

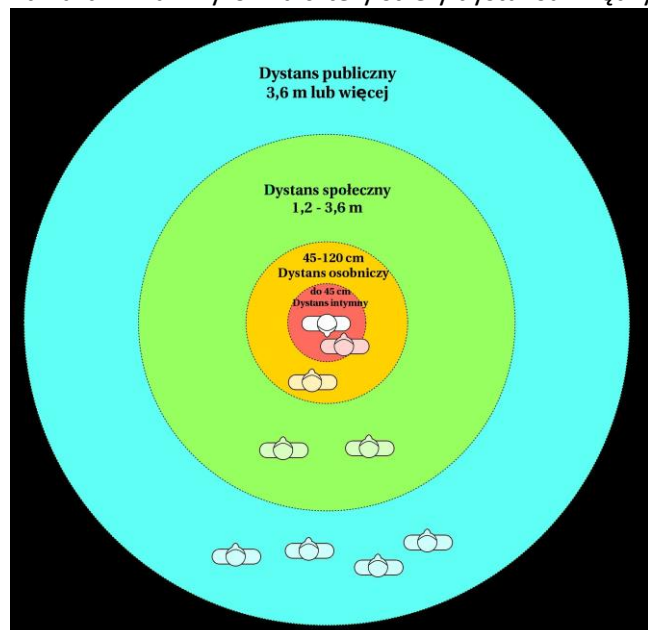
Przeźrzeń

Kulturowe podejście do otaczającej przestrzeni wpływa na terytorium, rytuały przestrzenne, architekturę, urządzenie mieszkań i biur, zachowania ludzi na ulicach i w instytucjach.

Terytorium jest to obszar uważany przez osobę za swoją własność, tak, jak gdyby było to przedłużenie jego własnego ciała, np. mieszkanie w granicach murów lub dom w granicach ogrodzenia, wnętrze jęgo samochodu, sypialnia, własny fotel, a także odczuwana podświadomie przestrzeń wokół jego ciała. Zakres terytorium zależy od kultury. W USA ludzie pracują przy drzwiach otwartych, w Europie jest to bardziej zróżnicowane i zależy od kultury firmy. W Japonii posiłki spożywa się przy bardzo niskich stołach, w krajach arabskich większość ludzi ma bardzo bliski dystans osobisty, itd.

Proksemika – nauka o przestrzeni i dystansach między ludźmi

Edward T. Hall wyróżnia cztery strefy dystansu między ludźmi: Intymną, osobistą, społeczną i publiczną



Przykłady kulturowych rytuałów związanych przestrzenią:

- Dystans osobisty to kulturowo uwarunkowana odległość od innej osoby. Kiedy dwoje ludzi różni się dystansem osobistym następuję konflikt. Przekroczenie dystansu w każdą stronę powoduje uczucie dyskomfortu i podświadome cofanie lub zbliżanie się.
- Kiedy Europejczyk zajmuje jakieś terytorium w obcym środowisku np. miejsce w kinie lub przy stole konferencyjnym, itp. zawsze robi to w przewidywalny sposób: szuka najszerszego wolnego odcinka między dwoma zajętymi przestrzeniami i zajmuje jego środek. W wielu krajach arabskich osoba zajmie miejsce najbliżej największego skupiska innych ludzi.
- W Europie lodówka należy do własnego terytorium, tzn. gość nie będący bliskim przyjacielem nie skorzysta z niej bez zgody gospodarza. W Stanach Zjednoczonych niekoniecznie – często goście wchodzą do kuchni i sami sobie biorą napoje.

- W zależności od kultury ludzie inaczej i w innych okolicznościach ustawiają się w kolejach, np. w UK – kolejki do autobusów (ludzie stoją przodem do jezdni), w Polsce kolejki „puchną” – im dalej od kasy biletowej, tym są bardziej są chaotyczne, w krajach muzułmańskich odwrotnie, najwięcej ludzi kłębi się przy kasie, na południu Europy mało kolejek, w Niemczech i krajach skandynawskich – zdyscyplinowane i regularne, w USA – zachowuje się odległość między 1-wszym klientem, a resztą kolejki (banki)
- Niepisane reguły zachowanie się w tłoku, ściśle przestrzegane przez ludzi z zachodniego kręgu kulturowego
 1. Nierozmawianie z nikim, nawet osobą znajomą.
 2. Unikanie kontaktu wzrokowego
 3. Nieprzenikniony (obojętny) wyraz twarzy- maskowanie emocji.
 4. Markowane zaabsorbowanie lekturą w przypadku posiadania tejże przy sobie.
 5. Im bardziej zwarty tłum, tym mniej wykonuje się gestów lub innych ruchów.
 6. W windzie – wewnętrzny przymus obserwowania przycisków z numerami pięter.

Różne zachowania ludzi wychowanych w różnych środowiskach niekoniecznie muszą prowadzić do nieporozumień i stanowić bariery w komunikowaniu się. Im bardziej spodziewamy się odmiennych zachowań, tym łatwiej jest nam je zauważyć i tolerować. Odmiennie, niekonwencjonalne zachowania w sytuacjach standardowych mogą stać się źródłem konfliktów, nieporozumień, odrzucenia. Ważne, aby próbować zrozumieć zachowania innych ludzi, zapytać o ich motywacje i poprosić o wyjaśnienie kontekstu zanim zastosujemy kryteria oceny przy pomocy kategorii dobra i zła. Może okazać się, że to, co wydaje nam się rezultatem złej woli, brakiem dobrych manier lub podejrziwością, jest jedynie wynikiem zupełnie innego spojrzenia na rzeczywistość.

Organizacja przestrzeni w biurze:

amerykańskim		japońskim	
<p>Typical American Office Space</p>		<p>Typical Japanese Office Space</p>	

Czas

Czas jest bardziej abstrakcją niż przedmiotem. Odmienne kultury w różny sposób postrzegają czas. Może on być postrzegany m onochronicznie, czyli sekwencyjnie – jako seria wydarzeń następujących po sobie w mniej lub bardziej regularnych odstępach czasu albo polichronicznie, czyli synchronicznie – przeszłość, terażniejszość i przyszłość są powiązane z powodu powtarzalnego charakteru pór roku, rytmu dnia, tygodni, miesięcy, lat)

Postrzeganie czasu wpływa na sposób operowania nim. Wyróżniamy podejście:

- **monochroniczne (sekwencyjne)** – czynności następują w porządku jedna po drugiej i nie zachodzą na siebie, tzn. człowiek kończy jedną czynność, a następnie rozpoczyna drugą.
Czas jest podzielony na segmenty mierzone czasomierzem. Zadania dopasowuje się do segmentów i przeznaczają się limit czasu na ich wykonanie. Osobie monochronicznej (sekwencyjnej) nie jest łatwo powrócić do zadania z chwila jego ukończenia.

Kraje gdzie dominuje podejście sekwencyjne (monochroniczne)

Stany Zjednoczone, Niemcy, Skandynawskie, Szwajcaria Japonia

- **polichroniczne (synchroniczne)** – czynności odbywają się w tym samym czasie, niekoniecznie w uregulowanym porządku, często osoba wykonuje dwie czynności prawie jednocześnie lub na przemian tzn. w czasie rozmowy z klientem w biurze odbiera telefon, obsługuje dwóch interesantów naraz, itd.
Ludzie polichroniczni przyzwyczajeni są do wykonywania kilku zadań naraz. Nie muszą kończyć jednego zadania, aby móc zabrać się za następne. Przeciwnie, potrafią z łatwością meandrować między różnymi sprawami. Gdy pracują nad czymś, mogą wrócić do poprzedniej czynności i dokonać zmian.
W kulturze polichronicznej, przyszłość widzi się raczej jako coś nieprzewidywalnego, stąd harmonogramy są bardziej elastyczne, aby można było łatwo wprowadzać zmiany i dostosowywać je do nowych warunków.

Kraje w których dominuje podejście synchroniczne (polichroniczne)

Ameryka Łacińska, kraje śródziemnomorskie, kraje arabskie, wschodnia Azja, większość krajów afrykańskich

Ludzie rozumieją, że opóźnienia są częścią naszego życia i są niezbędne aby wytwarzać jak najlepsze produkty i usługi. Wola spędzić więcej czasu na doskonaleniu produktów niż dotrzymać terminu za wszelką cenę kosztem jakości.

Kulturowo uwarunkowane podejście do czasu determinuje czy i ile minut wypada spóźnić się na spotkanie, jak ważne jest dokładne przestrzeganie terminów kontaktów, jak długo trwają zebrania i przyjęcia, w jakich godzinach otwarte są sklepy i instytucje publiczne, w jakich porach są posiłki, itd. Przykłady, przykłady, przykłady

Wyróżniamy też różne orientacje kulturowe w aspekcie postrzegania czasu:

- Kultury zorientowane na **PRZESZŁOŚĆ** – historia pełni ważną rolę, przywiązuje się dużą uwagę do tradycji, na wszystko patrzy się w kontekście historycznym i ocenia z punktu widzenia przeszłych wydarzeń. (Indianie Amerykańscy, Amisze, Polacy?)
- Kultury zorientowane na **TERAŻNIEJSZOŚĆ** - gdzie terażniejszość jest najważniejszą miarą oceny sytuacji. W tych kulturach niewiele się planuje, a na wszystko patrzy się z punktu widzenia przydatności w bieżącej chwili. Są to tzw. kultury pragmatyczne. (Romowie, Skandynawowie)
- Kultury zorientowane na **PRZYSZŁOŚĆ** – uwaga skupia się na przyszłości, planowaniu, myśleniu o perspektywach i możliwościach. Bieżące działania mają na celu przynieść korzyści w przyszłości. (biblijni Izraelici, USA – *American dream*)

PRAKTYCZNE RADY DLA BIZNESMENÓW ORIENTACJA CZASOWA

Rozpoznawanie orientacji partnerów w biznesie

PRZESZŁOŚĆ	TERAŻNIEJSZOŚĆ	PRZYSZŁOŚĆ
1. Rozmawiają o historii, przeszłości rodziny, początkach działalności firmy, o narodzie z którego się wywodzą i tradycjach narodowych.	1. Bieżące czynności, zadania i przyjemności są dla nich najważniejsze, nie odkładają ich na później.	1. Często rozmawiają o przyszłych, potencjalnych możliwościach, korzyściach i osiągnięciach
2. Mają silną motywację, aby doprowadzić firmę do dawnej świetności (jeśli podupada).	2. Nie mają nic przeciwko planowaniu, ale plany są rzadko wcielane w życie	2. Planowanie i obmyślanie strategii przyjmują z entuzjazmem
3. Okazują szacunek przodkom, bohaterom narodowym, i starszym ludziom	3. Intensywnie interesują się aktualnymi znajomymi. Żyją „tu i teraz”	3. Okazują dużo zainteresowania młodym entuzjastom i przyszłym osiągnięciom
4. Na wszystko spoglądają z perspektywy historii i tradycji.	4. Na wszystko spoglądają z perspektywy bieżących spraw i korzyści.	4. Posługują się przeszłością i terażniejszością aby osiągnąć korzyści w przyszłości

Dobre rady

Orientacja na przeszłość i terażniejszość	Orientacja na przyszłość
1. Podkreślaj historię, tradycję, bogatą spuściznę kulturową partnerów jako dowód na ich ogromne możliwości	1. Podkreślaj wolność, możliwości, i nieograniczony potencjał firmy partnerskiej i ludzi z nią związanych
2. Postaraj się dowiedzieć, czy wewnętrzne relacje lub lokalne tradycje nie będą stały na przeszkodzie w robieniu interesów	2. Postaraj się dowiedzieć jakie są najważniejsze zadania i plany partnerów i jak sobie wyobrażają ich realizację
3. Umów się na kolejne spotkania, ale nie upieraj się przy konkretnych datach lub terminach	3. Umów się na konkretne daty i terminy, ale nie spodziewaj się ukończenia prac zanim ty nie wywiążesz się ze swoich zobowiązań
4. Przygotuj się do spotkania z partnerami. Poczytaj o historii ich kraju, narodowych bohaterach i artystach, tradycjach. Spróbuj się czegoś dowiedzieć o ich firmie.	4. Przygotuj się do spotkania z partnerami. Poczytaj o przyszłych planach ich kraju, widokach na przyszłość, możliwościach technologicznych itd.

Wpływ postrzegania czasu na biznes międzynarodowy (Hall and Whyte, 1961)

- Czas spotkań** - podejście do punktualności
- Czas terminów** - nastawienie do dotrzymywania terminów (*deadlines*)
- Czas rozmów** - rola rozmów zagajających w interesach czyli ile czasu kontrahenci potrzebują przeznaczyć na rozmowę „o niczym” zanim będą gotowi przejść do rozmawiania o interesach

Kultury anglosaskie	nie wolno marnować czasu, „czas to pieniądz”
Kultury kolektywistyczne	inwestują sporo czasu w dyskutowanie
Kultury latynoskie	Brazylia – min. 2 godz., Boliwia – min. 3 godz.
Grecja	dobre maniere wymagają dłuższej rozmowy
- Czas znajomości** - **protransakcyjność** czy **propartnerskość** - czas niezbędny do poznania partnerów zanim rozpocznie się z nimi współpracę.
- USA – bardzo krótki (zwłaszcza jeśli firma dobrze znana na rynku)
- Kraje arabskie – dobra znajomość konkretnego człowieka liczy się bardziej, niż to, czy firma jest znana.

Kultury protransakcyjne	Kultury umiarkowanie protransakcyjne	Kultury propartnerskie
<ul style="list-style-type: none"> • Kraje skandynawskie • Niemcy • Szwajcaria • USA • Kanada • Australia • Nowa Zelandia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kraje europejskie śródziemnomorskie • W Brytania • RPA • Chile • Brazylia południowa i Północny Meksyk • Hongkong, Singapur • Większość krajów Europy Środkowej 	<ul style="list-style-type: none"> • Świat arabski Większość krajów: <ul style="list-style-type: none"> • afrykańskich • azjatyckich • latynoskich