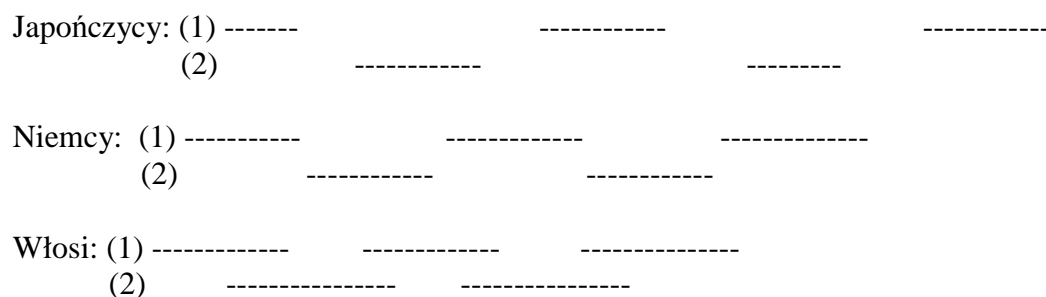


Jak nie tracić czasu i efektywnie negocjować z zagranicznymi partnerami, czyli o różnicach kulturowych

Na początek przyjrzyjmy się pewnej historii dobrze ilustrującej jak można wykorzystać znajomość różnic kulturowych (albo też – jak ich nieznajomość może nam zaszkodzić). Pewna międzynarodowa firma (potentant produkujący chemię gospodarczą) postanowiła wprowadzić swój proszek do prania na rynki arabskie. Opracowano szeroko zakrojoną kampanię reklamową, w której jedną z głównych ról odgrywały billboardy. Przez pół roku kampania nie przyniosła praktycznie żadnych efektów... Wtedy zaczęły się poszukiwania przyczyny – tkwiącej w pozornie prostym i prawidłowym przekazie obrazkowym: brudne pranie-proszek-czyste pranie. Zapomniano tylko, że język arabski czytany jest od prawej do lewej, co dawało brudne pranie na końcu łańcuszka...

Co to tak naprawdę są różnice kulturowe? To zbiór różnic widocznych pomiędzy narodami przejawiających się (głównie) w języku, podejściu do czasu, grupy i hierarchii (władzy)¹.

Jedną z najbardziej widocznych na pierwszy rzut oka (a także ucha) różnic jest sposób rozmowy. Można go łatwo zilustrować wykresem pokazującym bardzo różne pod tym względem nacje, jak Japończycy, Niemcy i Włosi (linie przerywane oznaczają czas wypowiedzi poszczególnych rozmówców):



Jak widać na wykresie wypowiedzi ludzi wschodu (nie tylko Japończyków) charakteryzują się przede wszystkim długimi przerwami – są one przeznaczone na przemyślenie słów partnera i nie zachowanie takiej ciszy oznacza brak szacunku dla rozmówcy. Nie zachowanie przerwy może urazić naszego rozmówcę, szczególnie jeżeli rozmowy są prowadzone na „jego” terenie.

Wypowiedzi Niemców „stykają się” ze sobą, jednak generalnie nie nachodzą, co ma miejsce w przypadku rozmowy Włochów, gdzie czasem ciężko odnaleźć chwilę, w której mówi tylko jedna osoba.

Polacy pod tym względem znajdują się pomiędzy Niemcami, a Włochami – wypowiedzi (szczególnie prywatne) często nachodzą na siebie, jakkolwiek tylko częściowo. Często są też przerywane różnego rodzaju mruknięciami sugerującymi uważne słuchanie i zaangażowanie.

Inną łatwo rozpoznawalną różnicą jest podejście do czasu – w Polsce na spotkania służbowe nie wypada się spóźniać, prywatnie kilku-kilkudziesięciominutowe spóźnienia są akceptowane. Tymczasem w Hiszpanii możemy zostać zaskoczeni nie kilkuminutowym, a dwugodzinnym spóźnieniem (przyjście punktualnie w gościnę może zaowocować zastaniem pani domu bez makijażu i w wałkach, a na służbowe spotkanie – zajęтым stolikiem). Warto

¹ W różnych opracowaniach mogą Państwo znaleźć również wiele innych „wymiarów kultury” – np.: dystans władzy, kolektywizm vs indywidualizm, męskość vs żeńskość, unikanie niepewności (Hoefstede) – wszystkie podziały zazębiają się ze sobą, choć uwypuklają różne charakterystyczne cechy.

również pamiętać o dodatkowym przeznaczeniu czasu na tzw. zapoznanie się – przedstawiciele południa Europy nie będą prowadzić z nami interesów dopóki nie wypytają nas o naszą rodzinę, hobby, historię i nie opowiedzą swojej.

Zupełnie inaczej czas jest traktowany w Japonii, gdzie spóźnienie o dwie minuty może spowodować zerwanie rozmów, a w najlepszym wypadku napiętą sytuację. Warto jednak również wiedzieć, że asekuracyjne przyjscie 5 minut wcześniej również może zostać źle odczytane (jako popędzanie naszego partnera, albo co gorsza - lekkie traktowanie własnego czasu).

Szacunek i ściśle zhierarchizowanie to również domena ludzi wschodu. Widać to w wyglądzie stanowisk pracy przełożonych i starszych wiekiem (wszyscy pracownicy siedzą na jednej sali, ale najlepsze miejsce – z najładniejszym widokiem i najbardziej nasłonecznione ma najstarszy wiekiem; jeżeli nie jest on równocześnie najwyższy stanowiskiem, to prawo do najlepszego miejsca jest rozstrzygane liczbą lat doświadczenia i pracy w tej konkretnej firmie). Pamiętać również należy o odpowiednim zachowaniu podczas wymiany wizytówek – każdą należy uważnie przeczytać, a później ostrożnie włożyć do wizytownika – najlepiej skórzanego. Znacznie większy szacunek jest tam również okazywany mężczyznom, ale osoby często współpracujące z zagranicznymi firmami są już przyzwyczajone do kobiet pełniących ważne funkcje w firmach i godzą się z tym traktując je odpowiednio. Hierarchii nie da się uniknąć również w wielu krajach europejskich (np. Niemcy), niemniej jednak nie jest ona aż tak podkreślana.

Na przeciwnym biegunie znajdują się kraje typu Stany Zjednoczone, gdzie hierarchia ma bardzo małe znaczenie – praktykant mówi do znacznie starszego przełożonego po imieniu, a wizytówki chowa się do kieszeni.

Na koniec proponuję Państwu kilka ciekawostek o wypadkach na terenie różnic kulturowych :

- w krajach arabskich emocje i stosunek do innych ludzi wyraża się m.in. zapachem. Zdarza się, że aby wyrazić komuś dezaprobatę Arab potrafi nasmarować różnymi środkami o nieprzyjemnych woniach całe ciało, bądź tylko jedną jego stronę, podczas gdy druga będzie pachnieć (aby wyrazić swój stosunek np. do dwóch osób, obok których będzie siedział na przyjęciu);
- kilka lat temu wprowadzano na rynek niemiecki jeden z najlepszych likierów irlandzkich – Irish Mist (irlandzka mgiełka) pod taką samą nazwą. Przez kilka miesięcy zalegał półki sklepów i barów. Dopiero po dłuższym czasie jeden z barmanów poinformował firmę co dla Niemców znaczy mist²...;
- do pomyłek firm zagranicznych na rynku polskim można m.in. zaliczyć żarówki Osram i kosmetyki Pupa (choć obie obroniły się – jedna zabawnymi reklamami, druga – bazując na uznaniu w świecie);
- warto zwracać uwagę na różnego rodzaju gesty i ich różne znaczenie – np. gest znany powszechnie jako „ok.” (zetknięty kciuk i palec środkowy) w Japonii oznacza przejście do tematu pieniędzy, a we Włoszech po prostu zero.

Mam nadzieję, że ten króciutki artykuł zachęcił Państwa zainteresowania się tym bogatym tematem. Jeżeli tak, to szczególnie polecam Państwu dwa opracowania: „Kultury i organizacje”, oraz „Negocjacje w biznesie”, oraz serwisy internetowe: www.silkrc.com, www.hbsworkingknowledge.hbs.edu

Anna Watza (opublikowany)

² „Mist” to po niemiecku „gówno”