



MICHAŁ CHMIELECKI

Negocjacje międzykulturowe i współpraca międzynarodowa

W BIZNESIE I ADMINISTRACJI



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj
Skład: w stylu Magdalena Alszer

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/negmie
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-2510-6

Copyright © Michał Chmielecki 2025

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WSTĘP /11

CZEŚĆ 1.

RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH /13

MIĘDZYKULTUROWOŚĆ W XXI WIEKU /15

ARCHITEKTURA NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH /19

RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH /27

Nastawienie negocjacyjne /37

Kontekst w komunikacji /39

Ekspresyjność w komunikacji /40

Ceremonialność i szacunek /40

Stosunek do czasu /42

Forma umowy /42

Tworzenie porozumienia /43

Organizacja zespołu /43

Sklonność do podejmowania ryzyka /44

Domyślny poziom zaufania /44

Rytm pracy i rytuały /46

Impas i przerwanie rozmów oraz rola mediatora /46

KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA W NEGOCJACJACH /51

JĘZYK W NEGOCJACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH /57

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

W NEGOCJACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH /69

EMOCJE W NEGOCJACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH /81

CZĘŚĆ 2.

PROFILE KULTUR NEGOCJACYJNYCH /89

AMERYKAŃSKI STYL NEGOCJACJI /91

Kultura emigrantów /92

Równość /92

It's all about me, czyli o amerykańskim indywidualizmie /94

Kult sukcesu /96

Czas to pieniądz /96

Akceptacja „nowego” i „niepewnego” /97

Sekwencyjność negocjacji /98

Kiedy „nie” oznacza „nie” /99

Wham, bam it's a deal Sam /99

Cisza /101

Nęcenie superkontraktem /102

Siła rekomendacji /103

Przygotowanie /104

Pragmatyzm /104

Prawnicy rządzą /105

Is your English good enough? /107

Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /108

CHIŃSKI STYL NEGOCJACJI /111

Guanxi /114

Mianzi /116

Hierarchia /116

Renji Hexie — harmonia interpersonalna /118

Komplementy i krytyka /120

Lojalność ponad wydajność /121

Chiku nailao — wytrwałość i pilność /122

Zhengti Guannian — myślenie holistyczne /122

Komunikacja /123

Zhongjian ren — pośrednik /126

Jiejian — oszczędność /127

Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /127

HINDUSKI STYL NEGOCJACJI /129

- Wewnętrzne zróżnicowanie /130
- Hierarchiczność /132
- Elastyczność /133
- Czas /134
- Wielozadaniowość /135
- Kontekstowość komunikacji /135
- Wiedza i drobiazgowość /136
- Relacje /137
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /137

JAPOŃSKI STYL NEGOCJACJI /141

- Kultura współpracy — kultura ceremoniału /141
- Nemawashi* i *ringisei* /143
- Atornawashi* /144
- Awase* /145
- Amae* /146
- Uchi* /146
- Harmonia /147
- Wymiana informacji /149
- Kolektywizm i rola relacji /149
- Negocjacje kularowe /150
- Język i rola agenta /151
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /152

EMIRACKI STYL NEGOCJACJI /155

- Osobiste podejście do interesów /158
- Targowanie — naturalna cecha Emiraczyków /161
- Ceremonialność /162
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /165

FRANCUSKI STYL NEGOCJACJI /169

- Formalizm i hierarchia /170
- Indywidualizm /171
- Sztuka dyskusji /171
- Szczegółowość umów /172
- Czas /172
- Styl komunikacji /172
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /173

MEKSYKAŃSKI STYL NEGOCJACJI /175

- Macyzm /177
- Hierarchia i tytułowanie /177
- Relacje /177
- Hierarchia /178
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /179

NIEMIECKI STYL NEGOCJACJI /181

- Relacje /182
- Analityczne myślenie /183
- Hierarchia /183
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /185

ROSYJSKI STYL NEGOCJACJI /187

- Kluczowa rola historii /187
- Wewnętrzna sprzeczność i ambiwalencja /189
- Rola relacji /191
- Zyskać czy stracić mniej? /193
- Bezpośredniość w komunikacji /194
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /197

SZWEDZKI STYL NEGOCJACJI /199

- Szwedzka niezależność /199
- Czas /200
- Kompetencje i wydajność /202
- Dzielenie się informacjami /202
- Ostrożność i powściągliwość /203
- Na co najczęściej zwracali uwagę praktycy? /204

CZĘŚĆ 3.
SYSTEMY RELIGIJNE
W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM /207

ZNACZENIE RELIGII W BIZNESIE
MIĘDZYNARODOWYM /209

STRUKTURA WYZNANIOWA ŚWIATA /213

Islam /216

Konfucjanizm /219

Taoizm /223

Buddyzm /224

Chrześcijaństwo /225

ZAKOŃCZENIE /229

BIBLIOGRAFIA /235

WSTĘP

Koncepcja tej książki pojawiła się blisko dziesięć lat temu. Od tamtego czasu prowadziłem badania nad negocjacjami na pięciu kontynentach, przeprowadziłem setki rozmów i wywiadów z menedżerami i właścicielami firm z kilkudziesięciu krajów, w tym oczywiście z Polski. Serdecznie dziękuję Wam za poświęcony czas i zaufanie, którym mnie obdarzyliście. Wyniki prac poddawałem krytyce na licznych konferencjach naukowych i branżowych. Wysłuchiłem wielu uwag praktyków i teoretyków — menedżerów, właścicieli firm, eksporterów i importerów, negocjatorów, mediatorów, profesorów zarządzania i komunikacji społecznej — czasem bardzo pochlebnych, czasem mniej przyjemnych, krytycznych i kąśliwych. Za wszystkie, szczególnie te zmuszające do refleksji, bardzo Wam dziękuję. Jednocześnie cały czas odczuwałem potrzebę podzielenia się tą wiedzą z szerszą grupą odbiorców spoza obszaru akademickiego. Książka była również odpowiedzią na setki pytań otrzymywanych podczas prowadzenia szkoleń i seminariów poświęconych negocjacjom międzynarodowym.

Biznes często domaga się złotych recept, scenariuszy negocjacyjnych działających w każdej sytuacji, niezawodnych taktyk i trików, które pozwolą osiągnąć cel, najczęściej pozbawiając drugą stronę negocjacji jakiegokolwiek zysku. W tym miejscu należą się dwie uwagi. Po pierwsze — jako że człowiek jest niemierzalny i nieprzewidywalny, nie ma złotych recept i przepisów na sukces. Ci, którzy tak twierdzą, są zwykłymi oszustami, szamanami. Negocjator to kameleon nieustannie dostosowujący się do otoczenia i negocjacyjnego partnera. Po drugie — chciałbym, by czytelnik wiedział, że aby w pełni zrozumieć daną kulturę, trzeba poświęcić jej kilkanaście, a może i kilkadziesiąt

lat swojego życia. Zanurzyć się w niej i chłonąć każdy jej aspekt — język, religię, historię, sztukę, politykę i w zasadzie można by wymienić bardzo długo. Uważam, że w ciągu swojego życia przeciętny człowiek jest w stanie zgłębić może dwie, trzy kultury. Ale wiem również, że współczesny menedżer nie ma takiej możliwości. Pracując w mieście, a może nawet tygodniu czy dniu z ośmioma czy dziewięcioma kulturami, potrzebuje skondensowanej wiedzy na temat tych kultur w określonych aspektach takich jak na przykład negocjacje, zarządzanie zespołem, marketing i tym podobne. Tak na marginesie... Ci, którzy w trakcie negocjacji doprowadzają do sytuacji, w której mimo podpisania umowy druga strona silnie odczuwa porażkę, nie będą często negocjować.

Ta książka zapewnia właśnie taką skondensowaną wiedzę, skupia się na najważniejszych aspektach negocjacji w kilku wybranych kulturach. Przeprowadziłem setki rozmów z menedżerami, właścicielami firm, eksporterami i importerami, próbując się dowiedzieć, co w danych kulturach sprawiało im najwięcej problemów, które kwestie stanowiły największe wyzwania, a następnie konstruowałem rozdziały w oparciu o najbardziej newralgiczne z punktu widzenia polskiej kultury elementy tej obcej. Według mnie zaletą tej publikacji jest fakt, że rozmowy nie były prowadzone wśród mało doświadczonych studentów, co ma niestety miejsce w przypadku wielu poradników. Tutaj we wszystkich wywiadach brali udział doświadczeni menedżerowie, eksporterzy, importerzy i właściciele firm — od dłuższego czasu swobodnie poruszający się po arenie międzynarodowej.

Negocjacje międzykulturowe to sytuacje pełne niepewności i ryzyka. Celem tej książki jest wyposażenie polskich negocjatorów w szereg narzędzi użytecznych w negocjacjach międzykulturowych.

CZĘŚĆ 1.

RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH

MIĘDZYKULTUROWOŚĆ W XXI WIEKU

W 1970 roku na globalnym rynku działało blisko 7 000 korporacji określanych mianem wielonarodowych i ponadnarodowych. Znajdowały się one wówczas na obszarze jedynie 14 najlepiej rozwiniętych państw. Obecnie liczba korporacji przekroczyła 100 000, a liczba ich spółek córek zbliża się do 900 000.

W obliczu takiej skali wielokulturowości tysiące menedżerów stoi przed wyzwaniem opanowania międzykulturowych umiejętności negocjacyjnych w taki sposób, by mogli działać efektywnie i przynosić wymierne korzyści dla swoich organizacji. Globalizacja rynków gruntownie zmieniła podstawowe warunki prowadzenia biznesu. W artykule *Three Skills Every 21st-Century Manager Needs*, opublikowanym na łamach „Harvard Business Review”, Andy Molinsky, Thomas H. Davenport, Bala Iyer i Cathy N. Davidson wskazują, że umiejętnością numer jeden, którą będą musieli posiadać menedżerowie XXI wieku, będzie umiejętność przełączania się i pracowania na innym kodzie kulturowym (*code switching between cultures*). Kompetencje międzykulturowe wchodzi w skład zestawu umiejętności coraz bardziej potrzebnych współczesnym menedżerom. Dla coraz większej liczby ludzi biznesu tego rodzaju kompetencje mogą stanowić o „być albo nie być” w ramach obecnej rzeczywistości biznesowej.

Dzisiaj trudno znaleźć produkt, który nie nosiłby znamion międzynarodowej współpracy. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko — rozwoju.

Dla nas, Polaków, ostatnie 30 lat również jest okresem, w którym liczba kontaktów międzynarodowych diametralnie wzrosła, a co za tym idzie, pojawiła się naturalna potrzeba zdobywania kompetencji w zakresie międzykulturowości, szczególnie metod i technik negocjacji.

W dzisiejszym środowisku biznesu międzynarodowego kultura i wynikające z niej różnice odgrywają ogromną rolę. Menedżerowie, którzy rozumieją różnice kulturowe, posiadają zdecydowaną przewagę przy stole negocjacyjnym¹. Kiedy członkowie danej organizacji są przedstawicielami odmiennych kultur, ich interesy, założenia, strategie, a także kontekst społeczny, ekonomiczny, prawny i polityczny mogą w znaczny sposób od siebie odbiegać. Kultura, a w zasadzie brak kompetencji kulturowych oraz rozumienia różnic często bywa „winowajcą”, przez którego przedsiębiorstwa międzynarodowe tracą wielomilionowe kontrakty, nowe możliwości i rynki zbytu.

W miarę jak granice państw przestają odgrywać rolę barier w biznesie międzynarodowym, kultura wysuwa się na pierwsze miejsce, tworząc zarazem jedno z największych wyzwań w obecnym kurczącym się świecie, a jednocześnie jest, była i będzie źródłem ogromnych możliwości dla umiejących z niej korzystać negocjatorów, przedsiębiorców czy menedżerów². Uwzględnienie różnic kulturowych oraz dopasowanie się do działań drugiej strony są jednymi z głównych źródeł sukcesu w relacjach z zagranicznymi partnerami. Przy czym

1 J.M. Brett, *Negotiating Globally: How to negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, San Francisco 2001.

2 Zob. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta (red.), *Culture Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks 2004, s. 1.

dopasowanie nie oznacza „udawania” czy „podrabiania” zachowania drugiej strony. Kultury nie udaje się sfałszować, a na pewno nie do momentu, kiedy pojawią się silniejsze emocje — wtedy maska opada. A gdy opada maska, druga strona z osłupieniem patrzy i stara się zrozumieć, co się właśnie wydarzyło. Wtedy niczym kamfora ulatnia się wypracowane dotąd zaufanie, relacje zaczynają się stopniowo pogarszać, często może to oznaczać koniec współpracy. Zarządzanie kulturą w takim sensie nie jest możliwe. Nie jest również możliwe stworzenie przez zespół negocjacyjny nowych wartości odpowiadających wartościom drugiej strony. Wartości nie zmienia się w ciągu kilku godzin czy nawet dni negocjacji. Nawet jeśli byłoby to możliwe, działanie to nie powiedzie się na „dłuższą metę”³. Dopasowanie oznacza świadomość istnienia oraz umiejętność rozpoznania różnic na wielu poziomach, a następnie zminimalizowanie zagrożeń płynących z owych różnic oraz synergiczne połączenie specyficznych wartości, pozwalające na uzyskanie w negocjacjach wartości dodanej.

3 Por. M. Parker, *Organizational Culture and Identity*, Sage, Londyn 2002, s. 228.

ARCHITEKTURA NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Negocjacje to trudny proces w każdym środowisku, jednakże w środowisku globalnym, międzykulturowym staje się jeszcze bardziej złożony¹. Negocjacje międzykulturowe wymagają dużego wysiłku i licznych przygotowań. Kiedy mają miejsce w tych samych ramach kulturowych, negocjatorzy reprezentują podobne podejścia i założenia co do interakcji społecznej, interesów ekonomicznych lub też wymagań prawnych. Sytuacja zmienia się diametralnie, gdy reprezentują oni odbiegające od siebie koncepcje negocjacji.

Architektura globalnych negocjacji składa się z trzech aspektów: **środowiska negocjacyjnego, układu negocjacji** (*setting*) i **procesu negocjacji**. Środowisko negocjacji odnosi się do klimatu biznesowego, który otacza negocjacje i jest poza kontrolą negocjatorów. Układ odnosi się do takich aspektów jak relatywna siła (władza) i natura ich współzależności. Zazwyczaj negocjatorzy posiadają wpływ i jakąś miarę kontroli nad układem negocjacji. Proces negocjacji składa się z wydarzeń i interakcji mających miejsce pomiędzy stronami, których celem jest osiągnięcie porozumienia. Na proces składają się komunikacja werbalna i niewerbalna, okazywanie strategii negocjacyjnych, oraz próby zawarcia umowy².

19

1 S.E. Weiss, *Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective*, „Organization Science” 1993, 4, 2, s. 269 – 300.

2 J. Cellich, *Global Business Negotiations: A practical guide*, South-Western Educational Pub, 2003, s. 2.

Phatak i Habib³ wymieniają natomiast dwa konteksty wpływające na negocjacje międzykulturowe. Są to: **kontekst otoczenia** (odpowiadający środowisku negocjacji) oraz **kontekst bezpośredni** (odpowiadający układowi negocjacji). Kontekst otoczenia to siły, na które negocjatorzy nie mają wpływu, kontekst bezpośredni natomiast obejmuje czynniki zależne od negocjatorów oraz środki kontroli. Podczas negocjacji międzykulturowych negocjatorzy powinni przykładać większą wagę do jakości relacji interpersonalnych niż spraw prawnych bądź politycznych⁴.

Analiza kontekstu otoczenia wygląda następująco:

1. Pluralizm prawny

Międzynarodowe koncerny, działając na rynku globalnym, muszą liczyć się z różnicami prawnymi krajów, w których operują. Tak więc japońska firma negocjująca kontrakt z amerykańskim partnerem musi mieć na uwadze nie tylko japońskie, lecz także amerykańskie regulacje prawne. To, co w jednym kraju jest powszechną praktyką, w innym może być poważnym naruszeniem prawa, za które czeka firmę proces sądowy oraz finansowe i nie tylko finansowe straty. Warto zwracać uwagę na różnice językowe. Czasem małe nieporozumienie może doprowadzić do powyższych konsekwencji. Tak więc zasiadając do stołu negocjacyjnego, strony muszą dysponować jak najpełniejszą wiedzą na temat wszelkiego rodzaju regulacji prawnych dotyczących kontraktu, współpracy oraz działalności firmy na danym rynku. Często najlepszym wyjściem jest wynajęcie firmy prawniczej, która zapewni wszelkie niezbędne informacje⁵.

³ A.V. Phatak, M.H. Habib, *The dynamics of international business negotiations*, „Business Horizons” 1996, 39, s. 30.

⁴ J.C. Usunier, *Cultural Aspects of International Business Negotiations*, [w:] P. Ghauri, J.C. Usunier (red.), *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford: Elsevier Science Ltd, 1996, s. 22.

⁵ Tamże.

2. Pluralizm polityczny

Proces negocjacji powinien również zostać poprzedzony szeroką analizą systemu politycznego kraju, z którym bądź w którym planuje się negocjacje. Wynegocjowana umowa może być jak najbardziej poprawna pod względem prawnym, jednakże ze względów politycznych nie może zostać zrealizowana. Jak mawia się w środowisku negocjatorów, czasem „kolor paszportu może być nieodpowiedni”. Co więcej, środowisko polityczne danego kraju może być bardzo niestabilne i niepewne. W takich przypadkach firmy mające dużo do stracenia nie odważą się wejść na dany rynek⁶. Wynajęcie konsultanta czy specjalistyczny raport przygotowany przez odpowiednie jednostki może służyć nieocenioną radą.

3. Wahania kursowe walut i metody przeliczania

Negocjacje globalne mogą i zazwyczaj zawierają element transferu waluty pomiędzy bankami w różnych krajach. Aby dokonać transakcji przelewu z banku w jednym kraju do banku w drugim, często trzeba posłużyć się przelicznikiem walut. Tego typu transakcje charakteryzują się następującymi problemami. Zazwyczaj banki centralne poszczególnych krajów mają swoje metody przeliczeń kursowych, drugi problem to wahania kursowe. Kursy walut mogą zmienić się z dnia na dzień, co może powodować niepewność co do negocjowanych warunków umowy⁷.

6 Zob. B.I. Spector, A. Wolf, *Negotiating Security: New Goals, Changed Process*, „International Negotiation Journal” 2000, vol. 5, no. 3.

7 Zob. J. Salacuse, *Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Business Negotiations* [w:] J.W. Breslin, J.Z. Rubin (red.), *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991, s. 251–260.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Cel: zrozumieć osobę z drugiej strony globu

Żyjemy w zglobalizowanym świecie, w którym odległości między partnerami w rozmowach zdaje się wyznaczać jedynie prędkość łącza internetowego i — ewentualnie — różnica czasu. Jednak to tylko pozory. Istnieje jeszcze jedna, w pierwszym momencie niewidzialna, a w rzeczywistości kluczowa przeszkoda, która, o ile do jej forsowania podejmiemy nieumiejętnie, może pogrzebać szanse na skuteczną współpracę administracyjną i biznesową z cudzoziemcami. Ta przeszkoda jest zbudowana z różnic kulturowych.

W „płaskim świecie”, w którym współdziała ze sobą tak wielu ludzi z różnych stron świata, nie ma bardziej krytycznego i zarazem skomplikowanego tematu niż negocjacje i współpraca międzykulturowa. Obojętnie, czy strony określają cenę, warunki kontraktu, przekonują się nawzajem do kooperacji, określają budżet lub przełamują poważny impas — znajomość odmienności cechujących daną nację odgrywa nieocenioną rolę. Jeśli zatem mamy być efektywni jako organizacje i jako jednostki działające w ramach tych organizacji, musimy się nauczyć myśleć i negocjować globalnie.

Menedżerze, negocjatorze, szefie firmy, dyplomato, przedstawicielu administracji publicznej! Ta książka przygotuje Cię do prowadzenia rozmów z przedstawicielami nieznanymi Ci kultur. Podpowie, jak reagować na różnice występujące między uczestnikami spotkania, i pomoże osiągnąć sukces, a tym samym przyczyni się do umocnienia cennej międzynarodowej współpracy.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-2510-6



9 788328 925106

Cena: 69,00 zł