

**WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I BANKOWOŚCI
W KRAKOWIE**

Wydział Zarządzania i Informatyki

Weronika Samborska

**Bariery komunikacyjne w negocjacjach międzynarodowych.
Negocjacje z Rosjanami**

Promotor:

prof. zw. dr hab. inż. Włodzimierz Roszczyniański

KRAKÓW 2014

**TEMAT: BARIERY KOMUNIKACYJNE W NEGOCJACJACH
MIĘDZYNARODOWYCH**

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
--------------------	---

ROZDZIAŁ I	7
-------------------------	---

KOMUNIKACJA JAKO WAŻNY ELEMENT NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

1.1. Komunikacja w biznesie. Jej istota i funkcje.....	7
1.1.1. Proces komunikacji.....	10
1.1.2. Komunikacja werbalna.....	15
1.1.3. Komunikacja niewerbalna.....	19
1.2. Zasady poprawnego komunikowania się w handlu międzynarodowym.....	25
1.3. Bariery komunikacyjne w negocjacjach międzynarodowych.....	27

ROZDZIAŁ II	29
--------------------------	----

NEGOCJACJE W HANDLU MIĘDZYNARODOWYM

2.1. Charakterystyka negocjacji i jej znaczenie.....	29
2.2. Cechy dobrego negocjatora.....	32
2.3. Zasady prowadzenia negocjacji międzynarodowych.....	35
2.4. Taktyki i techniki wykorzystywane w negocjacjach.....	37
2.5. Powstawanie konfliktów w negocjacjach międzynarodowych i ich rozwiązywanie.....	40

ROZDZIAŁ III	44
---------------------------	----

ZNACZENIE KULTURY W NEGOCJACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

3.1. Komunikacja w biznesie z perspektywy różnych kultur.....	44
3.2. Charakterystyka stylu rosyjskiego.....	49

ROZDZIAŁ IV	59
 METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH	
4.1. Określenie przedmiotu badań.....	59
4.2. Problemy badawcze, metody i techniki.....	59
4.3. Charakterystyka grupy badanej oraz przebieg badań.....	61
4.4. Charakterystyka metody i przedmiotu badań.....	61
4.5. Wyniki badań i ich analiza.....	62
4.6. Wnioski z badań.....	74
 ZAKOŃCZENIE	76
BIBLIOGRAFIA	78
BIBLIOGRAFIA INTERNETOWA	80
STRESZCZENIE	82
ANEKS	88

WSTĘP

Celem niniejszej pracy: *Bariery komunikacyjne w negocjacjach międzynarodowych. Negocjacje z Rosjanami* jest próba pokazania jak ważna w negocjacjach międzynarodowych zdaje się być komunikacja. Jej głównym celem jest bowiem zawarcie porozumienia. W transakcjach biznesowych obejmujących przedsiębiorstwa dwóch, bądź więcej państw częstym zjawiskiem, które występuje, są różnice kulturowe. Bariery te, utrudniają kontakt z przedstawicielami biznesowymi różnych krajów. Większa część negocjatorów twierdzi, że negocjowanie w sferze międzykulturowej nie sprawia żadnego problemu. Z doświadczenia jednak wiadomo, że istnieje wiele czynników, które mogą tę komunikację znacznie utrudniać. Nawet pomimo doskonałej wiedzy i przygotowaniu.

W niniejszej pracy chciałabym zapoznać czytelników z użyteczną informacją na temat negocjacji w sferze międzykulturowej. Podkreślić jak ważna jest znajomość przyczyn powstawania barier komunikacyjnych i ich przewyżczanie, które wynikają z nieznamości naszego partnera, różnych uwarunkowania kulturowych przedsiębiorców, różnic w postrzeganiu świata, odmiennej komunikacji werbalnej i niewerbalnej, które stają się przyczyną ponoszenia klęski w procesie zawierania nowej współpracy. Często zastanawiamy się bowiem, dlaczego osoba z którą rozmawiamy według nas jest niesympatyczna, nie liczy się z naszym zdaniem i już na samym początku daje odczuć dyskomfort podczas rozmowy. Analizując dogłębnie uwarunkowania kulturalne przedstawicieli poszczególnych krajów pozwala zrozumieć specyfikę negocjacji międzykulturowych, gdzie jak się okazuje, znajomość kultury odgrywa ogromne znaczenie.

Praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, streszczenia i dwóch aneksów z ankietami – w języku polskim i rosyjskim. Punktem wyjścia mojej pracy jest określenie, jak ważna jest znajomość uwarunkowań kulturalnych. W pierwszym rozdziale ukazana jest charakterystyka komunikacji zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej. W późniejszej części pracy zdefiniowane zostaną negocjacje oraz podstawowe cechy jakie powinien posiadać dobry negocjator. Opisani również zostaną przedstawiciele poszczególnych regionów, gdzie komunikacja z innymi jest charakterystyczna. Szczegółnej uwadze zostanie poddany styl rosyjski, często bowiem mówi się, iż jeśli uda nam się zakończyć z sukcesem negocjacje z przedstawicielami tego kraju, będziemy w stanie rozpocząć współpracę z każdym innym przedsiębiorcom z innego rejonu.

Praktyczna część niniejszej pracy przejawia się w przeprowadzeniu ankiety wśród

przedsiębiorców z branży motoryzacyjnej, sprzedającej części samochodowe, prowadzących negocjacje każdego dnia oraz analizie badań własnych, przyglądając się specyfice prowadzenia negocjacji w Rosji i znaczeniu uwarunkowań kulturowych w sferze biznesu międzynarodowego.

ROZDZIAŁ I

KOMUNIKACJA JAKO WAŻNY ELEMENT NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

*Dobre negocjacje to przede wszystkim
dobra komunikacja.¹*

1.1. Komunikacja w biznesie. Jej istota i funkcje

Komunikacja pełni ważną rolę w relacjach międzyludzkich, między innymi w negocjacjach międzynarodowych. Zarówno brak komunikacji między rozmówcami, jak i brak przejrzystości, jasności ich wypowiedzi, wzajemnego zrozumienia, będzie przyczyną niepowodzeń rozmów biznesowych. Umiejętność poprawnego komunikowania się i koncentracja na partnerze to główne cechy, jakie oczekuje się od dobrego negocjatora. Skuteczność porozumiewania się z naszym rozmówcą jest wynikiem właściwego rozpoznania jego stylu i przystosowania się do niego. Argumenty i przedstawiane treści negocjatora tym bardziej przemawiają do rozmówcy – klienta, im bardziej odpowiadają jego treściom i potrzebom. Szansa na osiągnięcie pozytywnych skutków tych negocjacji jest bardzo duża.

W procesie porozumiewania się istotne są zarówno aspekty werbalne, czyli przekazywanie informacji za pomocą słów, oznaczających pojęcia, jak i niewerbalne komunikaty, ukryte w gestach, mowie ciała, mimice twarzy, zachowaniach, czy wyglądzie. Dzięki nim uczestnicy komunikacji wzajemnie na siebie wpływają, wzbudzając większe zaufanie do rozmówcy, co za tym idzie – efektywniejsze rozmowy oparte na negocjacjach międzynarodowych.

W literaturze istnieje wiele definicji komunikacji. Słowo *komunikacja* pochodzi z języka łacińskiego *communicate* – oznacza wymianę, łączność, rozmowę i dotyczy przede wszystkim relacji międzyludzkich. **Komunikacja** jest procesem przekazywania (wymiany) myśli, pomysłów, informacji, uczuć oraz pragnień (inaczej komunikatów) zakodowanych w

¹M.M. Czarnawska, *Podstawy negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk 2003, s. 104.

*symbole mające określone znaczenie dla podmiotów biorących udział w tym procesie. Symbole mogą być werbalne, niewerbalne, pisane, muzyczne lub matematyczne.*² J. Mikułowski-Pomorski definiuje ją jako: *proces, w którym uczestnicy tworzą informację i dzielą się nią ze sobą po to, by osiągnąć wzajemne zrozumienie.*³, natomiast A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka w *Komunikacja międzykulturowa – zbliżenia i impresje*” pisze, że komunikacja jest *przekazywaniem informacji przeznaczonej do tego, aby obudziła odpowiedź. (destinee a sousciter la reponse).*⁴ Natomiast **skuteczne komunikowanie** się to nic innego jak „*proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej.*”⁵

W przedsiębiorstwie wyróżniamy różne typy komunikacji:

- **Komunikację pionową** – proces ten zachodzi między ludźmi będącymi na różnym szczeblu organizacji – wyższym i niższym.
- **Komunikacja pozioma** – to porozumiewanie się ludzi na tym samym, równorzędnym stopniu w jednostkach organizacyjnych. Jej uczestnicy mogą wywodzić się zarówno z jednej firmy, bądź też z różnych działów. Komunikacja ta służy głównie rozwiązywaniu konfliktów zachodzących w firmie.
- **Komunikacja formalna** – gdzie proces komunikacji nadawcy i odbiorcy (członków różnych organizacji) jest dokładnie sprecyzowany i zaplanowany. Odbywa się poprzez rozmowę „twarzą w twarz”, pocztę (również tę elektroniczną), komputer, Internet, akty normatywno-prawne, lokalne środki przekazu, spotkania, rozmowy indywidualne itd.
- **Komunikacja nieformalna** – dotyczy wszystkich spontanicznych prób rozpoczęcia komunikacji, w celu wyrażenia swojego zdania na określony temat, opinii i wartości, które różnią się od tych, prezentowanych przez innych uczestników komunikacji.
- **Komunikacja werbalna** – proces ten, polega na wymianie informacji przy użyciu języka – mowy jako środka komunikacji. Aby komunikacja ta zaistniała potrzebna jest

² M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 53.

³ J. Mikułowski-Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, [w:] R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008, s. 43.

⁴ A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, *Komunikacja międzykulturowa – zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa 1995, s. 12.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*; PWN; Warszawa 1999; s. 554.

- osoba mówiąca (nadawca) oraz słuchająca (odbiorca), gdzie informacja przekazywana jest za pomocą kodów, które odszyfrowuje odbiorca treści.
- **Komunikacja niewerbalna** – *obejmuje wszystkie sposoby przekazywania informacji, które nie są wyrażane słowami.*⁶ Jej elementami są: mowa ciała, mimika twarzy, gestykulacja, spojrzenia, postawy, wygląd oraz stosunek do rozmówcy.

W literaturze istnieje również pojęcie **komunikacji międzykulturowej**, która jest niczym innym jak *porozumiewaniem się ludzi różnych kultur*.⁷ Ważne tutaj jest już nie tylko samo zjawisko komunikowania się, ale również kontekst w jakim to porozumiewanie się odbywa. Pojęcie to pojawiło się wraz z problemem związanym z brakiem porozumienia między ludźmi różnych kultur. W tym przypadku wyróżniamy:

- **Komunikację poprzez-kulturową** (cross-cultural communication) – czyli proces porozumiewania odbywa się wśród różnych grup tej samej kultury narodowej. Odnosi się do różnic jednej wspólnoty narodowej. Badania w tym wypadku dotyczą zagłębienia się w środowiska ludzi tej samej narodowości, ale należących do różnych grup społecznych..
- **Komunikację pomiędzy-kulturową** (inter-cultural communication) – która dotyczy porozumiewania się między uczestnikami należącymi do różnych kultur, ale mających ze sobą kontakt w codziennym życiu, wspólnie działając. Obecnie ten typ komunikacji zachodzi coraz częściej, przykładem może być tutaj turystyka międzynarodowa.
- **Komunikację międzynarodową** (international communication) – dotyczy porozumiewania się instytucji (np. rząd), różniących się od siebie kulturowo. Celem tej komunikacji jest oddziaływanie na politykę, czy gospodarkę;
- **Komunikację globalną** (global communication) – przykładem jest komunikacja międzynarodowa, która bada wpływ komunikatów na kulturę narodową.

Z ogólnej charakterystyki komunikacji i jej definicji możemy wyszczególnić podstawowe funkcje tego procesu. Wyróżniamy bowiem funkcję: **informacyjną** – otrzymywanie, zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie dalej informacji, niezbędnej do podejmowania decyzji, osiągania zamierzonych celów itp.; **socjalizacyjną** – dostarczanie wiedzy, która pozwala podejmować skuteczne działania do osiągnięcia zamierzonych celów;

⁶ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 116.

⁷ J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa-wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 11.

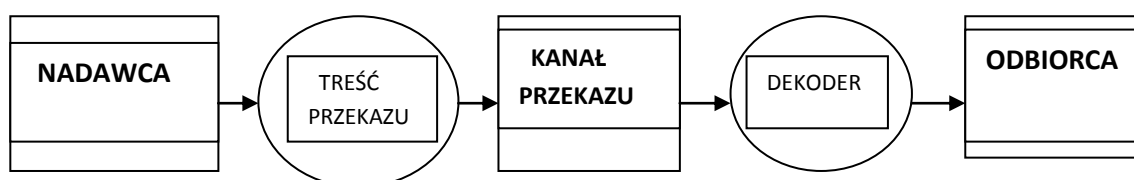
motywacyjną – proces komunikacji dostarcza konkretnych bodźców, które motywują do dalszego działania, w celu osiągnięcia określonych celów; **dyskusji** – zaczerpnięcie informacji potrzebnej do rozpoczęcia dyskusji, rozmowy na określony temat; **edukacyjną** – proces przekazywania informacji wspierającej rozwój intelektualny, osobowości; **kulturową** – przekazywanie informacji dotyczących rozwoju kultury i sztuki; **rozrywkową** – rozpowszechnianie treści z dziedziny muzyki, filmu, sztuki (dźwięk, symbol, obraz).

Każdy proces komunikacji składa się z podstawowych etapów – czynników, bez których przekazywanie informacji nie byłoby możliwe. Jest to układ pięciu elementów: nadawcy, treści przekazu, kanału, dekodera i odbiorcy wiadomości. Dlatego Roman Jacobson zwraca uwagę na różne funkcje procesu komunikacji ze względu na każdy jej etap. Nadawca pełni funkcję **emotywną**, która wyraża jego stosunek do odbiorcy. Jemu natomiast przypisana jest funkcja **konatywna**, której istotą jest wpływ na rozmówcę; funkcja **fatyczna** – odpowiadająca kontaktowi nadawcy i odbiorcy, czyli rozpoczęcia i podtrzymania konwersacji między dwojgiem ludzi; **metajęzykowa** – opisująca język komunikacji (kod) oraz **poetycka** – dotyczy sposobu mówienia, wyrażania myśli, doborze właściwych słów.⁸

Sam proces komunikacji, jego etapy i elementy, bez których proces ten nie byłby w ogóle możliwy, zostaną szczegółowo opisane w kolejnym podrozdziale tej pracy.

1.1.1. Proces komunikacji

Efektywność komunikacji wynika z prawidłowego przebiegu procesu komunikowania się, na który składa się, jak już wcześniej wspominałam, pięć podstawowych elementów: nadawcy, treści przekazu, kanału przekazu - określającego formę przekazywania informacji, dekodera – przez który wiadomość trafia do odbiorcy oraz samego odbiorcy, który tę wiadomość odczytuje.



Źródło: Penc J. *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*⁹

⁸ J. Pomorski Mikułowski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 56-57.

⁹ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 113.

Komunikacja odbywa się między nadawcą i odbiorcą. Jej proces rozpoczyna się, gdy nadawca chce przekazać jakąś informację do określonego odbiorcy. Uregulowania normatywno-prawne formalnego komunikowania się mówią kto, gdzie, kiedy, w jakiej formie i z kim powinien się kontaktować oraz w jakim ta komunikacja odbywa się charakterze (czy jest odbiorcą, nadawcą, czy pośrednikiem). Nieformalne komunikowanie przejawia się we wszystkich spontanicznych próbach kontaktowania się z drugą osobą.

Komunikację rozpoczyna **nadawca**, będący źródłem komunikatu, którego określa się również pojęciem: „emitent”, czy „skryptor”. Jest on twórcą wiadomości, która przekazywana jest w sposób werbalny i niewerbalny do odbiorcy. Cechy nadawcy są bardzo istotne w procesie komunikacji, bowiem przekazywane treści inaczej brzmią w ustach innych osób. Powinien on być przede wszystkim wiarygodny w tym co mówi, wówczas podczas negocjacji będzie brzmiał przekonująco i uniknie lekceważenia i nieufności ze strony swojego rozmówcy. Wiarygodność idzie w parze z kompetencjami i obiektywnością, razem dając sukces negocjatora w przekazywaniu konkretnej informacji. Na kompetencje nadawcy składają się przede wszystkim: znajomość sprzedawanego towaru oraz rynku, bez których wiarygodność nadawcy nie będzie w ogóle możliwa.

Kolejną istotną cechą nadawcy jest jego atrakcyjność. Jeśli jest on w danych środowisku lubiany przez swoich współpracowników, klientów, łatwiej mu będzie przekonać ich co do słuszności informacji, którą chce przekazać. Im większą cieszył się będzie sympatią, tym większą uległość będą mieć jego słuchacze co do jego sugestii i przekonań. Ważne jest, by ta sympatia pojawiła się naturalnie. Można temu pomóc podążając za radami Dale Carnegiego, według którego należy:¹⁰

1. Interesować się szczerze sprawami innych ludzi, nie tylko swoimi.
2. Więcej się uśmiechać.
3. Pamiętać, że nazwisko drugiej osoby jest najsympatyczniejszym i najważniejszym dźwiękiem we wszystkich językach, dlatego należy używać go z szacunkiem.
4. Być dobrym słuchaczem. Zachęcać innych do tego, by mówili o sobie i swoich sprawach.
5. Starać się mówić o tym, co interesuje nie tylko ciebie, ale i twojego rozmówcę.
6. Starać się odnosić do ludzi w taki sposób, by czuli się przez ciebie docenieni i traktowani z szacunkiem.

¹⁰ D. Carnegie & Associates, *How to win friends and influence people in the digital age*, Nowy Jork 2012, s. 39-87.

Komunikat, to nic innego jak *treść przesłania, przekaz*.¹¹ Informacja, którą chcemy przekazać ma przekonać naszego słuchacza, a nie nas samych. Użyte argumenty muszą być więc przekonujące dla naszego rozmówcy oraz nasycone pozytywnymi emocjami. Jeśli wypowiedź będzie zawierać radość, uznanie, podziw, taktowny żart, humor, wzmocni to samopoczucie odbiorcy, a w konsekwencji relacje uczestników komunikacji. Żart, który trafia w poczucie humoru naszego rozmówcy, jest w dzisiejszych czasach doskonałym „chwytem” negocjatorów. Wprowadzenie miłej atmosfery niewiele kosztuje, a tworzy dobry klimat do negocjacji. Sam dowcip podczas rozmowy jednak nie wystarczy. Potrzebne są również racjonalne argumenty, mające swoje potwierdzenie i uzasadnienie.

Kolejnym ważnym aspektem jest powtarzalność treści komunikatu. Jeśli dana wiadomość zostanie przekazana tylko jeden raz, a rozmówca nie powtórzy jej z uwzględnieniem ważności jaką pełni, informacja może zostać uznana przez odbiorcę za mało interesującą, dokona on selekcji treści napływających do niego, i nie poświęci jej wymaganej uwagi, a nawet całkiem o niej zapomni. Powtarzanie komunikatu daje szansę zapamiętania pewnych informacji, omijając czasem niepożądaną selekcję. Zbigniew Nęcki pisze bowiem: „*Wszelkie treści, które uważamy za kluczowe dla danego zagadnienia, powtarzamy tak długo, jak długo nie jesteśmy pewni, że zostały usłyszane i odebrane*.”¹² **Kanał przekazu** – to *techniczne środki przekazu*.¹³ Rozróżniamy kanały werbalne, inaczej słowne, niewerbalne (mowa ciała, wymiana spojrzeń), pisemne (notatki) oraz zapośredniczone (przy użyciu komputera). Mówimy również o kanale bezpośrednim, gdy rozmówcy przystępują do rozmowy twarzą w twarz oraz pośredni, gdzie komunikacja odbywa się przy użyciu komputera, słuchawek, mikrofonu, telefonu, bądź faksu.

Dekoder – to proces rozszyfrowania informacji. Zawiera on opis, czyli to, co odbiorca widzi, interpretację – co myśli oraz ocenę tego co widzi i myśli. Odbiorca, ma za zadanie odkodowanie wiadomości otrzymanej i zakodowanej przez nadawcę. Podczas tego procesu mogą pojawić się problemy – zakłócenia niezależne już od nadawcy danego komunikatu, zwłaszcza jeśli ma miejsce komunikacja międzykulturowa. Z powodu różnic kulturowych wysyłana treść może być błędnie odczytana przez odbiorcę, prowadząc tym samym do niezrozumienia się rozmówców.

Odbiorca - *jednostka, która (intencjonalnie lub nieintencjonalnie) postrzega sygnały*

¹¹ J. Pomorski Mikułowski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 53.

¹² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 81.

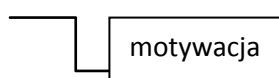
¹³ J. Pomorski Mikułowski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 54.

wysyłane przez nadawcę.¹⁴ Odbiera je, odkodowuje i nadaje im znaczenie, które często różni się od intencji nadawcy. Odbiorca bowiem, nie tylko odbiera daną informację, ale również jej intencje, ukryty apel oraz określenie relacji nadawcy z odbiorcą. Może on być bardziej lub mniej podatny na nasze informacje. W tym drugim przypadku, konieczne jest użycie w procesie negocjacji mocniejszych argumentów, by przekonać naszego rozmówcę o słuszności i wiarygodności naszych treści przekazu. Badanie wykazały, że osoby bardziej uległe na perswazję, to przede wszystkim kobiety, które uczą się większej wrażliwości i uległości, osoby młodsze, z mniejszym bagażem doświadczenia życiowego.

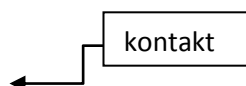
By komunikacja doszła do skutku, nadawca i odbiorca muszą się doskonale znać i rozumieć. Bez motywacji, porozumienie nie będzie możliwe.

Mówiąc inaczej:

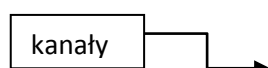
Ludzie (nadawca i odbiorca) chcący się komunikować



Wykorzystują dostępne kanały komunikacyjne, rozpoczynają przekazywanie informacji



Przekazują sobie treści za pomocą różnych środków



Gdzie informacja kodowana jest przez nadawcę i odczytana przez odbiorcę.¹⁵

Sam proces komunikowania się można rozpatrywać pod względem wielu ujęć.

- **ujęcie cybernetyczne**, gdzie wymiana informacji odbywa się poprzez kanały przekazu, np. rozmowy międzynarodowe, spotkania, telefon, czy wiadomości tekstowe. Proces ten, który zachodzi pomiędzy nadawcą i odbiorcą, może być błędnie odczytany w ujęciu negocjacji międzykulturowych, szerzej ujmując - przedstawicieli różnych kultur, bowiem ta sama treść może mieć w tym wypadku odmienne

¹⁴ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2008, s. 45.

¹⁵ J. Pomorski Mikułowski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 53.

znaczenie;

- **ujęcie opierające się na teorii relewancji**, która głosi, że komunikacja to zamierzona zmiana, kreowanie zagadek, zadań komunikacyjnych, które mogą wystąpić w przypadku komunikowania się dwóch osób o bardzo odmiennych kulturach;
- **ujęcie pragmatyczno-kontekstowe**, gdzie komunikacja polega na wymianie symboli werbalnych i niewerbalnych, której celem jest poprawa stosunków między uczestnikami tej komunikacji. W tej koncepcji ważne są już nie tylko interesy i relacje rozmówców, ale również samo znaczenie i przebieg komunikacji¹⁶.

Uwzględniając proces komunikowania się w charakterze międzynarodowym najbardziej odpowiednia jest trzecia teoria, gdyż odnosi się do motywacji. Są to działania dwóch, lub więcej podmiotów w celu osiągnięcia zamierzonych celów negocjacji.

Samo rozpoczęcie komunikacji nie wystarczy. Proces ten musi być przede wszystkim efektywny. Czym byłaby bowiem komunikacja nie dostarczająca pozytywnych i oczekiwanych rezultatów. Przy skutecznej komunikacji musimy pamiętać o następujących czynnikach

1. Formułowanie komunikatów musi odbywać się tak, by nie było wątpliwości kto jest ich nadawcą;
2. Na samym początku warto określić funkcje i cel danego komunikatu, czemu on będzie służyć;
3. Przed tworzeniem komunikatu – informacji, warto jest wziąć pod uwagę takie aspekty naszego rozmówcy jak: jego wiek, wykształcenie, znajomość języka, w jakim będziemy przekazywać wiadomość, doświadczenie oraz aspekty kulturowe;
4. Warto jest znaleźć wspólne cechy łączące nadawcę i odbiorcę, jak również wyszczególnienie osobistych cech naszego rozmówcy, by poczuł się wyjątkowo;
5. Komunikacja musi być świadoma i pobudzona właściwą motywacją;
6. Nadawca powinien używać różnych kanałów dotarcia do odbiorcy, a daną informację należy powtarzać kilka razy w różnych kontekstach, ułatwi to naszemu odbiorcy zapamiętanie ważnej wiadomości, która chcemy mu przekazać;
7. Odbiorca powinien mieć już na samym początku pewność, że przekazywana informacja jest dla niego istotna;
8. Komunikat powinien być jasny dla odbiorcy, pozbawiony ukrytych kontekstów i znaczeń.

¹⁶ Z. Nęcki, *Trudności negocjacyjne w środowisku międzykulturowym*, s. 101-102.

Nadawca powinien używać słów zrozumiałych dla nadawcy oraz odpowiednich treści niewerbalnych, których opisem zajmę się w kolejnej części niniejszej pracy.¹⁷

1.1.2. Komunikacja werbalna

W negocjacjach międzynarodowych mamy styczność zarówno z komunikacją werbalną i niewerbalną. Rozmówcy posługują się znakami (mową i gestami) do wyrażania swoich myśli, przekonań, by rozpocząć proces porozumiewania się z drugą osobą. Większe znaczenie w kontaktach międzyludzkich ma komunikacja niewerbalna, bowiem według badań 55% informacji przekazywane jest drogą niewerbalną (mowa ciała, mimika twarzy, gesty, ubiór, postawa wobec naszego rozmówcy), 38% to elementy dźwiękowe (głos), a jedynie 7% to słowa¹⁸, bez użycia których ciężko byłoby jednak dogadać się z naszym rozmówcą podczas negocjacji.

Komunikacja werbalna to przede wszystkim *komunikacja oparta na słowie*¹⁹. Podstawowym jej elementem jest więc język, który według E.T. Hall *nie jest systemem przenoszącym myśli i znaczenia z jednego mózgu do drugiego, lecz systemem organizującym informacje i wyzwajającym myśli i reakcje w innych organizmach; ta jego cecha czyni porozumienie między ludźmi możliwym, od niej owo porozumienie i cała kultura są uzależnione*.²⁰

W komunikowaniu się język pełni trzy podstawowe funkcje:

Spoleczną – gdzie aktywność języka związana jest z aktywnością członków danej społeczności (ta funkcja dotyczy przede wszystkim negocjacji). Język jest narzędziem, które służy tworzeniu relacji społecznych;

Psychologiczną – która odnosi się do wyższych organizacji i aspektów form życia językowego;

Regulacyjną – która służy do kontrolowania drugich osób przy użyciu słów.

Wśród wypowiedzi werbalnych możemy wyszczególnić: **polecenia, rozkazy, instrukcje**, które stosowane są w celu wywarcia wpływu na drugiej osobie; **mowę**

¹⁷ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 15-17.

¹⁸ M. Wawrzak-Chodaczek, *Wartości w komunikowaniu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 21.

¹⁹ I. Gebska-Nędzi, *Negocjacje w handlu zagranicznym*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2003, s. 55.

²⁰ E.T. Hall, *Poza kulturą*, Warszawa 1984 [w:] M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 60.

egocentryczną, która skierowana jest do samego siebie; **pytania**, których celem jest uzyskanie potrzebnej informacji oraz sama **informacja**, która jest udzieleniem odpowiedzi na zadawane pytanie.

By komunikacja werbalna była efektywna, muszą być zachowane i uwzględnione poniższe reguły:

- Reguły związane z właściwym i wystarczającym zasobem słów, gdzie wyróżniamy: słownictwo – słowa posiadające konkretne znaczenie; słownik – słowa, które oponował dany rozmówca, gdzie słownik bierny zawiera słowa rozumiane, ale nie używane w mowie oraz słownik czynny - to słowa, które są rozumiane i używane w mowie przez danego rozmówcę oraz idiomy, posiadające inne znaczenie, niż pojedyncze słowa wchodzące w ich skład;
- Reguły znaczeniowe, gdzie wyraz, słowo ma określone znaczenie, czasem nawet kilka, a posługiwanie się nim jako znakiem jest określone i przyjęte zgodnie z jego znaczeniem. Dotyczy to przede wszystkim przedmiotów: gdy słowa do nich się odnoszą oraz określonych myśli;
- Reguły składnikowe, polegające na tworzeniu danych wyrazów w grupy, gdzie można je zastępować bez konieczności zmiany składni zdania. Należą do nich: nazwy, które charakteryzuje jednoznaczność, zdania wyrażające coś, typu: „jest tak, a tak”; oraz wyrazy, które w połączeniu z innymi tworzą nazwę.

Należy jednak pamiętać, że istnieje wiele języków, które różnią się dodatkowo między sobą gwarą, idiomami, odmiennymi stylami i dialektami, których złe użycie nie daje jedności komunikacyjnej. Dobra znajomość języka komunikacji zapewnia poprawne porozumiewanie się dwojga ludzi. Bywają jednak sytuacje, gdy rozmówca użyje niezrozumiałych i niejasnych dla odbiorcy wiadomości, słów, wyrażen i zwrotów, czyniąc daną komunikację nieefektywną, bądź też w ogóle niemożliwą. Niewłaściwe użycie języka to powszechne pułapki w negocjacjach międzynarodowych. Dlatego warto przed przystąpieniem do negocjacji zorientować się jakim językiem posługują się uczestnicy rozmów, czy występują tam regionalne dialekty, a także konieczne jest zapoznanie się z kulturowymi aspektami osoby, z którą zamierzamy rozpocząć konwersację.

Werbalną komunikację międzykulturową zakłócają aspekty związane z idiomatyczną i pojęciową ekwiwalencją. Jeśli nie ma odpowiednika słowa w drugim języku, mamy wówczas do czynienia z **ekwiwalencją słownictwa**. Duże zróżnicowanie języków w handlu

międzynarodowym wymaga poświęcenia większej uwagi znaczeniu słów, bowiem w każdym języku występują tak zwane *kolokwializmy*, czyli słowa, które mają inne znaczenie w różnych grupach kulturowych i subkulturach. Przykładem może być słowo pochodzenia hiszpańskiego *guagua*, które w Portugalii znaczy „autobus”, w Kolumbii – „wilk”, natomiast dla Chilijczyków słowo to oznacza „dziecko”.²¹

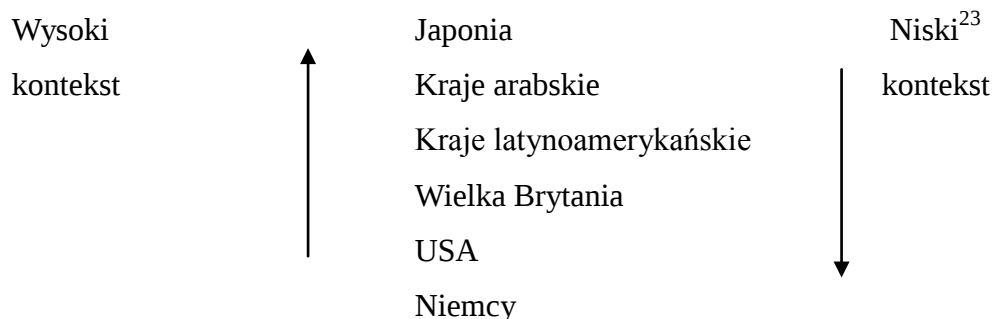
Ekwiwalencja idiomatyczna dotyczy problemów związanych z właściwą interpretacją i tłumaczeniem idiomów. Dosłowne ich przetłumaczenie może być przyczyną niezrozumienia, powstania błędnych określeń, bądź konfliktów. Ostatnia, to **ekwiwalencja konceptualna** (pojęciowa), gdy sytuacjom przypisane jest inne znaczenie i są odbierane inaczej w różnych grupach kulturowych.

Problemy pojawiające się podczas komunikacji werbalnej mogą być również związane z **zasadami gramatycznymi**, które różnią się między sobą chociażby szykiem zdań. Stosowanie poprawnej ich kolejności jest bardzo istotne zarówno w komunikacji ustnej, jak i pisemnej.

Nieodpowiednie wykorzystywanie **kontekstu** jest również przyczyną zakłóceń w komunikacji międzykulturowej, bowiem w każdej kulturze istnieją różne stopnie wykorzystywania znaków i symboli z odmiennym znaczeniem. Kultury **niskokontekstowe** charakteryzują się komunikacją bezpośrednią, bez użycia znaków i symboli, które mogą sprawić trudności w prawidłowym ich odczytaniu i stać się przyczyną złej interpretacji. Kontekst jest prosty w odczycie, gdzie „tak” znaczy „tak”, a „nie” znaczy „nie”. Nie potrzeba dodatkowych wyjaśnień do zrozumienia przekazu. Przedstawiciele tej kultury charakteryzują się wysokim indywidualizmem i są pozbawieni „koncepcji twarzy”, inaczej mówiąc zachowania twarzy w różnych sytuacjach. Natomiast grupy należące do kultury **wysokokontekstowej** słyną z kodowania swoich informacji, częstego wykorzystywania w swojej wypowiedzi przenośni i słów, które często są różnie rozumiane przez przedstawicieli innych kultur, zwłaszcza tych niskokontekstowych. Kultury te słyną również z częstego używania gestów, które są błędnie odczytywane przez odbiorców. Poza tym, w grupie tej „utrata twarzy” traktowana jest jako kompromitacja, a wysoką wagę przywiązuje się do „koncepcji twarzy” – czyli zachowania twarzy i podążania za regułami i zasadami ustalonymi wewnątrz grupy. Koncepcja twarzy pokazuje *potrzebę człowieka pogodzenia stanowiska zajmowanego w relacjach z innymi (np. w negocjacjach) oraz w porozumieniu ze swoimi*

²¹ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 63.

zasadami, wypowiedzianymi wcześniej słowami i tym, co robił.²² Przedstawicielami tej kultury są Japończycy, często określani jako „pokerowe twarze”, starając się ukryć swoje myśli i emocje.



By komunikacja werbalna przebiegała prawidłowo i efektywnie warto zapoznać się ze stylami komunikacji, charakterystycznymi dla naszego rozmówcy.

- Styl anglosaski, według którego nie powinno się przerywać osobie, która w danym momencie mówi. Swoją wypowiedź rozpoczynamy dopiero po wysłuchaniu drugiej ze stron;
- Styl romański, jest przeciwstawieniem stylu anglosaskiego. Rozmówcy przerywają sobie nieustannie podczas trwania rozmowy, co świadczy o wyrazie zainteresowania, tym co druga osoba ma nam do zakomunikowania;
- Styl orientalny, charakteryzuje się przerwami w trakcie procesu komunikacji między dwojgiem ludzi, gdzie odbiorca ma chwilę na zastanowienie się nad tym, co przed momentem usłyszał od nadawcy. Chwila ciszy jest wyrazem szacunku do drugiej osoby.

Odmienne, przedstawione wyżej style są wynikiem różnych środowisk kulturowych danych grup, związanych również ze stopniem ich ekspresyjności.

Prezentowane aspekty komunikacji werbalnej odgrywają bardzo ważną rolę na rynkach zagranicznych. Szczególne znaczenie mają w procesie negocjacji międzynarodowych, gdzie spotykają się ludzie wywodzący z różnych środowisk kulturowych. Nieznajomość podstawowych kwestii właściwego zachowania się podczas rozmowy, z uwzględnieniem czynników odmiennych kulturowo, prowadzi do zakłóceń w procesie

²² R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2003, s.62.

²³ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s.69.

komunikacji, powodujący tym samym zakłócenia w porozumiewaniu się, a nawet do konfliktu rozmówców.

1.1.3. Komunikacja niewerbalna

Komunikacja niewerbalna dostarcza nam ten rodzaj informacji, który nie może być przekazany za pomocą słów. Chociaż traktowana jest jako uzupełnienie komunikacji słownej (werbalnej), coraz częściej dostrzega się jej znaczenie, które często wyprzedza proces porozumiewania się za pomocą słów. To przecież dzięki gestom, mimice, postawie i ruchom ciała już od pierwszych dni naszego życia komunikujemy się z otoczeniem, wyrażając i przekazując za pomocą widocznych znaków to, co czujemy. W kontaktach społecznych jest wyrazem naszych uczuć i emocji, gdzie mowa ciała staje się określeniem i wyrazem radości, smutku, złości, bądź rozczarowania. Negocjatorzy za pomocą środków pozajęzykowych wyrażają swój stosunek do rozmówcy, a ich skuteczne wykorzystywanie pomaga zawrzeć kontakty interpersonalne i sprzyja ich utrzymaniu. Znajomość mowy ciała pozwoli rozmówcy odczytać stosunek odbiorcy do przekazywanej mu informacji, co skutkuje w skutecznym i efektywnym przeprowadzeniu negocjacji międzynarodowych.

Dorota Szkodny-Ciołek definiuje komunikację niewerbalną jako *proces, w którym jednostki komunikują się ze sobą nie tylko w celu wymiany informacji, ale również w celu budowania wzajemnej relacji*²⁴, podczas którego uczestnicy starają się nie tylko przekazać informację za pomocą słów (komunikacji werbalnej), ale również zinterpretować i ocenić sytuację za pomocą środków pozajęzykowych (niewerbalnych). Inni opisują komunikację, jako tę, która *dotyczy wszystkich ludzkich zachowań, postaw i obiektów, innych niż słowa, które komunikują wiadomości i posiadają wspólne społeczne znaczenie*.²⁵

Należą do nich między innymi:

- **Wygląd fizyczny** - określa nasze wizualne Ja. Okazuje się, że atrakcyjność fizyczna ma duże znaczenie w kształtowaniu naszego zachowania oraz pozostawienia wrażenia na osobach z którymi mamy bezpośredni kontakt, bowiem jak twierdzą R.G. Adams i

²⁴ D. Szkodny-Ciołek, *Komunikacja niewerbalna a międzykulturowe relacje (nie tylko) biznesowe* [w:] M. Neymann, *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 66.

²⁵ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 175.

M.S. Crossman *piękno implikuje dobro, talent i sukces*.²⁶ W komunikacji wygląd określa społeczną tożsamość uczestników tego procesu. Poprzez nasz wygląd często wysyłamy sygnały służące do kreowania społecznej tożsamości, których nie możemy przekazać za pomocą słów – komunikacji werbalnej. Ciężko byłoby bowiem powiedzieć „chcę wywrzeć na Tobie pozytywne wrażenie” do uczestnika rozmów. Ubiór określa również przynależność do określonych grup społecznych i kulturowych., np. ghutra – chusta arabska. Warto przy tym pamiętać, że wygląd zewnętrzny kształtuje pierwsze wrażenie i może mieć wpływ na nasze późniejsze relacje w kontaktach interpersonalnych. Jeśli na pierwszy rzut oka okażesz się osobą z estetycznym wyglądem, klient/rozmówca będzie Cię uważał za osobę rzetelną i zdyscyplinowaną. Jest to tzw. efekt aureoli, który polega na kreowaniu pozytywnej opinii na podstawie pierwszego, korzystnego wrażenia.²⁷

- **Postawa i ruchy ciała** – otwarta i zamknięta. Jeśli będziemy prezentować otwartą postawę ciała, charakteryzującą się swobodną, wyprostowaną pozycją, nie skrzyżowanymi ramionami i nogami, lekką gestykulacją i utrzymanym kontaktem wzrokowym, nasz rozmówca będzie miał wrażenie, że jesteśmy zainteresowani rozmową z nim i wyrażamy naszą chęć nawiązania kontaktu. Postawa zamknięta, gdzie nasza pozycja jest skulona, nogi i ręce skrzyżowane, a głowa „schowana” w ramiona, bez kontaktu wzrokowego, świadczy o zdenerwowaniu i niepewności, które wiąże się z brakiem chęci nawiązania kontaktu z naszym rozmówcą, bądź faktem ukrywania czegoś przed nim.
- **Gestykulacja** – ruchy rąk, nóg, dłoni, palców, głowy, które powiązane są z kontekstem sytuacyjnym. Jako ich cel zakładamy: akcentowanie swojej wypowiedzi, wskazywanie na coś, co trudno jest określić za pomocą słów. Większość gestów wykonywana jest świadomie, np. podanie ręki na przywitanie, jednak warto wziąć pod uwagę, że część z nich może mieć inne znaczenie w różnych grupach kulturowych. Przykładowo, by czemuś zaprzeczyć kiwamy głową na prawo i lewo. W Grecji natomiast słowo „nie” wyrażane jest w sposób u nas twierdzący, kiwając głową „prztykująco”. Gesty odpowiednio użyte mogą wzmocnić naszą wypowiedź słowną (werbalną), ale z drugiej strony niewłaściwie pokazane mogą również jej zaszkodzić.

²⁶ G.R. Adams, S.M. Crossman, *Physical attractiveness, social skills, and same-sex peer popularity* [w:] G.D. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 162.

²⁷ E. Łodygowska, K. Rajewska, *Psychologia kontaktu z klientem*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 2001, s. 18.

Przykładowo:



28

- „Ok”, „Okey”: W Polsce i krajach europejskich gest ten: Kciuk w górę, oznacza, że wszystko jest w porządku;
 - „obraza”: Iran, Australia, Afryka Północna, często w Rosji;
 - „mężczyzna”: Japonia.
- Znaczenie negatywne: śmiertelne zagrożenie, „wypchaj się”.



29

- „Ok.”: w wielu krajach;
 - „Obraza”: Brazylia, Paragwaj, Grecja, Turcja;
 - „Obelga, znieważenie”: Dania, Włochy;
 - „coś bezwartościowego”: Francja, Węgry, Tunezja.
- Znaczenie negatywne: Japonia, sugerujemy, że chcemy łapówkę.



30

- „Zwycięstwo”: w wielu krajach, gdzie dłoń skierowana jest zewnętrzną stroną;
- „obraza”: oznacza to samo co środkowy palec, jeśli jest skierowana wewnętrzną stroną;
- dwa”: np. „Poproszę dwa piwa”.

²⁸ <http://www.eioba.pl/a/2ztc/gesty-czyli-przybij-zolwika>.

²⁹ Ibidem.

³⁰ <http://www.eioba.pl/a/2ztc/gesty-czyli-przybij-zolwika>.

Istnieją również takie gesty, które wykonujemy bez świadomych intencji. Mogą one zaburzyć proces komunikacji - negocjacji, gdy nasz rozmówca doskonale będzie znał tajniki mowy ciała.

GESTY	ZNACZENIE
Zasłanianie ust podczas mówienia	Oznacza, że informacje, które nasz rozmówca nam przekazuje są nieprawdziwe
Podtrzymywanie ręką głowy	Słuchacz jest znużony rozmową
Szybkie pocieranie rąk	Entuzjazm, bądź zdenerwowanie
Wkładanie do ust ołówka, okularów	Niepewność, zastanawianie się
Dotykanie twarzy	lęk
Wzruszenie ramionami	lekceważenie
Chwytywanie się za ucho	Osoba jest zakłopotana, bądź intensywnie rozmyśla
Rozluźnienie kołnierzyka	Chęć wyjścia spod presji, podczas negocjacji może to oznaczać, że nasze wymagania wybiegają poza granice, możliwości naszego rozmówcy
Uderzanie rękoma, palcami o stół	Zniecierpliwienie, podczas rozmowy należy przerwać na chwilę naszą wypowiedź, przejść do bardziej luźniejszych tematów, opowiedzieć dowcip, anegdotę
Ręce z tyłu głowy	Oznacza osobę, która „wie lepiej”
Gładzenie się po brodzie	Oznacza proces podejmowania decyzji

Źródło: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków 2000.

Jeśli znamy znaczenie poszczególnych gestów z łatwością będziemy mogli odczytać, czy dana osoba mówi prawdę, jest zdenerwowana, czy zakłopotana. Będzie to przydatne w procesie komunikacji, gdzie odbiorca jest w stanie odczytać, czy przekazywane informacje

przez nadawcę są zgodne z prawdą. Nie powinniśmy jednak na podstawie pojedynczych sygnałów interpretować intencje i zamierzenia naszego rozmówcy. Dopiero po dłuższej obserwacji, gdy sygnały niewerbalne skupiają się w jedną całość, możemy wyrobić sobie słuszne przekonanie o emocjach klienta/naszego rozmówcy.

- **Mimika twarzy** – służy do pokazywania uczuć i emocji. Wyróżniamy sześć podstawowych emocji, które jak pokazują badania, są w większości podobnie wyrażane u wszystkich ludzi. Należą do nich: radość, smutek, złość, strach, zdziwienie i wstręt. Sposób wykorzystywania wyrazu twarzy różni się ze względu na płeć i kulturę. Amerykanie słyną z ujawniania emocji i większej ekspresji twarzy, natomiast Japończycy ze względu na normy społeczne panujące w ich kraju, będą raczej ukrywać swoje emocje, niż je ujawniać, nie pokazując swojej złości, bądź zażenowania.
- **Kontakt wzrokowy** – oczy wysyłają silne wiadomości werbalne, które oddziałują na naszego rozmówcę. To dzięki nim, utrzymując stały kontakt wzrokowy, pokazujemy zainteresowanie rozmową, szacunek do naszego rozmówcy, oraz chęć jej podtrzymania. Zwolennikami utrzymania dłuższego kontaktu wzrokowego są mieszkańcy Ameryki Północnej i Europy. Odmienny stosunek mają przedstawiciele kultur latynoskich i azjatyckich, gdzie dłuższy kontakt wzrokowy wprawia ich w zakłopotanie. Natomiast w Chinach wzrok spuszczony w dół świadczy o wyrazie szacunku do naszego rozmówcy. Jak widać komunikacja niewerbalna w zakresie kontaktu wzrokowego jest różnie odbierana w grupach kulturowych, warto jest więc dostosować się do zasad panujących w danej społeczności i dostosować do nich swoje zachowanie.
- **Dotyk** – kontakt fizyczny ułatwia komunikację w różnych sytuacjach. Ludzie zamiast werbalnego „cześć”, czy „do widzenia” używają uścisku dłoni, czy objęć na pożegnanie. W różnych grupach społecznych rytuał wygląda zupełnie inaczej i jest uwarunkowany zwyczajami kulturowymi. Z przeprowadzonych badań wynika, że Włosi i Grecy dotykają się znacznie więcej niż przedstawiciele Japonii i Chin. Jak się okazuje dotknięcie Araba lewą ręką jest dla niego obraźliwe, bowiem lewej ręki używają tam jedynie w toalecie. Wszystko inne załatwiają prawą. Należy więc przede wszystkim znać reguły panujące w danej grupie kulturowej, ale i obserwować podczas rozmowy reakcje na dotyk naszych współrozmówców.

- **Głos** – jest zarówno istotny w komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. W przypadku niewerbalnych wokalizacji mówimy tutaj o: śmiechu, płaczu, gwizdzie, krzyku, intensywności głosu oraz dźwięki, które oddzielają słowa od całej wypowiedzi (hm, tss itp.). Duże znaczenie ma tutaj szybkość, czyli miara prędkości, z jaką wypowiadamy słowa; wysokość (niski – wysoki ton wypowiedzi) oraz intensywność (głośność wypowiadanych słów). Jeśli będziemy mówić pewnie i wystarczająco, ale nie przesadnie głośno, zostaniemy potraktowani jako osoba mówiąca z przekonaniem, zdecydowana, kompetentna i pewna siebie.
- **Dystans fizyczny** – według badań każda osoba ma wokół siebie swoją przestrzeń, którą dzielimy na poszczególne strefy: intymną (20-30 centymetrów, do której mają dostęp jedynie nasi najbliżsi: rodzina, przyjaciele); osobistą (46-120 centymetrów, znajomi i współpracownicy); społeczną (121-380 centymetrów, odległość, którą stosujemy w stosunku do nieznajomych) oraz publiczną (380 centymetrów, większa grupa ludzi).

Podczas trwania negocjacji ważną rolę odrywa sposób zajmowania miejsc przy stole. Najbardziej korzystna jest pozycja 90 stopni, która sprzyja przyjaznej atmosferze rozmów negocjacyjnych. Tuż obok naszego rozmówcy zasiadamy dopiero po wstępnych ustaleniach, gdy chcemy omówić szczegóły naszych rozmów. Natomiast opcja vis-a-vis stwarza atmosferę rywalizacji i upierania się przy swoich przekonaniach.

Przedstawione wyżej komunikaty niewerbalne pełni ważną funkcję w procesie porozumiewania się. Do ich najważniejszych funkcji należą: przekazywanie informacji i znaczeń, wyrażanie uczuć i emocji, ilustrowanie i dopasowywanie się do wypowiedzi. Trzeba jednak przy tym pamiętać, że żaden z aktów niewerbalnych nie należy interpretować jednoznacznie, bowiem może być to przyczyną niepoprawnego odbierania informacji. Każdy gest powinien być brany pod uwagę razem z innymi, przy uwzględnieniu uwarunkowań kulturowych naszego rozmówcy oraz jego charakteru i wartości, które przekazuje, bowiem jak pisze Mira Montana Czarnawska *znaczenie gestu należy rozpatrywać wyłącznie w całości zarówno zespołów gestów, jak i wiedzy, jaką mamy o partnerze rozmowy*.³¹

³¹ M.M. Czarnawska, *Podstawy negocjacji i komunikacji*, Pułtusk 2003, s. 119.

1.2. Zasady poprawnego komunikowania się w handlu międzynarodowym

Dobre komunikowanie się w handlu międzynarodowym i negocjacjach zależy przede wszystkim od znajomości reguł prawidłowego stosowania komunikatów werbalnych i niewerbalnych oraz ich właściwej interpretacji. Warto również znać ogólne zasady komunikowania się, które znacznie podnoszą jakość i rezultat negocjacji międzynarodowych. Zbigniew Nęcki wskazuje na najważniejsze z nich.³²

ZASADY DOBREJ KOMUNIKACJI

1. Rozpoczynając negocjacje powinniśmy określić swoje cele, zamierzenia, cechy i preferencje, bowiem ten, kto nie rozumie samego siebie, nie może wymagać od innych by rozumieli jego. Należy również dokładnie zbadać rynek z którym chcemy wejść we współpracę, poznać ludzi i ich zwyczaje, normy kulturowe, by dopasować je do swojej oferty.
2. Dbajmy o szczegóły, troszczmy się o niezawodność, spełniamy obietnice i poważnie traktujemy nawet najmniejsze zobowiązania. Negocjator, który nie przestrzega tych zasad nie ma szans na sukces.
3. Należy mieć na uwadze, że nie wszystkie informacje, które przekazujemy naszemu rozmówcy są przez niego odebrane i zrozumiane. Zwłaszcza jeśli przyjmuje je selektywnie.
4. Jednym z podstawowych błędów negocjacji jest przedwczesne ocenianie i osądzanie, zanim jeszcze informacja zostanie przekazana do końca i właściwie zrozumiana. Powinniśmy zatem wysłuchać rozmówcę do końca i dopiero później wysunąć wnioski z rozmowy.
5. Warto przyznawać się do pomyłek, bowiem nikt przecież nie jest nieomylny. Często przyznanie się do błędu zwiększa efektywność negocjacji i pozwala uniknąć sytuacji „ślepego” utknięcia w pułapce pomyłek.
6. Nie należy zwracać uwagi na formę wypowiedzi, bowiem to słowa odpowiadają za postęp negocjacji międzynarodowych, a przede wszystkim ich sens, który zawsze zależy o kontekstu. Wyrwanie i interpretowanie jedynie poszczególnych fragmentów rozmowy nie zawsze pozytywnie wpływa na przebieg komunikacji, gdzie komunikaty mogą być błędnie odczytane.

³² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków 2000, s. 118-123.

7. Miejmy na uwadze uczucia innych podczas prowadzenia z nimi rozmowy. Zwłaszcza, jeśli mówimy o komunikacji niewerbalnej: gestach, mimice twarzy, intonacji głosu i wzroku. Ich prawidłowe użycie pozwala uniknąć błędnych decyzji i znaczenie usprawnia proces komunikacji.
8. Dla dobra negocjacji zaleca się częste zadawanie pytań. Również my, nadawcy komunikatu, powinniśmy zadawać pytania, by sprawdzić, czy nasz rozmówca zrozumiał przekazywaną treść. Zadawanie pytań wprowadza pełną mobilizację i uwagę podczas rozmowy i daje możliwość efektywnego porozumiewania się.
9. Każdy ma prawo do swojego zdania i odmiennych poglądów, zasadniczo różniących się od tych, które przedstawia nam nasz rozmówca. Warto czasem otworzyć się na nie i rozważyć poglądy, które proponuje nam druga osoba, nawet jeśli uważamy swoje za uzasadnione i lepsze. Osoba, która ma inne spojrzenie na coś, niż my, może pozytywnie wpłynąć na spotkanie. Starajmy się również postawić w roli naszego rozmówcy, łatwiej nam wtedy będzie zrozumieć jego przekonania. Odwrócenie ról pozwala przyjąć punkt widzenia innych osób.
10. Swoją sprzeciw wyrażaj taktownie, bez zbędnych nieprzyjemnych komentarzy.
11. Wnikliwie obserwujmy naszego rozmówcę i jego sygnały niewerbalne, które są cenną informacją o tym, co myśli, czuje nasz partner. Dzięki nim możemy odczytać, czy druga osoba mówi prawdę, co jest bardzo przydatne podczas negocjacji.
12. Mówmy w sposób jasny i zrozumiały. Użycie przenośni i metafor może tylko utrudnić proces negocjacji międzynarodowych i być przyczyną nieporozumienia dwóch partnerów komunikacji. Rzeczowość będzie posuwać negocjacje na właściwy tor i sprzyjać temu procesowi.
13. Okaż szacunek i podziw swojemu rozmówcy i traktuj go jako osobę ważną, bez względu na to jaką firmę reprezentuje. W negocjacjach taka postawa jest wręcz wskazana.
14. Zawsze bierz pod uwagę różnice kulturowe Twojego rozmówcy. Przed przystąpieniem do negocjacji warto jest zapoznać się z odmiennymi zwyczajami i poglądami jakie reprezentuje druga osoba. Pozwoli to zachować prawidłowość i efektywność procesu komunikacji i negocjacji międzynarodowych.

1.3. Bariery komunikacyjne w negocjacjach międzynarodowych

Podczas trwania negocjacji międzykulturowych pojawiają się pewne utrudnienia, których przyczyny bywają różne. LaRay M. Barna wymienia sześć takich podstawowych barier: etnocentryzm, uprzedzenia, stereotypy, niepewność, branie pod uwagę podobieństw, zamiast różnic oraz błędne odczytywanie komunikatów werbalnych i niewerbalnych.³³

Etnocentryzm – *skłonność do wydawania negatywnych osądów o obcej kulturze, przy odwołaniu się do standardów obowiązujących w kulturze rodzimej.*³⁴

Charakteryzuje się tym, że nie jesteśmy w stanie zauważyć różnic kulturowych innych narodów. Żyjemy w przekonaniu, że nasze komunikaty werbalne i niewerbalne nie będą zrozumiałe dla wszystkich, a w konsekwencji będą przyczyną naszego niezrozumienia innych. Osoby entocentryczne często kierują się uprzedzeniami i stereotypami – tworząc obraz osoby na podstawie ogólnie przyjętych informacji, budząc obawy i negatywne nastawienie będące później przyczyną niepowodzeń w procesie negocjacji.

Stereotypy – *cechy charakterystyczne grup społecznych, które powstały i uformowały się na przełomie lat, a istnieją do dziś w świadomości ludzi.*³⁵ By poznać dobrze człowieka potrzebujemy pewnych wzorców, będących podstawą do postrzegania drugiego człowieka i jego świata. Są one jednak często barierą do bliższego poznania i przenoszenia zachowań pewnych ludzi na całe społeczeństwo, zwłaszcza jeśli mamy na uwadze jedynie stereotypy negatywne. Należy więc z wielką ostrożnością uogólniać i przypisywać cechy jednej osobie na podstawie przyjętych informacji o danej społeczności. Oczywiście nie należy ich ignorować, ale trzeba przy tym je weryfikować, bowiem często okazuje się, że osoba, z którą rozmawiamy nie ma ani jednej cechy, przypisanej do grupy kulturowej z której się wywodzi.

Uprzedzenia - *negatywne opinie i postawy, np. wobec jakiejś grupy społecznej, które bardzo często opierają się na błędnych uogólnieniach.*³⁶ Polega na trwaniu w przyjętych przekonaniach, nawet jeśli informacja temu zaprzecza. Często też są to pobieżne zastrzeżenia, niż bezpośrednie dowody, które często niekorzystnie i krzywdząco wpływają na postrzeganie drugiej osoby.

³³ L.M. Barna, *Stumbling Blocks in Intercultural Communication* [w:] J. Pomorski Mikułowski, *Komunikacje międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 75.

³⁴ Ibidem.

³⁵ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s.27.

³⁶ Ibidem, s.28.

Niepewność – ujawnia się w sytuacjach, gdy jesteśmy czegoś niepewni i bezradni. Znajdując się w sytuacji niespodziewanej, jak na przykład w sytuacji zetknięcia się przedstawiciela innej kultury, co wprowadza nas w stan niepokoju. Nie wiemy bowiem jak zachować się w danej sytuacji kontaktu z przedstawicielem odmiennej kultury, a co więcej sami nie wiemy jak ta osoba zachowa się w stosunku do nas. Częstym błędem w komunikacji międzynarodowej jest przeświadczenie, że między rozmówcami jest więcej podobieństw, niż różnic kulturowych. W chwili zetknięcia się z odmiennością, będąc przygotowanym na zjawiska nam znajome, możemy stać się bezradni wobec zaistniałej sytuacji, czego przyczyną mogą być zakłócenia całego procesu komunikacji. Mowa tutaj o **szoku kulturowym**, który określa *niepokój towarzyszący przeprowadzce do kompletnie nowego otoczenia, które znacznie się różni kulturowo od otoczenia macierzystego jednostki (osoby).*³⁷

Komunikacja niewerbalna i jej błędne odczytanie – język mówiony jest uważany za podstawowe źródło informacji, chociaż to dzięki komunikacji niewerbalnej jesteśmy w stanie odczytać co tak naprawdę czuje i myśli nasz rozmówca, a przede wszystkim, czy mówi prawdę, co jest bardzo istotne podczas negocjacji międzynarodowych. Jednym z podstawowych błędów komunikacyjnych jest błędne odczytanie wszystkich komunikatów wysyłanych przez drugą osobę, a nawet częste ich nie zauważanie. Warto jest więc zapoznać się z ich znaczeniem. Większość z nich opisałam we wcześniejszej części pracy.

Komunikacja werbalna – język – główną barierą podczas komunikacji międzynarodowej jest brak dobrej znajomości języka w którym ten proces się odbywa. Do problemów możemy zaliczyć między innymi: odmienne znaczenie słów w dwóch różnych językach, stosowanie metafor, przenośni i wyrażen idiomatycznych itp.

Podczas negocjacji należy również wziąć pod uwagę różnice płci występujące podczas komunikacji. Wypowiadanie słów i dobór słownictwa różni się u kobiet i mężczyzn. Mężczyźni bardziej zwracają uwagę na suche fakty i konkretną informację niż, jak to bywa u kobiet, aspekt emocjonalny. Nie oznacza to jednak, że klientowi nie będzie zależeć również na przeprowadzeniu rozmowy w miłej, przyjaznej atmosferze, a klientce na uzyskaniu konkretnych, rzetelnych informacji. Balans między tymi dwoma czynnikami jest jak najbardziej wskazany.

³⁷ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 172.

ROZDZIAŁ II

NEGOCJACJE W HANDLU MIĘDZYNARODOWYM

2.1. Charakterystyka negocjacji i jej znaczenie

Termin „negocjacje” pochodzi od łacińskiego słowa *negotium*, które oznacza biznes, interes³⁸. Warto przyrzeć się definicjom „negocjacji”, które w polskiej etymologii określane są również jako „targowanie się”. Ma ono jednak trochę odmienne znaczenie. Prostą teorię na temat negocjacji przedstawia Z. Nęcki. Według niego jest to *sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów*.³⁹ Podobnie definiuje ją M.B. Purgat, gdzie w swojej książce *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, pisze, że jest to *proces, w którym spotykają się dwie jednostki (lub więcej) w celu przeprowadzenia dyskusji i rozwiązania problemu, gdy istnieje sprzeczność interesów lub dokonania pewnych ustaleń związanych np. z podpisaniem kontraktu*.⁴⁰ K. Bargiel-Matusiewicz określa negocjacje jako *rozwiązywanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, aby dojść do możliwego do zaakceptowania porozumienia*.⁴¹

Przedstawione powyżej definicje mówią, że negocjacje polegają na połączeniu, zejściu się dwóch lub więcej osób w celu osiągnięcia wspólnych celów. Różnice jakie występują, są związane przede wszystkim z podejściem do negocjacji. Są one uwarunkowane normami kulturowymi, indywidualnymi predyspozycjami negocjatorów oraz właściwym odczytaniem komunikatów werbalnych i niewerbalnych. Można zatem rozróżnić kilka różniących się między sobą stylów negocjacji ze względu na sposób podejścia do drugiej osoby uczestniczącej w rozmowach i celów negocjacji. Mowa tutaj o negocjacjach twardych,

³⁸ <http://pl.wiktionary.org/wiki/negotium>

³⁹ Z. Nęcki., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 17.

⁴⁰ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 135.

⁴¹ K. Bargiel- Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.

miękkich i win-win.⁴²

Negocjacje twarde: charakteryzują się nieustępliwością wobec prezentowanych argumentów i przekonań. Osoba ta nie liczy się ze zdaniem drugiej, a w negocjacjach działa odwrotnie niż powinna – liczy się dla niego jedynie swoje dobro, a nie uwzględnia przy tym dobra partnera. W tego typu negocjacjach cel jaki sobie określamy jest dla nas najważniejszy i żadne ustępstwa nie wchodzi w grę. Czasem z bezwzględnością dążymy do ich realizacji. Nie interesuje nas nasz partner, podczas gdy, za pomocą wszelkich wysiłków, technik i strategii dążymy do z góry określonego wyniku.

Negocjacje miękkie – są przeciwieństwem negocjacji twardych. Drugą osobę traktujemy jakby był naszym przyjacielem, liczymy się z jego zdaniem i przekonaniem. Zarówno nasze, jak i jego dobro jest dla nas ważne. Podczas negocjacji staramy się postawić na jego miejscu, wczuć w jego styl myślenia i sytuację, w której obecnie się znajduje. Nasza postawa w negocjacjach miękkich jest otwarta, przyjazna, a przede wszystkim elastyczna – jesteśmy gotowi przyjąć pewne ustępstwa.

Negocjacje win-win - w przypadku tych negocjacji, osoba nie będzie dla nas ani przyjacielem (negocjacje miękkie), ani wrogiem (negocjacje twarde). Relacje opierają się na partnerstwie, charakteryzują się dążeniem do uzyskania porozumienia wspólnym wysiłkiem obu stron. Kierujemy się zasadą „oddziel ludzi od problemu”, czyli jest to *emocjonalne oddzielenie od siebie stosunku do człowieka (który powinien być przyjazny) od stosunku do problemu (który powinien być konsekwentny)*.⁴³ Podejście negocjatora win-win do drugiej osoby jest neutralne, traktuje ją jako osobę z którą trzeba wspólnie rozwiązać jakiś problem. Jest otwarty na argumentację i z łatwością dostrzega wspólny interes, koncentrując się na określonym zadaniu, a nie na stanowisku.

Uznanie negocjacji za efektywne i dobre może dopiero mieć miejsce po ich zakończeniu. Na efekt końcowy wpływają nie tylko podjęte decyzje, ale również korzyści jakie uzyskali przedstawiciele obydwu ze stron podczas tego procesu.

Istnieje pięć kroków negocjacji, które szczegółowo opisuje J. Eicher w *Sztuka komunikowania się*.⁴⁴ Ich znajomość pozwoli nam przeprowadzić negocjacje w sposób prawidłowy, efektywny i bez zarzutów.

⁴² M.M. Czarnawska, *podstawy negocjacji i komunikacji*, Pułtusk 2003, s.58-69.

⁴³ Ibidem, str. 60.

⁴⁴ J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995, s. 138-147.

KROK PIERWSZY

Przygotowanie – które wiąże się z poszukiwaniem informacji dotyczących celu negocjacji (co chcemy osiągnąć poprzez ten proces) oraz ludzi, z którymi te negocjacje będziemy prowadzić. Jak zakończy się nasza rozmowa z klientem w dużej mierze zależy od nas i od tego jak się do niej przygotujemy, przeanalizujemy wszystkie możliwe rozwiązania oraz zapoznamy się nie tylko ze specyfiką firmy reprezentowanej przez naszego rozmówcę, ale również i jego, włączając w to przekonania, idee i normy kulturowe. Jak bowiem stwierdza Z. Nęcki *niepowodzenie przygotowania to przygotowanie niepowodzenia*.⁴⁵

KROK DRUGI

Lista oczekiwań – skuteczne negocjacje polegają na wzięciu pod uwagę zarówno dobra naszego, jak i naszego rozmówcy. Nie powinniśmy się bowiem liczyć wyłącznie z samym sobą, jeśli chcemy by nasze rozmowy były efektywne. Im więcej obierzemy sobie korzystnych celów dla obydwu stron, tym będziemy mieć większą elastyczność i przestrzeń manewru podczas negocjacji.

KROK TRZECI

Zestawienie naszych celów z celami drugiej strony – pomaga to zorientować się, gdzie cele obydwu stron są wspólne, a gdzie występuje między nimi rozbieżność. Dokładne ich prześledzenie pozwala przewidzieć możliwe konflikty i daje możliwość zastanowienia się nad ich rozwiązaniem.

KROK CZWARTY

Oddzielenie indywidualnego kontaktu od określonych celów – podczas negocjacji powinniśmy się raczej skupić na postawionych sobie celach, zamierzeniach wynikających z tego procesu, a nie na osobach z którymi te negocjacje przeprowadzamy. Często nasze konflikty o charakterze prywatnych, przekładają się na sytuacje, gdy musimy podjąć jakieś decyzje, bądź chcemy coś wynegocjować, co wpływa negatywnie na przebieg komunikacji/negocjacji.

KROK PIĄTY

Sprawdzenie efektywności i rezultatów negocjacji – po zakończeniu negocjacji należy

⁴⁵ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 185.

sprawdzić, czy uzyskaliśmy oczekiwany efekt i czy proces ten przebiegł zgodnie z naszymi założeniami. Do tego posłużyć mogą metody sprawdzania wiarygodności.

Na przebieg negocjacji wpływa nie tylko rodzaj czynników dotyczących określonych przedmiotów rozmów, ale również cechy osobowości i predyspozycje uczestników tego procesu, których dokładnym opisem zajmę się w kolejnej części niniejszej pracy.

2.2. Cechy dobrego negocjatora

Opis dobrego negocjatora można znaleźć w wielu źródłach, zarówno książkowych jak i internetowych. Proces negocjacji wymaga nie tylko określonych cech osobowości, które pozwolą rozmówcy przekonać partnera rozmów co do swoich racji i przekonań, ale również pewnych umiejętności, które ułatwią mu realizację zamierzonego celu. Osoba, która nie będzie miała wiary w swoje możliwości, pewności siebie, z niską samooceną, podejrzliwością i nieufnością, nie będzie dobrym negocjatorem. Jakimi cechami powinien więc wyróżniać się dobry negocjator?

Według J Thornera istnieją trzy podstawowe i najważniejsze cechy dobrego negocjatora. Są to:⁴⁶

Sila: dobry negocjator powinien mieć doskonałą siłę perswazji, bowiem powinien tak oddziaływać i wpływać na drugą stronę, by osiągnąć optymalny wyniki zamierzonych interesów. Oprócz tego siła przejawia się w sposobie przekazywania informacji i jej wartości. Najważniejsza reguła w tym przypadku, którą należy się kierować głosi, że *najważniejsze wrażenie zrobisz wtedy, gdy druga strona będzie myślała, że nie zależy Ci na umowie, że nie jesteś od niej uzależniony. I odwrotnie: im bardziej jest widoczne, że wynik negocjacji jest dla Ciebie ważny, tym bardziej znika Twoja siła.*⁴⁷

Aspiracje – które odpowiadają czynnikowi motywacji. Im bardziej zależy nam na realizacji zamierzonego celu, tym większe szanse na jego osiągnięcie. Jeśli mamy sporo do zaoferowania, możemy również sporo wymagać od drugiej osoby. Jeśli dużo dajesz, dużo otrzymuj

Zdolności – jedną z głównych zalet dobrego negocjatora jest **koncentracja na interesach**.

⁴⁶ Z. Nęcki., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s.207.

⁴⁷ Ibidem, s. 208.

Dobry negocjator patrzy ogółem, daleko, a nie bierze pod uwagę jedynie pojedynczej oferty. Oprócz tego powinien on z **dokładnością badać propozycje; atakować problem, a nie rozmówcę** (dobry negocjator rozmawia rzeczowo, rozwiązując problemy i dążąc do uzyskania kompromisu); **trzymać się informacji opartych na prawdzie, nie wyolbrzymiać pozytywów przedstawianych racji i unikać przesady** (negocjatorzy często mają tendencje do wyolbrzymiania, przesadzania w przedstawianiu swoich ofert. Wypowiedzi typu „Najlepsza z możliwych ofert...”, „nigdzie nie znajdzie Pan lepszej oferty” są mało skuteczne i nie sprzyjają negocjacjom. Uznawane są bowiem za informacje odbiegające od prawdy, a co za tym idzie sam negocjator traktowany jest jako kłamca.

Dobry negocjator powinien również **otwarcie mówić o uczuciach i swoich pomysłach**. Osoba otwarta na ludzi i nowe idee jest ceniona wśród pozostałych uczestników negocjacji, które dzięki takiej postawie stają się łatwe i przyjemne. **Jak najwięcej pytać i prosić o wyjaśnienia**. Tylko źli negocjatorzy nie zadają pytań, gdyż uznają, że wiedzą wszystko. Nic bardziej mylnego. Pytanie nie tylko łączy nas z naszym rozmówcą, ale i pozwoli bliżej poznać jego przekonania i idee, co sprzyja dojściu do porozumienia. Według Z. Nęckiego, dobremu negocjatorowi powinna przede wszystkim towarzyszyć **pewność siebie**. Jest to bowiem *rodzaj aktywności, który pozwala ochronić własne sprawy bez naruszania praw innego człowieka*.⁴⁸

M.M. Czarnawska pisze natomiast⁴⁹, iż dobry negocjator powinien odznaczać się doskonałą znajomością problemu poruszanego podczas negocjacji, odpornością na stres, łatwością w nawiązywaniu kontaktów, otwartością, znajomością zasad prowadzenia negocjacji, umiejętnością odczytywania komunikatów werbalnych i niewerbalnych swojego rozmówcy, umiejętnością wyrażania swoich myśli, przekonań oraz właściwą argumentacją i posługiwaniem się taktyką pytań. Według niej dobry negocjator jest gotowy na ustępstwa. Ten, który nie jest przychylny na pomysły i przekonania swojego rozmówcy, blokuje rozwój rozmów podczas negocjacji, które często kończą się niepowodzeniem. Ważne jest również odbieganie od swoich poglądów, przyjętych stereotypów i uprzedzeń. Obiektywna ocena sytuacji zawsze popłaca.

W innej literaturze W. Wasilewska przedstawia cechy, które według R. Dawsona są najważniejsze u dobrego negocjatora. Zaliczyć do nich możemy:⁵⁰

⁴⁸ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s.213.

⁴⁹ M.M. Czarnawska, *podstawy negocjacji i komunikacji*, Pułtusk 2003, s. 47.

⁵⁰ W. Wasilewska, *Efektywne negocjacje w biznesie. Poradnik*, Centrum Innowacji i transferu technologii, Olsztyn 2010, s. 8.

- **Cierpliwość:** pomaga uniknąć zbyt pochopnego podejmowania decyzji i podpisywania umów;
- **Odwaga:** na poznawanie drugiej osoby i poszerzanie wiedzy na jej temat, poznanie przekonań, obyczajów, racji i norm kulturowych panujących w jego otoczeniu;
- **Śmiałość:** umiejętność proszenia o więcej;
- **Uczciwość,** która zawsze przejawia się w dążeniu do celu, ale uwzględniając dobro obu stron;
- **Umiejętność słuchania i koncentracji:** tylko ten, kto umie słuchać i zrozumieć drugiego człowieka będzie w stanie prawidłowo przeprowadzić negocjacje.

W. Wasilewska zaznacza również na co może sobie pozwolić dobry negocjator. Według niej, dobry negocjator:

1. Ma prawo do pomyłek. Nikt nie jest nieomylny. Jeśli taka sytuacja będzie miała miejsce, warto przyznać się do błędu i przeprosić klienta. Pomimo błędnej informacji, dostrzeże on naszą uczciwość i nabierze szacunku.
2. Ma prawo być natrętny. Jeśli spotka się z odmową, powinien dzwonić i utrzymywać stały kontakt z klientem. Oczywiście z umiarem. Taką postawą zapluszujemy i będziemy postrzegani jako osoba, której dobro firmy jest najważniejsze i która angażuje się w jej rozwój.
3. Ma prawo milczeć i wahać się. W tym czasie mamy chwilę na przemyślenie pewnych kwestii, argumentów „za i przeciw” oraz czas na podjęcie właściwej decyzji.
4. Ma prawo nie wiedzieć wszystkiego. Człowiek uczy się i zdobywa wiedzę przez całe życie. A jeśli rozmówca uzyska mniej istotnych informacji, tym lepiej dla nas.

Powyższe informacje prezentują sylwetkę dobrego negocjatora. Gdybyśmy chcieli podsumować prezentowaną treść, moglibyśmy odwołać się do słów M. Graya, gdzie mówi: *Rób swoje w sposób naturalny, zgodny z prawdą. Twoja prawda. Nie usiłuj się pokazać. Nie usiłuj się ukrywać. Wzbudzaj zaufanie, a ludzie będą Ci ufać i sam będziesz ufał sobie.*⁵¹ Wszystko co robisz jest dobre, o ile robisz to w zgodzie z samym sobą. Tendencyjne wnioskowanie, egocentryzm, zawężanie spojrzenia, przesadne reakcje, błędne interpretacje słowne i niewerbalne i podejrzliwość, uznawane przez Z. Nęckiego⁵² za główne grzechy negocjatora, będą negatywnie wpływać na negocjacje i staną się porażką negocjatora w

⁵² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s.216-219.

rozmowach na tle negocjacyjnym.

2.3. Zasady prowadzenia negocjacji międzynarodowych

Przed rozpoczęciem negocjacji

Zanim przystąpimy do negocjacji wcześniejsze przygotowanie jest niezbędne, zwłaszcza jeśli mówimy o rozmowach na tle międzynarodowym. Oprócz podstawowych przygotowań, skupiających się na określeniu swojego celu, jaki chcemy osiągnąć oraz przyjmując właściwe nastawienie powinniśmy zastanowić się nad tym, co leży zarówno w naszym interesie, jak i w interesie naszego „przeciwnika”, powinniśmy również poznać kulturę, zwyczaje oraz wiedzę ogólną o kraju naszego partnera.⁵³ Informacje te, pozwolą nam uniknąć niezręcznych sytuacji, niezrozumienia i postawią nas w oczach innych negocjatorów, jako osoby kompetentne i dobrze przygotowane do rozmowy.

Naszym zadaniem jest zebranie jak najwięcej informacji o partnerze, dotyczącej jego osobowości, wykształcenia i doświadczeniu, zajmowanym stanowisku, jego zainteresowaniach, niewerbalnych znakach i kulturze.

Kompetencje, wiedza i doświadczenie – powinniśmy zorientować się, czy nasza wiedza nie jest zbyt mała w porównaniu do tej, jaką posiada nasz partner rozmów negocjacyjnych. Jeśli jest niewystarczająca powinniśmy ją pogłębić. Negocjacje, gdzie nasza wiedza byłaby mniejsza, byłyby bardzo ryzykowne. Wiele stracilibyśmy w oczach potencjalnych klientów, tracąc przy tym swoją wiarygodność i zaangażowanie w zawarcie możliwej współpracy. Jeśli nasz rozmówca dostrzeże, że nasze kompetencje są niższe, nie będzie chciał mieć takiego partnera biznesowego, gdzie jego umiejętności nie równają się z jego.

Pozycja w strukturze organizacyjnej – nikt nie lubi, gdy tytułuje się go w sposób niewłaściwy. Dlatego warto dowiedzieć się na jakim stanowisku znajduje się nasz partner. Pozwoli nam to, nie tylko zwracać się do niego właściwie i z należyty szacunkiem, ale również przeprowadzić negocjacje w prawidłowy sposób.

Osobowość naszego rozmówcy – poznając bliżej osobowość partnera biznesowego, określenie jakim człowiekiem jest, pozwoli nam uniknąć kłopotliwych sytuacji podczas

⁵³ G. Krzyminiweska, *Techniki negocjacji*, Poznań 2007, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 71.

żartowania na różne tematy, unikania rozmów dotyczących spraw drażliwych dla przedstawiciela danej narodowości (np. Rosjanie – unika się rozmów o polityce).

Zainteresowania – wiedza szczególnie przydatna podczas spotkań towarzyskich, poza biurem, gdy chcemy zbudować bliższe relacje z naszym partnerem. Znajomość jego zainteresowań, hobby, pozwoli nam przeprowadzić ciekawe rozmowy, dzięki którym na pewno zyskamy w oczach negocjatora, co może zaowocować długoletnią współpracą.

Wiedza o firmie – pozwoli nam określić kondycję firmy, naszą pozycję oraz szansę podczas negocjowania korzystnych warunków możliwej współpracy.

Przed przystąpieniem do negocjacji ważne jest również określenie celów, jakie chcemy osiągnąć. Warto zastanowić się nad tym, jakie warunki są dla nas idealne, jakie dla nas i partnera oraz jakie najgorsze warunki mogą być przez nas akceptowane. Powinniśmy również brać pod uwagę inne alternatywy, gdyby nasze negocjacje schodziły na niewłaściwy tor. Jest to tzw. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) – *najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia – Twoje opcje jeśli nie uda Ci się osiągnąć porozumienia podczas negocjacji.*⁵⁴ Zasiadając do rozmowy zawsze powinniśmy znać granice naszych ustępstw, ich nieznajomość może powodować, że w konsekwencji odrzucimy dobrą dla nas ofertę.

Podczas rozmowy należy być miłym, uśmiechniętym i okazywać szacunek naszemu rozmówcy. Pierwsze wrażenie jest najważniejsze. Nie warto od razu schodzić na temat ceny, bowiem podanie ceny naszemu klientowi może przeszkodzić w określaniu wspólnych interesów.⁵⁵ Postaraj się określić jaki cel wystawił sobie Twój partner. Możemy nawet przeprowadzić burzę mózgów, by dojść do niekonwencjonalnego rozwiązania problemu. W przypadku problemów możemy nawet poprosić o pomoc mediatora, który obiektywnie przyjrzy się racjom zarówno naszym, jak i naszego klienta. Jeśli naszym zdaniem w końcu udało się nam uzyskać porozumienie, warto dla potwierdzenia zadać końcowe pytanie typu ”Zatem dobiliśmy targu?”, jeśli uzyskamy odpowiedź twierdzącą, możemy uznać negocjacje za zakończone sukcesem.

Warto pamiętać, że *negocjacje są zawsze daniem i braniem... zmaganiem w poszukiwaniu kompromisu, dążeniem do wyrównania interesów i równowagi sił.*⁵⁶ By to osiągnąć warto zapoznać się z zasadami prowadzenia negocjacji międzynarodowych,

⁵⁴ Harvard Business School Press, Marjorie Corman Aaron, *Zwycięskie negocjacje. Osobisty mentor -- Harvard Business School Press, Helion 2008, s. 24.*

⁵⁵ Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje*, Studio Emka, Warszawa 2006, s. 36.

⁵⁶ T. Wieke, *Wzorowe negocjacje. Nie wpadaj w pułapki i osiągnij cel*, Helion, 2008, s. 93.

zapoznać się z kulturą, zwyczajami, zainteresowaniami naszego rozmówcy, jego aspiracjami oraz specyfiką firmy, jaką reprezentuje. Najważniejsze jest samo przygotowanie do rozmowy, poznając wymienione wyżej czynniki, nasza szansa na sukces jest znacznie większa.

2.4. Taktyki i techniki wykorzystywane w negocjacjach

Dobry negocjator to osoba z doskonałą siłą perswazji, umiejętnością słuchania, odwagą, dokładnością, uczciwością i otwartością w stosunku do drugiej osoby, reprezentowanymi przez nią teoriami, poglądami i normami kulturowymi, które jest w stanie zrozumieć i wziąć pod uwagę w dążeniu do realizacji zamierzonych celów. Umiejętność prowadzenia negocjacji nie jest rzeczą wrodzoną. Jest to kwestia nawyków i przyzwyczajęń. Warto więc zapoznać się z technikami i strategiami negocjacyjnymi, które pozwolą nam zakończyć proces negocjacyjny po naszej myśli, najczęściej z uwzględnieniem korzyści dla obu stron. Należy pamiętać, że *dobrze negocjacje to takie, których wynik jest korzystny dla obu stron (sytuacja wygrana-wygrana), ponieważ wtedy społeczeństwo zazwyczaj zyskuje*.⁵⁷

Aby negocjacje przebiegały efektywnie warto zapoznać się z podstawowymi technikami i strategiami negocjacji. Ich znajomość na pewno ułatwi nam uzyskanie przewagi nad drugą osobą. Umiejętność ich rozpoznania jest również ważna, bowiem pomaga uniknąć *sytuacji, w których ulegamy manipulacjom przeciwnika*.⁵⁸ Należą do nich między innymi:

- **Technika „mierz wysoko”** – zawsze warto jest podać partnerowi negocjacji nasze wygórowane oczekiwania. Podczas trwania negocjacji zazwyczaj schodzimy z naszych założeń, a jeśli nasze wymagania będą zbyt wysokie już na samym początku, nie stracimy zbyt wiele w późniejszym procesie negocjacji. Druga strona będzie wtedy odczuwać, że zależy nam na porozumieniu i interesie drugiej osoby.
- **Technika odrzucania pierwszej propozycji** – nigdy nie przyjmujemy propozycji drugiej osoby i nie zgadzamy się na prezentowane przez nią rozwiązania. Być może i ona, idąc drogą „mierz wysoko” będzie chciała sprawdzić nasze możliwości i uległość, przedstawiając nam wygórowane żądania. Często więc, te późniejsze decyzje są znacznie lepsze i korzystniejsze dla nas samych, bądź obydwu ze stron.
- **Technika „nie gódź się na ustępstwa jako pierwszy”** – doświadczenie pokazuje, że

⁵⁷L. Baczyński, *Sekrety skutecznych negocjacji*, Poznań 2004, s. 15.

⁵⁸K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 69.

osoba, która jako pierwsza godzi się na ustępstwa w pewnych rozwiązaniach traci więcej niż zyskuje w procesie negocjacji. Jeśli już decydujemy się na ustępstwa, warto w tym przypadku posłużyć się zasadą **ustępstwo za ustępstwo**, czy zasadą **malejących ustępstw** (każde kolejne ustępstwo powinno być wtedy mniejsze o połowę). Obie strony nic wtedy nie tracą.

- **Technika dobrego/złego policjanta** – polega na rozdzieleniu ról w grupie podczas negocjacji. Jedna osoba ma za zadanie sprawiać wrażenie osoby aroganckiej, często nawet posługującej się groźbą, by tylko osiągnąć zamierzony cel. Druga natomiast gra rolę osoby uczciwej, godzącej się na ustępstwa, w celu dojścia do porozumienia. Mając do porównania dwa różne charaktery partnera negocjacji, nasz klient wybiera „dobrego policjanta” i wpada w naszą taktykę negocjacyjną przynoszącą nam korzyści.
- **Kłopotliwe pytania** – ich celem jest wprowadzenie w zakłopotanie drugiej strony negocjacji. Są to na przykład pytania: „Czy jest to wasza ostateczna propozycja?”. Odpowiedź twierdząca może zniechęcić i być przyczyną naszego niepowodzenia podczas negocjacji. Negatywna – daje do zrozumienia, że można jeszcze wiele zyskać, domagając się ustępstw w celu zawarcia umowy.
- **Technika odrzucenia oferty** – techniki „nie bo nie”, „nie teraz”, czy „nie na takich warunkach”. Nasz partner będzie czuć zagrożenie z powodu rezygnacji prezentowanej oferty i przerwania negocjacji, dzięki temu będzie on skłonny do większych ustępstw, by tylko umożliwić zawarcie umowy.
- **Metoda ograniczonych kompetencji** – „wymaga” konsultacji z naszym przełożonym, poznania ich opinii.
- **Przelamywanie oporu** – ma miejsce już pod koniec negocjacji. Przedstawiane są korzyści jakie możemy uzyskać w przyszłości podpisując kontrakt.
- **Bagatelka** – stosujemy tę technikę jeśli chcemy przełamać opór i wzbudzić zaufanie naszego rozmówcy. W tym celu zajmujemy się na początku sprawami mniej ważnymi, błahostkami, a dopiero później przechodzimy do tych konkretnych.
- **Rosyjski front** – chcąc zmusić drugą stronę do pewnych decyzji stosujemy technikę „albo, albo”. Dzięki niej możemy doskonale dowiedzieć się jaki jest słaby punkt naszego rozmówcy, na czym mu najbardziej zależy i na jakie ustępstwa jest gotowy się zgodzić.
- **Możliwość odrzucenia propozycji** – najpierw zachęcamy naszego rozmówcę do

przyjęcia naszej oferty, by później oświadczyć mu, że ma prawo wyboru tego, co dla niego jest najlepsze i odrzucić naszą ofertę. Zazwyczaj powoduje to zwiększenie zainteresowania naszą propozycją.

- **Wzbudzanie winy** – jest to dość ryzykowna i mocna strategia, polegająca na mocnym wywieraniu wpływu na naszym rozmówcy w aspekcie emocjonalnym. Prezentujemy mu straty, jakie przyniesie naszej firmie jego rezygnacja z oferty.
- **Atak frontalny** – polega na wyprowadzaniu z równowagi naszego partnera rozmów, pytaniami typu: „Twój szef też uważa, że jest to dobre rozwiązanie?”.
- **Opiekuńcza mamuśka** – pokazujemy naszemu rozmówcy, że zależy nam również na jego dobru, uwzględniając jego przekonania i racje, chcąc dojść do porozumienia, ale nie jesteśmy w stanie zgodzić się na mniejsze ustępstwa, niż te proponowane.
- **Techniki opóźniające** – polegają na zwlekaniu z prezentacją oferty, gdy naszemu rozmówcy zależy na czasie. Im mniej czasu mu pozostawimy na decyzję, tym bardziej będzie skłonny na ustępstwa.
- **Dokręcanie śruby** – po otrzymaniu oferty, pytamy drugą stronę, czy może nam zaproponować coś korzystniejszego. Skłaniamy go wtedy do kolejnych poszukiwań atrakcyjniejszej dla nas oferty.
- **Badanie opinii** – polega na przeprowadzaniu ankiet wśród pracowników, by poznać ich oczekiwania i potrzeby.
- **Fait accompli**⁵⁹ – kolejna z ryzykownych taktyk. Polega na tym, że podejmujemy decyzje bez zgody i wbrew naszemu rozmówcy, nie pozostawiając mu wyboru. Obserwujemy późniejsze reakcje drugiej strony. Musimy być jednak świadomi konsekwencji jakie możemy ponieść decydując się na posłużenie powyższą strategią. Przykładowym zagranem wykorzystującym tę taktykę jest usunięcie z otrzymanej umowy treści, które nam nie odpowiadają i przesłanie jej w zmodyfikowanej wersji do klienta. Druga strona może zgodzić się na takie warunki, albo przynajmniej być skłonna do negocjacji.

Przy stosowaniu powyższych technik i strategii w negocjacjach międzynarodowych ważne jest zachowanie elastyczności. Odpowiednie techniki użyte we właściwej sytuacji dadzą nam korzyści i pozwolą zakończyć negocjacje po naszej myśli. Jednak niektóre z nich

⁵⁹ „A teraz rób, co chcesz” [w:] G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998, s. 208.

dotyczą konkretnych etapów negocjacji, niewłaściwe ich zastosowanie może być dla nas niekorzystne, dlatego powinniśmy najpierw przemyśleć ich użycie, gdy przygotowujemy się do negocjacji.

2.5. Powstawanie konfliktów w negocjacjach międzynarodowych i ich rozwiązywanie.

Wielu negocjatorów uważa, że przyczyną niepowodzeń w negocjacjach międzynarodowych jest brak znajomości różnic kulturowych, które uniemożliwiają komunikację dwojga ludzi o zupełnie odmiennych zwyczajach i niewerbalnych wskaźnikach. Znajomość kultury partnera pozwala działać skutecznie, rozumieć drugą osobę i planować swoje dalsze działania.⁶⁰ *Bowiem sytuacja konfliktowa powstaje nie wtedy, gdy oczekiwania wzajemne są wysokie, ale wtedy, gdy oczekiwania wzajemne są niezgodne.*⁶¹ Jak więc powinien sobie radzić negocjator jeśli okaże się, że jego wiedza o drugiej osobie jest niewystarczająca, by negocjacje przebiegały prawidłowo? Warto się nad tym zastanowić, by uniknąć konieczności interwencji osoby trzeciej w naszą rozmowę z partnerem biznesowych, która przedstawiana jest jako *konieczny element procesu negocjacji wszędzie tam, gdzie strony nie są w stanie osiągnąć porozumienia, czy to na skutek błędnej oceny sytuacji, czy to na skutek wysokiego poziomu konfliktu, czy wreszcie na skutek braku doświadczenia i umiejętności,*⁶² albo braku podstawowej wiedzy na temat różnicy kulturowych i odmiennego znaczenia komunikatów niewerbalnych negocjatora.

Konflikt – *proces wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, w którym występuje świadomość faktycznej lub wyimaginowanej niezgodności celów i interesów, zmierzających do wymuszenia zmiany podjętych lub zamierzonych działań drugiej strony i (lub) do zaszkodzenia przeciwnikowi.*⁶³

Zaczynając od opisu technik i zasad radzenia sobie z powstałym konfliktem należy przede wszystkim pamiętać, że *neutralne traktowanie konfliktu jako części życia i części każdej interakcji pozwala wykorzystać konstruktywnie zaistniałą różnicę zdań dla lepszego*

⁶⁰ J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 75.

⁶¹ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kraków 2000, s. 160.

⁶² A.R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 99.

⁶³ A. Słaboń, *Konflikty społeczne i negocjacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008, s. 24.

wzajemnego poznania się. Traktowanie konfliktu jako wskaźnika klęski, poniżenia i rozpadu może rzeczywiście doprowadzić do kryzysu.⁶⁴ W *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*, Marick F. Masters i Robert R. Albright w przypadku konfliktu podczas negocjacji sugerują zastosowanie metody ośmiu kroków, która nie tylko jest doskonałą okazją do współzawodnictwa, ale również pomaga budować relacje między negocjatorami, próbującymi dojść do porozumienia i zawarcia owocnej współpracy.⁶⁵ Metoda ta przedstawia się następująco:

Krok 1. Cofnijmy się o jeden krok wstecz. Często bowiem nie zauważamy pewnych spraw od razu. Warto więc wrócić do początku rozmowy/przedstawianej sprawy, jeszcze raz na spokojnie ją przeanalizować i zdecydować na jakie minimum możesz się zgodzić.

Krok 2. Oceń sytuację, analizując ją z perspektywy dwóch stron. Nie bój się dostrzec mocnych stron Twojego partnera i swoich wad. Pozwoli Ci to obiektywnie ocenić powstały konflikt, z większą łatwością go rozwiązując.

Krok 3. Słuchaj. Wysłuchaj z uwagą co druga osoba ma do powiedzenia. Zwracaj uwagę nie tylko na to co mówi, ale i na mowę ciała. Wskaźniki niewerbalne pomogą Ci dostrzec, czy Twój partner mówi prawdę i nie wprowadza Cię w błąd.

Krok 4. Przeanalizuj sytuację dokładnie. Upewnij się, że wszystkie aspekty wzięłeś pod uwagę i że zarówno Ty, jak i Twój partner rozumiecie zaistniały problem i przedstawione fakty. Spójrz na problem takim jaki jest, a nie takim, jakim chciałbyś by był.

Krok 5. Przeprowadź burzę mózgów – analizuj. Przeanalizuj obecną sytuację, zastanawiając się nad rozwiązaniem konfliktu, korzystnego dla obydwu stron. Pomyśl, na jakie ustępstwa jesteś gotowy się zgodzić, a na jakie ustępstwa może przystać Twój partner.

Krok 6. Zaproponuj rozwiązanie korzystne dla obydwu stron. Wykorzystaj to, co przygotowałeś na spotkanie, przedstaw swoje argumenty i postaraj się znaleźć taki przykład, by był korzystny dla Ciebie i Twojego rozmówcy.

Krok 7. Dąż do porozumienia. Godzenie się na ustępstwa jest rzeczą normalną podczas negocjacji. Kompromis jest bowiem ich częścią. Warto jednak pamiętać przy tym o pewnych zasadach: *Ustępuj powoli i w coraz mniejszym zakresie. (Ustępstwa powinny być stopniowo malejące). Ustępuj pod wpływem argumentów, nigdy pod presją. Żądaj wzajemności ustępstw. Nie ustępuj pierwszy w ważnych dla nas kwestiach. Unikajmy wzmożenia ustępstw w*

⁶⁴ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, ANTYPKA, Kraków 2000, s. 156.

⁶⁵ Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje*, Studio Emka, Warszawa 2006, s. 130.

*końcowej fazie negocjacji. Nie okazuj triumfu.*⁶⁶

8. Buduj relacje. Oddzielając jednocześnie kontakty interpersonalne z rozmowami negocjacyjnymi. Poznaj swojego partnera, jego kulturę, zwyczaje i zainteresowania, starając się jednocześnie, by te relacje były autentyczne.

Gdy dostrzeżemy, że konflikt spowodowany jest różnicami kulturowymi, warto również rozważyć poniższe wskazówki:⁶⁷

1. Zastanów się, co jest przyczyną nieporozumienia i postaraj się znaleźć jakieś rozwiązanie do zaistniałej sytuacji;
2. Zastanów się jakie założenia mają obydwie ze stron. Być może konflikt nie jest spowodowany różnicami kulturowymi, a odmiennymi oczekiwaniami;
3. Zapoznaj się z informacją na temat różnic kulturowych, charakterystycznych dla społeczności z której wywodzi się Twój partner. (Akulturacja – *jest procesem, podczas którego osoby przebywające w nowym, a zarazem obcym otoczeniu uczą się jego charakterystycznych cech.*)⁶⁸.

Zbigniew Nęcki w *Negocjacje w biznesie*⁶⁹ przytacza typologię opracowaną przez A. Pike’a i G. Sillarsa dotyczącą pogłębiania konfliktu podczas negocjacji. Takich postaw powinniśmy unikać, jeśli chcemy, by nasze rozmowy nie zboczyły na zły tor, powodując zakończenie rozmowy bez podpisania kontraktu.

- akt obwiniania – polega na tym, że całą winę za powstanie toczącego się konfliktu zwalamy na naszego przeciwnika. Wypowiedzi typu: „Wiemy dobrze, że mogliśmy otrzymać towar na czas, ale Ty wolałeś obciążyć zdolności produkcyjne ze względu na projekt u innego klienta”.
- akt odrzucenia – wypowiedzi polegające na ciągłym krytykowaniu drugiej osoby, wytykaniu jego wad i nieudolności, które naszym zdaniem stały się przyczyną konfliktu. „Z takim imbecylem negocjacje nie są możliwe!”.
- nakazy i żądania – wymuszanie na naszym przeciwniku poddania się i przystania na nasze propozycje. Tylko nasze argumenty są prawidłowe. Często podczas takich rozmów pojawiają się groźby, a nawet szantaż. „Jeśli nadal będziecie opóźniać

⁶⁶ A. Wachowiak, *Komunikacja społeczna i negocjacje w biznesie*, Wyższa Szkoła Zawodowa Handlu i Rachunkowości, Poznań 2001, s. 36.

⁶⁷ Harvard Business School Press, Marjorie Corman Aaron, *Zwycięskie negocjacje. Osobisty mentor -- Harvard Business School Press*, Helieton 2008, s. 65-66.

⁶⁸ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 188.

⁶⁹ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 161-163.

dostawy, znajdziemy innego dostawcę! Zmieńcie coś!”.

- wrogie pytania – pytania z góry narzucają naszemu rozmówcy, że nie jest w stosunku do nas szczery i nie zachowuje się w porządku – oszukując nas. „Jak można sprzedawać towar tak niskiej jakości za tak wysoką cenę?”
- negatywne domniemania – narzucamy naszemu przeciwnikowi racje, których de facto nie wypowiedział. „czytanie w myślach” co nasz przeciwnik chce zrobić jest zgubne, możliwe tylko poprzez przyglądanie się jego zachowaniu i stylowi wypowiedzi. „Wiem co chcesz teraz zrobić. Chcesz wszystkiemu zaprzeczyć”.
- unikanie odpowiedzialności – nie przyjmujemy zarzutów, jako że przez nas konflikt ciągle narasta. Wypowiedzi typu: „Z mojej strony zrobiłem już wszystko, by załagodzić ten konflikt, ale z Toba nie można dojść do porozumienia!”.

Bardziej w tej sytuacji są mile widziane działania typu: odsłanianie się – gdzie ujawniamy swoje uczucia i intencje, prośba o odsłanianie przeciwnika – zachęcając również naszego przeciwnika do otworzenia się przed nami, podzielenia się z nami co czuje, co ma zagłębić nasze więzi z rozmówcą i pomóc w zwalczaniu konfliktu; uściślenie zarzutów – określenie co naszemu przeciwnikowi nie odpowiada w nas i naszym postępowaniu. Często bowiem pretensje są tłumione i nie wypowiedane wprost, co utrudnia nam dojście do porozumienia; wsparcie osobiste – dajemy naszemu rozmówcy do zrozumienia, że jego poglądy są dla nas równie istotne jak nasze własne; podkreślanie wspólnoty – warto podkreślać, że podczas rozwiązywania konfliktu, dąży się do osiągnięcia wzajemnych korzyści.

Podczas każdych negocjacji powinniśmy pamiętać, że *kreatywne rozwiązania są efektem dogłębnego zrozumienia wspólnych interesów. Dlatego tak bardzo ważne jest umiejętne słuchanie i poznawanie drugiej strony.*⁷⁰ Nie bójmy się przyznać racji naszemu rozmówcy, starajmy się zrozumieć i jego argumenty, poznajmy lepiej jego kulturę i zwyczaje, budujmy relacje, a przede wszystkim starajmy się znaleźć rozwiązanie z powstałego konfliktu, korzystne dla obydwójga ze stron. Jeśli skierujemy naszą uwagę na *poszukiwanie wspólnych szans lub zagrożeń i budowaniu na tej podstawie porozumienia*⁷¹, sukces mamy gwarantowany.

⁷⁰ Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje*, Studio Emka, Warszawa 2006, s. 137.

⁷¹ A.R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 201.

ROZDZIAŁ III

ZNACZENIE KULTURY W NEGOCJACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

3.1. Komunikacja w biznesie z perspektywy różnych kultur

„Negocjatorzy to ludzie,
a ludzie mają różne osobistości”⁷²

Negocjacje międzynarodowe opierają się na wszelkich formach komunikacji, czy to werbalnej, czy niewerbalnej, bez których proces ten nie mógłby przebiegać właściwie. Elementem utrudniającym negocjacje międzynarodowe jest czynnik różnic kulturowych. Brak wiedzy o odmiennych zwyczajach kulturowych może być przyczyną naszych niepowodzeń w zawieraniu transakcji międzykulturowych. Jednak, by o tych różnicach mówić, należy najpierw zastanowić się czym jest kultura i co obejmuje.

Kultura obejmuje przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku całej społeczności, w tym przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w określonej zbiorowości i wyznaczających określone zachowania.⁷³ Pojęcie to, ma jednak różnorakie zastosowanie i jest odmienne dla każdej z kultur. Bowiem każde państwo określają inne zachowania kulturowe podczas negocjacji. Przykładowo Amerykanom słynącym z bezpośredniego stosunku do swojego rozmówcy i nadmiernego używania słów i gestów, będzie bardzo trudno dogadać się z przedstawicielami biznesowymi z Japonii, gdzie preferuje się milczenie niż nadmierne rozmowy. Potrzebują też więcej czasu na podjęcie decyzji, odwrotnie do Amerykanów.

Problemy wynikające z różnic kulturowych według badań stawiane są na pierwszym miejscu, jako bariera w negocjacjach międzynarodowych. 57% badanych twierdzi, że nieświadomość barier komunikacyjnych wynikających z odmiennej kultury i obyczajów

⁷² N. Bobbin, *The People Factor in Negotiations* [w:] <http://ezinearticles.com/?The-People-Factor-in-Negotiations&id=2268788>

⁷³ I. Gębska-Nędzi., *Negocjacje w handle zagranicznym*, Radom 2003, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, s. 46.

naszych rozmówców są przyczyną niepowodzeń w ich organizacjach.⁷⁴

Rozważania na temat różnic kulturowych warto rozpocząć od ich klasyfikacji.⁷⁵

1. Kultury protransakcyjne: np. Ameryka Północna, Skandynawia, Australia, Nowa Zelandia. Kraje kultury pro transakcyjnej nastawione są na osiągnięcie postawionych celów, podpisanie kontraktu i zawarcie owocnej współpracy. Relacje międzyludzkie i dobre stosunki towarzyskie ze swoimi partnerami biznesowymi są dla nich mniej ważne. Lubią wywierać wpływ na swoich rozmówcach, zwracają się bezpośrednio, bez osłonek. Rozmowy zazwyczaj trwają bez przerw, gdzie umowa jest dla nich najważniejsza. Mówią głośno, gdyż twierdzą, że wysoki ton rozmów świadczy o ich sile. Są bardzo dobrze przygotowani do negocjacji, na spotkania przyjeżdżają z doradcami i prawnikami.

2. Kultury umiarkowanie protransakcyjne: np. Wielka Brytania, Francja, RPA, Brazylia, Meksyk, Hong-Kong. Już po kilku minutach rozmowy, przechodzi się na temat współpracy i interesach. Sposób wyrażania – otwarty i szczery. Gdy podczas negocjacji dojdzie do jakichkolwiek nieporozumień, ich rozwiązanie nie polega na pogłębianiu kontaktów przyjacielskich z naszym rozmówcą, a na podpisaniu kontraktu.

3. Kultury propartnerskie: np. Arabia, Japonia, Chiny, Indie, Wietnam, Bangladesz, Indonezja. Przedstawiciele tych kultur nie są skłonni do zawierania współpracy z obcymi. Pierwsze spotkania odbywają się zazwyczaj na targach, gdzie poświęca się dużo czasu na stworzenie atmosfery zaufania. Należy pamiętać, że konflikty z przedstawicielami tej kultury są niewskazane, należy się wyrażać z szacunkiem i tak, by nikogo swoimi słowami nie urazić.⁷⁶ Problemem krajów azjatyckich (np. Japonia) jest fakt, iż w większości z nich *nie doszło do całkowitej integracji z wartościami kultury europejskiej*⁷⁷, dlatego możemy spotkać się z dość dużym oporem podczas komunikacji międzykulturowej.

Różnicę między kulturą pro transakcyjną i pro partnerską opisał Jan Adamczyk i Lucyna Witek: *W kulturach protransakcyjnych występuje nastawienie na zadanie, transakcję, cel, natomiast w kulturach propartnerskich na relację między ludźmi.*⁷⁸

Ze względu na różnice kulturowe (odmienną kulturę, wartości, obyczaje, język, gesty) istnieje ryzyko, że negocjacje nie zakończą się tak, jakbyśmy tego chcieli. Warto więc przed

⁷⁴ *Competing cross borders. How cultural and communication barriers affect business. A report from the Economist Intelligence Unit* [w:]

<http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/Competing%20across%20borders.pdf>

⁷⁵ I. Gębska-Nędzi, *Negocjacje w handlu zagranicznym*, Radom 2003, s. 47.

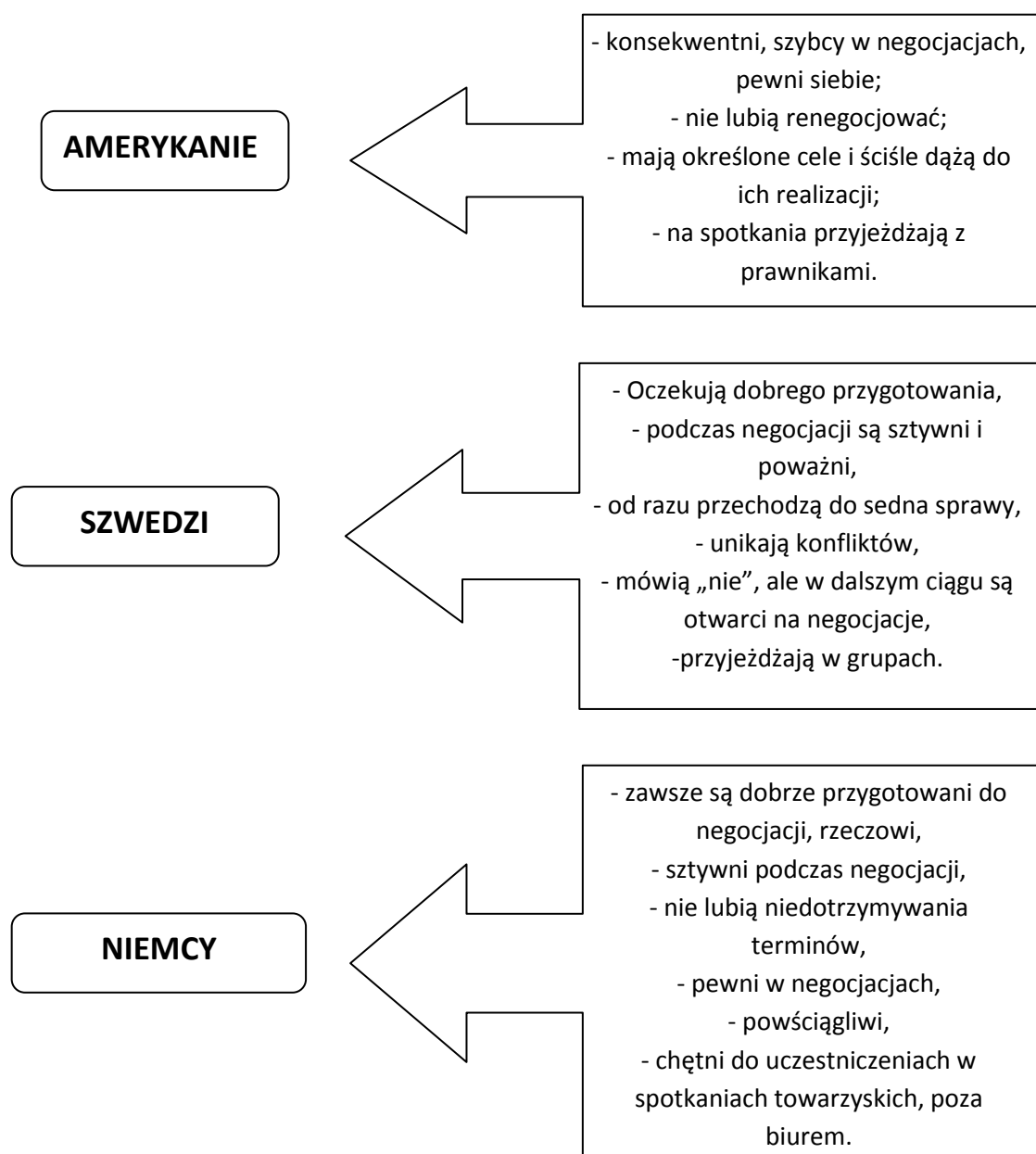
⁷⁶ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 131.

⁷⁷ K. Krzysztofek, *Komunikowanie międzynarodowe*, PWN, Warszawa 1983, s. 45.

⁷⁸ L. Witek., J. Adamczyk, *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 48.

wyjazdem do obcego kraju zapoznać się z kulturą i obyczajami danej narodowości, by uniknąć wszelkich nieporozumień, ostrych kłótni i wrogości. Bowiem pewne zachowania, które są szanowane i doceniane w kraju z którego się wywodzimy, mogą być źle odebrane w kraju o innej kulturze i obyczajach. Brak znajomości różnic kulturowych i chęci zaznajomienia się z nimi może doprowadzić do przerwania negocjacji.⁷⁹

Przyjrzyjmy się więc przykładowym zachowaniom przedstawicieli poszczególnych państw podczas negocjacji.⁸⁰



⁷⁹ I. Kamińska- Radomska, *Świadomość różnic kulturowych w biznesie międzynarodowym*, The protocol school of Poland, Biznes i Kobieta 2004 [w:] yadda.icm.edu.pl/.../Kobieta_i_Biznes-2004-12-1_2_3_4-017-021.pdf.

⁸⁰ W. Wasilewska, *Efektywne negocjacje w biznesie*, Olsztyn 2010, s. 33-35.

FRANCUZI

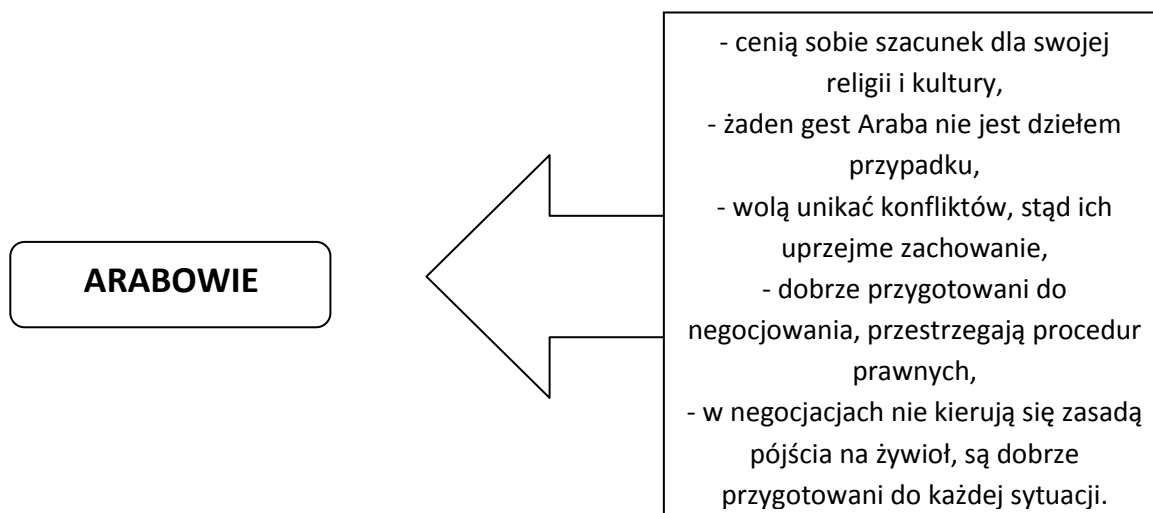
- najtrudniejsi w negocjacjach,
- nie rozdzielają sytuacji negocjacyjnych, a sytuacji towarzyskich,
- w przypadku Francuzów rozmowa negocjacyjna to jeden wielki spektakl,
- chcą za wszelką cenę rozpocząć z Tobą współpracę,
- duża ekspresyjność, „body language”,
- doceniają, jeśli osoba z którą prowadzą negocjacje zna ich zwyczaje i kulturę,
- negocjowanie cen sprawia im wielką przyjemność,
- zawsze są dobrze przygotowani do negocjacji.

ANGLICY

- bardzo kompetentni w negocjacjach,
- organizacja czasu, negocjacje zrytualizowane (czas na przerwę, herbatę),
- oddzielają negocjacje od części towarzyskiej,
- uczciwi, doceniają grę „fair play”,
- klienci są dobrze sprawdzani,
- uwielbiają rozmawiać na tematy sportu i ich kultury.

JAPOŃCZYCY

- ceremonialność spotkań, w których jest wiele grzeczności ze strony Japończyków,
- nie śpieszą się, a zawieranie kontraktu jest procesem długotrwałym,
- jeśli twierdzą, że sprawa jest trudna, oznacza to, że jest niemożliwa w wykonaniu,
- jeśli zawrzemy z nimi kontrakt będzie on oznaką długotrwałej współpracy,
- możliwe renegocjacje, Japończycy nie lubią finalizować kontraktów.



Różnice kulturowe widoczne są najbardziej w zachowaniach niewerbalnych: odległości, dotyku, kontakcie wzrokowych i ruchach ciała.

Przykładowo:

Uścisk dłoni

Niemcy	Częsty, mocny i energiczny
Amerykanie	Rzadko występuje, mocny
Arabowie	Często powtarzany, delikatny
Francuzi	Wymieniany szybko i lekko
Brytyjczycy	Umiarkowany

Często nie zwracamy uwagi na **gest uniesienia brwi**, który okazuje się być równie ważny i znaczący.

Filipińczycy	„Cześć”, „witaj”
Brytyjczycy	Uniesienie brwi jest oznaką sceptycyzmu
Amerykanie	Zdziwienie, bądź zaciekawienie

⁸¹ W. Wasilewska, *Efektywne negocjacje w biznesie*, Olsztyn 2010, s. 34.

Arabowie	„Nie”
Chińczycy	Uniesienie brwi jest oznaką ich niezgody w pewnych poruszanych kwestiach

Jeśli chcemy rozpocząć wieloletnią, owocną współpracę z nowym klientem, powinniśmy przede wszystkim lepiej go poznać, jego kulturę i zwyczaje, zainteresowania, czy przekazy niewerbalne. Wiedza ta, pozwoli zbliżyć się nam do partnera biznesowego. Wielu ludziom bowiem, bardziej zależy na relacjach z partnerem, niż na szczegółach zawieranej transakcji.

3.2. Charakterystyka stylu rosyjskiego

*Jeśli przebrniesz zwycięsko przez negocjacje w Rosji,
Dasz radę dobić interesu w każdym innym kraju.*⁸²

Rosyjski styl negocjacyjny zaczęto charakteryzować dopiero na początku lat 90. Wcześniej wiedza ta była tajemnicą. Dawniej stereotypem rosyjskich negocjatorów był człowiek stosujący emocjonalną taktykę, z negatywnym nastawieniem do kompromisów i skąpstwem w ustępstwach. Był to kraj z wielką kulturą i cywilizacją, często uważany za „barbarzyński”, stosujący metody przemocy. Takie samo zdanie mieli również i o Rosjanach.⁸³ Jak jest dzisiaj?

Obecnie rynek rosyjski jest pełen zróżnicowanej grupy osób, biznesmenów, którzy mają odmienne poglądy, motywacje, doświadczenie i priorytety. Prawo handlowe i kontrakty nie są tutaj tak ważne, jak w innych krajach. Liczą się dobre stosunki międzyludzkie. Tak jak i w większości przypadków na całym świecie, by w Rosji coś zyskać i załatwić, potrzeba konkretnych znajomości, opierających się na dobrych stosunkach osobistych z wpływowymi ludźmi. Określane jest to słowem *blat* (блат)- *określenie znajomości (dojść) wykorzystywanych w celu zdobycia deficytowych dóbr albo innych korzyści*⁸⁴. Wszystkie sprawy załatwiane są tutaj osobiście i podczas częstych spotkań. Regularne kontakty

⁸² E. Pernal, *Savoir-vivre w podróży. Poradnik dla turystów i biznesmenów*, Warszawa 2001, s. 128.

⁸³ S. Bieleń, *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2013, s. 298-300.

⁸⁴ <http://pl.wikipedia.org/wiki/B%C5%82at>.

telefoniczne są tutaj koniecznością. Samo pisanie wiadomości mailowych nie przyniesie nam sukcesu.



85

Rosjanie cenią sobie dobre relacje ze swoimi partnerami biznesowymi. Mimo, że zalicza się ich do kultur propartnerskich⁸⁶, są uważani za osoby szczere (czasem aż do bólu), otwarte i mówiące to, co myślą. W rozmowach nie używają języka aluzyjnego, który dla partnera biznesowego jest łagodniejszy. Rosjanie prowadzą zazwyczaj podwójną regułę zachowań, typu nasi-obcy. Dla najbliższych zachowują najwyższe normy moralne, natomiast w stosunku do „obcych” zachowują się zupełnie odwrotnie. Nie mają problemu z nieuczciwością i niedotrzymywaniem złożonych obietnic. Rosjanie w negocjacjach chcą za wszelką cenę odnieść sukces, nawet kosztem końcowych negocjacji. Dla nich najważniejsza jest wygrana. Często więc pracują w stylu „wygrana-przegrana”⁸⁷. Stosowana technika negocjacji to „przypieranie do muru”, charakteryzująca się nieustępliwością i stawianiem drugiej osoby w sytuacji bez wyjścia. Doskonałym tego przykładem jest dowcip o białoruskim studencie, który przychodzi do swojego profesora i prosi o szóstkę z ostatniego egzaminu. Jeśli jej nie otrzyma straci stypendium i będzie deportowany. Nauczyciel nie godzi się na taką ocenę twierdząc, że praca była za słaba i zasługuje tylko na dwójkę. Nie ulega prośbom ucznia. Po długotrwałych rozmowach, w końcu student z Białorusi mówi: Ok, niech

⁸⁵ http://turystyka.wp.pl/title,Czy-Rosja-odda-zagrabionezabytki,wid,15570665,wiadomosc.html?ticaid=112b0a&_tictsn=5.

⁸⁶ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Szczecin 2010, s. 85.

⁸⁷ <http://www.jazyky-online.info/cestovani/lekce/print/01.pdf>.

będzie piątka.⁸⁸ Podobnie zachowują się rosyjscy negocjatorzy. Są nieugięci jak drewniane babuszki. Nigdy nie dogadasz się z nimi, a już na pewno nie na pierwszym spotkaniu. Dodatkowo Rosjanie nie lubią jeśli ktoś ma więcej od nich. Specyficzny egalitaryzm, zwany urawniówką (*уравниловка*) - zrównywanie, ujednolicanie, zwykle nieuzasadnione i szkodliwe⁸⁹. Bliska ich teoriiom jest anegdota o tym jak Anglik, Francuz i Białorusin przyszli do Boga, każdy z jakąś prośbą. Anglik poprosił o jacht, najnowszej konstrukcji, Francuz o najpiękniejszą dziewczynę z miasta, natomiast Białorusin powiedział tak:

-Panie Bożyczku! U mojego sąsiada krowa dwa wiadra mleka daje, a moja tylko jedno...

-To czego chcesz? – mówi Pan Bóg. – Żebyś miał dwie takie krowy jak ta sąsiada?

- A na co one mnie. Panie! Proszę, żeby krowa sąsiada zdechła... A mnie wystarczy moja!

Zamyślił się Wszechmocny, a potem rzekł:

Ale coś ty z tego będziesz miał?

*- A mnie cudze niepotrzebne! - odpalił Białorusin otwarcie i śmiało. – Ale i on niechaj nie ma. Bo jeśli ja tak żyję, to i on będzie żyć, nie zdechnie...*⁹⁰

Rosjanie z niechęcią patrzą więc na tych, którzy mają więcej od nich i wyrastają ponad innych ze swoimi osiągnięciami. Podobną sytuację przedstawia australijskie powiedzenie: „*Wysoki mak się ścina*”⁹¹.

Pierwszy kontakt

Rosyjscy negocjatorzy witają się poprzez uścisk dłoni. Przyjaciele natomiast uściskiem przez objęcie, tak zwany „uścisk niedźwiedzia” i pocałunek w policzek. Wręczanie wizytówek nie jest przestrzegane. Powinna znaleźć się na niej informacja o naszym tytule zawodowym, czy naukowym, co doskonale pokazuje nasze kwalifikacje i zdobyte doświadczenie.⁹² Oprócz tego używane są przed nazwiska słowa „*gospoża*” (госпожа) i „*gospodin*” (господин). Nie zdziwmy się jednak jeśli Rosjanin nie będzie miał swojej wizytówki.

Witamy się poprzez podanie ręki. Należy zwracać się do nich tytułami, nie używając przy tym imienia. Dopiero przy bliższym poznaniu możemy zacząć mówić do siebie po imieniu, dodając otczestwo (*отчество*) - nazwisko utworzone na podstawie imienia ojca.⁹³

⁸⁸ http://forsal.pl/artykuly/378570,babuszka_z_zebami_szczupaka_czyli_negocjacje_po_rosyjsku.html,4.

⁸⁹ <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2579225>.

⁹⁰ http://kamunikat.fontel.net/www/knizki/literatura/czobot_pl/epilog.htm.

⁹¹ R.R. Gesteland, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, PWN, Warszawa 2000, s. 206.

⁹² M.Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 103.

⁹³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Nazwisko_patronimiczne.

Ubiór

W Rosji panuje duża ceremonialność, która przejawia się również w ubiorze. Wielu przedsiębiorców ubiera się konserwatywnie i tego też wymaga się od osób, z którymi prowadzą interesy. Wielu z nich traktuje ubiór, jako formę pokazania statusu społecznego i świadectwa sukcesu. Ubrania z najnowszych kolekcji i ciekawe gadżety są więc jak najbardziej wskazane podczas spotkań biznesowych.

Stosunek do czasu

Z reguły Rosjanie podkreślają, że zawsze starają się przybyć na spotkanie negocjacyjne na czas. Z obserwacji jednak widać, że nie przejmują się zbytnio punktualnością. Należy więc brać pod uwagę fakt, że nasze spotkanie z rosyjskim biznesmenem rozpocznie się z opóźnieniem – czasem nawet godzinnym, bądź dłuższym. Dodatkowo będzie ciągle przerywane i na pewno się przedłuży. Rosjanie bardziej cenią sobie umiejętność cierpliwego czekania, niż punktualność. Jeśli rosyjski partner spóźnia się na spotkanie, przyczyną może być albo przyzwyczajenie, chęć pokazania wyższości względem swojego rozmówcy, bądź w celu wybadania jak bardzo komuś zależy na spotkaniu i ile jest w stanie poczekać na rozmowę biznesową. Rosjanie nie działają na zasadzie ściśle określonego harmonogramu i nie planują swojej pracy. Przez to więc często odpowiedź uzyskamy z dużym opóźnieniem. W Rosji czas to towar nielimitowany.

Drażliwe tematy

Podczas rozmów z rosyjskim negocjatorem należy unikać tematów wojny, polityki i religii. Wielu z nich jest również drażliwa na punkcie utraty supermocarstwa. Musimy również unikać takich sformułowań jak: „ofensywna”, „agresywny”, które źle kojarzą się Rosjanom.

Negocjacje

Negocjacje rosyjskie bardzo dobrze określił Ch.W. Freeman pisząc, że *ich racje nie podlegają negocjowaniu, negocjowane są tylko racje drugiej strony*.⁹⁴ Na pierwszym spotkaniu Rosjanie lubią konkrety. Chcą być pewni, że traktujemy biznes i przyszłą współpracę poważnie. Powinniśmy zatem unikać żartów i anegdot, a skupić się na prezentacji firmy, opartej na faktach i szczegółach technicznych. Podczas targowania możemy spotkać się z wybuchami złości, uderzeniami pięścią o stół, groźbami i wychodzeniem z sali. Większość biznesmenów

⁹⁴ S. Bieleń, *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, ASPRA-JR, Warszawa 2013, s. 304.

zachowała bowiem charakterystyczny, sowiecki styl targowania się. Warto jest zachować w tej sytuacji spokój i cierpliwość, bowiem nasz partner będzie chciał wykorzystać nasz niepokój i zniecierpliwienie.⁹⁵ Często możemy się spotkać z poklepywaniem po plecach, czy po rękach. W ten sposób Rosjanie wyrażają swoją niechęć pójścia na kompromis, który uznają za oznakę słabości, dlatego też nie często ustępują w negocjacjach. Językiem, jakim Rosjanie posługują się w czasie rozmów tych „twarzą w twarz” jak i pisemnych jest rosyjski. Jeśli więc zaistnieje potrzeba wytłumaczenia jakiejś technicznej sprawy, bez jego dobrej znajomości się nie obejdzie. Tylko niektórzy znają angielski, a i tak niechętnie go używają. Proponując naszą ofertę Rosjanom, musimy wziąć pod uwagę wszelkie ustępstwa, konieczne do zawarcia jakiegokolwiek współpracy. Ważny jest moment wysłuchania wszystkich racji i odmiennych zdań naszego rozmówcy. W razie niezgody – może nawet dojść do sytuacji, że nasz klient wyjdzie z sali na jakiś czas, przerywając rozmowę.⁹⁶ Negocjacje rosyjskich biznesmenów często przypominają grę w szachy – zasada kilka ruchów w przód. W przeciwieństwie do przedsiębiorców południowych, nasz rosyjski partner na pewno nie okaże się elastyczny w rozmowach, w zakresie nieoczekiwanych pomysłów, czy zmian.

Rosjanie nie preferują rozmów o interesach drogą telefoniczną, która służy im jedynie do podtrzymania dobrych kontaktów osobistych. Część z nim, zwłaszcza tych starszego pokolenia, obawia się bowiem, że rozmowy są nagrywane. Dlatego wybierają oni raczej pisemną formę porozumiewania się. Lubią też od razu rozmawiać z osobą decyzyjną. Wiedzą bowiem, że tylko ona jest w stanie podjąć ostateczne decyzje. Dodatkowo podczas negocjacji Rosjanie zwracają uwagę na wiek, płeć i status swojego rozmówcy. Negocjacje z młodymi menadżerami uważane są przez Rosjan za mało skuteczne i bezosobowe. Chcą prowadzić negocjacje z kimś, kto ma wysoki autorytet i silną pozycję w firmie. Osoby, które przystępują do negocjacji z Rosjaninem powinny być uzbrojone w cierpliwość oraz odporne na wszelkie prowokacje i próby wyczerpania granic silnych nerwów.

Przygotowując się do negocjacji powinniśmy najpierw:

- Bardzo dobrze poznać partnera rozmów negocjacyjnych, jego potrzeby i oczekiwania. Zapoznać się ze specyfiką firmy i przygotować ofertę mogącą sprostać jej oczekiwaniom.
- Przydatne będą rekomendacje innych prestiżowych firm rosyjskich. Jeśli pracowaliśmy/pracujemy z jakąś znaną firmą, postaramy się uzyskać od nich opinię,

⁹⁵ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s.209.

⁹⁶ Переговоры по-русски. Старые кадры, новые русские, "Manager Magazin", [w:] <http://inosmi.ru/panorama/20041105/214454.html#ixzz30TbyqEGY>

która na pewno pomoże nam w osiągnięciu sukcesu, zwłaszcza jeśli nasza oferta jest nowa na rynku rosyjskim.

- Mówmy prostym językiem rosyjskim, zwłaszcza jeśli nie znamy go zbyt dobrze. Użycie zaawansowanego języka biznesowego czasem może być zgubne.
- Wszystkie materiały informacyjne, prezentacje, dokumenty, które chcemy wykorzystać i przedstawić naszemu partnerowi biznesowemu podczas negocjacji powinniśmy przetłumaczyć na język rosyjski. Robi to dobre wrażenie u Rosjan.
- Dobrze jest zasięgnąć porad u bardziej doświadczonych osób, którzy znają się na prawie rosyjskim oraz dokładnie śledzą rosyjski rynek.
- Jako, że Rosjanie wola rozmawiać o interesach z osobami decyzyjnymi, o wysokim statusie społecznym i starszymi, należy dobierać osoby, które mają ostateczne zdanie w negocjacjach.

Podpisanie kontraktu może się wiązać z wieloma spotkaniami i wizytami. Warto wtedy zabiegać o klauzulę arbitrażu w kraju trzecim.

*Arbitraż - Stara metoda rozstrzygania sporów, spotykany jest w różnych kulturach. Ogólnie, jest to wszczęte za zgodą stron postępowanie rozjemcze, w którym sprawy sporne rozstrzyga niezależna osoba trzecia (arbiter). Współcześnie większość międzynarodowych kontraktów zawiera klauzulę ustalającą, że z chwilą wystąpienia sporów między stronami nie będą one kierować spraw do sądu, lecz przekażą do rozpoznania i podjęcia decyzji arbitrowi lub arbitrom zazwyczaj w kraju trzecim.*⁹⁷

Prezenty

Upominki w sferze rosyjskiego biznesu powinny być wyszukane, bądź też ogólnie przyjęte. Doskonale sprawdzą się wieczne pióra, alkohol, portfeliki na wizytówki, książki, czy koszulki typu T-shirt. Nie powinny to być na pewno długopisy i zapalniczki z logo firmy. Jako, że Rosjanie utrzymują dobre stosunki z Czechami, czeska filiżanka, bądź alkohol Becherovka (Бехеровка), są również mile widziane.⁹⁸ Kobiecie ofiarowuje się kwiaty, w kolorze, nie mającym przypisanego znaczenia. Różowe, kremowe, czy pomarańczowe sprawdzą się idealnie. Nie powinny to być na pewno przedmioty charakterystyczne dla kultury rosyjskiej.

⁹⁷ J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynku międzynarodowym*, PWE, Warszawa 1994, s. 150.

⁹⁸ <http://www.jazyky-online.info/cestovani/lekce/lekce01.php>.



99

Głos

Rosjanie mówią umiarkowanie głośno. Powinniśmy unikać głośnych rozmów w miejscach publicznych.

Dystans

Dystans między rozmówcami to 20-30 cm – bliski i średni. Negocjatorzy podczas rozmowy patrzą sobie prosto w oczy.

Gesty/Pierwsze wrażenie

Rosjanie na pierwszy rzut oka wydają się być posępni i zdystansowani. Uśmiechniętych można spotkać jedynie na spotkaniach z najbliższymi. Oficjalny uśmiech może być uznany za dowód głupoty i braku powagi. Zarówno głośnej tonacji jak i głośnego śmiechu w sytuacjach biznesowych należy unikać. W kontaktach zachowują dystans interpersonalny. Za bardzo obraźliwe uważane jest również poklepywanie ludzi nowo poznanych. Nie należy również siadać noga za nogę, bądź z rozstawionymi nogami.

Zachowania niepożądane

Stanie z rękoma w kieszeniach podczas rozmowy oraz kółeczko tworzone z kciuka i palca wskazującego są rzeczami niedopuszczalnymi i świadczą o złym wychowaniu.

⁹⁹ <http://naludowo.pinger.pl/m/1638060>.

Wspólny posiłek i picie alkoholu

Czas spotkań biznesowych w restauracji to: śniadanie 7.00-9.00, lunch 12.00-14.00 oraz kolacja 18.00-22.00. Rosjanie słyną z gościnności, więc jeśli dostaniemy zaproszenie do rosyjskiego domu, będzie to dla nas wielki zaszczyt. Nie należy wtedy odmawiać. Jednak większość spotkań biznesowych odbywa się w restauracjach. Obiad to dla Rosjan rzecz święta. Między 13-14 nie zastaniesz nikogo w biurze i możesz być pewny, że nikt wtedy nie odbierze od Ciebie telefonu. Słyną oni również z picia alkoholu, najczęściej wódki, cocktaile alkoholowe nie są preferowane. Zasadą po otwarciu butelki trunku jest jego wypicie do dna. Niejeden ma problem z dotrzymaniem im kroku. Pijmy więc jeśli tylko wznoszony jest toast, który rozpoczyna gospodarz. Jest on traktowany jako wyraz radości z zawartej współpracy, który wznosi się za zawartą przyjaźń. Odmowa będzie oznaczała brak zaufania ze strony Rosjan, bowiem taką osobę uznają za nieszczerą, która nie chce odsłonić swojej duszy. Jeśli już naprawdę nie chcemy pić z naszym towarzyszem biznesowym, doskonałą wymówką będzie prowadzenie samochodu, bądź problemy zdrowotne. Rosjanie, pomimo wypitych dużych ilości alkoholu, nadal zachowują trzeźwość umysłu. Dodatkowo lubią prowadzić rozmowy negocjacyjne, gdy ich towarzysz jest już lekko pod wpływem alkoholu. Jest to bowiem doskonała okazja, by wykorzystać ten stan i wymusić pewne ustępstwa, warunki współpracy. Osoba, która zaprasza do restauracji, płaci rachunek.¹⁰⁰

Stosunek do biznesu

Większość z biznesmenów rosyjskich dużo podróżuje, więc specyfika i rynek handlowy nie są im obce. Młodsza grupa handlowców charakteryzuje się logicznym, pragmatycznym myśleniem i podejściem do rozwiązywania problemu. Do każdego spotkania są bardzo dobrze przygotowani i zaznajomieni z wszystkimi omawianymi kwestiami.¹⁰¹ Szkoła negocjacji z Moskwy przeprowadziła cykl badań „Styl negocjacji”, według którego 78% negocjatorów rosyjskich wie jak rozpocząć rozmowę, jest doskonale zorientowana w omawianych kwestiach i orientuje się w przedstawianych tematach. Tylko 20% negocjatorów polega jedynie na intuicji i doświadczeniu, prowadzą rozmowy negocjacyjne w zależności od reakcji uczestnika rozmów biznesowych.¹⁰²

Choć na ogół mówi się, że człowiek podczas negocjacji podąża za jednym z trzech bodźców: chęć zadowolenia obydwu stron negocjacji, ochrona swoich praw i dążenie do udowodnienia

¹⁰⁰ <http://www.rosjapl.info/historia-rosji-ukrainy-zsrr/stereotypy-na-temat-rosji-i-rosjan.html>.

¹⁰¹ <http://www.jazyky-online.info/cestovani/lekce/lekce01.php>.

¹⁰² <http://www.t-tech.ru/?id=bbl&bbl=bwb37>

kto jest silniejszy, to bez dwóch zdań – jeśli mówimy o negocjacjach „po rosyjsku” - zawsze chodzi o ostatni bodziec.¹⁰³ Słowo „relationship” nie jest bliskie Rosjanom, zwłaszcza w kontaktach biznesowych. Przykładowo firma z wielkiej Brytanii jest w stanie zawrzeć 20 mln kontrakt z kupującym już po pierwszym spotkaniu. Czasem nawet tylko poprzez kontakt internetowy. W Rosji możemy o tym zapomnieć.¹⁰⁴ Czasem dopiero po kilku spotkaniach dochodzi do jakiegoś porozumienia, jeśli więc nie mamy czasu na częste spotkania z naszym potencjalnym klientem, partnerem biznesowym, możemy zapomnieć o sukcesie. Rosjanie bowiem przed nawiązaniem współpracy, cenią sobie nawiązanie więzi partnerskich. Częste spotkania w restauracji, dodatkowo przy piciu alkoholu, mogą być również ich doskonałą zagrywką. Wykorzystując to, że nie jesteśmy na swoim terytorium i nie czujemy się pewnie, mają nadzieję, że skłoni nas to do ustępstw i wyrażenie zgody na warunki, które proponują. Oczywiście z korzyścią dla nich samych. Z drugiej zaś strony nasza zgoda na ustępstwa, może być odczytana jako oznaka słabości, która może zaprowadzić nasze negocjacje w ciemny kąt, dlatego też musimy okazać swoje zdecydowanie, a czasem nawet brak zgody na ustępstwa, proponowane przez naszego rozmówcę. Godząc się nawet na najmniejsze ustępstwa, trzeba uważać, bo może to zostać wykorzystane podczas kolejnych większych negocjacji, nie uwzględniając naszych korzyści. Jeśli zgodzimy się na ustępstwa zbyt szybko, może to być przyczyną, że nasz partner rosyjski przestanie nam ufać i zacznie podejrzewać jakiś postęp z naszej strony. Jeśli uda nam się zyskać ich sympatię – będziemy coraz bliżej sukcesu. Jest to jednak rzadkością. Zazwyczaj wybieraj taktykę dyplomacji, neutralności i pozostania raczej na uboczu względem przyjacielskich kontaktów.¹⁰⁵ Biznes z Rosjanami to sztuka – tylko tutaj można wygrać, bądź przegrać wszystko.¹⁰⁶ Chcąc rozpocząć współpracę z rosyjskim biznesmenem powinniśmy przestrzegać pewnej kolejności: nawiązać dobre, przyjacielskie kontakty z naszym partnerem; mieć niższą wrażliwość na czas, gdzie zaufanie może być cierpliwie kształtowane; kształtowanie relacji „poza salą konferencyjną”; koncentrować się na powalających decyzjach, pomijając jednocześnie szczegóły; stosować emocje podczas negocjacji.¹⁰⁷

¹⁰³ <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/84890-peregovory-po-russki-sekrety-uspeha>

¹⁰⁴ <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/84890-peregovory-po-russki-sekrety-uspeha>.

¹⁰⁵ <http://www.t-tech.ru/?id=bbl&bbl=bwb37>.

¹⁰⁶ <http://inosmi.ru/panorama/20041105/214454.html#ixzz30TbyqEGY>.

¹⁰⁷ http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=wharton_research_scholars.

Zarządzanie w firmie

Dyrektor w firmie posiada pełną władzę nad wszystkim. To on podejmuje ostateczne decyzje, więc jeśli na spotkaniu pojawi się jego pracownik, bądźmy pewni, że nasze negocjacje staną na niczym. Bowiem wszystko będzie on musiał skonsultować ze swoim szefem. To do niego należy podejmowanie decyzji i wyznaczanie celów. Gdyby było inaczej, straciłby autorytet wśród swoich pracowników. Bliski ich zasadom jest „указ”¹⁰⁸, jako decyzja podjęta tylko przez jedną osobę, czasem również w gronie najbliższych. Planowanie w firmie rosyjskiej odbywa się głównie z wzięciem pod uwagę trzech czynników: zysk, obrót i płynność finansowa. Cenione nie są tylko zdobyte kwalifikacje i doświadczenie, ale nawet bardziej układy i stosunki personalne oraz znajomości z przedstawicielami władz. Jeśli chodzi o korupcję w Rosji to łapówka jest czasem jedyną drogą do zawarcia współpracy. Zwłaszcza podczas negocjacji można się spotkać ze swego rodzaju przekupstwem, który Rosjanie traktują jako coś normalnego. W biznesie rosyjskim górę biorą mężczyźni. Do kobiet podchodzi się z dystansem i pełną rezerwą. Jedynie nielicznym kobietom udaje się założyć swoją firmę (ok. 15% firm).¹⁰⁹ Ciągłe niewiele kobiet osiąga sukces, zajmując wysokie stanowisko biznesowe, polityczne, czy administracyjne. Jeśli którejś z nich udało się odnieść sukces zawodowy, czeka ją ciągłe udowadnianie swoich umiejętności. Co więcej, rosyjscy biznesmeni nie lubią pracować z kobietami, gdyż nie uznają zasady równości. To oni, według nich, powinni mieć silniejszą pozycję w firmie. Często to powoduje, że nie wierzą w prawo kobiet do podejmowania ostatecznych decyzji. Należy więc dobrze przemyśleć plany wyjazdów delegacyjnych w celu zawarcia nowej współpracy.

Rosja niewiele się zmieniła z czasów sowieckich. Dalej jest pełna niespodzianek i oryginalnych doświadczeń. Negocjacje z Rosjanami to naprawdę duży orzech do zgryzienia. Jeśli uda nam się rozpocząć z nimi współpracę, możemy to uznać za duży sukces. Bądźmy jednak ostrożni, gdyż dla nich tylko ich racje i interesy są ważne, innych schodzą na drugi plan. Jak powiada znane rosyjskie przysłowie *тише едешь – дальше будешь*¹¹⁰ (im jesteś ostrożniejszy – tym dalej zajdziesz). Nie dajmy się więc wciągnąć w ich pułapki negocjacyjne, poznając ich zwyczaje kulturowe, mentalność i ideologie, które są jednym z podstawowych czynników przygotowania do rozmów z Rosjanami.

¹⁰⁸ Ukaz - edykt lub akt prawny wyższego rzędu wydawany przez cara lub prezydenta, a w czasach istnienia ZSRR przez najwyższe organy państwowe [w:] <http://pl.wiktionary.org/wiki/ukaz>.

¹⁰⁹ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Szczecin 2010, s. 83.

¹¹⁰ <http://www.lingq.com/learn/ru/preview/item/275328/>.

BIBLIOGRAFIA

1. Baczyński L., *Sekrety skutecznych negocjacji*, Poznań 2004.
2. Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
3. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowych*, Marketing bez tajemnic Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
4. Bieleń S., *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2013.
5. Carnegie & Associates D., *How to win friends and influence people in the digital age*, Nowy Jork 2012.
6. Czarnawska M.M., *Podstawy negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk 2003.
7. Eicher J., *Sztuka Komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995.
8. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2003.
9. Flejterska E., Gracz L., Rosa g., *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
10. Gebska-Nędzi I., *Negocjacje w handlu zagranicznym*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2003.
11. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 1999.
12. Harvard Business School Press, Marjorie Corman Aaron, *Zwycięskie negocjacje. Osobisty mentor -- Harvard Business School Press*, Helieton 2008.
13. Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje*, Studio Emka, Warszawa 2006.
14. Kapciak A., Korporowicz L., Tyszka A., *Komunikacja międzykulturowa – zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
15. Krzyminiweska G., *Techniki negocjacji*, Poznań 2007, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
16. Krzysztofek K., *Komunikowanie międzynarodowe*, PWN, Warszawa 1983.
17. Leathers G.D., *Komunikacja niewerbalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
18. Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1984.

19. Łodygowska E., Rajewska K., *Psychologia kontaktu z klientem*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 2001.
20. Maszke W.A., *Metodologiczne postawy badań empirycznych*, Rzeszów 2004.
21. Mikułowski Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa-wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
22. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
23. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000.
24. Neymann M., *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
25. Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
26. Nowak S., *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1970.
27. Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
28. Pernal E., *Savoir-vivre w podróży. Poradnik dla turystów i biznesmenów*, Warszawa 2001.
29. Peter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Warszawa 1967.
30. Pomorski Mikułowski J., *Komunikacje międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
31. Rządca A. R., *Negocjacje w interesach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
32. Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
33. Słaboń A., *Konflikty społeczne i negocjacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008.
34. Sztumski J. *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 1999.
35. Wachowiak A., *Komunikacja społeczna i negocjacje w biznesie*, Wyższa Szkoła Zawodowa Handlu i Rachunkowości, Poznań 2001.
36. Wasilewska W., *Efektywne negocjacje w biznesie. Poradnik*, Centrum Innowacji i transferu technologii, Olsztyn 2010.
37. Wawrzak-Chodaczek M., *Wartości w komunikowaniu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
38. Wieke T., *Wzorowe negocjacje. Nie wpadaj w pułapki i osiągnij cel*, Helion, 2008.
39. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008.

40. Witek L., Adamczyk J., *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.

BIBLIOGRAFIA INTERNETOWA (data odczytu 06.2014)

1. *Gesty, czyli „Przybij żółwika!”*: <http://www.eioba.pl/a/2ztc/gesty-czyli-przybij-zolwika>.
2. *Negotium*: <http://pl.wiktionary.org/wiki/negotium>.
3. *Kobieta biznes*: yadda.icm.edu.pl/.../Kobieta_i_Biznes-2004-12-1_2_3_4-017-021.pdf
4. *Czy Rosja odda zagrabione budynki?*: http://turystyka.wp.pl/title,Czy-Rosja-odda-zagrabionezabytki,wid,15570665,wiadomosc.html?ticaid=112b0a&_ticrsn=5
5. *Błat*: <http://pl.wikipedia.org/wiki/B%C5%82at>
6. *Бизнес - сообщество в РФ: новое и старое поколение*: <http://www.jazyky-online.info/cestovani/lekce/print/01.pdf>
7. *Babuszka z zębami szczupaka – czyli negocjacje po rosyjsku*:
http://forsal.pl/artykuly/378570,babuszka_z_zebami_szczupaka_czyli_negocjacje_po_rosyjsku.html,4.
8. *Urawnłowka*: <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2579225>.
9. *Wy jesteście świadkami tego*:
http://kamunikat.fontel.net/www/knizki/litaratura/czobat_pl/epilog.htm.
10. *Nazwisko patronimiczne*: http://pl.wikipedia.org/wiki/Nazwisko_patronimiczne.
11. *Почему Путин часто опаздывает на важные мероприятия*:
<http://www.online812.ru/2012/07/19/006/>.
12. *Stereotypy na temat Rosji i Rosjan*: <http://www.rosjapl.info/historia-rosji-ukrainy-zsrr/stereotypy-na-temat-rosji-i-rosjan.html>.
13. *Ведение переговоров и деловых бесед с россиянами – историческая перспектива*:
<http://www.jazyky-online.info/cestovani/lekce/lekce01.php>.
14. *The People Factor in Negotiations*: <http://ezinearticles.com/?The-People-Factor-in-Negotiations&id=2268788>.
15. *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business*:
<http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/Competing%20across%20borders.pdf>.
16. *Переговоры по-русски. Старые кадры, новые русские*:
<http://inosmi.ru/panorama/20041105/214454.html#ixzz30TbyqEGY>.

17. *Ведение переговоров и деловых бесед с россиянами – историческая перспектива:*
<http://www.jazyky-online.info/cestovani/lekce/lekce01.php>.
18. *Matrioszeki, ach te matrioszeki:* <http://naludowo.pinger.pl/m/1638060>.
19. *Переговоры по-русски:* <http://www.t-tech.ru/?id=bbl&bbl=bwb37>.
20. *Переговоры «по-русски»: секреты успеха:* <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/84890-peregovory-po-russki-sekrety-uspeha>.
21. *Business Negotiations between American and Russians:*
http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=wharton_research_scholars.
22. *Ukaz:* <http://pl.wiktionary.org/wiki/ukaz>.
23. *Пословицы и поговорки, Тише едешь - дальше будешь:*
<http://www.lingq.com/learn/ru/preview/item/275328/>.

STRESZCZENIE

Tytuł pracy: „*Bariery komunikacyjne w negocjacjach międzynarodowych. Negocjacje z Rosjanami*”

Autor: Weronika Samborska

Promotor: prof. zw. dr hab. inż. Włodzimierz Roszczyński

Słowa – klucze: komunikacja, komunikacja werbalna, komunikacja niewerbalna, bariery komunikacyjne, negocjacje, kultura.

Bariery komunikacyjne tworzą jeden z najważniejszych tematów podejmowanych podczas analizowania negocjacji o charakterze międzynarodowym. To one stają się jedną z głównych przyczyn niepowodzeń biznesowych, dlatego wiedza, jak można z nimi walczyć, jest dla negocjatora najważniejsza. Bez niej nasze rozmowy o możliwej współpracy kończą się niepowodzeniem. Temat barier komunikacyjnych – werbalnych i niewerbalnych jest tematem niniejszej pracy.

Niniejsza praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, streszczenia i ankiety, wykorzystanej w celu przeprowadzenia badań.

Pierwszy rozdział mojej pracy poświęcony jest pojęciu *komunikacji* i jej znaczeniu w negocjacjach międzynarodowych. Pełni ona ważną rolę w relacjach międzyludzkich, między innymi w negocjacjach międzynarodowych. Zarówno brak komunikacji między rozmówcami, jak i brak przejrzystości, jasności ich wypowiedzi, wzajemnego zrozumienia, będzie przyczyną niepowodzeń rozmów biznesowych. Umiejętność poprawnego komunikowania się i koncentracja na partnerze to główne cechy, jakiej oczekuje się od dobrego negocjatora. Koncentracja na partnerze to główne cechy, jakiej oczekuje się od dobrego negocjatora. Komunikację rozpoczyna **nadawca**, będący źródłem komunikatu. Jest on twórcą wiadomości, która przekazywana jest w sposób werbalny i niewerbalny do

odbiorcy. **Komunikat**, to nic innego jak *treść przesłania, przekaz*.¹¹¹ **Kanał przekazu** – to *techniczne środki przekazu*.¹¹² Rozróżniamy kanały werbalne, inaczej słowne, niewerbalne (mowa ciała, wymiana spojrzeń), pisemne (notatki) oraz zapośredniczone (przy użyciu komputera). **Dekoder** – to proces rozszyfrowania informacji. Zawiera on opis, czyli to, co odbiorca widzi, interpretację – co myśli oraz ocenę tego co widzi i myśli. Odbiorca - *jednostka, która (intencjonalnie lub nieintencjonalnie) postrzega sygnały wysyłane przez nadawcę*.¹¹³

W procesie porozumiewania się istotne są zarówno aspekty werbalne, czyli przekazywanie informacji za pomocą słów, oznaczających pojęcia, jak i niewerbalne komunikaty, ukryte w gestach, mowie ciała, mimice twarzy, zachowaniach, czy wyglądzie. Dzięki nim uczestnicy komunikacji wzajemnie na siebie wpływają, wzbudzając większe zaufanie do rozmówcy, co za tym idzie – efektywniejsze rozmowy oparte na negocjacjach międzynarodowych.

Komunikacja werbalna to przede wszystkim *komunikacja oparta na słowie*.¹¹⁴ Podstawowym jej elementem jest więc język. By komunikacja werbalna była efektywna, muszą być zachowane i uwzględnione poszczególne reguły: związane z właściwym i wystarczającym zasobem słów; znaczeniowe, gdzie wyraz, słowo ma określone znaczenie; reguły składnikowe, polegające na tworzeniu danych wyrazów w grupy, gdzie można je zastępować bez konieczności zmiany składni zdania. Bywają jednak sytuacje, podczas których rozmówca użyje niezrozumiałych i niejasnych dla odbiorcy wiadomości, słów, wyrażen i zwrotów, czyniąc daną komunikację nieefektywną, bądź też w ogóle niemożliwą. Niewłaściwe użycie języka to powszechne pułapki w negocjacjach międzynarodowych. Dlatego warto przed przystąpieniem do negocjacji zorientować się jakim językiem posługują się uczestnicy rozmów, czy występują tam regionalne dialekty, a także konieczne jest zapoznanie się z kulturowymi aspektami osoby z którą zamierzamy rozpocząć konwersację.

Komunikacja niewerbalna dostarcza nam ten rodzaj informacji, który nie może być przekazany za pomocą słów. Podczas tego procesu, uczestnicy starają się nie tylko przekazać informację za pomocą słów (komunikacji werbalnej), ale również zinterpretować i ocenić sytuację za pomocą środków pozajęzykowych (niewerbalnych). W grę wchodzi tutaj: wygląd

¹¹¹ J. Pomorski Mikułowski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 53.

¹¹² Ibidem, s. 54.

¹¹³ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków 2008, s. 45.

¹¹⁴ I. Gebska-Nędzi, *Negocjacje w handlu zagranicznym*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2003, s. 55.

fizyczny, postawa i ruchy ciała, gestykulacja, mimika twarzy, kontakt wzrokowy, dotyk, głos i dystans fizyczny. Do najważniejszych funkcji powyższych komunikatów należą: przekazywanie informacji i znaczeń, wyrażanie uczuć i emocji, ilustrowanie i dopasowywanie się do wypowiedzi.

Dobre komunikowanie się w handlu międzynarodowym i negocjacjach zależy przede wszystkim od znajomości reguł prawidłowego stosowania komunikatów werbalnych i niewerbalnych oraz ich właściwej interpretacji. Do zasad poprawnego komunikowania się należą między innymi:

1. Rozpoczynając negocjacje powinniśmy określić swoje cele, zamierzenia, cechy i preferencje.
2. Jednym z podstawowych błędów negocjacji jest przedwczesne ocenianie i osądzanie, zanim jeszcze informacja zostanie przekazana do końca i właściwie zrozumiana. Powinniśmy zatem wysłuchać rozmówcę do końca i dopiero później wysunąć wnioski z rozmowy.
3. Warto przyznawać się do pomyłek, bowiem nikt przecież nie jest nieomylny.
4. Miejmy na uwadze uczucia innych podczas prowadzenia z nimi rozmowy.
5. Dla dobra negocjacji zaleca się częste zadawanie pytań.

Drugi rozdział dotyczy interpretacji negocjacji i jej znaczeniu. Możemy wyróżnić negocjacje **miękkie** – oparte na przyjacielskich stosunkach między rozmówcami, **twarde** – liczy się tylko nasze dobro, a wszelkie ustępstwa z naszej strony są nieakceptowane oraz **win-win** – gdzie dążymy do uzyskania porozumienia wspólnym wysiłkiem obu stron. Proces negocjacji wymaga nie tylko określonych cech osobowości, które pozwolą rozmówcy przekonać partnera rozmów co do swoich racji i przekonań, ale również pewnych umiejętności, które ułatwią mu realizację zamierzonego celu. Dobry negocjator powinien posiadać: **cierpliwość**: pomaga uniknąć zbyt pochopnego podejmowania decyzji i podpisywania umów; **odwagę**: na poznawanie drugiej osoby i poszerzanie wiedzy na jej temat, poznanie przekonań, obyczajów, racji i norm kulturowych panujących w jego otoczeniu; **śmiałość**: umiejętność proszenia o więcej; **uczciwość**, która zawsze przejawia się w dążeniu do celu, ale uwzględniając dobro obu stron; **umiejętność słuchania i koncentracji**: tylko ten, kto umie słuchać i zrozumieć drugiego człowieka będzie w stanie prawidłowo przeprowadzić negocjacje.

Aby negocjacje przebiegały efektywnie warto zapoznać się z podstawowymi technikami i strategiami negocjacji. Ich znajomość na pewno ułatwi nam uzyskanie przewagi nad drugą osobą. Umiejętność ich rozpoznania jest również ważna, bowiem pomaga uniknąć

sytuacji, w których ulegamy manipulacjom przeciwnika.¹¹⁵ Należą do nich między innymi: **technika „mierz wysoko”, technika odrzucania pierwszej propozycji, technika „nie gódź się na ustępstwa jako pierwszy”, technika dobry/zły policjant, kłopotliwe pytania, technika odrzucenia oferty, metoda ograniczonych kompetencji, przełamywanie oporu, bagatelka, rosyjski front, atak frontalny** i wiele innych. Odpowiednie techniki użyte we właściwej sytuacji dadzą nam korzyści i pozwolą zakończyć negocjacje po naszej myśli.

Podczas każdej negocjacji powinniśmy pamiętać, że *kreatywne rozwiązania są efektem dogłębnego zrozumienia wspólnych interesów. Dlatego tak bardzo ważne jest umiejętne słuchanie i poznawanie drugiej strony.*¹¹⁶ Nie bójmy się przyznać racji naszemu rozmówcy, starajmy się zrozumieć i jego argumenty, poznajmy lepiej jego kulturę i zwyczaje, budujmy relacje, a przede wszystkim starajmy się znaleźć rozwiązanie z powstałego konfliktu korzystne dla obojga ze stron.

Rozdział trzeci poświęcony jest charakterystyce różnic kulturowych występujących między uczestnikami negocjacji międzynarodowych. W literaturze **kultura** określana jest jako *przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku całej społeczności, w tym przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w określonej zbiorowości i wyznaczających określone zachowania.*¹¹⁷ Kulturę dzieli na: **kultury pro transakcyjne**: np. Ameryka Północna, Skandynawia, Australia, Nowa Zelandia. Kraje kultury pro transakcyjnej nastawione są na osiągnięcie postawionych celów, podpisanie kontraktu i zawarcie owocnej współpracy. Relacje międzyludzkie i dobre stosunki towarzyskie ze swoimi partnerami biznesowymi są dla nich mniej ważne; **kultury umiarkowanie pro transakcyjne**: np. Wielka Brytania, Francja, RPA, Brazylia, Meksyk, Hong-Kong. Już po kilku minutach rozmowy, przechodzi się na temat współpracy i interesach. Sposób wyrażania się – otwarty i szczery oraz **kultury pro partnerskie**: np. Arabia, Japonia, Chiny, Indie, Wietnam, Bangladesz, Indonezja. Przedstawiciele tych kultur nie są skłonni do zawierania współpracy z obcymi.

Ze względu na różnice kulturowe (odmienną kulturę, wartości, obyczaje, język, gesty) istnieje ryzyko, że negocjacje nie zakończą się tak, jakbyśmy tego chcieli. Warto więc przed wyjazdem do obcego kraju zapoznać się z kulturą i obyczajami danej narodowości, by uniknąć wszelkich nieporozumień, obwiniania się o niepowodzenie, bądź nawet ostrych

¹¹⁵ K. Bargiel- Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 69.

¹¹⁶ Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje*, Studio Emka, Warszawa 2006, s. 137.

¹¹⁷ I. Gębska-Nędzi, *Negocjacje w handlu zagranicznym*, Radom 2003, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, s. 46.

klótni i wrogości. Bowiem pewne zachowania, które są szanowane i doceniane w kraju z którego pochodzimy, mogą być źle odebrane w kraju o innej kulturze i obyczajach. Brak znajomości różnic kulturowych i chęci zaznajomienia się z nimi może doprowadzić do przerwania negocjacji i nie zawarcia współpracy.¹¹⁸

Przedstawiciel każdego Państwa z osobna, różni się swoim stylem negocjacyjnym. Przykładowo **Amerykanie** są konsekwentni, szybcy w negocjacjach, pewni siebie, nie lubią renegocjować i mają określone cele i ściśle dążą do ich realizacji. **Niemcy** z kolei są zawsze dobrze przygotowani do negocjacji, rzeczowi, sztywni podczas rozmowy i powściągliwi. Natomiast **Francuzi** są uważani za najtrudniejszych w negocjacjach, nie rozdzielają sytuacji negocjacyjnych, a sytuacji towarzyskich, chcą za wszelką cenę rozpocząć z Tobą współpracę. Jeśli mowa o negocjacjach z **Rosjanami**, mówi się, że jeśli uda nam się nawiązać współpracę z przedstawicielami tego kraju, będziemy w stanie prowadzić biznes z każdym innym negocjatorem. Rosjanie w negocjacjach chcą za wszelką cenę odnieść sukces, nawet kosztem końcowych negocjacji. Dla nich najważniejsza jest wygrana. Często więc pracują w stylu „wygrana-przegrana”. Często stosowana technika negocjacji to „przypieranie do muru”, charakteryzujące się nieustępliwością i stawianiem w sytuacji bez wyjścia. Rosyjscy negocjatorzy witają się poprzez uścisk dłoni. Przyjaciele natomiast uściskiem przez objęcie, tak zwany „uścisk niedźwiedzia” i pocałunek w policzek. Na pierwszym spotkaniu Rosjanie lubią konkrety. Chcą być pewni, że traktujemy biznes i przyszłą współpracę poważnie. Powinniśmy zatem unikać żartów i anegdot, a skupić się na prezentacji firmy, opartej na faktach i szczegółach technicznych. Podczas targowania możemy spotkać się z wybuchami złości, uderzeniami pięścią o stół, groźbami i wychodzeniem z sali. Większość biznesmenów zachowała bowiem charakterystyczny, sowiecki styl targowania się.

Czwarty rozdział dotyczy metodologii badań: określenie przedmiotu badań, problemów badawczych, metod i technik, charakterystyki grupy badanej oraz przebiegu badań oraz analizy badań własnych i wniosków z ich przeprowadzenia. Przeanalizowanych zostało wszystkich 16 pytań i odpowiedzi. Dzięki ich wynikom można stwierdzić, że styl negocjacji nie odbiega zbytnio od stereotypów z czasów sowieckich. Rosjanie na pierwszych rozmowach o interesach lubią konkrety. Dlatego jak potwierdzają badania, bardziej zwracają uwagę na to, co dana osoba mówi, niż na to jak mówi i jak się zachowuje/wygląda. Dopiero później informacje uzupełniają komunikacją niewerbalną od swojego rozmówcy, którą, jak pokazuje ankieta, znają doskonale. Ze spojrzenia, gestykulacji i pozycji ciała wyczytują, czy

¹¹⁸ I. Kamińska- Radomska, *Świadomość różnic kulturowych w biznesie międzynarodowym*, The protocol school of Poland, Biznes i Kobieta 2004 [w:] yadda.icm.edu.pl/.../Kobieta_i_Biznes-2004-12-1_2_3_4-017-021.pdf.

dana osoba mówi prawdę. Potwierdza się również fakt, że większość negocjatorów woli rozmawiać na temat biznesu z mężczyzną, traktując go jako osobę bardziej rzeczową, potrafiącą rozdzielić emocje i interesy oraz szybciej podejmującą decyzje. Rosjanom zależy na przyjacielskich stosunkach z negocjatorami, ale raczej nie godzą się na ustępstwa, mające dać korzyści obojgu ze stron. Często bowiem są opisywani jako ci, dla których zgadzanie się z rozmówcą podczas negocjacji jest oznaką słabości, na którą oni – jako Rosjanie – pozwolić sobie nie mogą.