

ЧУВСТВА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Във взаимоотношенията между хората разумът и емоциите играят своята роля. Кое от тях ще доминира, ще зависи от това, дали сме **афективни**, т.е. дали показваме емоциите си, и в този случай вероятно ще получим емоционална ответна реакция, или сме емоционално **неутрални** в подхода си.

Афективни срещу неутрални култури

Членовете на култури, които са афективно неутрални, не демонстрират чувствата си, а внимателно ги контролират. Обратно, в културите със силна афективност хората показват чувствата си свободно, като се смеят, усмихват, гримасничат, мръщят и жестикулират: те се опитват да открият незабавен излаз за чувствата си. Трябва да сме внимателни да не правим твърде силни интерпретации на такива различия. Неутралните култури не са задължително студени или безчувствени, нито пък са емоционално „дървени“ или потиснати. Количеството емоции, които показваме, често е резултат на конвенция. В култура, в която чувствата се контролират, неудържимата радост или скръб пак шумно ще сигнализират за себе си. В култура, в която чувствата се подчертават, ще трябва да се сигнализират още по-шумно, за да могат изобщо да се регистрират. В култури, където всеки изразява видимо чувствата си, е възможно да не сме в състояние да намерим думи или изрази, адекватни на най-силните ни чувства, тъй като всички те са били използвани.

По време на упражнение на нашите семинари под това заглавие искаме от участниците да посочат как биха се държали, ако се почувстват разстроени от нещо на работното си място. Ще покажат ли открито чувствата си? Фигура 6.1. показва относител-

ните позиции на десет държави по степента, до която демонстрирането на чувствата е приемливо. То е най-недопустимо в Етиопия и Япония, за които нашите бази данни показват резултат, близък до 80% по неутралната ориентация. В европейските страни съществува съществена вариация, като Австрия е най-неутрална (59%), а Испания, Италия и Франция са най-афективни (съответно 19%, 33% и 30%). Забележете, че Хонконг и Сингапур са с много по-ниски резултати от Япония и Индонезия; няма някакъв общ модел по континент.

Разбира се, разумът и емоциите обикновено са комбинирани. Изразявайки себе си, се опитваме да открием потвърждение за мислите и чувствата си в реакцията на нашата аудитория. Когато собственият ни подход е силно емоционален, търсим **директна** емоционална реакция: „И аз чувствам същото като теб по въпроса“. Когато подходът ни е силно неутрален, търсим **индиректна** реакция: „Тъй като съм съгласен с твоите разсъждения или идея, те подкрепям“. И в двата случая се търси одобрение, но за тази цел се използват различни пътища. Индиректният ни дава емоционална подкрепа, която зависи от успеха на някакво интелектуално усилие. Директният път позволява на чувствата ни към някакво фактологично предположение да излязат на повърхността, „обединявайки“ чувствата и мислите по различен начин.

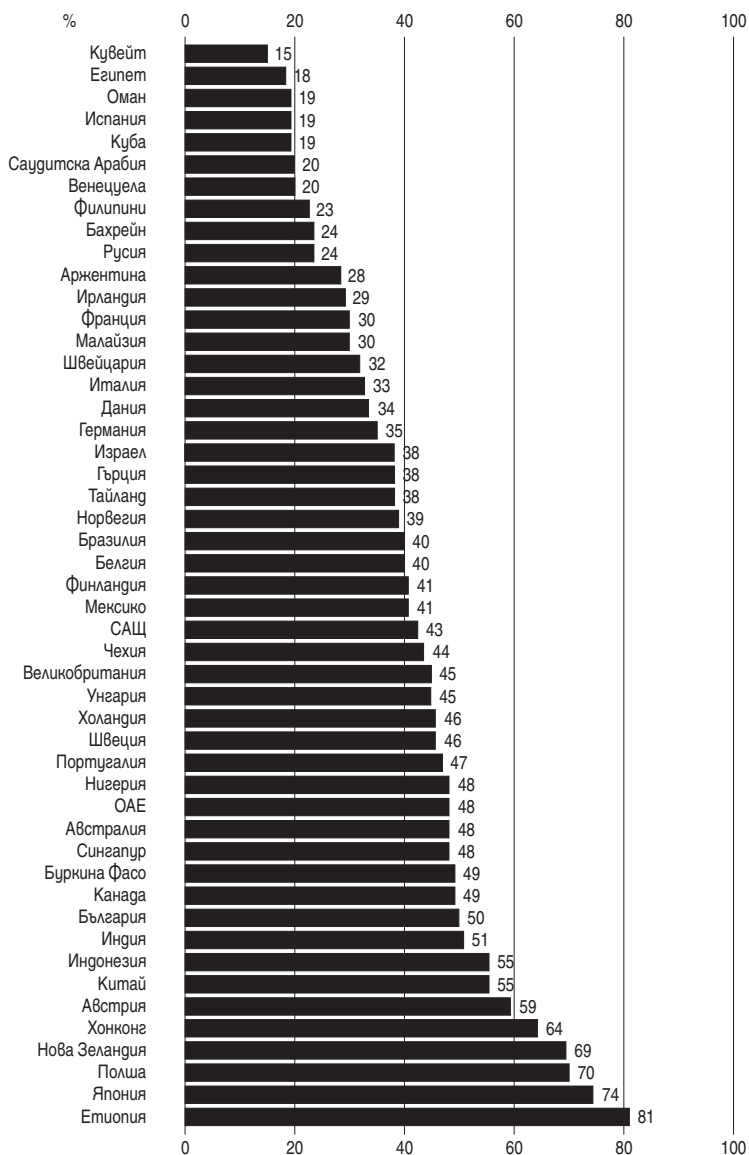
Да разгледаме една сцена, в която италианският офис на МСС е направил предложение да се позволи на търговския персонал да реши като група дали искат да имат индивидуални стимули, или да разделят премиалните на целия екип, като идентифицират онези, отговорни за спечелването на премията. Спомнете си, че това беше идеята, която холандският представител г-н Бергман нарича „ненормална“ в пета глава.

Повишавайки глас, г-н Паули – колежата на Джали – пита: „Какво имате предвид под „ненормална„ идея? Ние внимателно сме обмислили всички „за„ и „против„ и смятаме, че купувачът ще има огромна полза от това!„

„Моля ви, да не се горещим – призовава г-н Джонсън. – Трябва да осигурим солидни аргументи, а не да позволяваме на нерелевантни емоции да ни отклоняват от пътя.„

Фигура 6.1. Да се чувстваш разстроен на работното място

Процент от изследваните лица, които не биха показали открито чувствата си



Преди Бергман да има възможност да обясни защо според него това е ненормална идея, двамата италиански колеги напускат стаята за „таймаут„. „Ето това наричам аз типична италианска реакция – отбелязва Бергман пред колегите си. – Преди въобще да имам шанс да изложа аргументите си защо според мен това е ненормална идея, те си тръгнаха..“

Другите мениджъри се въртят неловко на столовете си. Те не знаят какво да мислят. Г-н Джонсън става и излиза от стаята, за да говори с италианците.

На британците, северноамериканците или жителите на Северозападна Европа е лесно да съчувстват на Джонсън или на Бергман заради „възбудимите“ италианци. В крайна сметка системата за стимулиране или работи, или не. Това няма да се промени, колкото и силни чувства да имат. То е въпрос на опити и наблюдения. Според този подход неутралността е средство за постигането на целта. Времето, когато човек трябва да е емоционален, е, когато стимулите свършат работа или се провалят и тогава са уместни удоволствието или разочарованието. В крайна сметка контролирането на чувствата е признак на цивилизованост, не е ли така?

Такива обяснения показват, че за всяка културна норма можем да изтъкваме основателни причини. Италианците са разгневени, защото се идентифицират емоционално с търговския си екип и интуитивно знаят, че усилената работа за всеки останал, както и за клиентите е мотивацията на отличния търговец. Те смятат, че знаят как би се почувствал търговският им екип по отношение на емоционалните награди за усилената работа. „Разумната преценка“ на г-н Бергман не е релевантна според италианците. А освен това откога вътрешната наслада, извличана от работата, е въпрос на „факт“? Тя е дълбоко лична и културна. Както е написал Паскал: „Сърцето си има основания, които разумът не познава“. Той обаче е французин.

А какво да кажем за присъдата на Върховния съд на Италия в края на 1996 г., която гласи, че на съпрузите е разрешено да пребивават съпругите си, ако изпитват страстни емоции, стига това да не става често? Италианският съдия наистина е открил убедителни доказателства, че съпругът е ударил толкова силно жена

си, че тя е била хоспитализирана. Същевременно не е имало „системна и съзнателна бруталност“. Жертвата, Ана Манино, е много доволна от окончателната присъда, защото според нея мъжът ѝ е „модел на съпруг“. Тя никога не го е обвинявала; направила го е болницата!

Степени на афективност в различните култури

Количеството видими емоции е основна разлика между културите. Може да помислим, че французин, който ни проклина в пътен инцидент, е наистина разярен, на ръба да извърши насилие. Всъщност е възможно той просто да излага своето виждане за фактите и да очаква в замяна от нас идентичен поток от ругатни. Всъщност в резултат на този изблик на емоции той може би дори се отдалечава от насилието. Съществуват норми за приемливите нива на емоционалните изблици и в някои култури те са много по-високи, отколкото в други.

Например американците обикновено са по-скоро от експресивната страна. Може би това се дължи на факта, че с толкова много имигранти и такава огромна страна те трябва да нарушават социалните бариери отново и отново. Навикът да се използват галени имена („Чък“ вместо Чарлз, „Боб“ вместо Робърт), значки с усмихнато лице, подаръците за добре дошли¹ и скоростта, с която се установяват сърдечни и неформални взаимоотношения, са свидетелства за потребността от многократна социализация в нови квартали по няколко пъти в живота.

Това е много различно от живота в по-малки страни като Швеция, Холандия, Дания, Норвегия и т.н. Там може да е трудно да избягваш, отколкото да се срещаш с представителите на твоето поколение, с които си израснал. Приятелствата обикновено започват рано в живота и продължават дълги години, така че потребността да си почувствеш с относително непознати е много по-слаба.

¹ Традицията местните търговци да осигуряват информация и подаръци на новите жители в областта. – Б. пр.

Съществува тенденция хората с норми за емоционална неутралност да отхвърлят гнева, задоволството или силните чувства на работното място като „непрофесионални“. Г-н Паули от МСС очевидно е „загубил хладнокръвие“ – преценка, която по начало приема желателността на хладнокръвното поведение. В действителност Паули вероятно разглежда Бергман като емоционален труп или като криещ истинските си чувства зад измамна маска. Както ще видим в седма глава, когато обсъждаме колко конкретни – противопоставени на дифузни – могат да бъдат емоциите, всъщност два са въпросите, които са включени в темата за проявяването на емоциите. Трябва ли емоцията да се **проявява** в бизнес отношенията? Нужно ли е да бъде **отделена** от процесите на разсъждение, за да не ги опорочи?

Американците са склонни да проявяват **емоцията, но да я отделят** от „обективните“ и „рационални“ решения. Италианците и южноевропейските народи по принцип са склонни да **проявяват и да не отделят**. Холандците и шведите са склонни да **не проявяват и да отделят**. Тук отново няма нищо „добро“ или „лошо“ по отношение на подобни различия. Можете да твърдите, че емоциите, задържани вътре във вас, ще изкривят преценките ви независимо от опитите да бъдете „рационални“. Или да настоявате, че изливането на емоциите затруднява всеки останал да мисли правилно. По същия начин е възможно да се подигравате на „стените“, отделящи разума от емоциите, или да привеждате аргументи, че заради „изтичането“ на емоции, което толкова често се получава, тези стени трябва да са по-дебели и по-солидни.

Северноевропейците, наблюдаващи южноевропейски политик по телевизията, не одобряват размахването на ръцете и другите жестове. Това правят и японците, чиято поговорка „Само умрялата риба има отворена уста“ е сравнима с английската „Празните съдини вдигат най-голям шум“.

Внимавайте с хумора, съдържаноироничните изказвания и сарказма

Културите освен това се различават и по позволената употреба на хумора. Във Великобритания или САЩ често започваме семинарите си с комикс или анекдот за основните тези, за които

ще говорим. Това винаги има успех и затова един от първите семинари в Германия започна – с известна увереност от наша страна – с карикатура, осмиваща европейските културни различия. Никой не се засмя; всъщност аудиторията си водеше бележки и изглеждаше дълбоко озадачена. Когато обаче седмицата мина, имаше много смях в бара, а в крайна сметка дори и на сесиите. Просто това не е допустимо в професионална среда, между непознати.

Британците използват много хумора, за да освобождават емоции, заприщени зад „твърдостта“. Освен това те разглеждат съдържаните изказвания като смешни. Ако британец каже, че е „недоразбит“² от нечие представяне или го разглежда с „модифициран екстаз“, това е начин за **контролиране** на емоционалната експресия, като същевременно се задейства емоционално освобождаване под формата на смях. Така човек има и двете. Японски шеф по подобен начин ще смъмри некомпетентен подчинен, като преувеличи уважението си: „Ако е възможно любезно да си направите труда да погледнете толкова дребен въпрос, ще съм ви задължен“. На афективен език това се превежда като „Направи го, или...“.

За нещастие подобни съдържани иронични изказвания, заедно с подхвърлените реплики и шеги, почти винаги се пропускат от чужденците, дори ако те говорят добре езика в нормален разговор. Хуморът зависи от езика и разчита на много бързо чувство за смисъла на думите. *She was a good cook, as cooks go, and as cooks go she went*³. Това е смешно само ако знаете простонародния израз *as (something) goes*, означаващ „в сравнение с други (неща)“, но в този случай *went* ви изненадва. За чужденците не само е трудно да освобождават емоции по този начин, но е малко вероятно да схванат съдържани изказвания, чиято цел всъщност е иронична. По-вероятно е да възприемат англичаните или японците като неразбираеми – както винаги. Всяко изказване, което оз-

² Непреводима игра на думи от английското *overwhelm* – съкрушавам, завладявам, смазвам, заливам, и измисленото *underwhelm*, в което *under* означава „по-долен, по-нисш, неответващ на стандарта, недостатъчно, по-малък по значение“. – Б. пр.

³ Буквално преведено значи: „Тя беше добра готвачка, както вървят готвачите, и както вървят готвачите, тя отиде“. – Б. пр.

начева обратното на буквално заявяваното, вероятно ще е трудно за разбиране от чуждите мениджъри и трябва да се избягва. Ако вътрешните хора се смеят, чужденецът се чувства изключен, лишен от емоционалния излаз, на който се радват останалите.

Межкултурно общуване

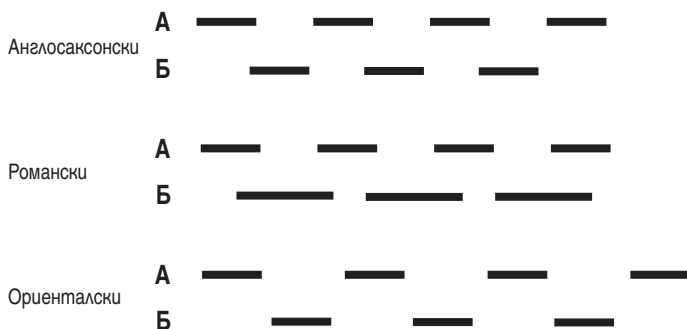
В общуването през културните граници се срещат разнообразни проблеми, които възникват от различията между афективните и неутралните подходи. На нашите семинари често искаме от участниците да опишат понятието межкултурно общуване. Те отбелязват инструменти – език, език на тялото – и по-обща дефиниции, например размяна на съобщения и идеи. Разбира се, общуването по същество е **размяна на информация**, било то думи, идеи или емоции. Информацията, на свой ред, е **носител на значение**. Общуването е възможно единствено между хора, които до някаква степен имат обща система на значението, така че тук отново се връщаме към основното ни определение на културата.

Вербална комуникация

Западното общество има предимно вербална култура. Общуваме чрез хартия, филми и разговори. Две от най-добре продаващите се компютърни програми в западния свят – текстообработката и графиката – са разработени, за да подкрепят вербалната комуникация. Ставаме нервни и се чувстваме неловко, когато спрем да говорим. Ние обаче имаме много различни стилове на обсъждане. За англосаксонците, когато А спре да говори, започва Б. Не е учтиво да се прекъсва. Още по-вербалните представители на романските държави интегрират малко повече: Б често ще прекъсва А и обратното, за да покажат колко силно се интересуват от онова, което другият казва.

Моделът на мълчаливото общуване на ориенталските езици е показан на Фигура 6.2. Той плаши западняка. Моментът на мълчание се тълкува като неуспех да се общува. Това обаче е погрешно разбиране. Нека обърнем ролите: как може западнякът да

Фигура 6.2. Стиливе на вербална комуникация



общува ясно, ако другият не му дава време да завърши изречението си или да осмисли казаното от събеседника? Признак на уважение към другия е да си дадете време да преработите информацията, без да говорите.

Тон на гласа

Друг межкултурен проблем възниква от тона на гласа. Фигура 6.3. показва типичните модели на англосаксонските, романските и ориенталските езици. За някои неутрални общества извивките нагоре и надолу в речта внушават, че говорещият не е сериозен. В повечето романски общества обаче този „преувеличен“ начин на общуване демонстрира, че сте вложили сърцето си във въпроса. Ориенталските общества са склонни на по-монотонен стил – самоконтролът демонстрира уважение. Често колкото по-висока позицията заема човекът, толкова по-нисък и „по-плосък“ е гласът му.

Британски мениджър, пратен в Нигерия, открил, че е много ефективно да повишава глас по важни въпроси. Неговите нигерийски подчинени възприемали тази неочаквана експлозия у обикновено самоконтролиращия се мениджър като признак на изключителна загриженост. След успеха в Нигерия той бил изпратен в Малайзия. Викането там обаче е признак на загубване на

Фигура 6.3. Тон на гласа



престиж; колегите му не го приемали сериозно и той бил преместен.

Изговорената дума. Най-очевидният вербален процес е изговорената дума. Независимо от ритъма, темпа или хумора, тя трябва да се вземе предвид. Англоезичните страни имат огромното предимство на повече от 300 милиона души, които разбират езика им. Същевременно, както всички знаем, дори англичаните и американците са разделени от общия език, който се използва много различно в различните контексти и освен това има някои много сериозни различия в значението на отделните думи. Англоезичните са изправени и пред огромен недостатък, а именно, че е много трудно да говориш на чужд език; гражданите на страната ще ти позволят само слаб акцент, преди самите те да преминат на английски. Да се изразявате на друг език е необходимо, макар и недостатъчно условие за разбирането на друга култура.