


# portfel.pl

**Być liderem**  
sztuka wywierania  
wpływu

**Specyfika**  
negocjacji  
międzynarodowych

**Wealth**  
management  
usługa dla wybranych

**Interim manager**  
specjalista potrzebny  
od zaraz



**Czy**  
**Polska utonie**  
**w długu?**

# Specyfika negocjacji międzynarodowych

Rozmowa z dr. Michałem Chmieleckim, wykładowcą Clark University w Polsce



**P.** Jakie kompetencje powinien posiadać negocjator?

**M.Ch.** Dobry negocjator to osoba, która znakomicie się komunikuje, jasno wyraża swoje myśli, świetnie słucha, potrafi budować relacje interpersonalne, szybko wzbudza zaufanie, ma zdolności krytycznego myślenia, jest bardzo cierpliwa i wytrwała, panuje nad emocjami i dobrze zna swoje mocne i słabe strony. To również osoba znakomicie przygotowana do rozmów, bo bez przygotowania nie ma mowy o sukcesie. Spontaniczne działanie rzadko kiedy przynosi dobre rezultaty. Negocjacje to przede wszystkim planowanie i przygotowanie.

**P.** Czy polscy menedżerowie działają spontanicznie?

**M.Ch.** Porównując ich z innymi kulturami można śmiało powiedzieć, że lubią improwizację. Często szkoda im czasu na przygotowanie i stworzenie alternatywnych scenariuszy. Trzeba jednak przyznać, że są dość kreatywni. To chyba spuścizna kilkudziesięciu lat gospodarki centralnie planowanej (śmiech). Należy jednak pamiętać, że w negocjacjach nie zawsze można sobie pozwolić na improwizację. Istnieją kultury, które wymagają precyzyjnego zdefiniowania procedur i porządku rozmów. Martwi mnie jeszcze jedna rzecz. W tej chwili prowadzę badania nad rolą debriefingu w negocjacjach, czyli analizowaniem całego procesu negocjacji już po jego zakończeniu. Tylko w ten sposób – analizując szczegółowo swoje ruchy, zagrania i dobór taktyki – zespoły negocjatorów mogą się uczyć.

Niestety temu aspektowi polscy negocjatorzy nie poświęcają wiele uwagi. W przypadku wygranej – świętujemy, w przypadku porażki – milczymy. Rzadko jednak poddajemy szczegółowej analizie przebieg wydarzeń.

**P.** Prowadził Pan badania między innymi w Chinach i Stanach Zjednoczonych. Czy dobrze wypadamy na tle innych krajów?

**M.Ch.** Trzeba pamiętać o tym, że sytuacja w jakiej przez wiele lat znajdował się nasz kraj nie pozwoliła nam na rozwój umiejętności w tym zakresie. Popelniamy wiele szkolnych błędów. Mogę podać przykład. Po wstępnych rozmowach z kontrahentem, delegacja z Polski wyrusza za granicę. Partner handlowy wysyła na lotnisko taksówkę. Polacy wsiadają, a taksówkarz „przypadkowo” wyciąga od nich ważne informacje dotyczące np. długości ich pobytu. Później są zdziwieni, że partner nie był gotowy na ustępstwa, aż do daty ich wyjazdu. Drugi przykład: partnerzy wychodzą na krótką przerwę zostawiając „przypadkiem” sfabrykowane dokumenty w sali konferencyjnej. Co robi nasza delegacja? Łatwo się domyśleć. Porozumienie nie jest już tak atrakcyjne jak mogłoby być. Spectrum tych sztuczek jest całkiem szerokie.

**P.** Czy negocjacje z zagranicznymi kontrahentami są trudniejsze od tych, w których partnerzy pochodzą z tego samego kraju?

**M.Ch.** Tak, i to znacznie. W grę wchodzi cały szereg czynników, które kompli-

kują proces. Tak więc pojawiają się kwestie kontroli rządowej i poziomu biurokracji, stabilności politycznej i prawnej, aspekty walutowe i oczywiście różnice kulturowe.

**P.** W jaki sposób różnice kulturowe warunkują jakość negocjacji?

**M.Ch.** Chociażby styl komunikacji – może być formalny lub nieformalny. Przed przystąpieniem do rozmów powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób powinniśmy zwracać się do partnera? Czy możemy sobie pozwolić na prywatną anegdotę czy nie? Czy możemy po kilku godzinach rozmowy zdjąć marynarkę i podwinąć rękawy koszuli? Kolejna sprawa to kontekst. Musimy liczyć się z tym, że wiele znaczeń ukrytych będzie pomiędzy wierszami. Języki takie jak angielski czy niemiecki wymagają stosunkowo precyzyjnego, jednoznacznego formułowania tekstu, podczas gdy np. w arabskim czy japońskim komunikaty charakteryzują się dużą dwuznacznością. Japończyk chcący powiedzieć nie, powie raczej „zobaczę co da się zrobić w tej sprawie” (*zensho shimasu*) lub „sądzę, że powinienem to przemyśleć” (*ken-to shimasu*). Łączy się to również, z troską o zachowanie twarzy partnera i swojej. Różnice mogą dotyczyć również emocjonalności. Wyobraźmy sobie np. Amerykę Łacińską i Skandynawię. Z jednej strony wysoka ekspresyjność, podniesiony głos, dużo gestykulacji, z drugiej strony ukrywanie uczuć,

spokój i powściągliwość. Chińczycy np. rzadko werbalizują swoje emocje i uczucia. Pozytywne uczucia zazwyczaj wyrażane są poprzez opiekę i dbanie o innych. Unikanie okazania radości, smutku czy złości pozwala uniknąć narzucania własnych uczuć innym, co pomaga zachować harmonię, która jest szalenie ważna w kraju, tak mocno przesiąkniętym duchem konfucjanizmu.

**P** W jaki sposób kultura może regulować dobór członków zespołu negocjatorów?

**M.Ch.** Nie wszędzie na świecie w zespole negocjatorów powinna pojawić się kobieta. Jest to niesprawiedliwe, ale taka jest rzeczywistość. Często również wiek i piastowane stanowisko muszą być odpowiednie by zasiąść do stołu negocjacyjnego. Dlatego często firmy „awansują” swoich negocjatorów na czas trwania rozmów. Z managerów stają się oni dyrektorami po to, by ranga rozmówców była do siebie zbliżona.

**P** Wspomniał Pan o „zachowaniu twarzy”, co powinniśmy przez to rozumieć?

**M.Ch.** Chiny będą tu dobrym przykładem. Twarz dotyczy reputacji i respektu z jakim powinien być traktowany człowiek. W zachodnich społeczeństwach od najmłodszych lat mówi się dzieciom o tym, by swobodnie wyrażały własne myśli. Filozofia konfucjańska, która zawsze miała na uwadze drugą osobę i troskę o poprawne stosunki międzyludzkie doprowadziła do wytworzenia wzorów komunikacyjnych, które pomagają zachować twarz. Od najmłodszych lat małym Chińczykom wpaja się ostrożność dotyczącą wyrażania własnych opinii na temat innych. Przykładem może być tu koncept „yuan” odnoszący się do zachowania, w którym nie wyraża się niezadowolenia. Jest to stan umysłu, w którym osoba odczuwa niezadowolenie lecz

nie ukazuje go, celem zachowania twarzy. Negocjator z Chin, któremu obiecano przesłać ważne informacje mailem, nie dostawszy ich stwierdzi, że nie otrzymał wiadomości prawdopodobnie z powodu usterki serwera albo ustawień filtrów antyspamowych, nie usłyszymy z jego ust zdania: „Pan Johnson nie wysłał mi obiecanej wiadomości.”

**P** W literaturze mówi się o kulturach propartnerskich i protransakcyjnych. Co to oznacza?

**M.Ch.** W kulturach partnerskich ludzie nie są raczej skłonni do robienia interesów z obcymi. Pierwszy kontakt nawiązuje się zazwyczaj w sposób pośredni tj. na targach, podczas oficjalnych misji handlowych lub przez wprowadzające osoby trzecie bądź przedstawiając referencje. Na stworzenie wzajemnego zaufania i dobrych stosunków pomiędzy negocjatorami trzeba dużo czasu i pracy. Kultura protransakcyjna cechuje otwartość na rozmowy o interesach z obcymi. Pomimo faktu, iż wprowadzenie i referencje są zawsze pomocne, to na ogół, można się bezpośrednio skontaktować z potencjalnym partnerem. Podczas spotkań po zaledwie kilkuminutowej rozmowie przechodzi się do interesów. Jeśli pojawiają się nieporozumienia, sięga się do kontraktu, nie polega się na stosunkach osobistych.

**P** Co mogą zrobić Ci, którzy wielokrotnie w ciągu roku spotykać się będą z przedstawicielami odmiennych kultur?

**M.Ch.** Jest to grupa, która rzeczywiście ma przed sobą ciężkie zadanie i wiele godzin skrupulatnych przygotowań. Esencją zrozumienia międzykulturowego jest zdanie sobie sprawy w jaki sposób kultura danego kraju jest podobna, a w jaki sposób odmienna od kultury naszego kraju. Negocjatorzy wywodzący się z jednej kultury nie do końca rozumieją reakcje drugiej

strony. Mapa, w skład której wchodzi wymiary kultury negocjacji wspomaga negocjatorów poruszających się po nieznanym terytorium. W przypadku tej grupy proces doskonalenia kompetencji międzykulturowych w zasadzie się nie kończy.

**P** Czy w obliczu ciągle postępującej globalizacji rola różnic kulturowych rośnie?

**M.Ch.** W dzisiejszym biznesie można mieć partnerów z drugiej strony globu, jak i z drugiej strony miasta. Znaczenie różnic kulturowych w zarządzaniu będzie zatem rosło. Istnieje silne powszechne przekonanie, że globalizacja życia i gospodarki doprowadziła do wytworzenia jednolitej kultury, wspólnej niemal dla całego świata. Globalizacja kultury dotyczy jednakże zewnętrznych warstw, jej wytworów, a nie głęboko zakorzenionych wartości, które za nimi stoją. Efektywna komunikacja międzykulturowa jest kręgosłupem podtrzymującym transakcje biznesowe na całym świecie, a jej rola jeszcze nigdy dotąd nie była tak ważna. ■

Rozmawiała  
Marta Ostrowska



**dr Michał Chmielecki, MSc**

Trener i konsultant, wykładowca Clark University w Polsce. Prowadzi międzynarodowe badania nad negocjacjami w USA, Chinach i na Bliskim Wschodzie. Członek International Conflict Management Association.