaching. *English Language Teaching. Canadian Center of Science and Education*, 9(2), 77-83.

Johnson, M.H., Mott, D. & Quible, Z.K. (1996). *Business Communication: Principles and Applications*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Kei, S.S., & Yazdanifard, R. (2015). The Significance of Intercultural Communication for Businesses and the Obstacles that Managers Should Overcome in Achieving Intercultural Communication, *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(4), 1-7.

Kutter, A. (2020). Construction of the Eurozone Crisis: Re- and Depoliticising European Economic Integration. *Journal of European Integration*, 42(5), 659-676.

Kobayashi, J. (2019). Transition in Intercultural Communication Competence: Business Communication between Japanese and Americans, *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), 167-172.

Lee, H.N., Mc Namara, T.K., Pitt-Catsouphes, M., & Lee, J. (2014). Opportunities to improve skills and to teach and train others: employee outcomes in the United States and Japan. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 204-222.

Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Colide. Leading Across Countries*. 3rd edition. Boston: Nicholas Brealey International.

Lichy, J., & Stokes, P. (2018). Questioning the Validity of Cross-cultural Frameworks in a Digital Era: The Emergence of New Approaches to Culture in the Online Environment. *International Studies of Management & Organization*, 48(1), 121–136.

Livermore, D. (2015). *Cultural Intelligence: Improving Your CQ to Engage Our Multicultural World (Youth, Family, and Culture)*. New York: American Management Association, 2nd edition.

- Matsuo, M. (2014). *International Journal of Training and Development*, 18(4), 225-240.
- Mayer, e. (2014). *The Culture Map – Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business*, New York: Public Affairs.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Research*, 1(2), Art. 20.
- McCormick, J. (2020). *Understanding the European Union. A Concise Introduction*, London> Macmillan Education.
- Miyamoto, R., & Matsuoka, Y. (2000). Tabunka Komyunikeeshon Nouryoku Sokutei Shakudo Sakusei no Kokoromi, Akita Daigaku Kyouiku Bunkabu Kyouiku Jissen Kenkyuu 48. Kiyou Dai 22 Gou, 99-106. (An attempt to create a scale to measure multicultural communication ability, Bulletin of Educational Practice and Research No. 22, Faculty of Education and Culture, Akita University, 99-106)
- Miyamori, C., & Miyabayashi, R. (2019). Ibunka Senryaku to shite no Bunka Tekiouryoku – Hofusteedo no 6Jigen Moderu Jissekitekina Katsuyouhou – CQ Cultural Intelligence, Nihon Nouritsu Kyoukai Manejimento Sentaa (Cross-Cultural Adaptability as a Cross-Cultural Strategy - Practical Application of Hofstede's Six-Dimensional Model -CQ Cultural Intelligence-, JMA Management Center)
- Nishiyama, K. (2000). *Doing Business with Japan, Successful Strategies for Intercultural Communication*. Honolulu: A Latitude 20 Book, University of Hawaii Press
- Northhouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9Th edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Norris, P. & Inglehart, R. (2019). *Cultural Backlash: Trump, and Authoritarian Populism*, New York: Cambridge University Press.

Nosratabadi S, Pinter G, Mosavi A, & Semperger S. (2020). Sustainable Banking; Evaluation of the European Business Models. *Sustainability*. 12(6), . <https://doi.org/10.3390/su12062314>

Omori, K., Stark, R.K. & Ota, H. (2023). When Age and Race/Ethnicity Salience Meet: Group Salience and Its Association with Communicative Behaviour, and Intergenerational Communication Satisfaction among Japanese Americans, *Journal of Intercultural Communication Research*, 52(2), 129-147.

Pandey, S., & Rhee, S. (2015). An Inductive Study of Foreign CEOs of Japanese Firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 202-216. <https://doi.org/10.1177/1548051814535639>

Pagoulatos, G. (2020). EMU and the Greek Crisis: Testing the Extreme Limits of an Asymmetric Union. *Journal of European Integration*, 42(3), 363-379.

Profiroiu, M. Vlad, C. Sugiyama, K. Kokusho, K. & Tajiri, F. (2020). State-of-the-Art Technology Practices in Corporate Communications and Global Talent Operations – Building and Activating a Cognitive Enterprise. *The Review of International Comparative Management*, 21(2): 81-89.

Piller, I. (2009). Intercultural Communication. In F. Bargiela-Chiappini (ed.), *The Handbook of Business Discourse* (pp317-329). Edinburgh: Edinburgh University Press.

Ramsey, J.R., & Lorentz M. (2013). Exploring the Impact of Cross-Cultural Management Education on Cultural Intelligence, Student Satisfaction, and Commitment, *Academy of Management Learning & Education*, 15(1): 79-88

Sato, Y. (2015). Towards the Comparative Study of Asian Corporate Cultures: The necessity of a classification axis different from the traditional one Keio University Press Inc., *Mita Business Review*, 58 (2), 97-98.

Shannon, L. M., & Begley, T. M. (2008). *Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence*, In Ang, S., Van Dyne, L., (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, (pp. 41–55), Armonk, NY: ME Sharpe.

Shi, Z., Zhu, L., Li, H., & Huang, Y. (2019). Research on the Influence of Cultural Differences between China and Japan on Employee Behavior Based on Hofstede Theory. *Conference: 2019 8th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)*. DOI: [10.1109/ICITM.2019.8710688](https://doi.org/10.1109/ICITM.2019.8710688)

Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Cultural Intelligence: Concepts and Definition Statements. *South African Journal of Business Management, African Online Scientific Information Systems (AOSIS)*. Cape Town, 48 (2), 67-74.

Spitzberg, B.H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence. In D.K. Deardorff (Ed.), *The Sage Handbook of Intercultural Competence* (pp.2-52). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tajiri, F. (2012). The Significance and Spread of Original Japanese Ideas. *Toyota Technical Review*, 2012/10/228, pp 10-13.

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2019). CEO Power and Top Management Team Tenure Diversity: Implications for Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 256-272.

Thomas, A., Kinast, E-U, & Schroll-Machl, S. (2010). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*, Vol. 1: Basics and Areas of Application, 2nd Revised Edition

Tuchman, G. (2002). Media institutions. Qualitative methods in the study of news. In Jensen, K. B., & Jankowski, N. W. (Eds.). *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research* (pp. 79-92). London and New York: Routledge.

Wahl, M., & Hartley, N. T. (2008). The New Global Corporate Culture: A Comparative Survey Of The Corporate Cultures Of Japan And The United States In The 21st Century. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(10).
<https://doi.org/10.19030/iber.v7i10.3300>

Williams. R. (1976). *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Ney York: Oxford University Press.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2011). *Mass Media Research. An Introduction* 9th edition. Wadsworth Cengage Learning. Boston: Wadsworth.

World Bank (2012). World Development Indicators, retrieved from <http://hdl.handle.net/10986/6014>, accessed on February 11, 2019.

World Value Survey (2021). WVS Wave 7,
<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

Yoshida, T., Yashiro, K., & Suzuki, Y. (2013). Intercultural Communication Skills: What Japanese Businesses Today Need, *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 72-85.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.013>.