**Rozmowy biznesowe w obcym kręgu kulturowym**

**Prowadzenie biznesu za granicą jest znacznie trudniejsze niż całkowita koncentracja na rynku krajowym, szczególnie, jeśli chcemy działać w innym od naszego kręgu kulturowym. Negocjacje handlowe z przedstawicielami odległej kultury wymagają starannego przygotowania.**

Można sądzić, że w świecie biznesu zasady komunikacji są zunifikowane a więc jednakowe bez względu na długość czy szerokość geograficzną. Do pewnego stopnia tak jest. Podstawę zachowań zawsze powinien stanowić szacunek dla partnera biznesowego – bez względu na jego przekonania społeczne czy religijne. Otwarta i przyjazna komunikacja jest ceniona w każdym miejscu na świecie.

Z drugiej strony, niestety, nie wystarczy być szczerym i uśmiechniętym, by zachować się właściwie w każdej sytuacji a rozmówcy, choć gotowi wybaczyć nam drobne błędy, raczej nie przejdą obojętnie nad wpadkami istotnymi z ich punktu widzenia. Problem w tym, że nie znając danej kultury, nie będziemy wiedzieli, na jakie zachowania nasi partnerzy zwracają największą uwagę. To, co dla nas nie ma znaczenia, dla nich może być sprawą wielkiej wagi.

- Różnorodność kultur powoduje brak uniwersalnych zasad ułatwiających radzenie sobie w trudnych sytuacjach międzykulturowych. Dlatego przed rozpoczęciem działań na rynkach zagranicznych konieczne jest poznanie kultury przyszłych partnerów biznesowych – mówi Jerzy Żylak, który w firmie Effect Group przygotowuje szkolenia z zakresu międzynarodowych negocjacji biznesowych. – Wiedzę na ten temat można zdobywać dzięki specjalistycznym portalom internetowym i fachowym wydawnictwom. Wskazany jest też udział w specjalistycznych szkoleniach – podkreśla trener.

**Kultura zegara czy kultura słońca?**

Określony krąg kulturowy może mieć duży wpływ już na samo podejście do kwestii czasu, na którą warto spojrzeć w dwóch wymiarach: z perspektywy prowadzenia biznesu i czasu prowadzenia samych negocjacji.

W pierwszym wymiarze Polacy patrzą na biznes z punktu widzenia czasu teraźniejszego, co oznacza, że potencjalne projekty biznesowe oceniają z perspektywy bieżących interesów. Dla nas to oczywiste, ale człowiek z innego kręgu kulturowego może skupiać się na wcześniejszych osiągnięciach firmy (np. na jej historii i genezie wcześniejszych sukcesów) lub wybiegać daleko w przyszłość, oczekując korzyści w odległej perspektywie czasowej, obecnie koncentrując się na budowaniu relacji i oceniając entuzjazm partnerów biznesowych w długofalowym planowaniu współpracy.

W drugim wymiarze działamy zgodnie z „kulturą zegara”, tzn. według określonego harmonogramu negocjacji. Do kolejnego punktu przechodzimy dopiero po uzgodnieniu poprzednich. Jeszcze bardziej jest to charakterystyczne dla Niemców, którzy mają zwyczaj przesyłać szczegółową agendę dotyczącą planowanego spotkania. Odmiennie do planowania negocjacji podchodzą przedstawiciele „kultury słońca”, w której harmonogramy są podporządkowane relacjom biznesowym – czas spotkań ma tam charakter przybliżony a ich przebieg jest elastyczny.

- W tych kulturach panuje zasada „maniana” (z języka hiszpańskiego – „jutro”), czyli: jeżeli nie osiągniemy porozumienia dzisiaj, możemy wrócić do tematu następnego dnia. Dla nas oznacza to, że na rozmowy powinniśmy zarezerwować znacznie więcej czasu, a pierwszy wyjazd do Brazylii czy Argentyny nie musi zakończyć się od razu podpisaniem kontraktu – tłumaczy Jerzy Żylak.

**Kontrakt kontra relacje**

Polacy są najczęściej skoncentrowani na transakcjach a nie na budowaniu relacji z partnerem. Osoba godna zaufania to ta, która dotrzymuje danego słowa lub ustalonego porozumienia, stąd też tak ważna rola pisemnej umowy.

Ale nie we wszystkich kulturach ma ona tak ogromne znaczenie. W niektórych krajach osoba godna zaufania to taka, która jest elastyczna i skłonna do zmiany uzgodnień nawet w trakcie obowiązywania umowy, jeśli zmienią się okoliczności.

- Przykładowo, w Chinach umowa jest deklaracją woli zawartą w określonej sytuacji i przy określonych warunkach. Jeżeli jakikolwiek jej parametr, np. kurs waluty ulegnie zmianie, niektóre szczegóły umowy przestaną być wiążące. Stąd też, mimo posiadania podpisanego kontaktu ze stałymi cenami, każda faktura może zawierać różne ceny – mówi trener Effect Group.

**Pomoc w zachowaniu twarzy**

Negocjacje z przedstawicielami odległych kultur – szczególnie arabskich lub azjatyckich – są skomplikowane i wieloetapowe a w fazie początkowej skoncentrowane na budowaniu wzajemnego zaufania. Na tym pierwszym etapie szczególnie duże znaczenie ma ceremonialność, która może przejawiać się w skomplikowanych rytuałach powitania i przedstawiania się.

- W kontaktach z negocjatorami japońskimi, wizytówkę wręcza się trzymając palcami obydwu rąk, z napisami skierowanymi do rozmówcy. Japończyk będzie odczytywał na głos nazwisko Polaka tak długo, aż ten uzna, że wymówił je prawidłowo. Bardzo pomocne jest więc posiadanie wizytówek z napisami po angielsku i japońsku, co ułatwi potencjalnym partnerom wymówienie trudnych dla nich imion i nazwisk – podpowiada Jerzy Żylak.

Ten prosty sposób pozwoli niewielkim nakładem kosztów zrobić dobre pierwsze wrażenie na rozmówcach, co zostanie uznane za wyraz szacunku dla potencjalnego partnera, ale także naszego poważnego podejścia do biznesu. Warto bowiem wiedzieć, że w kulturach azjatyckich ogromne znaczenie ma pojęcie zachowania twarzy (po chińsku „mianzi”). Obawa przed utratą twarzy wyraża się np. w unikaniu zakłopotania, jakie mogłoby wywołać udzielenie negatywnej odpowiedzi czy informacji zwrotnej. Nie należy więc oczekiwać od rozmówców z Chin lub Japonii stanowczego „nie”. Zamiast niego, częściej usłyszymy: „Muszę to przemyśleć …", „Zobaczę co da się zrobić…", „Do propozycji wrócimy później”, „To może być trudne…", „Zrobię co w mojej mocy”, „Tak, ale to wymaga konsultacji”, „Być może”.

**Ryzykowne spojrzenia i gesty**

Różnić nas może również podejście do wyrażania myśli i uczuć. W kulturach, w których ekspresyjne zachowania nie są mile widziane, preferowany jest spokojny tryb negocjacji i obowiązuje zasada, że w jednym momencie mówić może tylko jedna osoba. Intensywna gestykulacja i wyrazista mimika twarzy ze strony polskiego negocjatora to zachowania, które mogą być potraktowane jako brak kultury czy forma presji.

- Podobnie jest z bezpośrednim kontaktem wzrokowym, który może być odbierany nawet jako niewerbalna forma ataku – wyjaśnia trener Effect Group. - Szczególnie należy zwracać uwagę na gesty, które w naszej kulturze mogą mieć wymowę pozytywną, jak np. podniesiony do góry kciuk rozumiany jako „okey”. W Tajlandii taki znak zostanie odebrany jako gest obsceniczny.

**Drobne błędy można wybaczyć**

Można pokusić się o stwierdzenie, że im dalej od Polski, tym rozmowy biznesowe będą trudniejsze, gdyż wraz z odległością geograficzną wzrastają różnice kulturowe. Bez względu jednak na to, jak daleko się wybieramy, będąc na miejscu starajmy się obserwować zachowania miejscowych i na tej podstawie dostosowywać swój rodzaj komunikacji do obowiązujących zasad.

Jak jednak reagować, gdy mimo starań popełnimy „faux pas”? Wówczas należy natychmiast przeprosić za zaistniałą sytuację i wytłumaczyć swój brak pełnej wiedzy o miejscowych zwyczajach. W większości przypadków spotka się to z życzliwością drugiej strony – nikt w końcu nie jest doskonały.

Ważne tylko, by tych potknięć nie było zbyt wiele, bo okazując lekceważenie dla miejscowej kultury, wystawimy cierpliwość i otwartość naszych nowych przyjaciół na poważną próbę. A trwające długo negocjacje biznesowe mogą jej, niestety, nie przetrwać.