

Kultury emocjonalne i kultury powściągliwe

Kulturowe uwarunkowania biznesu
międzynarodowego

Tomasz Poskrobko

Procent respondentów opowiadających się za nieokazywaniem emocji w pracy

	15		41
	18		43
	19		44
	19		45
	19		45
	20		46
	20		46
	23		47
	24		48
	24		48
	28		48
	29		48
	30		49
	30		49
	32		50
	33		51
	34		55
	35		55
	38		59
	38		64
	38		69
	39		70
	40		74
	40		81
	41		

Okazywanie uczuć a komunikacja werbalna

Emocjonalni

- Wypowiadają się potoczyście i dramatycznie
- Często przerywają wypowiedzi współrozmówcy
- Odpowiadają natychmiast
- Nie podnoszą głosu
- Wypowiadają się wprost

Powściągliwi

- Są oszczędni w słowach
- Nigdy nie przerywają wypowiedzi współrozmówcy
- Stosują pauzy przed odpowiedzią
- Modulują ton głosu
- Często stosują niuanse językowe

Okazywanie uczuć a komunikacja niewerbalna

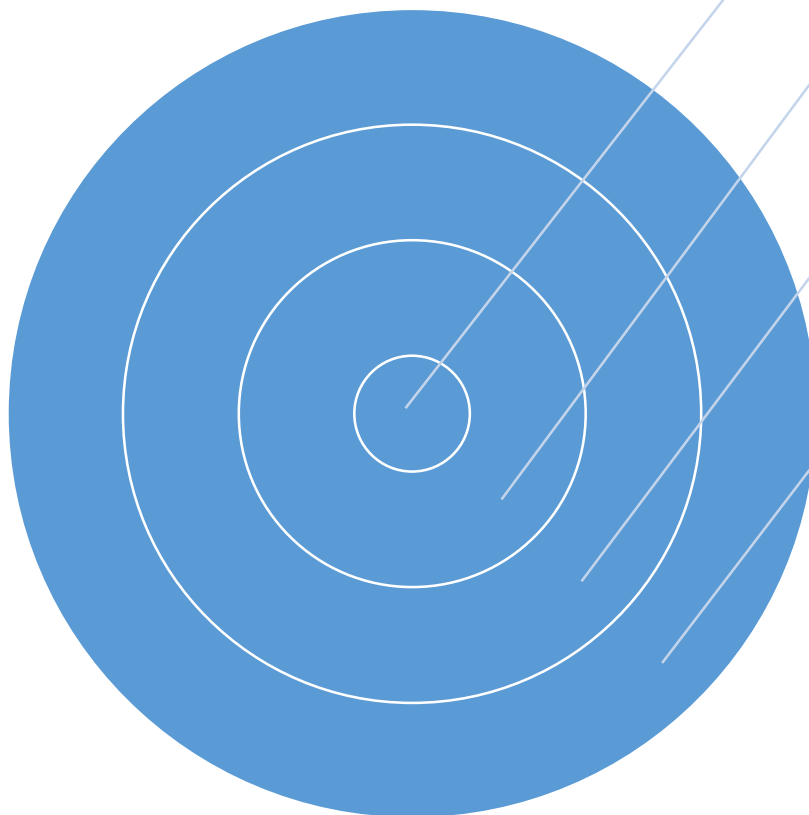
Emocjonalni

- Przywiązują znaczną uwagę do mowy ciała
- Dosadnie gestykulują
- Używają emblematów, ilustratorów oraz afektorów
- Mają mniejsze strefy dystansu komunikacyjnego

Powściągliwi

- Starają się powściągać mowę ciała
- Mają większe strefy dystansu komunikacyjnego

Strefy dystansu komunikacyjnego



Strefa intymna (1-45 cm w zależności od kraju) – jest pilnie strzeżona własność. Prawo naruszenia jej mają tylko osoby uczuciowo powiązane.

Strefa osobista (46 – 120 cm) – odległość zachowywana w stosunku do przyjaciół i bliższych znajomych i współpracowników

Strefa społeczna (120 – 380 cm) – odległość zachowywana w stosunku do nieznajomych, w pracy lub ludzi słabo znanych

strefa publiczna (pow. 380 cm) – odległość zachowywana w przypadku wystąpień publicznych

Emocjonalność

1. Ludzie ujawniają myśli i uczucia werbalnie i niewerbalnie
2. Otwartość i wylewność zmniejszają napięcie
3. Emocje ujawniane są łatwo, wylewnie, gwałtownie i bez zahamowań
4. Podziwiane są zachowania ożywione i pełne ekspresji
5. Przyjęte jest dotykanie się, gestykulowanie i wyrazista mimika
6. Oświadczenia są wygłaszane potoczycie i dramatycznie

Powściągliwość

1. Ludzie nie ujawniają co myślą albo co czują
2. W wyjątkowych sytuacjach mogą ujawnić napięcie wyrazem twarzy lub postawą
3. Stale tajone emocje od czasu do czasu wybuchają z całą siłą
4. Podziwiane jest zachowanie chłodne i opanowane
5. Kontakt fizyczny, gestykulacja albo wyrazista mimika często stanowią tabu
6. Oświadczenia są odczytywane monotonnym głosem

Interesy z powściągliwymi

- Dobrze jest prosić o przerwy podczas spotkań i negocjacji dla załagodzenia sporów i zyskania chwili wytchnienia
- Wszystko co się da należy spisywać przed spotkaniem
- Brak wylewności nie oznacza znudzenia ani braku zainteresowania, a jedynie niechęć do odkrywania kart
- Całe negocjacje skupiają się na dyskutowanym zagadnieniu, a nie na osobach

Interesy z emocjonalnymi

- Nie wolno się dać zbić z tropu, kiedy jest się świadkiem hysterii lub scen; należy robić przerwy na uspokojenie
- Dobrze jest reagować serdecznie na wszelkie przejawy dobrej woli
- Entuzjazm, gotowość do przyznawania racji czy gwałtowny sprzeciw nie świadczą o podjęciu decyzji
- Całe negocjacje skupiają się na osobach, a w mniejszym stopniu na dyskutowanym zagadnieniu

Zarządzanie

Powściągliwość

1. Należy unikać zachowania serdeczne, wylewnego, Jest to odbierane jako brak kontroli nad własnymi emocjami
2. Wcześniejsze dokładne przygotowanie się ułatwia trzymanie się tematu, to znaczy ułatwia dyskusję
3. Dobrze jest zwracać uwagę na drobne oznaki zadowolenia bądź frustracji i pamiętać, że są one niewspółmierne od rzeczywiście odczuwanych emocji

Zarządzanie...

Emocjonalność

1. Należy unikać postawy powściągliwej i chłodnej. Będzie to odebrane jako ocena negatywna, lekceważenie, niechęć i dystansowanie się
2. Uświadomienie sobie, kto w jakie przedsięwzięcie zainwestował swoją pracę, energię, entuzjazm, ułatwia zrozumienie nieustępliwości tych osób
3. Wskazanie jest tolerowanie nieumiarkowania emocjonalnego, nie obrażanie się i nie uleganie presji emocjonalnej

Indywidualizm i kolektywizm

Kulturowe uwarunkowania biznesu
międzynarodowego

Tomasz Poskrobko

- Indywidualizm – pierwotna orientacja na siebie
- Kolektywizm – pierwotna orientacja na wspólne cele i zadania

Indywidualizm i kolektywizm

Indywidualizm

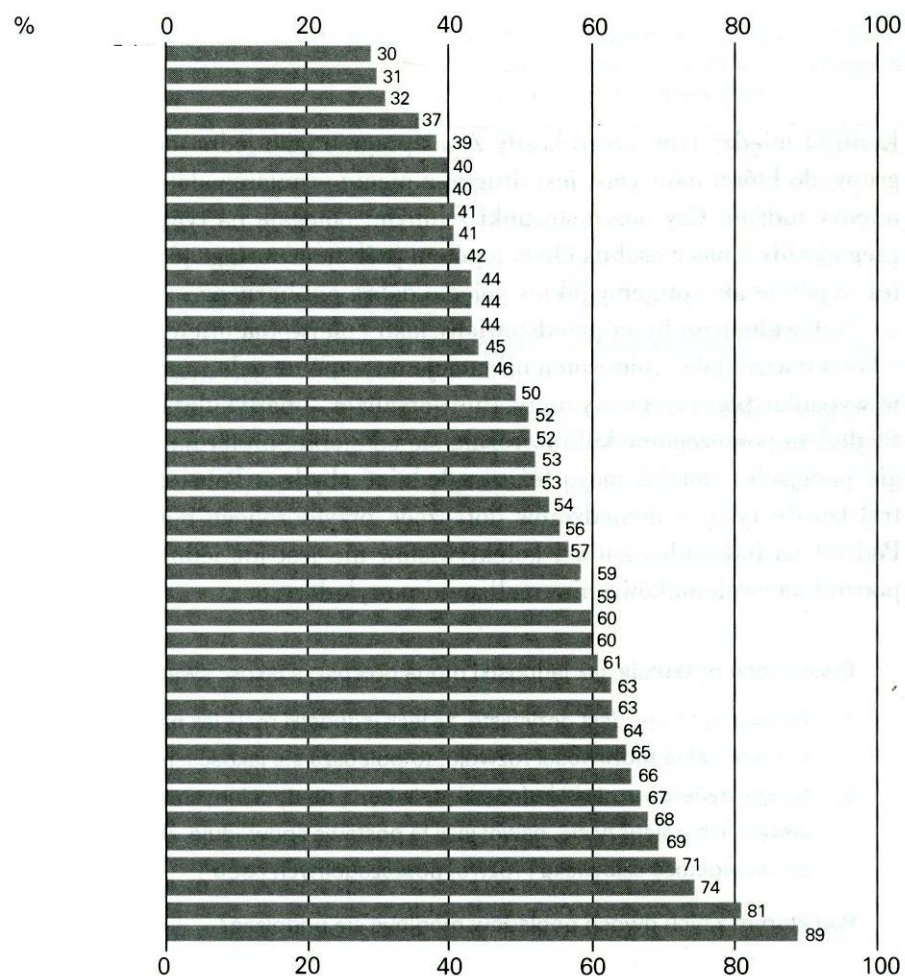
- Częste używanie zaimka „ja”
- Decyzje podejmowane na miejscu przez przedstawicieli
- Ludzie samodzielnie osiągają cele i ponoszą osobistą odpowiedzialność
- Wakacje spędzane parami, a nawet samotnie

Kolektywizm

- Częste używanie zaimka „my”
- Decyzje przekazywane przez delegata organizacji
- Ludzie osiągają cele grupowo, co zakłada zbiorową odpowiedzialność
- Wakacje spędzane w zorganizowanych grupach

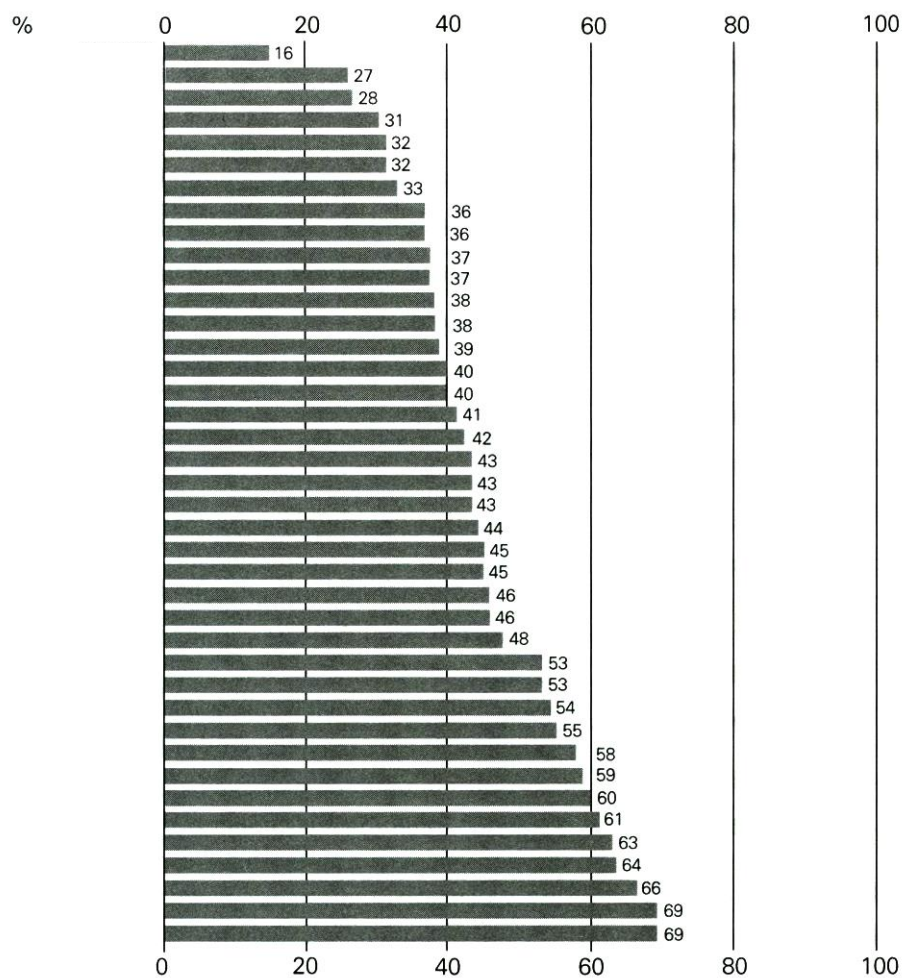
Przykłady z badań

Sposób poprawy jakości życia



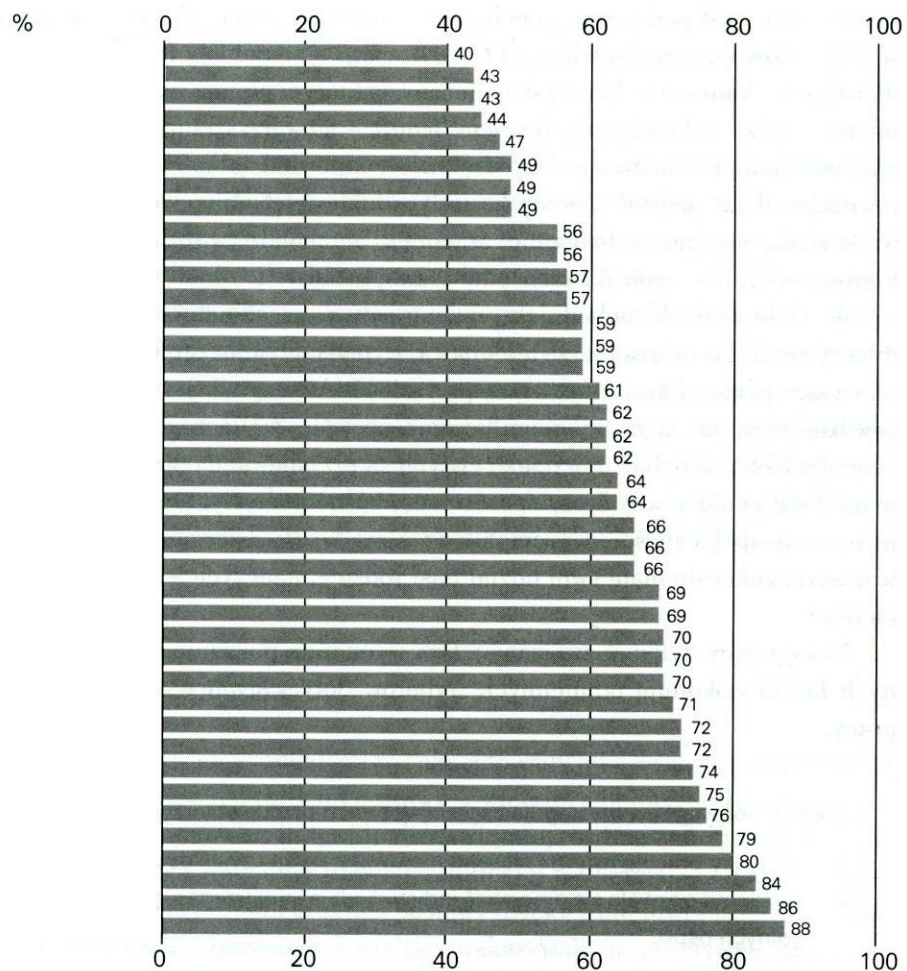
Przykłady z badań

Winowajcy (wspólna odpowiedzialność vs indywidualna)



Przykłady z badań

Typ obowiązków (wspólna praca vs indywidualne zadania)



Co wpływa na indywidualizm, a co na kolektywizm?

Kolektywizm

- Tradycyjne kultury jako kultury kolektywistyczne: religia
- Kultury totalitarne jako kultury kolektywistyczne
- Nowoczesność jest postrzegana jako triumf indywidualizmu (jednostkowa wolność i prywatna własność)
- Dylemat: czy nowoczesność = indywidualizm, skoro istnieją nowoczesne kultury kolektywistyczne

Kolektywizm i indywidualizm w międzynarodowej działalności gospodarczej

- Reprezentacja
- Pozycja
- Tłumacze i tłumaczenia
- Podejmowanie decyzji

Interesy z Indywidualistami

1. Trzeba być przygotowanym na szybkie decyzje i niespodziewane oferty nie konsultowane z centralą
2. Negocjator może podejmować zobowiązania w imieniu tych, którzy go delegowali, i bardzo niechętnie wycofują się z obietnic
3. Samodzielne załatwianie interesów świadczy, że dana osoba cieszy się poważaniem w swojej firmie
4. Celem jest szybkie sfinalizowanie transakcji

Interesy z Kolektywistami

1. Trzeba okazywać cierpliwość podczas konsultacji i dochodzenia do jednomyślności
2. Negocjator może zgodzić się na coś tylko tymczasowo i wycofać się z obietnicy po konsultacji z przełożonymi
3. Prowadzenie interesów w otoczeniu pomocników oznacza, że ta osoba ma wysoką pozycję w swojej firmie
4. Celem jest stworzenie trwałych więzi

Zarządzanie organizacją

Indywidualizm

1. Należy próbować dostosować potrzeby jednostek do potrzeb organizacji
2. Trzeba być przygotowanym na dużą fluktuację kadr i mobilność załogi
3. Należy wyszukać przodowników pracy, rekordzistów i kandydatów do specjalnych wyróżnień
4. Zalecane jest dawanie ludziom swobody wykazania się indywidualną inicjatywą

Zarządzanie organizacją

Kolektywizm

1. Dobrze jest starać się łączyć osobowości z autorytetami w grupie
2. Wskazana dbałość o małą fluktuację kadr i mobilność załogi
3. Należy chwalić całą grupę i unikać faworyzowania jednostki
4. Zalecane wyznaczenie celów nadrzędnych, które wszyscy mogą osiągnąć